

**ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ
ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

**ΜΑΡΙΑ ΒΟΥΡΙΚΗ
Α.Μ.:2001083**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ

**ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ
ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
<u>ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</u>	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1 Κώδικας Τραπεζικής Δεοντολογίας.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1 Κώδικες Βασισμένοι σε Αξίες.....	10
2.2 Ο προσδιορισμός της δομής	11
2.3 Εφαρμογή του Κώδικα.....	16
2.4 Παραβίαση του Κώδικα.....	18
2.5 Διαπολιτισμικά Προβλήματα.....	20
2.6 Διεθνείς Οδηγίες.....	23
2.7 Πέρα από τον Κώδικα.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
3.1 Παρέχοντας εξηγήσεις για την Ηθική.....	27
3.2 Ορισμός του κοινωνικού και του ηθικού Παράγοντα.....	29
3.3 Οι Αρχές της Κοινωνικής και της Ηθικής αξιολόγησης.....	33
3.4 Εφαρμογή των βασικών αρχών στην πράξη.....	36
3.5 Η φύση και η σημασία των προτύπων.....	46
3.6 Πρωτοβουλία Διεθνούς αναφοράς: Οδηγίες Σταθερότητας Αναφοράς	47
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	50

ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και του Ομίλου της.....	52
4.2 Οι Αξίες και Αρχές του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.....	54
4.3 Η Δεοντολογία των Εργαζομένων του Ομίλου.....	58
4.4 Σχέσεις της Τράπεζας με τους Μετόχους της.....	67
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΕΓΝΑΤΙΑ: Μια Διαφορετική Τράπεζα.....	81
5.2 Εταιρικές Αξίες	83
5.3 Αρχές Εξυπηρέτησης Πελατών.....	84
5.4 Βασικές Αρχές Διοίκησης και Ηγεσίας.....	86
5.5 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Εγνατία.....	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Κώδικας Δεοντολογίας του Ομίλου Societe Generale.....	91
6.2 Οι κατευθυντήριες Αρχές.....	91
6.3 Σεβασμός του Κώδικα Δεοντολογίας.....	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ALPHA BANK.....	100
---------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 MILLENIUM BANK.....	110
--------------------------------	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9.1 ΑΤΕ BANK.....	119
--------------------------	------------

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	128
--------------------------	------------

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ	131
-------------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	132
---------------------------	------------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε εταιρεία ακολουθεί ένα σύνολο κανόνων, έναν κώδικα ηθικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας που είναι απαραίτητος για να μπορέσει η εταιρεία να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Είναι σαφές ότι η ανήθικη συμπεριφορά μπορεί να βλάψει τη φήμη μιας οποιασδήποτε εταιρείας, τους στόχους της και να επηρεάσει αρνητικά την τιμή της μετοχής γενικότερα. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί ακόμα να αναγκάσει μια εταιρεία να κλείσει και να τερματίσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Μια και μόνο παράβαση μπορεί να επιβαρύνει μια εταιρεία πάρα πολύ οικονομικά. Οι εταιρείες που δεν διαθέτουν πρόγραμμα ηθικής διατρέχουν τον κίνδυνο να τους επιβληθούν ακόμη αυστηρότερες ποινές από εκείνες που διατρέχουν. Η αρνητική δημοσιότητα μπορεί επίσης να επηρεάσει σημαντικά το όνομα της εταιρείας και την ικανότητά της να προσελκύει και να διατηρεί το καλύτερο δυνατό προσωπικό και την μέγιστη δυνατή πελατεία. Πρέπει να υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ προμηθευτών και πελατών μέσα σε κάθε εταιρεία . έτσι η εταιρεία κερδίζει το σεβασμό και την αποδοχή από την κοινωνία.

Οι κώδικες διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία...Συντάσσονται με την συνεργασία όλων εκείνων που συμμετέχουν στην αλυσίδα προμηθευτών. Πρέπει να παρουσιάζονται στους εργαζόμενους με τρόπο κατανοητό και αναλυτικό. Οι κώδικες αυτοί έχουν να κάνουν με το πια είναι η αποδεκτή συμπεριφορά στη συγκεκριμένη εταιρεία. Από μόνοι τους βέβαια δεν διασφαλίζουν την εφαρμογή της ηθικής συμπεριφοράς.

Πρέπει να υπάρχει η αφοσίωση όλων αυτών που αποτελούν την εταιρία, πρέπει επίσης να ελέγχεται η συμπεριφορά τους και σε περιπτώσεις αποκλεισμού από τα πρότυπα που έχουν οριστεί να λαμβάνονται οι κατάλληλες ποινές. Έτσι θα υπάρχει μεγαλύτερη υπακοή στους κώδικες και η εταιρείες θα λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Στην παρακάτω εργασία υπάρχουν δύο μέρη, το θεωρητικό και το εμπειρικό. Το θεωρητικό περιέχει θεωρίες από τον κώδικα δεοντολογίας των τραπεζών. Όλα τα στοιχεία είναι αληθινά και προέρχονται μέσα από βιβλία.

Το δεύτερο μέρος, το εμπειρικό, περιέχει κώδικες από κάθε τράπεζα ξεχωριστά. Όλα τα στοιχεία είναι αληθινά και προέρχονται μέσα από ιστοσελίδες του internet και μέσα από της ίδιες τις τράπεζες. Μίλησα με διευθυντές τραπεζών και πιο συγκεκριμένα με τους διευθυντές της εθνικής, Εγνατίας και της societe generale .Μου δώσανε στοιχεία μέσα από το ίδιο το σύστημα των Τραπεζών και τους ευχαριστώ πάρα πολύ. Ας δούμε λοιπόν τι είναι αυτός ο κώδικας Δεοντολογίας...

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1

1.1 Κώδικας τραπεζικής δεοντολογίας

Από τι Μάρτιο 1997 τέθηκε σε ισχύ ο κώδικας Τραπεζικής Δεοντολογίας, που συντάχτηκε στα πλαίσια διατραπεζικής συνεργασίας με πρωτοβουλία της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών. Ο Κώδικας καταγράφει κανόνες δεοντολογίας, οι οποίοι προορίζονται να διέπουν τις σχέσεις των τραπεζών με τους πελάτες, τις σχέσεις μεταξύ των τραπεζών και, ακόμα, τις σχέσεις μεταξύ τραπεζών και τρίτων. Όπως ρητά αναφέρεται στο προοίμιο του κώδικα, στόχος των κανόνων είναι ο καθορισμός προτύπων καλής τραπεζικής πρακτικής για να ενισχυθεί η διαφάνεια κ ειλικρίνεια στις συναλλαγές, να εδραιωθεί πνεύμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης τις σχέσεις των τραπεζών μεταξύ τους και με τους άλλους συναλλασσόμενους μ'αυτές και να αναπτυχθεί ένας υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων (Ψυχομάνης,2001).

Στο πρώτο κεφάλαιο του κώδικα εμπεριέχονται κανόνες γενικής εφαρμογής σ'όλες τις τραπεζικές συναλλαγές. Στα επόμενα κεφάλαια, οι κανόνες αφορούν τις βασικές τραπεζικές εργασίες, τις σχέσεις των τραπεζών μεταξύ τους και με τρίτους και την προώθηση των τραπεζικών προϊόντων από τρίτους. Κατά κύριο λόγο, οι τεθέντες κανόνες προβλέπουν υποχρεώσεις των τραπεζών. Σε μεμονωμένες περιπτώσεις γίνεται λόγος για δικαιώματα τραπεζών ή για υποχρεώσεις πελατών.

