

## The Greek Review of Social Research

Vol 143 (2014)

143 B´



### Corporate social responsibility, Greek enterprises and non governmental organizations

Χαράλαμπος Τσαρδανίδης

doi: [10.12681/grsr.1012](https://doi.org/10.12681/grsr.1012)

Copyright © 2015, Χαράλαμπος Τσαρδανίδης



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

#### To cite this article:

Τσαρδανίδης Χ. (2015). Corporate social responsibility, Greek enterprises and non governmental organizations. *The Greek Review of Social Research*, 143, 85–120. <https://doi.org/10.12681/grsr.1012>

Χαράλαμπος Τσαρδανίδης\*

---

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ,  
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΚΟ\*\*

---

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

*Η οικονομική κρίση έχει συμβάλει ώστε πολλές επιχειρήσεις να θεωρούν ότι η συνεργασία με τις ΜΚΟ είναι πολύτιμη για την επιτυχή υλοποίηση των προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), καθώς τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν μια πολυποίκιλη δράση σε διάφορους τομείς της κοινωνικής ζωής και της δημόσιας σφαίρα. Το πρώτο μέρος του άρθρου εξετάζει τη σχέση των ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ΕΚΕ. Το δεύτερο μέρος αναλύει τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη με στόχο να εξεταστεί σε ποιο βαθμό η σύμπραξη των ελληνικών ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις σε προγράμματα ΕΚΕ ήταν επιτυχής ή όχι.*

*Λέξεις κλειδιά: επιχειρήσεις, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί, Ελλάδα*

---

\* Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Μεσογειακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διευθυντής, Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων.

\*\* Ο συγγραφέας ευχαριστεί τον Ηλία Μπαμπαγενέ για την αρχική επεξεργασία και σχολιασμό του ερωτηματολογίου καθώς και τους ανώνυμους κριτές για τα σχόλια και τις υποδείξεις τους.

---

*Σημείωση:* Η παρούσα έρευνα έχει συγχρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ). Ερευνητικό Χρηματοδοτούμενο Έργο: ΘΑΛΗΣ. Επένδυση στην κοινωνία της γνώσης μέσω του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εντάσσονται στις πολιτικές και στρατηγικές που ακολουθούν στο πεδίο δράσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) ορισμένες νέες αντιλήψεις, ιδιαίτερα όσον αφορά τη συνεργασία τους με τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ). Αυτό συνέβη εξαιτίας των κοινωνικών και των πολιτικών πιέσεων που υπήρξαν από ορισμένα δίκτυα ΜΚΟ στις μεγάλες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (ΠΕΕ). «Υπήρξε πολύ μεγάλη πίεση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις από τις ΜΚΟ να διεξαγάγουν τις δραστηριότητές τους υπεύθυνα και σύμφωνα με την επιχειρηματική ηθική» (Derikson et al., 2007: 39). Σταδιακά δε η εχθρότητα που χαρακτήριζε τις σχέσεις μεταξύ των ΜΚΟ και των επιχειρήσεων έδωσε την θέση της, σε πολλές περιπτώσεις, στη συνεργασία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι αντιπαραθέσεις έχουν εντελώς εκλείψει. Έτσι, πολλές ΜΚΟ, χωρίς να εγκαταλείπουν τις βασικές τους θέσεις αποδέχονται σήμερα και επιδιώκουν τη συνεργασία με επιχειρήσεις και ενώσεις επιχειρηματιών. Από την άλλη μεριά δε διευκολύνουν ταυτόχρονα με τον τρόπο αυτό και τις δραστηριότητές τους. Λόγου χάρη οι ΜΚΟ μπορούν να συνεργαστούν με εταιρείες στο πλαίσιο της ΕΚΕ για την υλοποίηση προγραμμάτων τεχνικής βοήθειας και για δράσεις που προωθούν την προστασία του περιβάλλοντος. Μπορούν, επίσης, να συμμετάσχουν πιο αποτελεσματικά στο σχεδιασμό, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση προγραμμάτων ΕΚΕ. Αυτές οι νέες μορφές συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των ΜΚΟ αντανακλούν, βέβαια, ευρύτερες μεταβολές που παρατηρούνται στο πεδίο της παγκόσμιας διακυβέρνησης. Συμβάλλουν δε σε μια αναδιαμόρφωση των σχέσεων των ΜΚΟ, ιδιαίτερα των Διεθνών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΔΜΚΟ), με τις επιχειρήσεις. Έτσι, κατά την τελευταία δεκαετία έχει παρατηρηθεί μια αύξηση των συμπράξεων μεταξύ των επιχειρήσεων και των ΜΚΟ (Bendell, 2000· Svendsen, Laberge, 2005). Ωστόσο, οι σχέσεις τους με τις επιχειρήσεις εξακολουθούν να προσδιορίζονται από την αμφιβολία που απασχολεί πολλές ΜΚΟ για το αν είναι ηθικά αποδεκτό να συνεργάζονται με επιχειρήσεις. Πολλές ΜΚΟ έχουν σοβαρές αντιρρήσεις για την έκταση στην οποία η κοινωνική και περιβαλλοντολογική τους δράση θα πρέπει να «ενοποιείται» με επιχειρηματικές δραστηριότητες και με την εταιρική διακυβέρνηση. Ιδιαίτερα όταν πολλές ΜΚΟ προσπαθούν να πιάσουν αποτελεσματικά τις επιχειρή-

σεις ώστε να μην ακολουθούν αθέμιτες εταιρικές πρακτικές (Arenas, Lozano, Albareda, 2009: 190-191).

Παρ' όλα αυτά, λίγες εμπειρικές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί ώστε να διευρυνθεί σε βάθος η ευρύτερη σχέση μεταξύ των εταιρειών, των ΜΚΟ και άλλων θεσμών, όπως των συνδικαλιστικών οργανώσεων, αλλά ακόμα και των δημοσίων φορέων (Aras, Crowther, 2010: 19).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα φέρνει στην επιφάνεια νέα προβλήματα αλλά και νέους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εξαιρετικά δύσκολες οικονομικές συνθήκες. Η μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι να αναλάβουν ουσιαστικότερα μέρος της κοινωνικής τους ευθύνης και να διευρύνουν τον κοινωνικό τους ρόλο. Από την άλλη μεριά, το κοινωνικό σύνολο ενδιαφέρεται όλο και περισσότερο να παρακολουθήσει αλλά και να ελέγξει την κοινωνική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Ο αναδυόμενος ρόλος, τα τελευταία χρόνια, των ΜΚΟ στις τοπικές κοινωνίες μπορεί, ωστόσο, να δημιουργήσει έναν κοινό τόπο για σύζευξη των δράσεων των επιχειρήσεων και των ΜΚΟ στο πλαίσιο της ΕΚΕ. Άλλωστε, η ενδυνάμωση του θεσμού της ΕΚΕ οφείλεται σε μεγάλη έκταση στις απαιτήσεις των ΜΚΟ για μεγαλύτερη κοινωνική ευαισθησία των επιχειρήσεων σε περίοδο οικονομικής κρίσης, απαιτήσεις που αντικατοπτρίζουν τα αιτήματα του κοινωνικού συνόλου. Η οικονομική κρίση που βιώνει η Ελλάδα έχει συμβάλει, επίσης, ώστε πολλές επιχειρήσεις να θεωρούν ότι η συνεργασία με τις ΜΚΟ είναι πολύτιμη για την επιτυχή υλοποίηση των προγραμμάτων ΕΚΕ, καθώς τα τελευταία χρόνια αναπτύσσουν μια πολυποίκιλη δράση σε διάφορους τομείς της κοινωνικής ζωής. Η εργασία αυτή ως στόχο έχει να εξετάσει τις σχέσεις των ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ΕΚΕ στην Ελλάδα και να διερευνήσει σε ποιο βαθμό η συνεργασία αυτή μπορεί να συμβάλει στην ανάσχεση των οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων που η χώρα αντιμετωπίζει. Το πρώτο μέρος εξετάζει τη σχέση των ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ΕΚΕ. Το δεύτερο μέρος αναλύει τα αποτελέσματα έρευνας που έγινε με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, με στόχο να διερευνηθεί η εμπειρία των ΜΚΟ και των επιχειρήσεων από τις συμπράξεις τους σε προγράμματα ΕΚΕ στην Ελλάδα και ποιες μπορεί είναι οι οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις από τη σχέση αυτή.

## 2. ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΚΟ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

### 2.1. *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*

Οι δραστηριότητες και η συμπεριφορά των εταιρειών ενδιαφέρουν ολοένα και περισσότερο το κοινωνικό σύνολο, ειδικότερα όταν αυτές συναρτώνται με την απασχόληση, το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής. Στο πλαίσιο αυτό, η κοινωνία σήμερα φαίνεται να προσδοκά από τις επιχειρήσεις να προσεγγίζουν με ένα ευρύ πνεύμα την έννοια της κερδοφορίας και να λαμβάνουν υπ' όψιν τις κοινωνικές ανάγκες με μεγαλύτερη προσοχή. Γίνεται προφανές, λοιπόν, ότι η επίδειξη καλής κοινωνικής συμπεριφοράς εκ μέρους των επιχειρήσεων είναι πλέον επιτακτική. Οι τεχνολογικές εξελίξεις προκαλούν, επίσης, παγκοσμίως ραγδαίες και ριζικές αλλαγές στην οικονομία και στην κοινωνία. Πληθώρα προβλημάτων ανακύπτουν (περιβαλλοντικές καταστροφές, φτώχεια, έλλειψη κοινωνικής συνοχής, οικονομικά σκάνδαλα κ.λπ.) και η ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη ολοένα και αυξάνεται.

Μέσα από αυτές τις ζυμώσεις προέκυψε η έννοια της ΕΚΕ, της μεγαλύτερης ίσως πρόκλησης για κάθε εταιρεία που θέλει να εισέλθει ή να παραμείνει ανταγωνιστική στο σύγχρονο σύνθετο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Η έννοια της ΕΚΕ έχει συνδεθεί άμεσα με την ανάπτυξη του κοινωνικού ρόλου των εταιρειών, δηλαδή με την εθελοντική τους δέσμευση σε στρατηγικές που καταδεικνύουν την κοινωνική και την περιβαλλοντική ανησυχία τους, και εκφράζεται συνήθως μέσω προγραμμάτων και άλλων συναφών πρακτικών προς τους εργαζόμενους, και προς την κοινωνία, με μορφές που προωθούν την κοινωνική αλληλεγγύη και τη βιώσιμη ανάπτυξη σε πολλούς κοινωνικούς τομείς (Kotler, Lee, 2005: 3). Οι προσδοκίες της κοινωνίας για το ρόλο και τις ευθύνες των επιχειρήσεων μεταβάλλονται δραματικά, και μαζί με αυτές αλλάζουν και οι προτεραιότητες των εταιρειών, καθιστώντας την ΕΚΕ μία έννοια διαρκώς εξελισσόμενη. Εφεξής, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις καθώς και οι διευθυντές τους και οι μέτοχοί τους καλούνται να διαδραματίσουν έναν θεμελιώδη ρόλο στη διαμόρφωση της οικονομίας, της κοινωνίας και της περιβαλλοντικής προόδου σε παγκόσμια κλίμακα. Οι ηγετικές επιχειρήσεις του μέλλοντος θα είναι αυτές οι οποίες θα βασίζονται τις αποστολές τους και τις εταιρικές στρατηγικές τους στην ενδυνάμωση συγκεκριμένων κοινωνικών αξιών. Οι επιχειρήσεις αυτές όχι

μόνο θα επιδιώκουν τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους τους, αλλά θα αναγνωρίζουν, παράλληλα, ως αναπόσπαστο τμήμα της ίδιας της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, και τη δυνατότητα δημιουργίας κοινωνικής προστιθέμενης αξίας. Για να είναι μια εταιρεία, συνεπώς, βιώσιμη και αποτελεσματική δεν πρέπει να είναι μόνον οικονομικά ασφαλής αλλά και να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις, λόγου χάρη στο περιβάλλον. Να δρα λαμβάνοντας σοβαρά υπ' όψιν, αφενός, τις ανάγκες της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί, αφετέρου, τις προσδοκίες της για το μέλλον (Τσαρδανίδης, 2009: 1073).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΕΚΕ συνίσταται στην «ενσωμάτωση, σε εθελοντική βάση, θεμάτων κοινωνικής και περιβαλλοντικής μέριμνας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων καθώς και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001). Η αποτελεσματική εφαρμογή της έννοιας της ΕΚΕ συμβάλλει στην επίτευξη του στόχου που διατυπώθηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας να γίνει η ΕΕ 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.

Από τη δεκαετία του 1990 η ΕΚΕ, συνεπώς, απέκτησε μεγαλύτερες διαστάσεις στο χώρο των επιχειρήσεων, εδραιώθηκε ως πρακτική, ενώ νέα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν, όπως της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης, της «ηθικής των επιχειρήσεων», της αιεφόρου βιωσιμότητας και του εταιρικού πολίτη. Παράλληλα, παρατηρήθηκε αύξηση των εταιρικών παροχών και οι επιχειρήσεις στράφηκαν προς τις βέλτιστες πρακτικές ΕΚΕ (Βαξεβανίδου, 2011: 36-37).