Από νομικής άποψης οι κανόνες του κώδικα δεοντολογίας μπορούν να θεωρηθούν ότι συνιστούν σύμβαση πλαίσιο ή ΓΟΣ στις σχέσεις των τραπεζών μεταξύ τους. Στις σχέσεις τους όμως με τους πελάτες τους, οι κανόνες δεν αποκτούν αυτόματα συμβατική ισχύ. Συνεπώς, καταρχήν,

ούτε οι τράπεζες, ούτε οι πελάτες τους μπορούν να τους επικαλούνται ευθέως κατ'αλλήλων. Αλλά και όταν οι κανόνες συνδεθούν – κυρίως ως ΓΟΣ με ατομική σύμβαση, δε θα ισχύσουν παρά μόνο μέσα στα επιτρεπόμενα πλαίσια των άρθρων 178-179, 200, 281,288 ΑΚ. Έτσι οι τράπεζες δεν μπορούν να ασκούν ορισμένα - ελάχιστα- προβλεπόμενα δικαιώματα κατά των πελατών τους, που υπερβαίνουν προφανώς τα παραπάνω νόμιμα όρια, όπως τη μονομερή τροποποίηση συμφωνημένων ειδικών όρων πιστοδοτήσεων ή όρων πιστωτικής κάρτας κ.λ.π.

Πρέπει πάντως να παρατηρηθεί 'ότι οι θεσπισθέντες κανόνες της τραπεζικής δεοντολογίας καταγράφουν ουσιαστικά ένα μέρος των υποχρεώσεων των συμβαλλομένων σε τραπεζική συναλλαγή, που, μολονότι δε συμφωνούνται ρητά, διέπουν ούτως ή άλλως τη σχέση διευρύνοντας το περιεχόμενό της, έχοντας έρεισμα τις αρχές της καλής πίστης και τα συναλλακτικά ήθη (ΑΚ 200,281,288). Επομένως, οι κανόνες ισχύουν, επειδή – και στην έκταση που - τους επιβάλλει η ανάλυση των παραπάνω νομικών εννοιών σε σχέση με συγκεκριμένη συναλλαγή. Ενόψει, λοιπόν, αυτής της υπάρχουσας στο ελληνικό δίκαιο νομοθετικής βάσης, η χρησιμότητα των κανόνων – αναμφισβήτητη, ενδεχομένως, σε άλλα δίκαια – φαίνεται ότι είναι περισσότερο καθοδηγητική ή εκπαιδευτική παρά νομική.

Κεφάλαιο 2

2.1 Κώδικες βασισμένοι σε αξίες

Ένας Κώδικας Ηθικής υποστηρίζει τις αξίες κάθε επιχείρησης. Χωρίς αυτόν, η επιχείρηση χάνει τον ηθικό της προσανατολισμό.

Πολλοί μεγάλοι οργανισμοί παρουσιάζουν τους σκοπούς και τις αξίες τους ως μέρος της διαχείρισης των σχέσεών τους με τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιέπαινες δηλώσεις κάποιο χειροπιαστό αποτέλεσμα, θα πρέπει οι εταιρείες να τις μετατρέπουν σε πρακτικές οδηγίες για τους υπαλλήλους τους και για όλους όσους συνεργάζονται μαζί τους. Οι οδηγίες αυτές ή οι ηθικοί κώδικες αναφέρουν τις επιθυμητές πρακτικές και τις βέλτιστες συμπεριφορές, ενώ προσφέρουν το πλαίσιο με βάση το οποίο οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να επιλύουν τα ηθικά διλήμματα τα οποία είναι πιθανό να συναντήσουν στην εργασία τους.

Όπως αναφέρεται, παρατηρείται μια σημαντική αύξηση στη χρήση κωδίκων ηθικής από αμερικανικές και βρετανικές εταιρείες. Παρέχονται πρακτικές οδηγίες σχετικά με το πώς μπορούν να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν τέτοιου είδους κώδικες, σε εθνικό αλλά και σε διεθνές περιβάλλον.

Οι κώδικες ηθικής αναλύουν κατά κανόνα τις υποχρεώσεις μιας εταιρείας σε πέντε συνιστώσες.

- . Υπάλληλοι
- . Μέτοχοι και άλλοι οικονομικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη λειτουργία της εταιρείας
- . Προμηθευτές
- . Πελάτες

. Η κοινωνία (περιλαμβανομένου και του φυσικού περιβάλλοντος)

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες με τους οποίους μια εταιρεία διατηρεί σχέσεις, όπως είναι οι ανταγωνιστές και οι εθνικές κυβερνήσεις, αλλά οι περισσότεροι κώδικες χρησιμοποιούν ένα μοντέλο πέντε τύπων σχέσεων.

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι κώδικες διαθέτουν αυτό το κοινό πλαίσιο, εν τούτοις κανένας κώδικας δεν μοιάζει με κάποιον άλλο. Δεν υπάρχει ένα τυποποιημένο μοντέλο κώδικα. Οι αποτελεσματικός και αξιόπιστος κώδικας είναι αυτός ο οποίος αντικατοπτρίζει τους προβληματισμούς των εργαζομένων και των υπολοίπων που λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα και θέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Ο κώδικας πρέπει να είναι διαρκώς επίκαιρος, με την έννοια της σταθερής εξέλιξης και της ανταπόκρισης στα εμφανιζόμενα προβλήματα του οργανισμού. Για παράδειγμα, πολλοί πρόσφατα συνταγμένοι ή αναθεωρημένοι κώδικες ασχολούνται με πραγματικά προβλήματα του 21^{ου} αιώνα, όπως η αντιγραφή λογισμικού, η κατάχρηση περιεχομένου, η χρήση του Διαδικτύου από τους υπαλλήλους και η παρενόχληση στο χώρο εργασίας.

2.2 Ο προσδιορισμός της δομής

Ένας οργανισμός, ο οποίος επιθυμεί να καταρτίσει και να εφαρμόσει έναν κώδικα επιχειρηματικής ηθικής, θα βρει χρήσιμο το παρακάτω πρότυπο.

Συνήθως υπογράφεται από τον πρόεδρο ή τον διευθύνοντα σύμβουλο ή και τους δύο. Ξεκινά με μια πρόταση που υποδεικνύει το στόχο του κώδικα, αναφέροντας αξίες, όπως ακεραιότητα, υπευθυνότητα και φήμη, οι οποίες είναι σημαντικές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Περιγράφει την αφοσίωση του οργανισμού και αυτόν

που τον διευθύνουν στη διατήρηση υψηλών εσωτερικών και εξωτερικών προτύπων, με στόχο την ενίσχυση της φήμης και συνεπώς της μακροπρόθεσμης σταθερότητας της επιχείρησης.

Στόχος

Γίνεται αναφορά στο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται η επιχείρηση: τα προϊόντα που παράγει ή οι υπηρεσίες που προσφέρει, οι οικονομικοί της στόχοι και ο ρόλος της στην κοινωνία.

Υπάλληλοι

Οι πολιτικές της εταιρείας σε ζητήματα, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, οι προσλήψεις, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, οι επιβραβεύσεις, οι διακρίσεις και η παρενόχληση και τέλος η χρήση των εταιρικών κεφαλαίων από τους υπαλλήλους.

Πελάτες

Η στάση της εταιρείας απέναντι στους πελάτες της, αναφορικά με τους επιχειρηματικούς όρους, την ποιότητα, τη διαμόρφωση των τιμών, τις πληροφορίες, τις υπηρεσίες μετά την πώληση και την ικανοποίηση του πελάτη.

Μέτοχοι και Οικονομικοί Παράγοντες

Η στάση της εταιρείας απέναντι σε αυτούς που τη χρηματοδοτούν αναφορικά, για παράδειγμα, με την απόδοση που αναμένουν, την προστασία της επένδυσής τους και τις πληροφορίες που παρέχονται σε αυτούς σχετικά με την πρόοδο και τις προοπτικές της εταιρείας.

Προμηθευτές

Η στάση της εταιρείας απέναντι στους προμηθευτές της, αναφορικά με τους όρους πληρωμής, τους στόχους των προσπαθειών συνεργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης και τους κανόνες που διέπουν την προσφορά δώρων και φιλοξενίας.

Η κοινωνία

Εδώ είναι πιθανό να δοθεί έμφαση στο πνεύμα αλλά και στο γράμμα του νόμου και να καλύπτονται ζητήματα, όπως είναι η περιβαλλοντική πολιτική της εταιρείας, η εμπλοκή της στα τοπικά ζητήματα και η στρατηγική της για την υποστήριξη των φιλανθρωπιών.

Το ξεκίνημα

Το κίνητρο δημιουργίας ενός κώδικα συνήθως παρέχεται από κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος της εταιρείας. Για να υιοθετηθεί και να καρποφορήσει θα πρέπει να έχει την υποστήριξη του προέδρου και του διευθύνοντα συμβούλου. Οι υπάρχουσες πολιτικές – για παράδειγμα, σχετικά με τη δωροδοκία, τις διακρίσεις ή τη χρήση της εταιρικής περιουσίας για προσωπικό όφελος- θα αποτελέσουν χρήσιμα σημεία εκκίνησης για τη δημιουργία του κώδικα.

Για να διασφαλίζεται ότι ο κώδικας απευθύνεται σε υπαρκτά ζητήματα και τρέχοντες προβληματισμούς, οι εταιρείες θα πρέπει να συμβουλευονται τους υπαλλήλους τους σε όλα τα επίπεδα με έναν προσεκτικά δομημένο τρόπο. Γενικά, όσο περισσότερα άτομα εμπλέκονται, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αίσθηση αφοσίωσης μεταξύ των υπαλλήλων, υπό την προϋπόθεση ότι οι γνώμες τους πράγματι λαμβάνονται υπόψη και τα σχετικά ζητήματα δεν παραμελούνται ή αποφεύγονται.

Παρουσίαση

Είναι προτιμότερο η σύνταξη του κώδικα να αναλαμβάνεται από ένα μόνο άτομο. Αμέσως μόλις ο κώδικας ελεγχθεί, τελειοποιηθεί και συμφωνηθεί, θα πρέπει να επικυρώνεται και να κατατίθεται για έκδοση από το διοικητικό συμβούλιο. Θα πρέπει επίσης να συμφωνείται και η διαδικασία εφαρμογής του – οι αποφάσεις που αφορούν στη χρήση του είναι εξίσου σημαντικές με τις αποφάσεις ύπαρξης του κώδικα.

Εξίσου σημαντική θεωρείται η υποστήριξη του κώδικα από το ανώτερο προσωπικό της εταιρείας, το ταχύτερο δυνατό. Η έγκαιρη εμπλοκή των νομικών της εταιρείας, όπως επίσης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και του τμήματος δημοσίων σχέσεων της εταιρείας έχει εξίσου μεγάλη σημασία. Η αφιέρωση χρόνου για τη διερεύνηση του νόηματος και των βασικών αρχών του κώδικα θα είναι αυτό που θα κάνει τη διαφορά μεταξύ ενός κώδικα που γίνεται σεβαστός και ενός κώδικα που αγνοείται.

Υπάλληλοι

Η επιτυχία ενός κώδικα εξαρτάται από το αν οι υπάλληλοι τον θεωρούν σημαντικό και ουσιαστικό. Οι αποφάσεις συνεπώς ως προς τον τρόπο με τον οποίο ο κώδικας παρουσιάζεται και προωθείται στους υπαλλήλους έχουν τη δική τους σημασία. Κάθε υπάλληλος πρέπει να λαμβάνει τουλάχιστον ένα προσωπικό αντίτυπο. Η απλή ανάρτησή του σε πίνακες ανακοινώσεων θα έχει μικρό αποτέλεσμα. Ένα πιο δραστικό βήμα είναι η σύνδεση του κώδικα με εργασιακές πολιτικές ή ακόμα με αξιολογήσεις απόδοσης. Πολλές εταιρείες, για παράδειγμα, υιοθετούν τον κώδικα ως αναπόσπαστο τμήμα των συμβάσεων που υπογράφονται με τους υπαλλήλους τους. Εκείνες οι οποίες το επιχειρούν διαπιστώνουν γενικά ότι ο κώδικας διαδίδεται και τηρείται σε μεγαλύτερο βαθμό.

Οι υπάλληλοι είναι μάλλον δύσκολο να συνειδητοποιήσουν το πλήρες νόημα και τις επιπτώσεις του κώδικα ή της υποχρέωσής τους να τον στηρίζουν, εκτός αν το περιεχόμενο του κώδικα ερμηνευθεί αναλυτικά στον καθένα από τους υπαλλήλους. Όσον αφορά τους νέους υπαλλήλους, ο κώδικας θα πρέπει να περιλαμβάνεται στις οδηγίες και την εκπαίδευση προσαρμογής τους καθώς και στα εγχειρίδια του προσωπικού. Θα πρέπει επίσης να ακολουθούν τακτικές αναφορές του

κώδικα κατά τη διενέργεια των διάφορων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Πολλές εταιρείες συναντούν δυσκολίες στη διατήρηση του ενδιαφέροντος στον κώδικα. Απαιτείται λοιπόν ένα συνεχές πρόγραμμα ευαισθητοποίησης. Κάποια κίνητρα για να κινείται το ενδιαφέρον όλων απέναντι στον κώδικα έτσι ώστε να είναι πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν.

Εξωτερική χρήση

Η διάδοση στην αγορά ότι μια συγκεκριμένη εταιρεία διαθέτει κώδικα ηθικής είναι θετική για τη φήμη της εταιρείας. Αντίγραφα του κώδικα καλό είναι να διατίθενται σε μετόχους, συνέταιρους, γραφεία προσλήψεων, προμηθευτές και άλλους οργανισμούς με τους οποίους η εταιρεία έχει δεσοληψίες.

Οι πελάτες έχουν επίσης το δικαίωμα να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εταιρεία. Ορισμένες εταιρείες προσφέρουν μαζί με τα προϊόντα τους «χάρτες δικαιωμάτων πελατών» ή κώδικες ή σε άλλες πάλι περιπτώσεις αυτοί τυπώνονται στην πίσω πλευρά των τιμολογίων ή των αποδείξεων. Οι δημόσιες αυτές διακηρύξεις αποτελούν ανοικτές προσκλήσεις αξιολόγησης της απόδοσης των εταιρειών σύμφωνα με τα πρότυπα που η καθεμία υιοθετεί. Είναι πιθανό αυτή η ενέργεια να ενέχει κινδύνους, όμως αυτοί που αποκαλύπτουν τις θέσεις τους συνήθως διαπιστώνουν ότι η ενέργεια αυτή συμβάλλει στη διατήρηση της πίστης των πελατών τους και των υπαλλήλων τους.