## *2.2. ΜΚΟ και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*

Οι ΜΚΟ αναγνωρίζονται πλέον από όλους εκείνους που ενδιαφέρονται (stakeholders) να επωφεληθούν από προγράμματα ΕΚΕ ως σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση και την εξέλιξη του θεσμού της ΕΚΕ. Η αποδυνάμωση του παραδοσιακού ρόλου του κράτους (ιδιωτικοποιήσεις, φορολογικές μεταρρυθμίσεις, μείωση του κράτους πρόνοιας κ.λπ.), ιδιαίτερα στην Ελλάδα, εξαιτίας των προγραμμάτων προσαρμογής και οικονομικής σταθεροποίησης –ακόμα και πριν από την έναρξη της οικονομικής κρίσης–, η ενδυνάμωση της

κοινωνίας πολιτών<sup>1</sup> και η διάχυση της κοινωνίας της πληροφορίας,<sup>2</sup> σε συνδυασμό με τον πολλαπλασιασμό του αριθμού και της δύναμης των ΜΚΟ καθώς και με την επιδείνωση της κρίσης εμπιστοσύνης απέναντι στις επιχειρήσεις, συνθέτουν ένα πλέγμα καταστάσεων που οδηγούν τις σύγχρονες εταιρείες στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην υιοθέτηση πρακτικών που αποβλέπουν στην αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία. Ένας άλλος παράγοντας που συνέβαλε προς αυτήν την κατεύθυνση είναι και η βελτίωση του μορφωτικού και του βιοτικού επιπέδου των πολιτών, κυρίως στις αναπτυγμένες χώρες. Οι πολίτες πλέον στηρίζουν έμπρακτα τις δράσεις των ΜΚΟ και εμφανίζονται να ενδιαφέρονται και να ευαισθητοποιούνται σε θέματα, λόγου χάρη, σεβασμού της προστασίας του περιβάλλοντος και αντιμετώπισης σοβαρών κοινωνικών προβλημάτων, όπως η φτώχεια (Τοπαλίδης, 2013: 23). Για πολλά επαγγελματικά, επίσης, στελέχη των επιχειρήσεων που απασχολούνται σε τμήματα ΕΚΕ, οι ΜΚΟ έχουν καταστεί κύριοι συνομιλητές τους. Οι επιχειρήσεις ολοένα και συχνότερα συμβουλευονται τις ΜΚΟ όσον αφορά στη διαμόρφωση των προγραμμάτων ΕΚΕ, τους επιτρέπουν να αξιολογήσουν αυτά τα προγράμματα και αρκετά συχνά τους ζητούν ακόμα να συμβάλουν στη σύνταξη των απολογιστικών εκθέσεών τους.

Φυσικά, όλες οι ΜΚΟ δεν έχουν παίξει ούτε επιθυμούν να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στον τομέα της ΕΚΕ. Οι μικρές ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται σε τοπικό ή στενά εθνικό επίπεδο έχει παρατηρηθεί ότι έχουν μικρότερη συμμετοχή σε προγράμματα ΕΚΕ. Οι ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται διεθνώς φαίνεται να ενδιαφέρονται περισσότερο.

---

1. Με τον όρο «κοινωνία πολιτών» εννοούμε τη γενικότερη στάση, οργάνωση και δράση των πολιτών που συμμετέχουν στα κοινά, όχι για προσωπικό όφελος αλλά για να προωθήσουν τα συμφέροντα της κοινότητας στο σύνολό της. Βέβαια, οι ΜΚΟ αποτελούν μέρος της κοινωνίας των πολιτών. Για πολλούς, ωστόσο, η σχέση της κοινωνίας πολιτών με τις ΜΚΟ, ιδιαίτερα δε με τις διεθνείς ΜΚΟ, είναι περισσότερο περίπλοκη, όταν για πολλές από αυτές υπάρχει μια έλλειψη αντιπροσωπευτικότητας, εξαιτίας της ετερογένειας που χαρακτηρίζει πολλές από αυτές (Tvedt, 2002: 363-375).

2. Με τον όρο Κοινωνία της Πληροφορίας εννοούμε την κοινωνία, τα μέλη της οποίας έχουν απόσοπτη και συνεχή πρόσβαση στην πληροφορόρηση.

### 3. ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΚΟ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΕ

Ο ρόλος των ΜΚΟ στην εξέλιξη της ΕΚΕ κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες ήταν σημαντικός, όπως εξάλλου υπογραμμίστηκε και παραπάνω. Η σύζευξη της δράσης των ΜΚΟ με τις εταιρείες αποτελεί μια νέα, καινοτόμα μορφή υλοποίησης της ΕΚΕ, πέραν της παραδοσιακής των απευθείας παροχών εκ μέρους της επιχείρησης ή της νεότερης αλλά ριψοκίνδυνης δράσης της μονομερούς αυτοδέσμευσης των επιχειρήσεων στην τήρηση συγκεκριμένων περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών προϋποθέσεων, η οποία δεσμεύει σε υψηλό βαθμό παραγωγικές δυνάμεις και αυξάνει το κόστος παραγωγής. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βρίσκονται μπροστά σ' ένα δίλημμα: εάν υιοθετήσουν την ΕΚΕ αυξάνουν το κόστος παραγωγής και γίνονται βραχυπρόθεσμα πιο ευάλωτες επικοινωνιακά σε περίπτωση απρόβλεπτου κινδύνου. Εάν, όμως, αδιαφορήσουν κινδυνεύουν να δουν τη δημόσια εικόνα τους σε ολική κατάρρευση, με σοβαρές για τις ίδιες οικονομικές επιπτώσεις. Σε αυτές τις συνθήκες, η καινοτομική μορφή προώθησης της ΕΚΕ μέσω των συμπράξεων του ιδιωτικού τομέα με τις ΜΚΟ στη βάση ενός κοινού προγράμματος κοινωφελούς χαρακτήρα αποτελεί μια ικανοποιητική διέξοδο στο παραπάνω δίλημμα. Για τις περισσότερες, ωστόσο, ΜΚΟ οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι Πολυεθνικές Εταιρείες (ΠΕΕ) δραστηριοποιούνται με αποκλειστικό στόχο την οικονομική εκμετάλλευση των ανθρώπων και τη μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους τους (Servos, Marcuello, 2007: 395). Υπήρχε διάχυτη η εντύπωση σε πολλές ΜΚΟ ότι μια τέτοια συνεργασία με τις επιχειρήσεις, ακόμα και για προγράμματα ΕΚΕ, θα διευκόλυνε τις επιχειρήσεις να αντισταθούν πιο αποτελεσματικά είτε σε κυβερνητικές και διακρατικές πιέσεις είτε σε εκείνες της κοινωνίας πολιτών για κάποιο έλεγχο των δραστηριοτήτων τους (Bendell, ό.π.: 33).

Ωστόσο, πολλές ΜΚΟ θεωρούν πλέον ότι ο τελικός στόχος της επιβολής στις ΠΕΕ με νομικό τρόπο των κοινωνικών υποχρεώσεών τους δεν υπονομεύεται από την εφαρμογή εθελοντικά από τις επιχειρήσεις προγραμμάτων ΕΚΕ (Winston, 2002: 76). Η πίεση προς αυτήν την κατεύθυνση που ασκήθηκε, και ακόμα ασκείται, στις επιχειρήσεις προσλαμβάνει ποικίλες μορφές οι κυριότερες από τις οποίες εντοπίζονται στις εξής δράσεις των ΜΚΟ:



- Πολλές ΜΚΟ δρουν με στόχο την προστασία των καταναλωτών και προωθούν το δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο (fair trade). Το δίκαιο και αλληλέγγυο εμπόριο είναι μια πρόταση για την καταπολέμηση της φτώχειας. Η απουσία των μεγάλων μεσαζόντων από τον κύκλο αλλάζει ριζικά τον τρόπο διανομής των κερδών και αφήνει αρκετά χρήματα στους παραγωγούς για μια βιώσιμη ανάπτυξη. Το δίκαιο εμπόριο δεν στοχεύει στο μέγιστο κέρδος αλλά στη μείωση της φτώχειας στις αναπτυσσόμενες χώρες. Για αυτό, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και συνεταιρισμοί του αναπτυγμένου κόσμου προμηθεύονται προϊόντα από μικρούς παραγωγούς των αναπτυσσόμενων χωρών που σ' όλο τον κύκλο παραγωγής τηρούν ορισμένα κριτήρια, όπως η προστασία και προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ο σεβασμός προς το περιβάλλον.
- Άλλες πάλι ΜΚΟ έχουν υιοθετήσει τον «μετοχικό ακτιβισμό». Αγοράζουν πακέτο μετοχών επιχειρήσεων και, έχοντας δικαιώματα μειοψηφίας στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων, κατακρίνουν τυχόν παραβάσεις της επιχειρηματικής ηθικής από αυτές τις επιχειρήσεις και προτείνουν μεταβολές στην εταιρική πολιτική.
- Μερικές ΜΚΟ χρησιμοποιούν ένδικα μέσα, όπου εθελοντικά υποστηρίζουν εκείνους που έπεσαν θύματα των αθέμιτων εταιρικών πρακτικών, κυρίως από μεγάλες ΠΕΕ.
- Πολλές ΜΚΟ είναι δραστήριες στον εντοπισμό και τη δημοσιοποίηση αθέμιτων εταιρικών πρακτικών, κατονομάζοντας τις επιχειρήσεις αυτές και διαπομπεύοντάς τες στη διεθνή κοινή γνώμη (name and shame) (Τσαλαμπούνη, 2012: 22).
- Άλλες, τέλος, ΜΚΟ διεξάγουν έρευνες ή υλοποιούν προγράμματα ενημέρωσης και δημόσιας εκπαίδευσης σχετικά με τις άνομες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε ζητήματα Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ), επιδιώκοντας να επηρεάσουν την κοινή γνώμη και τους διαμορφωτές αποφάσεων (Schepers, 2006: 297). Από τη δεκαετία του 1990, ένας σημαντικός αριθμός ΜΚΟ που δραστηριοποιούνταν διεθνώς άρχισαν εκστρατείες για θέματα που σχετίζονταν με τη βιομηχανία πετρελαίου και του φυσικού αερίου. Ανάμεσα σ' αυτές ήταν η Greenpeace, οι Φίλοι της Γης, η Global Witness, η BUND και πολλές άλλες. Έτσι, οι ΜΚΟ διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στο να στραφεί η προσοχή της διεθνούς κοινής γνώμης στις δραστηριότητες της Royal Dutch/Shell Group στο δέλτα του ποταμού Νίγηρα και για τις απαιτήσεις αποζημίωσης μελών της εθνοτικής ομάδας των Ogoni, η οποία δεν

είχε τα ανάλογα οφέλη από την εξαγωγή πετρελαίου από τη γη τους. Η διαμάχη αυτή διεθνοποιήθηκε χάρη στην κινητοποίηση των ΜΚΟ και κατέληξε σ' ένα διεθνές μποϋκοτάζ των προϊόντων της Shell (Ireland, Pillay, 2010: 88). Χαρακτηριστική, επίσης, ήταν η εκστρατεία της Greenpeace το 1995 εναντίον της κατασκευής της πλατφόρμας εξόρυξης πετρελαίου Brent Spar της Shell στον Βόρειο Ατλαντικό. Η Shell αντιμετώπισε τη διαμαρτυρία της Greenpeace με υπεροψία, με αποτέλεσμα η διαμάχη αυτή να γίνει ένας από τους βασικούς λόγους για να ενισχυθεί η αναγκαιότητα της ΕΚΕ. Πρόκειται για τον κανόνα των «απρόβλεπτων συνεπειών» (unintended consequences). Η Shell δεν είχε κατανοήσει ότι ήδη ο κόσμος είχε μεταβληθεί και ότι οι ΜΚΟ είχαν ενδυναμωθεί εντυπωσιακά. Πλήρωσε το λάθος της με δυσφήμιση της δημόσιας εικόνας της (Zyglidopoulos, 2002).

- Τέλος, άλλες ΜΚΟ επικρίνουν την ΕΚΕ, υποστηρίζοντας ότι για να λειτουργήσουν τα προγράμματα ΕΚΕ προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης με τρόπο ικανοποιητικό και αποτελεσματικό θα πρέπει να μην περιοριστούν στη βελτίωση επιλεγμένων τομέων, όπως των συνθηκών εργασίας ή της σχέσης επιχειρήσεων και κοινωνίας. Η κοινωνική ευθύνη των εταιρειών θα πρέπει να συνδεθεί με τα μακρο-οικονομικά προβλήματα καθώς και με τα διαρθρωτικά προβλήματα μιας οικονομίας, καθώς τα στρεβλά πρότυπα ανάπτυξης που επέφερε η οικονομική απορρύθμιση ενδυνάμωσαν την ισχύ των εταιρειών.

Το αποτέλεσμα αυτών των πιέσεων είναι οι ΠΕΕ να παραδέχονται ότι πήραν το «μάθημά τους». Ο Γενικός Διευθυντής της BP David Rice είχε παραδεχθεί ότι η εταιρεία του έμαθε από τα λάθη της, κυρίως επειδή έχει αμφισβητηθεί από τις ΜΚΟ. «Στην Κολομβία είχαμε κατηγορηθεί ότι είχαμε στενές σχέσεις με τον στρατό και την αστυνομία, προκειμένου να προστατεύσουμε τις δραστηριότητές μας. Πλησιάσαμε και συμβουλευθήκαμε τη ΜΚΟ Human Rights Watch και, στη συνέχεια, διαμορφώσαμε ένα νέο οργανωμένο πλαίσιο ασφαλείας για το προσωπικό μας» (Frynas, 2009: 28). Συνεπώς, η ενδυνάμωση του θεσμού της ΕΚΕ τα τελευταία χρόνια μπορεί να θεωρηθεί ως η απάντηση των επιχειρήσεων στα αιτήματα των ΜΚΟ για καθαρότερο περιβάλλον και δικαιότερη κοινωνία (Τσιλιώνη, 2013: 84). Αυτό, βέβαια, δεν αποκλείει το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν παύσει να αντιμετωπίζουν την ΕΚΕ ως ένα μέσο

αποκλειστικά για την προώθηση των δημοσίων σχέσεων τους και ως ένα φτωχό υποκατάστατο μιας αυστηρότερης εφαρμογής των νομοθετημένων ρυθμίσεων των κοινωνικών τους υποχρεώσεων. Μερικοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα ορισμένων επιχειρήσεων μπορεί να είναι η επίτευξη μιας αξιοπρεπούς ποιότητας ζωής για όλα τα μέλη της κοινωνίας. Ωστόσο, άλλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το ζήτημα περισσότερο ωφελμιστικά, καθώς κατανοούν –με βάση την προσέγγιση κόστους/ωφέλειας– ότι η επίτευξη της κοινωνικής ειρήνης απαιτεί όχι μόνο την ανάπτυξη δραστηριοτήτων ΕΚΕ αλλά και τη σύμπραξη με τις ΜΚΟ. Ο απώτερος, βέβαια, στόχος παραμένει αναλλοίωτος: η αύξηση των κερδών τους και της δυνατότητάς τους να είναι ανταγωνιστικές (Cardoso Brum, Regil Castilla, 2007: 2).