Οι προμηθευτές με τη σειρά τους θα πρέπει να γνωρίζουν τις λεπτομέρειες των ζητημάτων που τους αφορούν σε έναν κώδικα, ώστε να διαμορφώνουν κατάλληλα τις προσδοκίες τους και να αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις. Ορισμένες εταιρείες ζητούν από τους προμηθευτές τους να αναφέρουν πιθανές παραβιάσεις του κώδικα που υποπίπτουν

στην αντίληψή τους κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους με την εταιρεία. Εφόσον μια εταιρεία έχει δεσμευτεί να λάβει μέτρα σε περίπτωση αναφοράς ηθικών παραβάσεων, ο κώδικας μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία θετικών σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές.

Οι κοινωνικές πιέσεις για υψηλότερα πρότυπα έχουν ωθήσει τις εταιρείες να διασφαλίσουν ότι οι προμηθευτές, ειδικά αλλά όχι αποκλειστικά, σε αναπτυσσόμενες χώρες, τηρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις υγείας, ασφάλειας και παιδικής εργασίας.

2.3 Εφαρμογή του κώδικα

Η βέλτιστη αποδεκτή πρακτική είναι η ανάθεση της εφαρμογής του κώδικα, καθώς και της παρακολούθησης της υιοθέτησής του και της αποτελεσματικότητάς του σε μια μικρή ομάδα ανώτερου διοικητικού προσωπικού, που κατά κανόνα δεν διαθέτει εκτελεστικές εξουσίες (βρετανικό σύστημα διοίκησης επιχειρήσεων). Ένας τέτοιος φορέας θα πρέπει να:

- . Διασφαλίζει το ότι τα συστήματα που έχουν υιοθετηθεί ενθαρρύνουν, ή ακόμα επιβάλλουν τη συμμόρφωση με τον κώδικα.
- . Διασφαλίζει την παροχή εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής του κώδικα.
- . Διερευνά τις φήμες παραβίασης του κώδικα.
- . Επανεξετάζει τακτικά τη σύνταξη και το περιεχόμενο του κώδικα υπό το φως νέων ηθικών ζητημάτων.

Η παρακολούθηση του κώδικα και της τήρησης της ηθικής, συνήθως ανατίθεται σε ένα ανώτερο διοικητικό υπεύθυνο τμήματος. Οι υπάλληλοι που συνήθως επιλέγονται είναι ο γραμματέας ή γενικός σύμβουλος της εταιρείας, χωρίς να αποκλείεται και ο υπεύθυνος

επιχειρηματικών υποθέσεων ή εσωτερικού ελέγχου και συμμόρφωσης. Στις ΗΠΑ συνηθίζεται πλέον η ανάθεση παρακολούθησης της εφαρμογής του κώδικα στον υπεύθυνο ηθικής των κεντρικών γραφείων της εταιρείας ή στον αντίστοιχο αρμόδιο που εδρεύει στα υποκαταστήματα της εταιρείας. Βασικό καθήκον των υπευθύνων των προγραμμάτων ηθικής είναι η παροχή συμβουλών, η διερεύνηση πιθανών διλημμάτων και η διασφάλιση ότι οι μάνατζερ διευθύνουν τα τμήματά τους σύμφωνα με τα πρότυπα που αναφέρονται στους κώδικες της εταιρείας. Πολλές εταιρείες έχουν δημιουργήσει εμπιστευτικές τηλεφωνικές γραμμές παροχής βοήθειας, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για την ειδοποίηση της ανώτερης διοίκησης για κάποια αμφίβολης ηθικής πρακτική ή απλώς για την παροχή βοήθειας στη διαχείριση ηθικών προβλημάτων. Ορισμένες εταιρείες προτιμούν την εξωτερική ανάθεση της υπηρεσίας εμπιστευτικών γραμμών βοήθειας. Αυτό βασικά γίνεται διότι προσθέτει κύρος στην πολιτική του απορρήτου.

Θα πρέπει όμως να εξετάζεται και ο τρόπος με τον οποίο ο κώδικας εφαρμόζεται και παρακολουθείται στις διάφορες χώρες όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Βέβαια, δεν θα πρέπει ποτέ να γίνονται συμβιβασμοί σε ζητήματα που αφορούν τις θεμελιώδεις αρχές μιας εταιρείας, ενώ η κατά τόπους εφαρμογή των όρων ενός κώδικα θα πρέπει να συζητείται με τους τοπικούς μάνατζερ. Είναι ακόμη πιθανό να υπάρξουν τοπικά ηθικά προβλήματα, τα οποία να μην καλύπτονται από τον κώδικα δεοντολογίας που έχει εκδοθεί στη χώρα όπου εδρεύει το διοικητικό κέντρο της εταιρείας. Τα ζητήματα αυτά πρέπει να αντιμετωπίζονται με τοπικές προσαρμογές του κώδικα – ο οποίος φυσικά πρέπει να είναι γραμμένος στην τοπική γλώσσα.

Υπάρχει τέλος κίνδυνος οι διαδικασίες ελέγχου οι οποίες εστιάζονται στη συμμόρφωση, να υπονομεύουν τους βασικούς στόχους των κωδίκων – κυρίως με τη θέσπιση προτύπων και την παροχή καθοδήγησης. Ο στόχος γενικότερα είναι η καθιέρωση μιας κουλτούρας ηθικής ευαισθησίας για ολόκληρο τον οργανισμό.

2.4 Παραβίαση του κώδικα

Για να διαθέτει ένας ηθικός κώδικας το ανάλογο κύρος, η εταιρεία πρέπει να διαθέτει την αποφασιστικότητα να τιμωρήσει κάθε υπάλληλο που αποδεικνύεται ότι είναι ένοχος παραβίασης του κώδικα. Η διαδικασία πρέπει να διατηρείται απλή και να εμπλέκει το νομικό σύμβουλο της εταιρείας. Τα στοιχεία της κατηγορίας πρέπει να κοινοποιούνται στον εμπλεκόμενο και να τηρείται προσεκτικά η πειθαρχική διαδικασία της εταιρείας.

Αυτό συνήθως σημαίνει ότι το άτομο που κατηγορείται για ανήθικη πρακτική θα έχει το δικαίωμα επιλογής συνηγόρου, όπως μπορεί, για παράδειγμα, να είναι ο εκπρόσωπος ενός εργατικού σωματείου. Ανάλογα με τη σοβαρότητα της υπόθεσης, η τιμωρία ποικίλλει από μια προειδοποίηση έως και την απόλυση.

Στην ετήσια έκθεση της Shell, για παράδειγμα, παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τα πειθαρχικά μέτρα που έλαβε η εταιρεία εναντίον του προσωπικού που είχε παραβιάσει τον κώδικα της εταιρείας με αντικείμενο τη δωροδοκία.

Στη δύσκολη περίπτωση ενός υπαλλήλου από τον οποίο ένας ανώτερος διοικητικός υπάλληλος ζητεί να ενεργήσει με ανήθικο τρόπο, θα πρέπει να υπάρχει κάποιος τρόπος εξέτασης χωρίς προκατάληψη έναντι του κατώτερου υπαλλήλου. Είναι προφανές ότι κάτι τέτοιο απαιτεί έναν ευαίσθητο τρόπο αντιμετώπισης. Συνήθως ο γραμματέας

της εταιρείας θα ζητήσει από ένα ανεξάρτητο άτομο άλλου τμήματος να διερευνήσει την περίπτωση – συνήθως κάποιον ιεραρχικά ανώτερο από τον υποτιθέμενο παραβάτη. Σε περιπτώσεις προειδοποίησης, είναι πιθανόν να υπάρχουν αξιόπιστα έγγραφα στοιχεία κακής πρακτικής. Όταν το πρόβλημα αφορά κατάχρηση, διακρίσεις ή επιθετική συμπεριφορά, θα πρέπει να λαμβάνονται συνεντεύξεις από μια σειρά ατόμων, οι ταυτότητες των οποίων πρέπει να προστατεύονται. Η δυσκολία σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ο διαχωρισμός μεταξύ της εκδίκησης από κάποιο δυσαρεστημένο υπάλληλο και των γνήσιων περιπτώσεων παραβίασης του κώδικα. Η ύπαρξη μιας κουλτούρας ειλικρίνειας στον οργανισμό και οι αποτελεσματικές διαδικασίες παραπόνων, τις οποίες το προσωπικό εμπιστεύεται, είναι δυνατό να μειώσουν σημαντικά τις πιθανότητες περιπτώσεων καταγγελιών.

Η διαχείριση ηθικών προβλημάτων ή διαφωνιών

Θα υπάρξουν καταστάσεις οι οποίες δεν θα έχουν προβλεφτεί από τον κώδικα και για τις οποίες δεν θα υπάρξει σαφής ομοφωνία μεταξύ των υπαλλήλων σχετικά με το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Για παράδειγμα, είναι πιθανό κάποιος υπάλληλος να έρθει αντιμέτωπος με μια ασυνήθιστα δύσκολη ηθική επιλογή.

Στις περιπτώσεις εκείνες οι οποίες αφορούν σύνθετα ηθικά ερωτήματα ή σύγκρουση διαφορετικών ηθικών αντιλήψεων, τα συναισθήματα μεταξύ των υπαλλήλων είναι ιδιαίτερα έντονα, ιδίως όταν οι μάνατζερ ακολουθούν μια σειρά ενεργειών, η οποία φαίνεται να είναι άδικη ή ανήθικη. Οι ενέργειες αυτές συνήθως αφορούν τη μεταχείριση μεμονωμένων ατόμων ή και ευρύτερων ομάδων.

Οι μάνατζερ πρέπει να έχουν στο μυαλό τους πάντα ότι είναι πιθανό να προκύψουν αμφιλεγόμενα ηθικά ζητήματα και θα πρέπει να

είναι προετοιμασμένοι να τα αντιμετωπίσουν. Οι υπεύθυνοι για την εφαρμογή και επιτήρηση του ηθικού κώδικα πρέπει να δημιουργούν ευκαιρίες συζήτησης και ανατροφοδότησης των πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία του κώδικα. Η έλλειψη διαλόγου με τους υπαλλήλους συχνά αποτελεί τη ρίζα πολλών εσωτερικών διαφωνιών σε θέματα ηθικής.

2.5 Διαπολιτισμικά προβλήματα

Οι πλέον δύσκολοι τομείς της επιχειρηματικής ηθικής αφορούν διλήμματα τα οποία δημιουργούνται όταν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες πραγματοποιούνται σε χώρες όπου οι νόμοι, οι αξίες και τα έθιμα διαφέρουν από αυτά της χώρας που αποτελεί την έδρα της εταιρείας. Αυτό δεν ισχύει μόνο για τις διεθνείς εταιρείες, αλλά και για επιχειρήσεις οι οποίες διατηρούν επενδύσεις σε χώρες του εξωτερικού ή συμμετέχουν σε κοινοπραξίες, συνεταιρισμούς ή εμπορικές σχέσεις με χώρες του εξωτερικού. Στις αναπτυσσόμενες αγορές, για παράδειγμα, είναι δυνατό να υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση, μεταβατικά και ασταθή οικονομικά καθεστάτα και μεγάλη ανάμιξη της κυβέρνησης. Οι μάνατζερ είναι πιθανό να βρεθούν παγιδευμένοι σε δύσκολες καταστάσεις όπου ίσως χρειαστεί να επιλέξουν μεταξύ των υποχρεώσεων της εταιρείας έναντι των ντόπιων άμεσα ενδιαφερομένων και των προσωπικών τους υποχρεώσεων έναντι της χώρας που τους φιλοξενεί.

Στο βιβλίο του με αντικείμενο τη διεθνή επιχειρηματική ηθική, (Chris Moon και του Clive Bony, Φεβρουάριος 2004) ο Tom Donaldson τονίζει οκτώ μεγάλα ζητήματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσουν οι πολυεθνικές εταιρείες κατά τη «διεθνοποίηση» των τοπικών κωδικών επιχειρηματικής ηθικής τους. Αυτά είναι:

- . Οι δωροδοκίες και διαφθορά
- . Τα εργασιακά και προσωπικά προβλήματα
- . Οι πρακτικές μάρκετινγκ
- . Η επίδραση της πολυεθνικής εταιρείας στην ανάπτυξη της χώρας που τη φιλοξενεί.
- . Οι επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον
- . Οι πολιτισμικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών εταιρειών.
- . Οι σχέσεις με τις τοπικές κυβερνήσεις
- . Οι σχέσεις με τη χώρα προέλευσης

Αν τα ζητήματα αυτά δεν αντιμετωπιστούν με τη σύνταξη σχετικών κατευθυντήριων οδηγιών σε συνεργασία με τους τοπικούς διευθυντές, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα παρουσιαστούν προβλήματα σε τουλάχιστον έναν και πιθανόν σε όλους τους τομείς που προαναφέραμε. Ο στόχος θα πρέπει να είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων πριν αυτά γίνουν δημόσια ζητήματα. Ένα παράδειγμα είναι η αρχή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών. Οι περισσότεροι τοπικοί κώδικες ηθικής ακολουθούν μια τακτική ενάντια στις φυλετικές διακρίσεις.

Πράγματι, πολλές εταιρείες διακηρύσσουν ότι χαρακτηρίζονται από πολιτικές ίσων ευκαιριών. Όμως σε χώρες όπου κυριαρχεί η μουσουλμανική κουλτούρα, η πολιτική θα πρέπει να εφαρμόζεται με διαφορετικό τρόπο από ότι στις χώρες με ιουδαϊκή-χριστιανική κουλτούρα. Για παράδειγμα, το 1977 ο πρόεδρος της Unilever σε ένα λόγο του αναφέρθηκε στο πώς η αρχή των «ίσων ευκαιριών» για όλους όσους αναφέρονται στον κώδικα, πρέπει να εναρμονίζεται με το νόμο που απαγορεύει την εργασία των γυναικών εκτός σπιτιού. Ανέφερε συγκεκριμένα τα εξής:

Η απαγόρευση αυτή βασίζεται σε θρησκευτικές αρχές και εφαρμόζεται, για παράδειγμα, στη Σαουδική Αραβία. Πιστεύουμε ότι πρέπει να σεβόμαστε την κουλτούρα και τους νόμους της χώρας, ανεξάρτητα από την προσωπική μας άποψη επί του θέματος. Αυτό σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να εργάζονται γυναίκες στην επιχείρησή μας σε αυτή τη χώρα. Όσον αφορά τους άντρες που εργάζονται εκεί, ισχύει πλήρως η αρχή των «ίσων ευκαιριών» και δεν επιτρέπεται η εθνικότητα, η κοινωνική θέση ή η θρησκεία να επηρεάζουν τις προσλήψεις ή τις προαγωγές.