Ανεξάρτητα, πάντως, από τις προθέσεις των επιχειρήσεων, αποτελέσματα ερευνών καταδεικνύουν ότι, όταν οι επιχειρήσεις συνεργαστούν με ΜΚΟ σε θέματα ΕΚΕ, οι δράσεις γίνονται περισσότερες αποτελεσματικές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, καθώς ο λόγος ύπαρξης των ΜΚΟ είναι η επίτευξη της κοινωνικής τους αποστολής, είναι εκείνες που διαθέτουν τις κατάλληλες οργανωτικές δομές και έχουν επαρκή εμπειρία για την υλοποίηση προγραμμάτων ΕΚΕ. Αυτά τα χαρακτηριστικά επιτρέπουν στις ΜΚΟ να στοχεύουν και να δημιουργούν ικανοποιητικές συνθήκες συνεργασίας με τις επιχειρήσεις, ώστε οι κοινωνικές δράσεις να έχουν θετικά αποτελέσματα (Mitra, Borza, 2011: 253).

Η συνεργασία των ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις επιφέρει θετικές επιπτώσεις στην απασχόληση αλλά και τη μετεξέλιξη των ευρωπαϊκών κοινωνιών προς το πρότυπο των σύγχρονων κοινωνιών της Γνώσης. Ένα τέτοιο θετικό παράδειγμα αποτελεί η προώθηση της πράσινης επιχειρηματικότητας (νέες επιχειρήσεις ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, αγροτουρισμός κ.ά.) διαμέσου ειδικών χρηματοδοτικών εργαλείων (venture capital) αλλά και στο πλαίσιο της ΕΚΕ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς. Επίσης, ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί η στήριξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (βλέπε πλαίσιο «κοινωνική οικονομία») από κοινού με δημόσιους φορείς και ΜΚΟ.<sup>3</sup>

---

3. Βλ. *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: οι ΜΚΟ σύμμαχοι στην ανάπτυξη της*. Βλ. διαδικτυακό τόπο της Ένωσης Δικτύων Οικοπροστασίας, [http://edo-mko.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=142&Itemid=122](http://edo-mko.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=142&Itemid=122)

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές αντλούν οφέλη, επίσης, τόσο σε ό,τι αφορά την παραγωγικότητά τους όσο και σχετικά με τη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης. Προκύπτει, έτσι, η θετική ανταπόκριση της κοινής γνώμης μέσα από αυτή τη βελτίωση της εταιρικής εικόνας. Μια «κοινωνικά υπεύθυνη» επιχείρηση καλλιεργεί, επίσης, στους εργαζομένους την αντίληψη ότι δεν αποτελούν απλώς γρανάζια μιας απρόσωπης μηχανής αλλά ότι συνεισφέρουν σε μια συλλογική προσπάθεια.<sup>4</sup>

Μια άλλη διάσταση που λαμβάνεται υπόψη από τις επιχειρήσεις είναι το αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι οι ΜΚΟ απολαμβάνουν σε πολλές κοινωνίες μια ευρεία κοινωνική αναγνώριση. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που τα ΜΜΕ (Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης) δείχνουν μεγαλύτερη συμπάθεια στις ΜΚΟ σε σχέση με την κοινωνική δραστηριότητα των επιχειρήσεων και έτσι ο βαθμός αξιοπιστίας τους ενισχύεται ακόμη περισσότερο. Πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα εκείνες που μετρούν και ενδιαφέρονται η κοινωνική τους δραστηριότητα να έχει ευρύτερη κοινωνική προβολή, επιδιώκουν τη συνεργασία με τις ΜΚΟ σε προγράμματα ΕΚΕ, ώστε να αποκτήσουν, μέσω των ΜΚΟ, μια καλύτερη εικόνα στα ΜΜΕ. Θεωρούν ότι έτσι αναβαθμίζεται η άποψη που έχουν γι' αυτές οι πελάτες τους, οι προμηθευτές τους, το προσωπικό τους, οι κυβερνητικές υπηρεσίες, οι καταναλωτές και οι συνδικαλιστικές ενώσεις. Σε έρευνα που παρουσιάστηκε στο 2<sup>ο</sup> Ετήσιο Συνέδριο της Capital Link για την ΕΚΕ (2012) από το Ινστιτούτο Επικοινωνίας και σε ερώτημα για τις πηγές ενημέρωσης του κοινού για θέματα ΕΚΕ, το 77,7% απάντησε ότι η πληροφόρησή τους το 2011 είχε ως πηγή τις ειδήσεις των ΜΜΕ, ενώ δεύτερη πηγή ήταν η διαφήμιση με 69,9%.<sup>5</sup> Τέλος, η οικονομική κρίση που μαστίζει από το 2008 τις δυτικές οικονομίες έχει συμβάλει ώστε πολλές επιχειρήσεις να εκτιμούν ότι η συνεργασία με τις ΜΚΟ είναι πολύτιμη για την επιτυχή υλοποίηση των προγραμμάτων ΕΚΕ. Δύο αναλυτές συμπεριλαμβάνουν ανάμεσα στις βασικότερες προτεραιότητες της ΕΚΕ, στην εποχή της σημερινής οικονομικής κρίσης, και τη δημιουργία μιας ικανοποιητικής εταιρικής σχέσης των επιχειρήσεων με τις ΜΚΟ (Giannakaris, Theotokas, 2011: 3).

4. Βλ. [http://klimakapolicy.blogspot.gr/2009/12/blog-post\\_20.html](http://klimakapolicy.blogspot.gr/2009/12/blog-post_20.html)

5. Βλ. <http://csringreece.gr/forum/2012/presentation/tsakarestou.pdf>

#### 4. ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΟΙ ΜΚΟ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΕ

Παράλληλα με την αύξηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών και της κοινής γνώμης σε ό,τι αφορά τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων, παρατηρείται ότι και οι ΜΚΟ, από τη μεριά τους, συνειδητοποιούν σταδιακά τη μεγαλύτερη δύναμη που τους εξασφαλίζουν οι νέες τεχνολογικές και πολιτικές συνθήκες έναντι των εταιρειών και έτσι κινητοποιούνται εντονότερα για την προώθηση των αιτημάτων τους και την ικανοποίηση των προσδοκιών τους (Doh, Teegen, 2002: 667- 68). Πιο συγκεκριμένα, οι ΜΚΟ έχουν προχωρήσει στη σύμπραξη με τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ΕΚΕ για τους εξής λόγους:

- Έχουν διαμορφωθεί πια κοινοί στόχοι με την επιχειρηματική κοινότητα. Η ΕΚΕ υποδηλώνει ότι επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τις ευθύνες τους και πέραν των μετόχων τους, σ' άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), όπως σε εργαζόμενους, σε προμηθευτές και άλλους. Συνεπώς, σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση η ΕΚΕ και η οικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης δεν αλληλοαναιρούνται και η ΕΚΕ μπορεί να δρα συμπληρωματικά (στο ίδιο: 665).
- Η ανάδειξη σε διεθνές επίπεδο των ζητημάτων κοινωνικής δικαιοσύνης. Μια σημαντική αιτία για την υιοθέτηση προγραμμάτων ΕΚΕ από πολλές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας ήταν το γεγονός ότι οι ΜΚΟ έθεσαν τα θέματα της κοινωνικής δικαιοσύνης έντονα σε διεθνές επίπεδο και τα κατέστησαν μέρος της παγκόσμιας ημερήσιας διάταξης. Τόσο τα κράτη όσο και οι Διεθνείς ΜΚΟ ΔΜΚΟ επεδίωξαν και πέτυχαν να υιοθετηθούν ορισμένοι κανόνες σε πολυμερές επίπεδο για την ΕΚΕ. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ. Το Οικουμενικό Σύμφωνο είναι μια εθελοντική διεθνής πρωτοβουλία του ΟΗΕ, στο πλαίσιο της οποίας οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν θα πρέπει να λειτουργούν με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη και να εφαρμόζουν υπεύθυνες συμπεριφορές και δράσεις. Αποτελείται από δέκα αρχές που αφορούν στα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς (Mares, 2008: 2).<sup>6</sup>

6. Τον Ιούλιο του 2000 στην έδρα του ΟΗΕ στη Νέα Υόρκη, πενήντα από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις αλλά και σημαντικές για τη δράση τους σε διεθνές

- Η ραγδαία επέκταση των ΜΚΟ και η ανάγκη εξασφάλισης πόρων. Η συνεργασία με τις επιχειρήσεις προσφέρει πόρους στις ΜΚΟ, σε μια περίοδο που οι συνεισφορές των μελών των ΜΚΟ μειώνονται. Επιτυγχάνεται, επίσης, η μείωση της εξάρτησης των ΜΚΟ είτε από τα κρατικά κονδύλια είτε από τη χρηματοδότηση διεθνών οργανισμών για την υλοποίηση μεγάλων κοινωνικών προγραμμάτων (Arenas, Lozan, Albareda, 2009: 184). Φυσικά, αυτές οι ΜΚΟ που μπορούν να χρηματοδοτήσουν τις δραστηριότητές τους θα έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια να ασκούν πιέσεις και να υλοποιούν προγράμματα (Servos, Marcuello, ό.π.: 401).
- Η αύξηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών καταστροφών που συνδέονται με μεγάλες επιχειρήσεις έγιναν διεθνή ζητήματα, τα οποία ευαισθητοποίησαν τη διεθνή κοινωνία πολιτών και πολλές ΜΚΟ. Κατά τη δεκαετία του 1980, η ατζέντα της ΕΚΕ διευρύνθηκε στον απόηχο των τραγικών οικολογικών καταστροφών στο Bhopal της Ινδίας<sup>7</sup> και της βύθισης του δεξαμενόπλοιου Ecxhon Valdez το 1989.<sup>8</sup> Τότε το οικολογικό κίνημα πίεσε ώστε οι ΠΕΕ να λάβουν μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος μέσω της ΕΚΕ. Επίσης, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ΜΚΟ για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και άλλες οργανώσεις της κοινωνίας πολιτών πίεζαν τις επιχειρήσεις να αποδεχθούν την ευθύνη τους και να ενσωματώσουν στην ΕΚΕ την υποβολή προγραμμάτων για την προστασία των εργατικών δικαιωμάτων και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Winston, ό.π.: 75)
- Οι ΜΚΟ άρχισαν ολοένα και περισσότερο να έχουν επίγνωση του ρόλου των πολιτών όχι μόνο για την προώθηση της κοινωνικής αλλαγής αλλά και ως καταναλωτών. Από τη στιγμή που αυτή η διαπίστωση έγινε αποδεκτή από τις ΜΚΟ, η συμμετοχή τους σε προγράμματα ΕΚΕ δεν φαινόταν να προδίδει τους κοινωνικούς

---

επίπεδο ΔΜΚΟ, όπως η Διεθνής Αμνηστία, το WWF, κ.λπ. προσυπέγραψαν την Πρωτοβουλία του Οργανισμού για ένα Οικουμενικό Σύμφωνο. Παρόλη την έντονη κριτική που δέχτηκε η πρωτοβουλία αυτή, δεδομένου ότι δεν προβλέπει μηχανισμούς επιβολής των αρχών στις ενδιαφερόμενες και συμμετέχουσες επιχειρήσεις, σήμερα αποτελεί ένα μοναδικό θεσμό με τη συμμετοχή πάνω από 3.000 επιχειρήσεων απ' όλο τον κόσμο.

7. Το τραγικό ατύχημα στο εργοστάσιο παρασκευής φυτοφαρμάκων Union Carbide στην Bhopal της Ινδίας που κατέληξε στη διαρροή σαράντα πέντε τόνων δηλητηριώδους μεθυλίου.

8. Έντεκα εκατομμύρια γαλόνια ακατέργαστου πετρελαίου διέρρευσαν στα παρθένα νερά της Αλάσκας και μόλυναν την περιοχή.

τους στόχους. Εξάλλου η έννοια της ΕΚΕ είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της κοινωνίας πολιτών. Η κατανόηση δε εκ μέρους των ΜΚΟ ότι, αντί να καταγγέλλουν γενικά τις επιχειρήσεις, θα ήταν πιο αποδοτικό να καταφέρουν να τις πείσουν και να τις πείσουν να αλλάξουν την επιχειρηματική τους πρακτική φαίνεται να συνετέλεσε στην αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων (που αποτελούν την εξωτερική πλευρά της ΕΚΕ) αλλά και στην επίτευξη καλύτερης μεταχείρισης των εργαζομένων (η εσωτερική πλευρά της ΕΚΕ).