Μια ανάλυση των κωδίκων δέκα πολυεθνικών εταιρειών μας δείχνει ότι τα πιο σημαντικά διαπολιτισμικά ζητήματα είναι τα παρακάτω:

- . Τα δώρα (φιλοξενία και δωροδοκία)
- . Η σύγκρουση συμφερόντων
- . Οι συμφωνίες «κάτω από το τραπέζι»
- . Η προστασία του περιβάλλοντος

Οι δέκα αυτές εταιρείες πρότειναν προσεγγίσεις, οι οποίες είναι εφαρμόσιμες σε διεθνές επίπεδο. Επίσης, οι εταιρείες αυτές μετέδωσαν την πολιτική τους στους υπαλλήλους και τους συνεργάτες τους σε ολόκληρο τον κόσμο.

Για παράδειγμα, (Chris Moon και του Clive Bony, Φεβρουάριος 2004) συχνά οι πολιτικές σχετικά με την προσφορά και αποδοχή δώρων ή την ευνοϊκή μεταχείριση και τις δωροδοκίες είναι αντιφατικές. Πολλές εταιρείες και κυβερνητικοί φορείς δεν τα επιτρέπουν. Σε ορισμένες κουλτούρες όμως, η άρνηση αποδοχής ή η μη προσφορά δώρων μέτριας αξίας θεωρείται προσβολή. Οι πολιτικές των εταιρειών διαφέρουν. Μερικά παραδείγματα πολιτικών που περιλαμβάνονται σε κώδικες ηθικής είναι τα παρακάτω.

HONEYWELL

Κανένας εργαζόμενος δεν θα δώσει, προσφέρει, ή υποσχεθεί να δώσει, ή να ζητήσει αντικείμενο αξίας...εξαιρουμένων των παρακάτω: αντικείμενα αποκλειστικά διαφημιστικής φύσης (δηλαδή, που φέρουν τυπωμένο το όνομα της εταιρείας...) η αξία των οποίων δε θα ξεπερνά τα \$10.

STANDARD CHARTERED BANK

Τίποτα δεν θα παρέχεται ή παραλαμβάνεται το οποίο μπορεί να επηρεάσει την εμπορική σας κρίση ή να βλάψει τη φήμη του Ομίλου... Κάθε όφελος που προσφέρετε ή αποκομίζετε εσείς ή η οικογένειά σας και το οποίο σχετίζεται με την επιχείρηση, θα πρέπει να το αναφέρετε εντός τριών εργάσιμων ημερών στο άτομο στο οποίο συνήθως αναφέρεστε.

BRITISH AIRWAYS

Δεν πρέπει να αποδεχόμαστε δώρα ή φιλοξενία σημαντικής αξίας από άτομα... αυτό χαρακτηρίζεται ως ευνοϊκή συμπεριφορά και η αποδοχή τους μπορεί να υπονομεύσει τη θέση της εταιρείας μας.

2.6 Διεθνείς οδηγίες

Αρκετοί διεθνείς φορείς,(σελ.229,Ηθική των επιχειρήσεων,Chris Moon και του Clive Bonny,Φεβρουάριος 2004) όπως είναι το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, έχουν δημιουργήσει διεθνή πρότυπα πρακτικής για ζητήματα όπως είναι οι εκβιασμοί και οι δωροδοκίες ή για ζητήματα που έχουν σχέση με τη διαφήμιση και το μάρκετινγκ. Άλλα χρήσιμα έγγραφα είναι οι Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές εταιρείες που δημοσιεύτηκαν το 1999, η Διακήρυξη των Βασικών Αρχών Εργασίας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εργασίας που δημοσιεύτηκαν το 1998 και οι αρχές για το περιβάλλον και τη σταθερή ανάπτυξη οι οποίες δημοσιεύτηκαν μετά τις Συνόδους Κορυφής του Ρίο (1992) και του Κιότι (1997). Οι αρχές αυτές μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να

συντάξουν κώδικες οι οποίοι αντανakλούν διεθνώς αποδεκτά πρότυπα βέλτιστης πρακτικής.

Μια πρόσφατη εργασία σχετικά με την ενσωμάτωση των διεθνών προτύπων δίνει έμφαση στη σκέψη του Hans Kung και άλλων, με γενικό τίτλο «Διεθνής ηθική για τη διεθνή επιχειρηματικότητα». Τα αποτελέσματά της ήταν τα παρακάτω.

- . Η Οικουμενική Σύμβαση του ΟΗΕ
- . Οι Επιχειρηματικές Αρχές της Στρογγυλής Τραπέζης του Caux
- . Οι Οικονομικές Αρχές Sullivan
- . Η Διαθρησκευτική Διακήρυξη: Ένας Κώδικας Ηθικής της Διεθνούς Επιχειρηματικότητας

Όλα τα παραπάνω αναφέρονται σε διαπολιτισμικά προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την επίτευξη μιας οικουμενικής συμφωνίας σε πρότυπα επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, η Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του ΟΗΕ και οι Αρχές Περιβαλλοντικής Σταθερότητας, που αναφέρονται στα πρότυπα ISO 14000, διευκολύνουν την επίτευξη συμφωνίας σχετικά με το περιεχόμενο μιας οικουμενικής ηθικής.

Τα ανθρώπινα δικαιώματα και η περιβαλλοντική σταθερότητα αποτελούν δύο τομείς όπου εκτιμάται ότι μπορεί να υπάρξει συμφωνία σε κάποιο βαθμό. Το ζήτημα της δωροδοκίας είναι πιο δύσκολος τομέας, αν και η σχετική Συνθήκη του ΟΟΣΑ αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό βήμα προόδου.

Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να δημιουργήσουν βασικές αρχές, οι οποίες να μπορούν να εφαρμοστούν σε τοπικό επίπεδο και να γίνονται ευρύτερα γνωστές, όχι μόνο μεταξύ του προσωπικού αλλά και σε αυτούς με τους οποίους υπάρχει επιχειρηματική συνεργασία. Για να

μπορέσουν οι οικουμενικές αρχές να έχουν πρακτική αξία θα πρέπει να εκφράζουν τις τοπικές κοινωνίες.

2.7 Πέρα από τον κώδικα

Οι ηθικοί κώδικες παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ηθικά υπεύθυνων επιχειρήσεων. Βοηθούν στη διαμόρφωση πολύτιμης ομοφωνίας σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς. Η «ηθική ευαισθησία» κάποιου μπορεί να ανέχεται τη δωροδοκία, όχι όμως την προσβολή, ας υποθέσουμε, από τα ψέματα ενός συναδέλφου που επιδιώκει την εξυπηρέτηση του προσωπικού του συμφέροντος. Ο κώδικας ηθικής διευκρινίζει το σημείο στο οποίο πρέπει να τραβήξουμε τη διαχωριστική γραμμή.

Ένας ανώτερος διοικητικός υπάλληλος μιας εταιρείας που χρησιμοποιεί κώδικα ηθικής εδώ και πολλά χρόνια μιλά για την ανάγκη ρεαλιστικών προσδοκιών και τη θέληση για συμβιβασμό.(Chris moon και του Clive Bonny, Φεβρουάριος 2004) Εξηγεί:

Η ηθική τελειότητα είναι ένας μη ρεαλιστικός στόχος, όχι μόνο εξαιτίας των εγγενών περιορισμών της ανθρώπινης φύσης, αλλά διότι συχνά οι ηθικοί στόχοι είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους. Τα δυσκολότερα προβλήματα είναι αυτά τα οποία απαιτούν υποχωρήσεις και συμβιβασμούς ανταγωνιστικών ηθικών στόχων.

Τελικά, η ηθική ποιότητα της επιχειρηματικής συμπεριφοράς εξαρτάται από τους ανθρώπους. Η προσωπική ακεραιότητα και η αφοσίωση σε υψηλές ηθικές αρχές ξεκινά από την οικογένεια, καλλιεργείται στα σχολεία και τα πανεπιστήμια και ωριμάζει στην εργασία. Εκεί, θα πρέπει να υπενθυμίζουμε συχνά στους ανθρώπους την ανάγκη ατομικής και επιχειρηματικής ακεραιότητας, η οποία συμπεριλαμβάνει την τήρηση των δηλωμένων αρχών και κωδίκων, αλλά

απαιτεί ακόμη και ένα πρότυπο διαγωγής το οποίο υπερβαίνει τις γραπτές οδηγίες.

Η United Biscuits, διατύπωσε το ζήτημα αυτό λιτά και περιεκτικά στην εισαγωγή της Διακήρυξης των Ηθικών και Λειτουργικών της Αρχών:

Πιστεύουμε στο γράμμα και το πνεύμα του νόμου και τα τηρούμε, αλλά ο νόμος είναι η ελάχιστη προϋπόθεση και κανένας νόμος δε μπορεί να δώσει όλες τις απαντήσεις ή να καλύψει όλες τις αμφισβητούμενες καταστάσεις. Αν και η δημιουργία μιας αξιόπιστης και έντιμης εταιρείας αποτελεί καθήκον της ανώτερης διοίκησης, εν τούτοις η διάδοση των ηθικών αξιών δεν αποτελεί έργο μόνο του διευθύνοντος συμβούλου ή μιας μικρής ομάδας ανώτερων διοικητικών υπαλλήλων. Κάθε υπάλληλος πρέπει να είναι υπεύθυνος ηθικής συμπεριφοράς κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Οι πεποιθήσεις και οι αξίες πρέπει πάντα να βρίσκονται πάνω από πολιτικές, πρακτικές και στόχους. Αν αυτά τα τελευταία παραβιάζουν θεμελιώδεις πεποιθήσεις θα πρέπει να τροποποιούνται.

Κεφάλαιο 3

3.1 Παρέχοντας εξηγήσεις για την Ηθική

Έντεκα μέλη της Ένωσης Βρετανών Κατασκευαστών και Εμπόρων Αυτοκινήτων υιοθετούν μια στρατηγική στον τομέα των αυτοκινητοβιομηχανιών, (Chris Moon και του Clive Bonny, Φεβρουάριος 2004) η οποία στοχεύει στη σταθερή ανάπτυξη. Η Camelot, ο οργανισμός διαχείρισης τυχερών παιχνιδιών της Αγγλίας, δημοσιεύει ως μέρος της ελεγκτικής διαδικασίας μια κοινωνική έκθεση, η οποία είναι αποτέλεσμα ενός διαλόγου με ειδικούς συνομιλητές με στόχο την υπεράσπιση των συμφερόντων των άμεσα ενδιαφερομένων. Οι αμερικανικές εταιρείες ενδυμάτων, Nike και Gap, προσχώρησαν στην πρωτοβουλία του Διεθνή Οργανισμού Νέων, Global Alliance, με στόχο τη βελτίωση των ευκαιριών στη ζωή και την εργασία των νέων εργατών. Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, εμπορικών οργανισμών και μη κυβερνητικών οργανώσεων – Ηθική Εμπορική Πρωτοβουλία – ελέγχει τα εμπορικά πρότυπα των προμηθευτών οίνου της Νότιας Αφρικής, των φυτοκομικών προϊόντων της Ζιμπάμπουε και των προϊόντων ρουχισμού της Κίνας. Ο Όμιλος Southern Sun της Νότιας Αφρικής υιοθετεί τις αρχές της υπευθυνότητας ως οδηγό για τη «συστηματική βελτίωση της κοινωνικής και ηθικής υπευθυνότητας και αναφοράς».

Υπάρχουν πολλές πρωτοβουλίες, σε πολλούς διαφορετικούς τομείς και χώρες, για πολλούς λόγους – το κοινό σημείο μεταξύ όλων αυτών είναι ότι οι εταιρείες αυτές αναγνωρίζουν τη σημασία της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και το ρόλο της επιχείρησης στην

κοινωνία. Η αναγνώριση αυτή οδήγησε τις εταιρείες να εισαγάγουν συστήματα τα οποία:

- . Διαχειρίζονται και αξιολογούν την κοινωνική, την περιβαλλοντική, αλλά και την οικονομική τους απόδοση.
- . Περιλαμβάνουν ηθικά ζητήματα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- . Κοινοποιούν στους υπαλλήλους τους, τους άμεσα ενδιαφερόμενους και σε άλλες εξωτερικές ομάδες, τις αξίες πάνω στις οποίες βασίζονται οι ενέργειές τους καθώς και την επίδρασή τους στην κοινωνία.

Οι εταιρείες, ως ένα βαθμό, ανταποκρίνονται στις πιέσεις της κοινωνίας. Έτσι, σήμερα:

- . Γνωρίζουμε περισσότερα για τις επιχειρήσεις. Περισσότερες πληροφορίες για τις εταιρείες και τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους.
- . Ο ρόλος των επιχειρήσεων αλλάζει. Καθώς η ισχύς έχει μεταφερθεί από την κυβέρνηση στις επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις, οι διεθνείς οργανισμοί και η κοινωνία εστιάζουν την προσοχή τους ολοένα περισσότερο προς τις επιχειρήσεις για να τους βοηθήσουν να επλύσουν θέματα όπως είναι ο κοινωνικός αποκλεισμός, η φτώχεια και η καταστροφή του περιβάλλοντος.
- . Η υπευθυνότητα των επιχειρήσεων διευρύνεται. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις θεωρούνται οργανισμοί που είναι υπόλογοι στους μετόχους τους, ενώ σήμερα αναγνωρίζονται τα συμφέροντα ενός μεγάλου τμήματος των άμεσα ενδιαφερομένων, τα οποία υπερασπίζεται η κυβέρνηση, οι νομοθέτες και οι σημαντικές ομάδες πίεσης.

Παράλληλα, οι εταιρείες αρχίζουν να διαπιστώνουν ότι τα οικονομικά τους συμφέροντα και οι ηθικοί προβληματισμοί τους δεν λειτουργούν σε διαφορετικές σφαίρες. Όπως αναφέραμε, η ανάπτυξη της γνώσης στις εταιρείες και οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομίας για

καινοτομίες μέσω συνεργασιών και μάθησης έχουν συνδέσει περισσότερο τους ανθρώπους και την οικονομία.

Παρόλα αυτά οι προθέσεις δεν μεταφράζονται εύκολα σε έργα. Ακόμα και όταν οι εταιρείες διαθέτουν ξεκάθαρους στόχους, λειτουργούν σε ένα σύνθετο περιβάλλον, στο οποίο οι στρατηγικές φιλοδοξίες είναι πιθανό να έρχονται σε σύγκρουση με τις ανάγκες ορισμένων ή όλων από τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Είναι ακόμη δυνατό να υπάρχει έλλειψη ομοφωνίας μεταξύ των ομάδων των άμεσα ενδιαφερομένων, σχετικά με διαφορετικές επιλογές και διαφορετικά αποτελέσματα. Έτσι, σε αυτό το σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι δυνατόν άραγε να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις; Αν τελικά υπάρχουν τέτοιες αποφάσεις, με ποιο τρόπο μπορεί η εταιρεία να καταλήξει σε αυτές, πως θα τις εφαρμόσει και με ποιο τρόπο θα αξιολογήσει και θα κοινοποιήσει τα αποτελέσματα