- Τέλος, η αυξανόμενη παραδοχή εκ μέρους των ΜΚΟ ότι η παγκοσμιοποίηση και η απορρύθμιση των οικονομιών μεταβλήθηκαν κατά τρόπο αποφασιστικό υπέρ των συμφερόντων των ΠΕΕ, ανατρέποντας και υπονομεύοντας την κοινωνική ισορροπία πολλών κρατών. Οι ΠΕΕ άρχισαν να απολαμβάνουν νέων δικαιωμάτων και ελευθεριών αγνοώντας, ιδιαίτερα στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις και ευθύνες (Wadham, 2007: 28). Κρίθηκε ότι η ανάπτυξη προγραμμάτων ΕΚΕ των ΠΕΕ με τις ΜΚΟ θα περιόριζαν την ανεξέλεγκτη δράση τους στις αναπτυσσόμενες χώρες. Έτσι, οι ΜΚΟ, δρώντας στις ανεπτυγμένες χώρες ως ένα οργανωμένο lobby και εκμεταλλεζόμενες την ανάπτυξη της κοινωνίας των πολιτών, είχαν μεγαλύτερες δυνατότητες να πείσουν τις ΠΕΕ για τη δράση τους στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες και να επιβάλουν περισσότερο αποτελεσματικά προγράμματα ΕΚΕ (Hasan, 2011: 40).

Η εμπλοκή των ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις για δράσεις ΕΚΕ μπορεί να πάρει, μεταξύ άλλων, τις εξής μορφές:

- *Χορηγία*. Επιχειρήσεις παρέχουν οικονομική υποστήριξη σε μια ΜΚΟ, που ενδεχομένως να συμπεριλαμβάνει συνεργασία στην προώθηση του προγράμματος ΕΚΕ.
- *Παροχή συμβουλών*. Μια επιχείρηση ζητά τις συμβουλές μιας ΜΚΟ για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ΕΚΕ, όπως, π.χ., για ένα πρόγραμμα που προτίθεται να εκπονήσει για την προστασία του περιβάλλοντος.
- *Συνεργασία στην έρευνα*. Μια εταιρεία και μία ΜΚΟ από κοινού παρέχουν πόρους για ένα ερευνητικό πρόγραμμα. Η επιχείρηση συνήθως προσφέρει χρηματοδότηση και οι ΜΚΟ τεχνογνωσία και στελέχη.
- *Κατάρτιση των εργαζομένων στην προώθηση του εθελοντισμού*. Στελέχη των ΜΚΟ καλούνται να εκπαιδεύσουν το προσωπικό της

επιχείρησης, ώστε να προσφέρουν εθελοντικά την εργασία τους σε προγράμματα των ΜΚΟ.

- *Ανάπτυξη συστηματικού διαλόγου.* Μια επιχείρηση αναπτύσσει ένα συστηματικό διάλογο με ΜΚΟ, όπως διεξαγωγή συζητήσεων «στρογγυλής τράπεζας» για διάφορα ζητήματα ΕΚΕ. Επίσης, αρκετά συχνά μεγάλες επιχειρήσεις συμμετέχουν σε συμπράξεις με ΜΚΟ, με στόχο να διενεργηθούν ανεξάρτητες έρευνες για θέματα, όπως λόγου χάρη η εκπόνηση κανονισμών για την επιθεώρηση των εγκαταστάσεων των προμηθευτών (Διεθνής για την Κοινωνική Ευθύνη – Social Accountability International, Πρωτοβουλία του Ηθικού Εμπορίου – Ethical Trading Initiative). Αυτές οι συμπράξεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως ένα είδος «εθελοντικής συν-ρύθμισης (voluntary co-regulation) (Mares, ό.π.: 100).
- *Εκπόνηση κοινών προγραμμάτων ΕΚΕ.* Η συνεργασία παίρνει τη μορφή συγκεκριμένων δράσεων και υλοποίησης κοινών προγραμμάτων.
- *Στρατηγικές συνεργασίες.* Μακροπρόθεσμη συνεργασία μεταξύ μίας ΜΚΟ και μίας επιχείρησης, που μπορεί να πάρει και τη μορφή μιας γραπτής συμφωνίας (Kouroula, Halme, 2008: 561). Πολλοί, θεωρούν, ωστόσο, ότι οι ΜΚΟ που συμμετέχουν στην προώθηση της ΕΚΕ θα ήταν καλύτερο να επιδιώκουν να έχουν με τις επιχειρήσεις συμφωνίες τομεακού χαρακτήρα αποφεύγοντας τις συμφωνίες με μεμονωμένες επιχειρήσεις (Tudler Van, 2010:151-79).
- *Διαμεσολάβηση.* Οι ΜΚΟ αναλαμβάνουν να κινητοποιήσουν άλλους φορείς ή τοπικές ΜΚΟ στις φτωχές ή τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες για να συμπράξουν με επιχειρήσεις στην υλοποίηση προγραμμάτων ΕΚΕ.

## 5. Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η συνεργασία επιχειρήσεων με τις ΜΚΟ με στόχο την υλοποίηση προγραμμάτων ΕΚΕ, όπως έχει αναλυθεί παραπάνω, δημιουργεί αναντίλεκτα ένα καινούργιο πλαίσιο στις μεταξύ τους σχέσεις, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν μεταξύ τους διαφορετικές αντιλήψεις και αντιτιθέμενοι στόχοι και πολιτικές. Καθίσταται στις μέρες μας, ωστόσο, επιτακτική η ανάγκη σύμπραξης των φορέων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, κοινωνικών εταιρών και ΜΚΟ με στόχο την καταπολέμηση διακρίσεων και ανισοτήτων. Οι διεθνείς



ΜΚΟ έχουν προσυπογράψει τον Καταστατικό Χάρτη Αυτοδέσμευσης – Κοινωνικής Ευθύνης και Λογοδοσίας, με σκοπό τον εντοπισμό και προσδιορισμό κοινών αρχών, πολιτικών και πρακτικών, την έμπρακτη ενίσχυση της διαφάνειας, της κοινωνικής ευθύνης και την υποχρέωση λογοδοσίας τόσο στο εσωτερικό των ΜΚΟ όσο και προς τρίτους, την ενθάρρυνση της επικοινωνίας με τους κοινωνικούς εταίρους, τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των ΜΚΟ. Αναγνωρίστηκε, επίσης, ότι η διαφάνεια, η κοινωνική ευθύνη και η υποχρέωση λογοδοσίας είναι ουσιώδη στοιχεία της καλής διακυβέρνησης, ανεξάρτητα από το εάν αυτή εφαρμόζεται από κυβερνήσεις, από επιχειρήσεις ή και από ΜΚΟ.<sup>9</sup>

Στην Ελλάδα, όπως η Άννα Νικολαΐδη επισημαίνει, «οι ΜΚΟ συνιστούν πλέον ένα δυναμικό και υπολογίσιμο μέρος της κοινωνικής οικονομίας» (Νικολαΐδη, 2011: 40). Αυτό καθίσταται ακόμα περισσότερο έκδηλο όταν, με αφορμή το Ευρωπαϊκό Έτος Εθελοντισμού το 2011, η Ομοσπονδία Εθελοντικών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΟΕΜΚΟΕ) διακήρυξε ότι στόχος της είναι να δημιουργήσει γέφυρες επικοινωνίας με επιχειρήσεις αλλά και με ΜΚΟ και συντονιστικά όργανα του εξωτερικού σε πολλαπλά επίπεδα δραστηριοτήτων και ότι στηρίζει την ΕΚΕ. Διακήρυξε, επίσης, ότι στέκεται αρωγός στις προσπάθειες όλων για την ανάδειξη και την υλοποίηση της ιδέας του εθελοντισμού. Από την άλλη μεριά, μέλη του «Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» είναι σήμερα δεκάδες ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι ευαισθητοποιημένες στις πρακτικές ΕΚΕ. Βασική δε αποστολή του ελληνικού Δικτύου «είναι η προώθηση της έννοιας της κοινωνικής ευαισθησίας και ευθύνης των επιχειρήσεων και η προαγωγή της ιδέας της κοινωνικής συνοχής στην Ελλάδα, μέσα από την ανάδειξη και αξιοποίηση καλών πρακτικών» (Βαξεβανίδου, ό.π.: 84). Η αύξηση της συμμετοχής των ελληνικών εταιρειών στο Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ έχει αυξηθεί. Υποδηλώνει δε σαφώς ότι υπάρχει ενδιαφέρον ανάμεσα στις ελληνικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν περισσότερη πληροφόρηση και, ταυτόχρονα, να ενημερωθούν καλύτερα για τα θέματα ΕΚΕ (Metaxas, Tsavdaridou, 2012:19). Ένα τέτοιο παράδειγμα συμβολής των ΜΚΟ στην προώθηση των στόχων της ΕΚΕ είναι ότι, κατόπιν πρωτοβουλίας του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε συνεργασία με τη ΜΚΟ PRAKSIS, σχεδιάστηκε και υλο-

9. Βλ. <http://www.kinisipoliton.gr/UserFiles/File/deltia/deltio2008c.pdf>

ποιείται το πρόγραμμα «Επόμενη Μέρα», με στόχο την αποκατάσταση τόσο του ανθρώπινου κεφαλαίου όσο και του περιβάλλοντος των περιοχών της Ηλείας και της Εύβοιας που επλήγησαν από τις πυρκαγιές του καλοκαιριού του 2007. Αυτή η πρωτοβουλία ήταν μια πρωτοποριακή δράση, στην οποία ανταποκρίθηκαν θετικά τριάντα επιχειρήσεις-μέλη του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ, δείχνοντας άμεσα τη συμπαράστασή τους στους πυροπαθείς με ένα σύνθετο και πολύ-επίπεδο πρόγραμμα.<sup>10</sup> Ένα άλλο παράδειγμα της εντεινόμενης συνεργασίας των ΜΚΟ με τις επιχειρήσεις είναι το Ετήσιο Συνέδριο της Capital Link για την ΕΚΕ. Το τέταρτο συνέδριο έλαβε χώρα στην Αθήνα τον Μάιο του 2014. Σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, πάνω από εκατό ΜΚΟ από όλη την Ελλάδα είχαν τη δυνατότητα, μέσω των εκπροσώπων τους, να έρθουν σε επαφή με τους συμμετέχοντες στο Συνέδριο, να προβάλουν το έργο και τις ανάγκες τους και να επιτύχουν νέες συνεργασίες και συμπράξεις.<sup>11</sup>

Μια διαφορετική διάσταση είναι η δραστηριότητα ΕΚΕ των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Έχει καταστεί κατανοητό τόσο στις ελληνικές επιχειρήσεις όσο και στο ΥΠΕΞ ότι τόσο η δραστηριότητα ΕΚΕ των ελληνικών επιχειρήσεων – κυρίως στη ΝΑ Ευρώπη – όσο και η ελληνική αναπτυξιακή βοήθεια πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται, ώστε, αφενός, τα αποτελέσματα να είναι περισσότερο ωφέλιμα για τις τοπικές κοινωνίες και, αφετέρου, να βελτιώνεται με πιο ικανοποιητικό τρόπο η δημόσια εικόνα της Ελλάδας στις χώρες αυτές, ιδιαίτερα σήμερα που η χρηματοδότηση των ΜΚΟ από την Υπηρεσία Αναπτυξιακής Συνεργασίας (ΥΔΑΣ) για αναπτυξιακή βοήθεια έχει σταματήσει, λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά και της κακής διαχείρισης και των κρουσμάτων διαφθοράς που παρατηρήθηκαν. Σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να παίξει και η συμβολή των ελληνικών ΜΚΟ που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό. Κατά το παρελθόν σ' άλλη έρευνα είχε τονιστεί ότι υφίσταται επιτακτική ανάγκη συντονισμού μεταξύ των προγραμμάτων ΕΚΕ που πραγματοποιούν οι ελληνικές εταιρείες στο εξωτερικό και ιδιαίτερα στη ΝΑ Ευρώπη και των προγραμμάτων αναπτυξιακής βοήθειας που υλοποιούν οι ελληνικές ΜΚΟ με χρηματοδότηση της ΥΔΑΣ. Γι' αυτόν το λόγο διατυπώθηκε η πρόταση να υπάρχουν ενημερωτικές συναντήσεις μεταξύ της ΥΔΑΣ, του Ελληνικού Δικτύ-

10. [http://www.praksis.gr/1031\\_1/EPOMENH-MERA-](http://www.praksis.gr/1031_1/EPOMENH-MERA-)

11. Βλ. <http://csringreece.gr/forum/2013/>

ου για την ΕΚΕ και της Ελληνικής Επιτροπής Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων για την Ανάπτυξη, την οποία και επαναλαμβάνουμε. Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι η πρόταση αυτή υλοποιήσιμη είναι η καλύτερη γνώση των προγραμμάτων που υλοποιούνται στο πλαίσιο αυτό. Είναι απαραίτητη καταρχήν μια καταγραφή και αξιολόγηση των όσων έχουν ήδη υλοποιηθεί και μια αναλυτική παρουσίαση των όσων προβλέπεται να υλοποιηθούν στο μέλλον, ώστε να είναι δυνατό οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις να εξετάσουν τις δικές τους πρωτοβουλίες, δράσεις και προτεραιότητες σε συνάφεια με τα εξελισσόμενα και προς εξέλιξη προγράμματα (Τσαρδανίδης, 2009).

## 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΚΟ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΕ

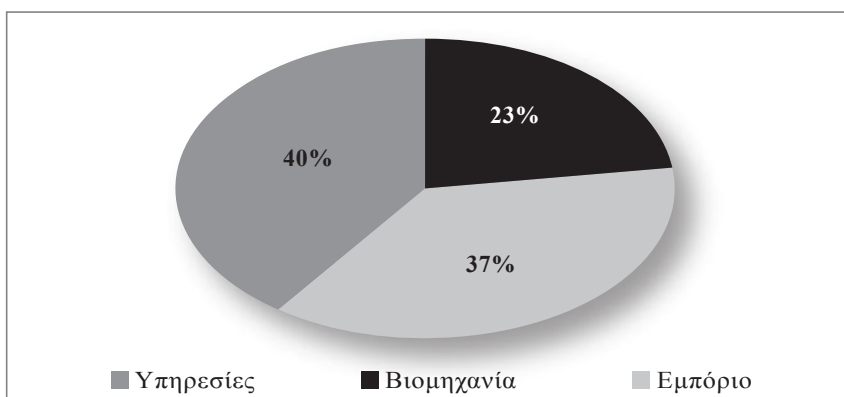
### *6.1. Τα χαρακτηριστικά της έρευνας*

Οι παραπάνω μορφές της ΕΚΕ επιχειρήθηκε από την παρούσα μελέτη να διερευνηθούν στις απαντήσεις των εταιρειών. Το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε και απεστάλη στις εταιρείες περιείκλει ερωτήματα με μεταβλητές τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές. Σκοπός ήταν η όσο το δυνατόν πληρέστερη απεικόνιση της ενασχόλησης με την ΕΚΕ. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν ομαδοποιήθηκαν σε ποσοστά και απεικονίστηκαν με διαγράμματα. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σ' όλες τις εταιρείες-μέλη του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR Hellas), καθώς και στις εταιρείες-μέλη του Συνδέσμου Ανωτύμων Εταιρειών και ΕΠΕ. Το ερωτηματολόγιο στο σύνολό του ήταν σύντομο, περιεκτικό, με ξεκάθαρους ερωτήσεις, και γι' αυτόν τον λόγο δέχτηκε τη θετική ανταπόκριση από την πλευρά των εταιρειών, οι οποίες μας βοήθησαν να εξαγάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα. Ωστόσο, δεν έλειψαν και εκείνες οι περιπτώσεις όπου οι εταιρείες αντιμετώπισαν με καχυποψία το ερωτηματολόγιο ή ήταν μεν θετικές με τη λήψη του ερωτηματολογίου χωρίς, όμως, και να μας το επιστρέψουν συμπληρωμένο. Τελικώς ανταποκρίθηκαν τριάντα εταιρείες, οι οποίες συνιστούν κατά τη γνώμη μας ένα ικανοποιητικό δείγμα για την αποτύπωση τόσο της τρέχουσας πραγματικότητας περί ΕΚΕ και ΜΚΟ, όσο και των μελλοντικών τάσεων.

## 6.2. Κύρια δραστηριότητα

Όπως παρατηρούμε στο Γράφημα 1, στην πλειονότητά τους οι εταιρείες που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών (40%). Παραπλήσιο ποσοστό εμφανίζει και ο τομέας του εμπορίου (37%), ενώ ακολουθεί ο τομέας της βιομηχανίας με 23%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 1  
Κύρια δραστηριότητα

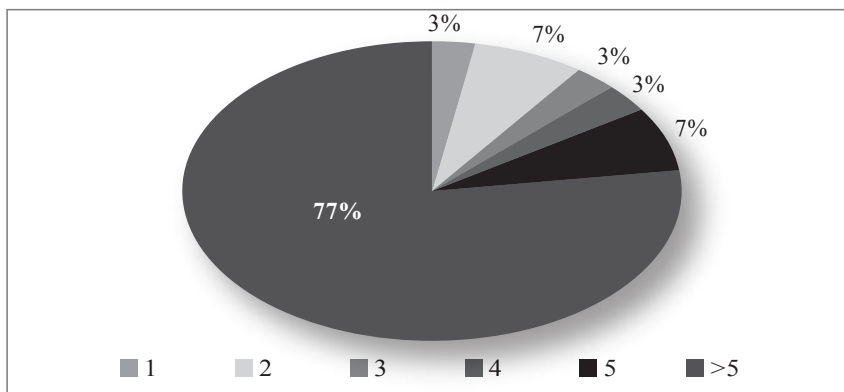


Όσον αφορά τη σύνθεση των ατόμων τα οποία συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για λογαριασμό της εταιρείας τους, στην πλειονότητά τους ήταν προϊστάμενοι των τμημάτων ΕΚΕ, ενώ σε αρκετές των περιπτώσεων ήταν στελέχη των Τμημάτων Δημοσίων Σχέσεων/Επικοινωνίας, Προσωπικού/Ανθρωπίνου Δυναμικού ή Μάρκετινγκ. Επίσης, αρκετά ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από μέλη της ηγεσίας των εταιρειών, από Γενικούς Διευθυντές/Αναπληρωτές ή Διευθύνοντες Συμβούλους,

## 6.3. Πρακτικές υλοποίησης δράσεων και συνεργασιών Εταιρικής Κοινωνική Ευθύνης

Σχετικά με τα έτη υλοποίησης δράσεων ΕΚΕ από τις εταιρείες, παρατηρούμε στο Γράφημα 2 πως το 77% των εταιρειών του δείγματος υλοποιούν δράσεις ΕΚΕ περισσότερο από πέντε χρόνια.

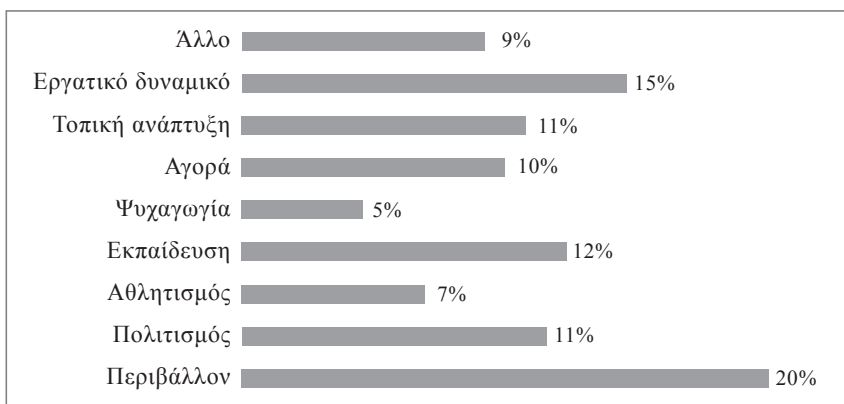
ΓΡΑΦΗΜΑ 2  
Έτη υλοποίησης ΕΚΕ



Επομένως, η ΕΚΕ, αν και σχετικά νέο φαινόμενο, είναι μια έννοια αρκετά γνωστή στο ελληνικό περιβάλλον και οι περισσότερες εταιρείες ασχολούνται σταθερά με την υλοποίησή της έχοντας αναπτύξει προγράμματα γι' αυτόν το σκοπό.

Αναφορικά με τις κατηγορίες δράσεων ΕΚΕ που αναπτύσσουν οι εταιρείες βλέπουμε στο Γράφημα 3 πως το 20% των δράσεων ΕΚΕ που αναπτύσσουν οι εταιρείες αναφέρονται στον τομέα του περιβάλλοντος, το 15% στο εργατικό δυναμικό, ενώ το 12% αφορά στην εκπαίδευση. Ακολουθούν ο πολιτισμός και η τοπική ανάπτυξη με 11%.

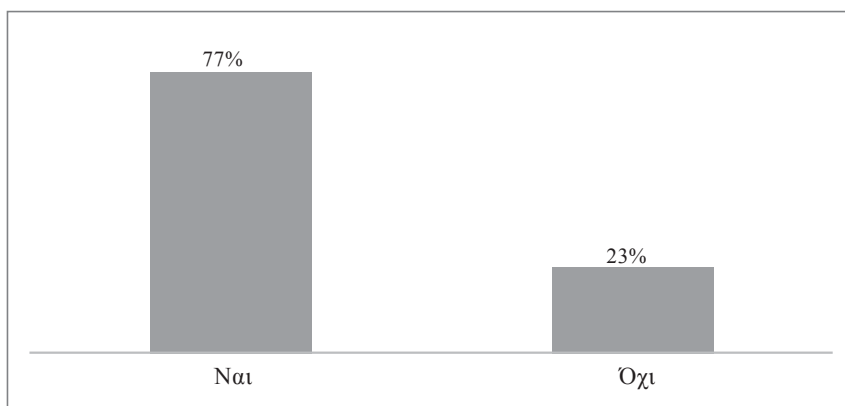
ΓΡΑΦΗΜΑ 3  
Κατηγορίες δράσεων ΕΚΕ



Οι πρακτικές ΕΚΕ, λοιπόν, βρίσκουν την πλέον πρόσφορη έκφρασή τους στις δράσεις που αφορούν το περιβάλλον. Σε ένα σύγχρονο κόσμο οι εταιρείες δεν μπορούν παρά να λαμβάνουν υπ' όψιν τους και να μεριμνούν για το περιβάλλον. Παράλληλα, ως μονάδες του επιχειρησιακού κόσμου ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση του σημερινού και του μελλοντικού εργατικού δυναμικού τους. Επιπλέον, οι εταιρείες μεριμνούν και για την εγκαθίδρυσή τους στην τοπική αγορά, μέσω της αναβάθμισης του *status* τους.

Όσον αφορά τη συνεργασία των επιχειρήσεων με ΜΚΟ για την υλοποίηση των δράσεων ΕΚΕ παρατηρούμε στο Γράφημα 4 πως το 77% των εταιρειών συνεργάζονται με ΜΚΟ για την υλοποίηση των δράσεων ΕΚΕ.

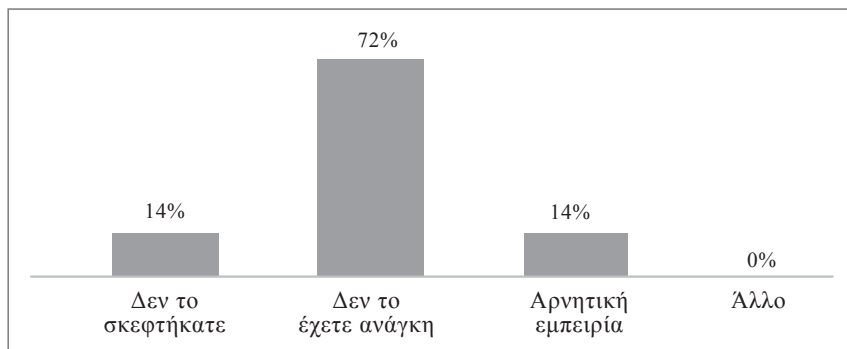
ΓΡΑΦΗΜΑ 4  
Συνεργασία με ΜΚΟ



Άρα, οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσω της συνεργασίας αυτής να προωθήσουν το έργο τους και να γίνει ευρέως γνωστή στον επιχειρηματικό χώρο η δράση τους σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, αλλά και η δράση τους σχετικά με την ΕΚΕ.

Στο Γράφημα 5 αποτυπώνονται οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες δεν συνεργάζονται με ΜΚΟ.

ΓΡΑΦΗΜΑ 5  
Λόγοι μη συνεργασίας με ΜΚΟ

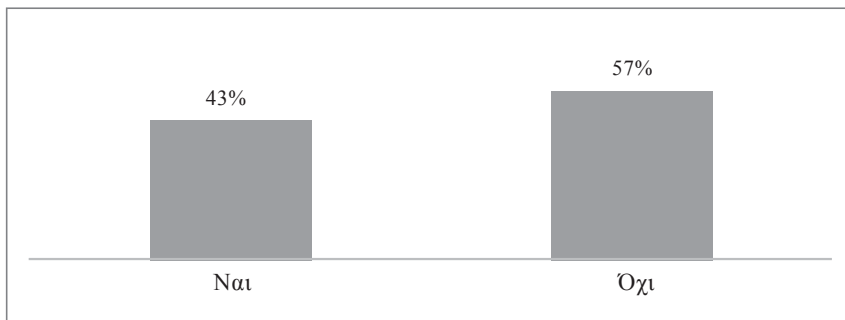


Το 72% των εταιρειών αναφέρει ως λόγο μη συνεργασίας το ότι δεν το έχει ανάγκη, ενώ ποσοστό (14%) καταλαμβάνει τόσο η αρνητική εμπειρία όσο και το ότι η εταιρεία δεν είχε αυτήν τη σκέψη. Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι υπάρχει μια ελλειπής ενημέρωση όσον αφορά τη συμβολή των ΜΚΟ στην υλοποίηση δράσεων ΕΚΕ, η οποία οδηγεί σε μια προκατάληψη. Δεν αποκλείουμε φυσικά την ύπαρξη αρνητικού ιστορικού από συνεργασίες, καθώς και τις περιπτώσεις όπου οι εταιρείες διαθέτουν από μόνες τους τα μέσα για την υλοποίηση των δράσεων, στοιχείο που θα προκύψει και από τα τελευταία ερωτήματα.

Αναφορικά με τις προθέσεις των επιχειρήσεων για μελλοντική συνεργασία με ΜΚΟ, στο Γράφημα 6 διαπιστώνεται ότι το 57% των εταιρειών είναι αρνητικό σ' αυτήν την προοπτική, ενώ το 43% συμφωνεί.

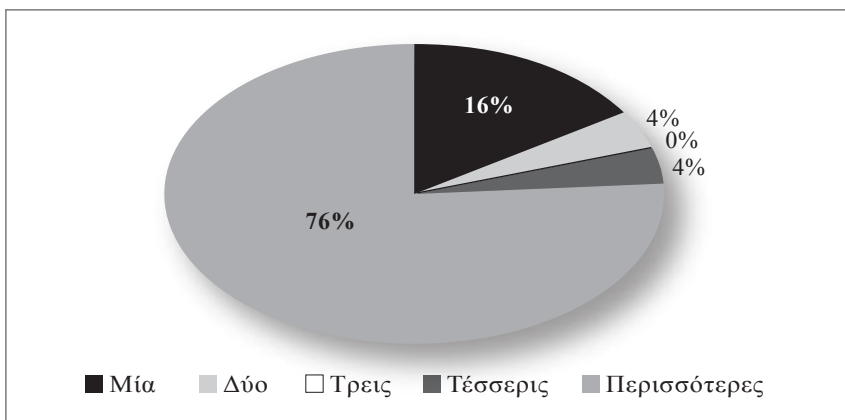
Είναι εμφανές ότι οι εταιρείες που δεν συνεργάζονται με ΜΚΟ επιθυμούν μια σταθερή μοναχική πορεία σχετικά με την υλοποίηση της ΕΚΕ, κυρίως λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης προς τις ΜΚΟ. Το αποτέλεσμα αυτό ανατρέπει τη γενικότερη πεποίθηση που επικρατεί ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να επιθυμούν τη συνεργασία με τις ΜΚΟ. Από την άλλη μεριά, η αρνητική διάθεση των επιχειρήσεων για συνεργασία με ΜΚΟ σε θέματα ΕΚΕ ίσως οφείλεται στο ότι η δραστηριότητα των ΜΚΟ στα μάτια της κοινής γνώμης και των κοινωνικών δικτύων έχει απαξιωθεί από τις αρνητικές τοποθετήσεις πολλών πολιτικών αλλά και από περιπτώσεις σκανδάλων διαφθοράς και μη χρηστής διαχείρισης κονδυλίων που δημοσιεύθηκαν στα ΜΜΕ και αμαύρωσαν συνολικότερα την εικόνα τους.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 6**  
*Πρόθεση μελλοντικής συνεργασίας με ΜΚΟ*



Ένα σημαντικό ζήτημα είναι ο αριθμός των ΜΚΟ με τις οποίες οι επιχειρήσεις έχουν συνεργαστεί. Στο Γράφημα 7 παρατηρούμε ότι το 76% των εταιρειών έχουν συνεργαστεί με περισσότερες από τέσσερις ΜΚΟ, ενώ το 16% μόνο με μία.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7**  
*Με πόσες ΜΚΟ έχετε συνεργαστεί;*



Αυτό δείχνει την προθυμία της πλειονότητας των εταιρειών να συνεργαστούν με τις ΜΚΟ, με στόχο την καλύτερη προώθηση και υλοποίηση των δράσεων της ΕΚΕ, αλλά και τον υψηλό βαθμό δραστηριοποίησης των ΜΚΟ στον τομέα αυτόν.

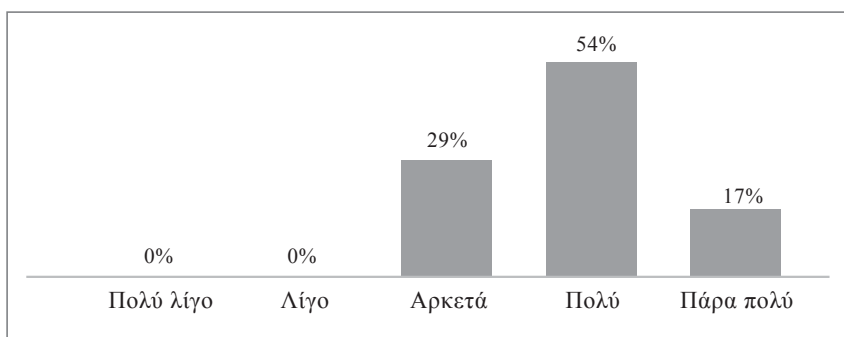


Αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης των επιχειρήσεων από τη συνεργασία με ΜΚΟ παρατηρούμε στο Γράφημα 8 ότι το 54% των επιχειρήσεων δηλώνουν πολύ ικανοποιημένες από αυτήν τη συνεργασία.

Καμία δε επιχείρηση δεν απάντησε ότι είναι δυσαρεστημένη.

#### ΓΡΑΦΗΜΑ 8

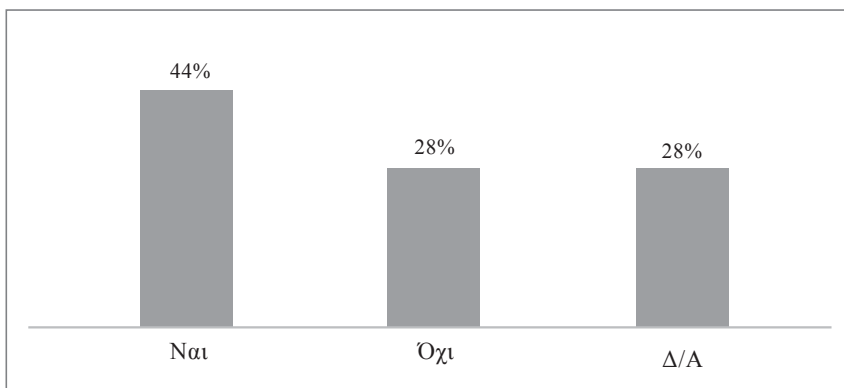
*Βαθμός ικανοποίησης από τη συνεργασία με ΜΚΟ*



Παρόλα αυτά διαπιστώθηκαν και δυσκολίες των επιχειρήσεων στη συνεργασία τους με τις ΜΚΟ. Στο Γράφημα 9 διαπιστώνεται ότι το 44% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι αντιμετώπισαν δυσκολίες κατά τη διάρκεια συνεργασίας τους με ΜΚΟ.

#### ΓΡΑΦΗΜΑ 9

*Δυσκολίες στη συνεργασία με ΜΚΟ*



Οι σημαντικότερες δυσκολίες αναλύονται ως εξής:

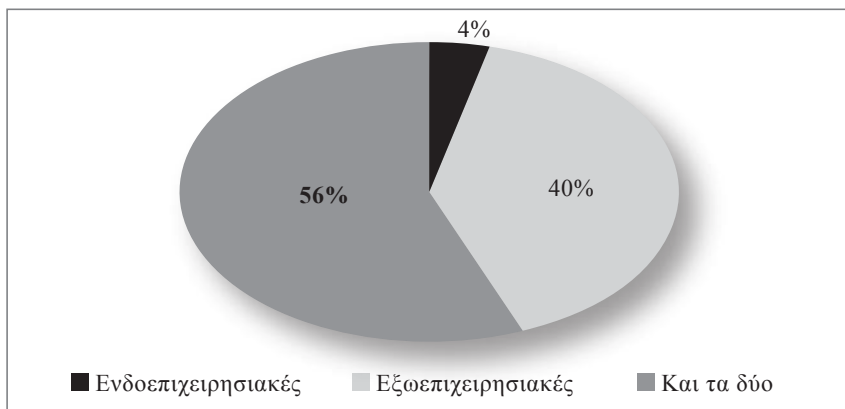
- *Οργάνωση*: Η οργάνωση φέρεται να είναι η κύρια αδυναμία στη συνεργασία με τις ΜΚΟ. Σε αρκετές των περιπτώσεων η οργάνωση ήταν ελλιπής, κυρίως λόγω της έλλειψης ανθρώπινων πόρων. Οι οργανωτικές αδυναμίες, επίσης, επηρεάζουν την ίδια την ύπαρξη της ΜΚΟ, καθώς ανακύπτουν προβλήματα αυτοπροσδιορισμού και απτής ανταποδοτικότητας, ενώ εμποδίζουν και την ανάπτυξη στρατηγικής.
- *Έλλειψη τεχνογνωσίας και δυσκολία στο να παρασχεθεί σαφής απολογισμός για τη χρήση των διατεθέντων πόρων από την επιχείρηση*.
- *Επιφυλακτικότητα*: Αρκετές φορές οι ΜΚΟ ανταποκρίνονται με βραδείς ρυθμούς όταν ζητούνται στοιχεία σχετικά με τη δομή τους, τη νομική τους μορφή και την πιστοποίηση.
- *Γραφειοκρατικές και λειτουργικές δυσκολίες*: Ο προγραμματισμός και η επικοινωνία είναι συχνά ελλιπείς ενώ δεν υπάρχει η απαραίτητη ευελιξία και διάθεση για υιοθέτηση νέων πρακτικών, με αποτέλεσμα οι υφιστάμενες διαδικασίες να καθίστανται πολύπλοκες.
- *Διαφάνεια*: Η διασφάλιση της διαφάνειας και η συμμόρφωση με τους κανόνες μιας υγιούς συνεργασίας, αλλά και την κείμενη νομοθεσία, είναι ένα ζήτημα που πάντα τίθεται. Είναι λογικό άλλωστε, καθώς σε ένα καθεστώς ελεύθερης οικονομίας όπου υπερισχύουν οι νόμοι της αγοράς, η λειτουργία των φορέων και η μεταξύ των συνεργασία δεν είναι απαλλαγμένη από την αναγκαιότητα επίβλεψης. Η χρηματοδότηση των ΜΚΟ αρκετές φορές εγείρει ερωτηματικά, ενώ έχουν σημειωθεί ακόμη και από τις επιχειρήσεις περιπτώσεις, όπου οι ΜΚΟ τις προσεγγίζουν κυρίως για την προσέλκυση χρηματικών χορηγιών και όχι για άλλου είδους υποστήριξη.

Στο Γράφημα 10 βλέπουμε το είδος των δράσεων που έχουν αναλάβει οι επιχειρήσεις από κοινού με τις ΜΚΟ, κατά τη διάρκεια υλοποίησης προγραμμάτων.

Όπως διαπιστώνεται, οι επιχειρήσεις αρέσκονται να ασχολούνται με ενδοεπιχειρησιακές και εξωεπιχειρησιακές δράσεις ταυτόχρονα και δε θέλουν να μονοπωλεί τα ενδιαφέροντά τους μία και μόνη κατεύθυνση. Ο συνδυασμός αυτός δείχνει ότι επιθυμούν να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα όλων των συμμετεχόντων μερών, χωρίς να δη-

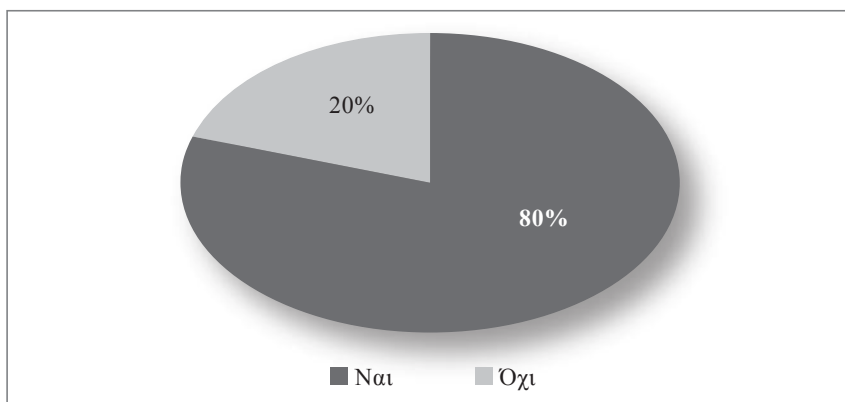
μιουργούν αντιπαλότητες και έχθρες, αλλά και να δημιουργείται μια εικόνα εμπιστοσύνης γύρω από το όνομα της επιχείρησης.

ΓΡΑΦΗΜΑ 10  
*Είδος δράσεων ΕΚΕ*



Αναφορικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην υλοποίηση των δράσεων για τις οποίες υπήρξε συνεργασία με ΜΚΟ, είναι σαφές από το Γράφημα 11 ότι οι εργαζόμενοι στην πλειονότητά τους συμμετείχαν ενεργά στην υλοποίηση των δράσεων ΕΚΕ.

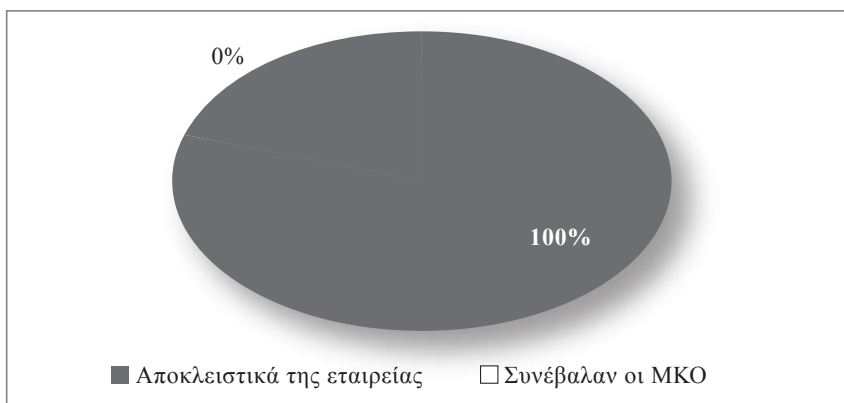
ΓΡΑΦΗΜΑ 11  
*Συμμετοχή εργαζομένων εταιρείας*



Αυτό μας δείχνει ότι έχουν αφομοιωθεί από τους εργαζομένους τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση μέσω αυτών των δράσεων, καθώς και το έμμεσο όφελος για τους εργαζομένους – όντας μέρος αυτού του συνόλου – έτσι ώστε η ΕΚΕ γίνεται «κτήμα» όλων των επιπέδων συγκρότησης της επιχείρησης. Δεν αποκλείεται, ωστόσο, η μη ύπαρξη εμπιστοσύνης από πλευράς των επιχειρήσεων στις οργανωτικές δομές των ΜΚΟ, καθώς και η μη ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων από πλευράς των στελεχών των ΜΚΟ.

Κρίσιμη θεωρείται η χρηματοδότηση των προγραμμάτων ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις. Στο Γράφημα 12 παρατηρούμε ότι το σύνολο της χρηματοδότησης των προγραμμάτων ΕΚΕ μιας επιχείρησης είναι αποκλειστικά και μόνο της επιχείρησης, χωρίς να υπάρχει οικονομική συμβολή από την πλευρά των ΜΚΟ.<sup>12</sup>

ΓΡΑΦΗΜΑ 12  
*Χρηματοδότηση προγραμμάτων ΕΚΕ*



Μέσα από αυτό γίνεται κατανοητό ότι η συμβολή των ΜΚΟ έγκειται μόνο στην παροχή τεχνογνωσίας. Οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούν το πρόγραμμα, ενώ οι ΜΚΟ αναλαμβάνουν είτε το ρόλο του

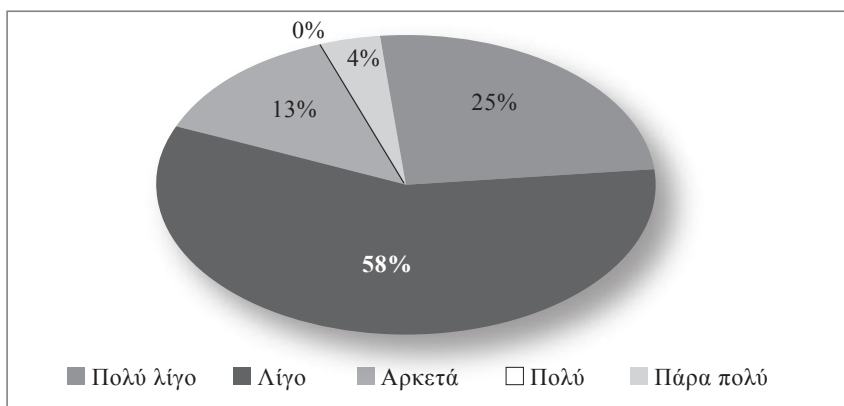
12. Στα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από ΜΚΟ, εμφανίζονται μεμονωμένες περιπτώσεις όπου οι ΜΚΟ συνέβαλαν κατά ένα μικρό ποσοστό στη χρηματοδότηση. Όμως, αφενός, το πλήθος των απαντημένων ερωτηματολογίων από ΜΚΟ δεν είναι επαρκές ώστε να αναπτύξουμε στατιστικά δεδομένα, αφετέρου, το ποσοστό αυτό δεν θα ήταν ικανό να αλλάξει σημαντικά το εξαγόμενο συμπέρασμα περί αποκλειστικής χρηματοδότησης των προγραμμάτων ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις.

φορέα υλοποίησης του προγράμματος είτε του έντιμου διαμεσολαβητή στην κινητοποίηση άλλων φορέων ή τοπικών ΜΚΟ.

#### 6.4. Οφέλη υλοποίησης δράσεων και συνεργασιών Εταιρικής Κοινωνική Ευθύνης για τις επιχειρήσεις

Ο βαθμός συνεισφοράς δράσεων ΕΚΕ στην αύξηση των πωλήσεων των επιχειρήσεων αποτυπώνεται στο Γράφημα 13.

ΓΡΑΦΗΜΑ 13  
Αύξηση πωλήσεων

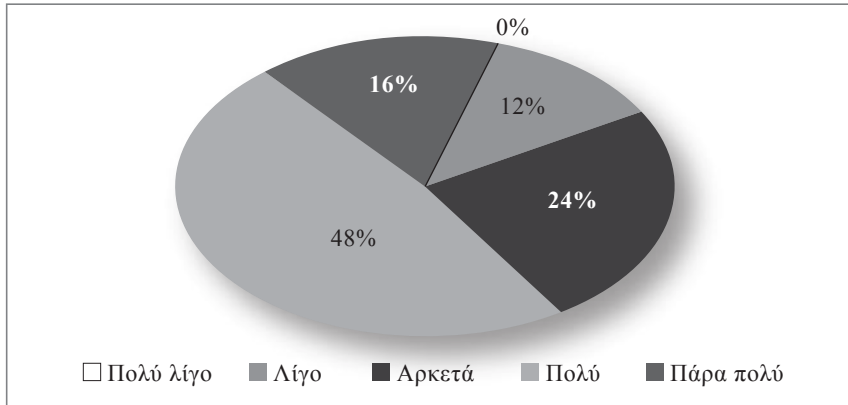


Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσον πιστεύουν ότι οι δράσεις ΕΚΕ – που υλοποιούνται σε συνεργασία με ΜΚΟ – συνεισφέρουν στην αύξηση των πωλήσεων. Το 58% δήλωσε πως οι δράσεις συμβάλλουν σε αυτό «λίγο», ενώ το 25% «πολύ λίγο». Η ΕΚΕ λοιπόν δεν έχει άμεσα οικονομικά οφέλη για τις εταιρείες.

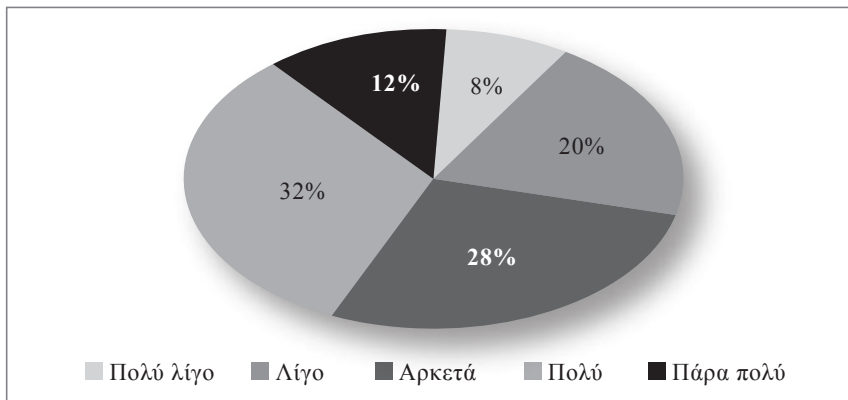
Ένα ουσιαστικό ζήτημα είναι ο βαθμός συνεισφοράς δράσεων ΕΚΕ στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας. Βλέπουμε στο Γράφημα 14 ότι οι δράσεις της ΕΚΕ συμβάλλουν τα μέγιστα στη βελτίωση της εικόνας των εταιρειών. Το 48% θεωρεί ότι οι δράσεις ΕΚΕ που έχουν αναπτύξει βοηθούν πολύ στην εξέλιξη της εταιρικής εικόνας και το 24% ότι βοηθούν αρκετά.

Σχετικά με το βαθμό συνεισφοράς δράσεων ΕΚΕ στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρείας, στο Γράφημα 15 φαίνεται το 60% των επιχειρήσεων να υποστηρίζει ότι όντως η αναγνώριση της εταιρείας αυξήθηκε πολύ ή αρκετά.

ΓΡΑΦΗΜΑ 14  
Βελτίωση εταιρικής εικόνας



ΓΡΑΦΗΜΑ 15  
Αύξηση αναγνωρισιμότητας

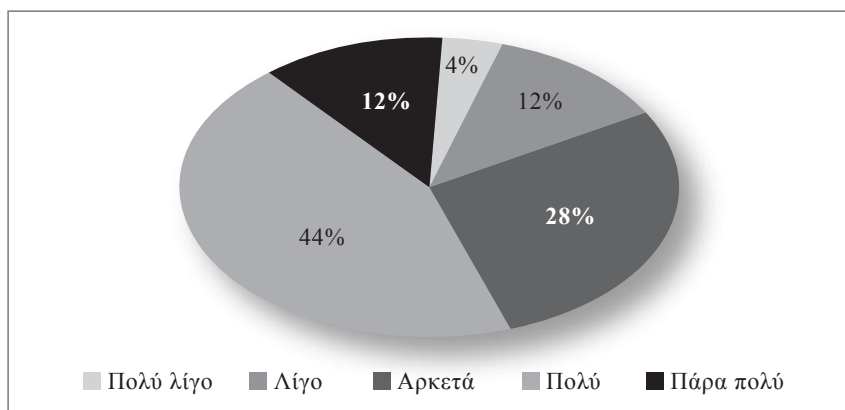


Αν συνδυάσουμε το βαθμό συνεισφοράς δράσεων ΕΚΕ στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας με τον βαθμό αναγνωρισιμότητας, μπορούμε να ισχυριστούμε πως οι εταιρείες επιθυμούν τη δράση και ενασχόληση με θέματα ΕΚΕ, περισσότερο για τη βελτίωση της εταιρικής τους εικόνας και για την επίτευξη της αναγνώρισης και της εδραίωσής τους στο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Σημαντική είναι και η διάσταση του βαθμού δράσεων ΕΚΕ στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο Γράφημα

16 βλέπουμε τη συνεισφορά των δράσεων ΕΚΕ στις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της. Επιχειρήσεις που ασχολούνται με προγράμματα ΕΚΕ δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε προγράμματα που αποσκοπούν στη βελτίωση του περιβάλλοντος, προάγοντας μέσω αυτής τη βιώσιμη ανάπτυξη και την αειφορία.

ΓΡΑΦΗΜΑ 16  
Σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον

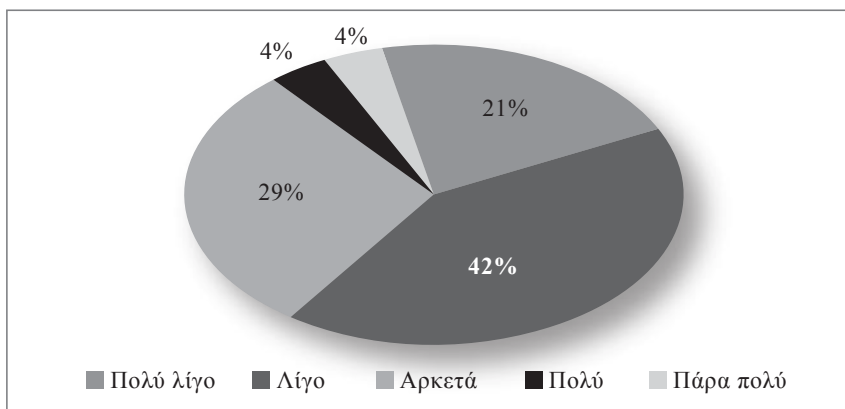


Ακολουθούν πολιτικές προστασίας και φροντίδας του φυσικού περιβάλλοντος, όπου επιχειρείται να υπάρξει ευαισθητοποίηση των εργαζομένων απέναντι στο περιβάλλον. Επιχειρήσεις που δε σέβονται το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, αλλά προτιμούν να επεμβαίνουν ασυλλόγιστα και να το ρυπαίνουν, γίνονται μισητές από τους καταναλωτές, αμαυρώνουν το όνομά τους και περιθωριοποιούνται. Επομένως, οι επιχειρήσεις θέλοντας να αποφύγουν την αρνητική διαφήμιση και νιώθοντας περιβαλλοντικά υπεύθυνες, επιζητούν την εναρμόνισή τους με το εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, απ' αυτό το γράφημα μπορούμε να εξαγάγουμε και το εξής συμπέρασμα: οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Οφείλουν, επομένως, να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Έτσι στοχεύουν στην ανάπτυξη δράσεων προς τις τοπικές κοινότητες, επιδρώντας άμεσα στη διαμόρφωση νέων δεδομένων (δημόσια έργα, σχολεία, πάρκα, πολιτιστικοί σύλλογοι κ.λπ). Τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση μέσα από τις δράσεις ΕΚΕ στο εξωτερικό περιβάλλον

εντοπίζονται στη θετική ανταπόκριση της κοινής γνώμης, στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας, φήμης και πελατείας και, φυσικά, στη βελτίωση των σχέσεων με την τοπική κοινωνία.

Σε ό,τι αφορά το βαθμό συνεισφοράς των δράσεων ΕΚΕ στη σχέση με το κράτος, παρατηρούμε στο Γράφημα 17 ότι σε ποσοστό 42% οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις απαντούν ότι η ΕΚΕ συνεισφέρει «λίγο» σ' αυτόν το σκοπό.

ΓΡΑΦΗΜΑ 17  
Σχέση με το κράτος



Άρα καταλαβαίνουμε ότι οι δράσεις ΕΚΕ δεν γίνονται με σκοπό τη βελτίωση των σχέσεων κράτους και επιχειρήσεων, αλλά και ότι το κράτος, στα κενά δράσης του οποίου άλλωστε αναπτύχθηκε ο κοινωνικός ρόλος των εταιρειών, δεν έχει ασχοληθεί δεόντως με την ΕΚΕ.

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι διεργασίες της έντονα διεθνοποιημένης οικονομίας φέρνουν στην επιφάνεια νέα προβλήματα, αλλά και νέους τρόπους αντιμετώπισής τους. Το κοινωνικό σύνολο ενδιαφέρεται όλο και περισσότερο για τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, με τις τελευταίες να έχουν αναπτύξει μια πολυποίκιλη δράση σε διάφορους τομείς της κοινωνικής ζωής. Η μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η αντιμετώπιση της ευθύνης τους και του κοινωνικού τους ρόλου, ο οποίος έχει πλέον διεθνή διάσταση. Κλειδί για την κατανόηση αυτής της εξέλιξης είναι η ΕΚΕ.



Παρατηρείται ότι, σταδιακά, η εχθρότητα που χαρακτήριζε τις σχέσεις μεταξύ των ΜΚΟ και των επιχειρήσεων έδωσε τη θέση της σε πολλές περιπτώσεις στη συνεργασία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι αντιπαραθέσεις έχουν εντελώς εκλείψει. Ο δε αναδυόμενος ρόλος των ΜΚΟ τα τελευταία χρόνια στις τοπικές κοινωνίες δημιουργεί έναν κοινό τόπο για σύζευξη των δράσεων των εταιρειών και των ΜΚΟ. Άλλωστε, η ενδυνάμωση του θεσμού της ΕΚΕ οφείλεται σε μεγάλη έκταση στις απαιτήσεις των ΜΚΟ για προστασία του περιβάλλοντος και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, οι οποίες με τη σειρά τους αντικατοπτρίζονται στα αιτήματα του κοινωνικού συνόλου. Συνεπώς, οι ΜΚΟ αποφασίζοντας να περάσουν από τη γενική καταγγελία του κυρίαρχου οικονομικού συστήματος στην αξιοποίηση των λαθών των εταιρειών, ανάγκασαν τις τελευταίες να αλλάξουν τις επιχειρηματικές τους πρακτικές.

Η συνεργασία με τις επιχειρήσεις προσφέρει πόρους στις ΜΚΟ, σε μια περίοδο που οι συνεισφορές των μελών τους μειώνονται. Επιτυγχάνεται, επίσης, η μείωση της εξάρτησης των ΜΚΟ είτε από τα κρατικά κονδύλια είτε από τη χρηματοδότηση διεθνών οργανισμών για την υλοποίηση μεγάλων κοινωνικών προγραμμάτων. Επιπρόσθετα, η οικονομική κρίση που μαστίζει από το 2008 τις δυτικές οικονομίες, έχει συμβάλει ώστε πολλές επιχειρήσεις να θεωρούν ότι η συνεργασία με τις ΜΚΟ είναι πολύτιμη για την επιτυχή υλοποίηση των προγραμμάτων ΕΚΕ.

Η έρευνα που διεξήχθη για τη σχέση των ελληνικών επιχειρήσεων με τις ΜΚΟ στο πλαίσιο της ΕΚΕ στη σημερινή Ελλάδα της οικονομικής κρίσης κατέδειξε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εκτιμούν ότι οι δράσεις της ΕΚΕ συμβάλλουν τα μέγιστα στη βελτίωση της εικόνας των εταιρειών. Φανέρωσε δε ότι οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με προγράμματα ΕΚΕ δε στοχεύουν αποκλειστικά στο να προσεγγίσουν ομάδες καταναλωτών για να διαφημιστούν με σκοπό το κέρδος. Οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια έδειξαν, επίσης, πως όσο θετική είναι για την υιοθέτηση της ΕΚΕ το γεγονός ότι ενισχύει την εικόνα και την αναγνωρισιμότητα των εταιρειών, άλλο τόσο επικίνδυνο είναι να καθιερωθεί ως ένα εργαλείο αποκλειστικά καταναλωτικού marketing, περιθωριοποιώντας την αναγκαία ανατροφοδότηση από την πλευρά της κοινωνίας και την ενίσχυση των δεσμών για το κοινό όφελος.

Ωστόσο, η πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος είναι αρνητική στην προοπτική συνεργασίας με ΜΚΟ. Το αποτέλεσμα

αυτό ανατρέπεται τη γενικότερη πεποίθηση που επικρατεί διεθνώς ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να επιθυμούν και μερικές να επιδιώκουν τη συνεργασία με τις ΜΚΟ, όπως εξάλλου έχει αναφερθεί και στο πρώτο μέρος του άρθρου. Από τη άλλη μεριά, η αρνητική διάθεση των επιχειρήσεων για συνεργασία με ΜΚΟ σε θέματα ΕΚΕ στην Ελλάδα ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι η δραστηριότητα των ΜΚΟ στα μάτια της ελληνικής κοινής γνώμης και των επιχειρήσεων έχει απαξιωθεί από τις αρνητικές τοποθετήσεις πολλών πολιτικών προσώπων αλλά και από περιπτώσεις σκανδάλων, διαφθοράς και μη χρηστής διαχείρισης κονδυλίων στα ΜΜΕ για ορισμένες ΜΚΟ, παρά το γεγονός ότι η κοινή γνώμη φαίνεται να εξακολουθεί να εμπιστεύεται περισσότερο τις ΜΚΟ από άλλους θεσμούς, όπως λόγω χάρη τα πολιτικά κόμματα ή τις τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις. Από την άλλη μεριά, βέβαια, σύμφωνα με την Betty Tsakareskou, μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες για την ανάπτυξη πρακτικών ΕΚΕ στην Ελλάδα εντοπίζεται στον πολύ υψηλό βαθμό διαφθοράς που υπάρχει στη χώρα (Tsakarestou, 2004: 262). Το υψηλό ποσοστό διαφθοράς συμβάλλει στην έλλειψη εμπιστοσύνης και στο μικρό βαθμό αποδοχής από τους καταναλωτές των προγραμμάτων ΕΚΕ. Θα πρέπει, συνεπώς, οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια εσωτερική κουλτούρα βασισμένη στην εμπιστοσύνη, εντός των πλαισίων της οποίας η δωροδοκία δεν θα είναι σε καμία περίπτωση αποδεκτή (Τοπαλίδης, ό.π.: 73).

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στη συνεργασία τους με τις ΜΚΟ, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους ήταν τα οργανωτικά προβλήματα που παρουσιάστηκαν, η έλλειψη τεχνολογίας απολογισμού για τη χρήση των διατεθέντων πόρων, η μη ταχεία αντίδραση των ΜΚΟ σε αιτήματά των επιχειρήσεων, τα γραφειοκρατικά προβλήματα, ενώ τονίστηκε ιδιαίτερα το ζήτημα της διαφάνειας.

Στην Ελλάδα, επίσης, όπως φαίνεται, το σύνολο της χρηματοδότησης των προγραμμάτων ΕΚΕ μιας επιχείρησης είναι αποκλειστικά και μόνο της επιχείρησης, χωρίς να υπάρχει οικονομική συμβολή από την πλευρά των ΜΚΟ. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις, στην τρέχουσα πραγματικότητα της οικονομικής κρίσης και με το δυσχερές οικονομικό κλίμα που επικρατεί, μείωσαν τις δαπάνες τους προκειμένου να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους. Στο πλαίσιο αυτών των μειώσεων, είναι λογικό να εντάσσεται και ο περιορισμός ή η προσωρινή ακύρωση των πρωτοβουλιών για δράσεις ΕΚΕ.

Γι' αυτόν τον λόγο, πρέπει να υπάρξει ενθάρρυνση και κίνητρα για την υποβολή από τις ελληνικές εταιρείες ολοκληρωμένων εκθέσεων απολογισμού κοινωνικού, περιβαλλοντικού και οικονομικού περιεχομένου με την υποβοήθηση σχετικών ρυθμίσεων και, πιθανώς, με την πρόβλεψη ενός ελάχιστου ορίου ώστε να αποφεύγεται η δυσανάλογη επιβάρυνση των μικρότερων επιχειρήσεων. Τέλος, υφίσταται επιτακτική ανάγκη συντονισμού μεταξύ των προγραμμάτων ΕΚΕ που πραγματοποιούν οι ελληνικές εταιρείες στο εξωτερικό και των προγραμμάτων αναπτυξιακής βοήθειας που υλοποιούν οι ελληνικές ΜΚΟ με χρηματοδότηση της ΥΔΑΣ. Γι' αυτόν το λόγο συνιστάται να υπάρχουν ενημερωτικές συναντήσεις μεταξύ της ΥΔΑΣ, του Ελληνικού δικτύου για την ΕΚΕ και της Ελληνικής Επιτροπής Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων για την Ανάπτυξη.

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαξεβανίδου Μ., 2011, *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001), COM (2001) 366 τελικό, *Πράσινο Βιβλίο- Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ανακοίνωση προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στο Συμβούλιο και την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή*, Βρυξέλλες, 18.7.2001.
- Νικολαΐδη Α., 2011, *Το ηθικό υπόβαθρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις και στα Γραφεία της Υπατης Αρμοστείας του Ο.Η.Ε για τους πρόσφυγες στην Ελλάδα*, Αθήνα, Α. Α. Λιβάνης.
- Τοπαλίδης Γ.Κ., 2013, *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Μελέτη περίπτωσης: Αθηναϊκή Ζυθοποιία*, Μεταπτυχιακή εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Τσαλαμπούνη Α., 2012, *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων: το ρυθμιστικό πλαίσιο σε διεθνές και περιφερειακό επίπεδο η πρακτική σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ο ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων*, Μεταπτυχιακή εργασία, Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Τσαρδανίδης Χ., 2009, «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και οι ελληνικές επιχειρήσεις στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Σύνδεση με οικονομική και δημόσια διπλωματία», στο Μακροδημήτρης Α., Μαρούδας Λ., Προβατά Μ.Η. (επιμ.), *Σύγχρονες τάσεις στη διοικητική επιστήμη: «Νέα Δημόσια Διοίκηση», εταιρική κοινωνική ευθύνη και κοινωνία των πολιτών*, Αθήνα, Σάκκουλας.
- Τσιλιώνη Α., 2012, *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στη σύγχρονη πραγματικότητα και η εφαρμογή της από την Εθνική Τράπεζα*, Μεταπτυχιακή Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

**Ξενόγλωσση**

- Aras G., Crowther D., 2010, «Non- Governmental CSR: An Agenda for Research», in Aras G., Crowther D. (eds), *NGOs and Social Responsibility*, Bingley, Emerald.
- Arenas G., Lozano J. M., Albared L., 2009, «The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders», *Journal of Business Ethics*, 88 (1), pp.157-197.
- Bendell J. (ed.), 2000, *Terms for endearment business, NGOs and sustainable development*, Sheffield, Greenleaf.
- Cardoso Bum, M., de Regil Castilla J. A., 2007, *Organisations and corporate social responsibility in Iberian America*, A TLWNSI Essay, <http://www.jussempor.org/Resources/Corporate%20Activity/ngosandcsriniberianamerica.html>
- Derickson R. et al., 2007, *Awakening social responsibility. A call to action*, Cupertino, CA, HappyAbout.info.
- Doh J., Guay T.R., 2006, «Corporate Social Responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States», *Journal of Management Studies*, 43 (4), pp.47-73.
- Doh J., Teegen H. 2002, «Nongovernmental Organizations as institutional actors in international business: Theory and implications», *International Business Review*, 11(6), pp.665-684.
- Frynas J.G., 2009, *Beyond Corporate Social Responsibility. Oil multinationals and social challenges*, Cambridge, Cambridge University Press
- Giannarakis G., Theotokas I., 2011, «The effect of financial crisis in corporate social responsibility performance», *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), pp. 2-10.
- Hasan R., 2011, «Reflections on foreign direct investment and development with reference to Non- Governmental Organizations and Corporate Social Responsibility», *Critical Sociology*, 39 (1), pp. 37- 43.
- Ireland P., Pillay R. G., 2010, «Corporate Social Responsibility in a neoliberal age» in Utting P., Marques J.C. (eds), *Regulatory governance. Towards inclusive development?*, Basingstoke, Palgrave/ MacMillan.
- Kotler P., Lee N., 2005, *Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Kouroula A., Halme M., 2008, «Types of Corporate Responsibility and engagement with NGOs: An exploration of business and societal outcomes», *Corporate Governance*, 8 (4), pp. 557-570.
- Mares R., 2008, *The dynamics of Corporate Social Responsibilities*, Leiden, Martinus Nijhoff Publishers/The Raul Wallenberg Institute Human Rights Library,
- Metaxas T., Tsavdaridou M., 2012, «Corporate Social Responsibility in Greece During the crisis period», MRP (Munich Personal Rep.Ec Archive, Paperm) No.41518, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/41518>.
- Mitra A., Borza A., 2011, «Social entrepreneurship and social responsibility: Comparative study», *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6 (2), pp. 243-254.
- Schepers D.H., 2006, «The impact of NGO network conflict on the Corporate Social Responsibility strategies of multinational corporations», *Business Society*, 45 (3), pp. 282-299.
- Servos C.M., Marcuello C., 2007, «NGOs, Corporate Social Responsibility, and social accountability: Inditex vs clean clothes», *Development in Practice*, 17 (3), pp.393-403.
- Svendsen A. C., Laberge M., 2005, «Convening stakeholder networks: A new way of thinking, being and engaging», *Journal of Corporate Citizenship*, 19, pp. 91-104.

- Tsakareskou B., 2004, «Corporate Social Responsibility in Greece», in Habish A. et al. (eds), *Corporate social responsibility across Europe*, New York, Springer.
- Tudler R. Van., 2010, «Transnational corporations and poverty reduction: Strategic and regional variations» in Utting P., Marques J.C. (eds), *Regulatory governance. Towards inclusive development?*, Basingstoke, Palgrave/MacMillan.
- Tvedt T., «Development NGOs: Actors in a global civil society or in a new international social system?», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13 (4), pp. 363-375.
- Wadham H., 2007, *An Exploration of Business and NGO Perspectives on CSR, Sustainable Development and Partnership*, Unpublished Ph. D. Dissertation, Manchester Metropolitan University Business School.
- Winston M., 2002, «NGO strategies for promoting Corporate Social Responsibility», *Ethics & International Affairs*, 16 (2), pp. 71-87.
- Zyglidopoulos S. C., 2002, «The social and environmental responsibilities of multinationals: Evidence from the Brent spar case», *Journal of Business Ethics*, 36, (1/2), pp. 141-151.