3.2 Ορισμός του κοινωνικού και του ηθικού παράγοντα

Οι όροι «κοινωνικός» και «ηθικός» έχουν διαφορετική απήχηση σε διαφορετικά ακροατήρια. Για πολλά άτομα, τα κοινωνικά ζητήματα αφορούν τις επιπτώσεις που επιφέρει η εταιρεία στην κοινωνία, ενώ τα ηθικά ζητήματα συνήθως γίνονται αντιληπτά ως γενικοί προβληματισμοί σχετικά με τη συμπεριφορά μιας εταιρείας και τις ηθικές της αξίες: την εντιμότητα, την ακεραιότητα κ.ά. Για άλλους πάλι, όπως για παράδειγμα για ορισμένους οπαδούς της επένδυσης στην ηθική, η ηθική αφορά το βασικό προϊόν ή υπηρεσία της εταιρείας (πορνογραφία ή ορυκτά καύσιμα για παράδειγμα) ή τις λειτουργικές πρακτικές της (για παράδειγμα, θέματα υγείας, ασφάλειας ή ποικιλομορφίας). Ορισμένοι οργανισμοί και σύμβουλοι, περιπλέκοντας ακόμη περισσότερο τα πράγματα, αναφερόμενοι σε συγκεκριμένες μεθοδολογίες (συχνά με

πολλά κοινά σημεία) που έχουν υιοθετήσει ή αναπτύξει, χρησιμοποιούν τους όρους «ηθική αξιολόγηση» και «κοινωνική αξιολόγηση».

Τι είναι η κοινωνική και ηθική αξιολόγηση και γιατί πρέπει να διενεργείται.

Η κοινωνική και ηθική αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία βοηθά τις επιχειρήσεις (και άλλου τύπου οργανισμούς) να αντιμετωπίσουν ζητήματα αναφοράς στους άμεσα ενδιαφερομένους και να βελτιώσουν την κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική τους απόδοση. Η διαδικασία συνήθως συνδέει τις αξίες μιας εταιρείας με την ανάπτυξη στόχων πολιτικής και απόδοσης αλλά και με την αξιολόγηση και την κοινοποίηση της απόδοσης. Με αυτό τον τρόπο, και με τη συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων, τα κοινωνικά και ηθικά ζητήματα συσχετίζονται με τη στρατηγική διαχείριση και λειτουργία μιας εταιρείας.

Ποια, όμως, είναι αυτά τα ζητήματα και ποιος αποφασίζει γι' αυτά; Η κοινωνική και ηθική αξιολόγηση είναι ένα μοντέλο όπου καμία συγκεκριμένη ομάδα δεν προαποφασίζει για τα σημαντικά ζητήματα. Δεν υπάρχει κάποιος τυποποιημένος ισολογισμός ή νόμισμα. Τα ζητήματα καθορίζονται βάσει των αξιών και των στόχων της εταιρείας, των συμφερόντων και των προσδοκιών των άμεσα ενδιαφερομένων και τέλος βάσεις των κοινωνικών προτύπων και κανόνων. Δίνοντας έτσι έμφαση στους προβληματισμούς της κοινωνίας, το πλαίσιο της κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων, όπως είναι η οικονομική απόδοση, οι συνθήκες εργασίας, η προστασία του περιβάλλοντος και των ζώων, τα ανθρώπινα δικαιώματα, το έντιμο και ηθικό εμπόριο, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η

κοινωνική ανάπτυξη και συνεπώς και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Οι εταιρείες έχουν αρχίσει να ανοίγονται στους άμεσα ενδιαφερόμενους, εν μέρει εξαιτίας της πίεσης που ασκείται σ' αυτές από τις ομάδες πίεσης, αλλά και διότι οι ίδιες έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι προκειμένου να βελτιωθεί η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, απαιτείται μεγαλύτερη ευαισθησία σε θέματα που αφορούν τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους και τη φήμη τους. Ολοένα και περισσότερες εταιρείες έχουν αρχίσει στις μέρες να ενσωματώνουν τους άμεσα ενδιαφερόμενους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Βέβαια, ένα μεγάλο μέρος αυτών των διαδικασιών αφορά τυποποιημένες επιχειρηματικές πρακτικές: επικοινωνία με τους πελάτες και προμηθευτές για τον προσδιορισμό ζητημάτων καθώς αυτά παρουσιάζονται από καιρό σε καιρό, ικανοποίηση νέων αναγκών και επίλυση προβλημάτων. Συχνά όμως μια εταιρεία συνειδητοποιεί ότι αδυνατεί να επικοινωνήσει με σημαντικές ομάδες, ή ότι υπάρχει δυσπιστία ή παρανόηση στις σχέσεις της με τους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Δεν υπάρχει κάποιος τρόπος μοναδικός

Η προσέγγιση κάθε εταιρείας όσον αφορά την κοινωνική αξιολόγηση διαφέρει ως προς τις ισορροπίες των διαφόρων ζητημάτων στα οποία η εταιρεία εστιάζεται αλλά και ως προς τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί η εταιρεία για να αξιολογήσει και να κοινοποιήσει την απόδοσή της.

Ορισμένα ζητήματα, όπως είναι η υγεία και η ασφάλεια, επηρεάζουν τις περισσότερες επιχειρήσεις. Άλλα πάλι, όπως είναι οι προβληματισμοί σχετικά με τους γενετικά τροποποιημένους οργανισμούς, επηρεάζουν σημαντικά συγκεκριμένους μόνο τομείς. Αυτό

το είδος πίεσης μπορεί να είναι εξαιρετικά ασταθές, όπως διαφαίνεται από το κίνημα που αφορά τους γενετικά τροποποιημένους οργανισμούς (GMO), καθώς ασκείται κριτική σε εταιρείες από την Monsanto μέχρι την Coca Cola. Συχνά εταιρείες που πίστευαν ότι δεν θα βρεθούν στο στόχαστρο, βρέθηκαν μπροστά σε δυσάρεστες εκπλήξεις.

Όσον αφορά τις διαδικασίες, ορισμένες εταιρείες έχουν δημιουργήσει κώδικες δεοντολογίας επιχειρώντας να αξιολογήσουν πόσο καλά εφαρμόζονται οι διαδικασίες. Άλλες προσπαθούν να προσδιορίσουν την οικονομική αξία των σχέσεων που τις διακρίνουν με άλλους άυλους πόρους. Μερικές έχουν εστιάσει την προσοχή τους στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους και τους κατά τόπους άμεσα ενδιαφερόμενους, ενώ άλλες έχουν δώσει προτεραιότητα στις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στις χώρες του εξωτερικού.

Η προσέγγιση κάθε εταιρείας αντανακλά τις βασικές της λειτουργίες, τους κύριους στόχους της και τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιεί τη διαδικασία κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης. Η προσέγγιση αυτή επηρεάζεται από τις νομικές απαιτήσεις και τα κοινωνικά πρότυπα στους τομείς της δραστηριοποίησης. Όπως διαφαίνεται και στην περίπτωση των γενετικά τροποποιημένων οργανισμών, οι κοινωνικές πιέσεις είναι δυνατό να μεταβληθούν πολύ γρήγορα. Μολονότι η νομοθεσία ακολουθεί την κάθε μεταβολή πολύ πιο αργά, οι εταιρείες θα πρέπει να γνωρίζουν τις νέες εξελίξεις, για παράδειγμα, τις ενδεχόμενα προφανείς αλλαγές στην αγορά επενδύσεων μετά την εισαγωγή της Νομοθετικής Πράξης Ασφάλισης και Επενδύσεων στη Βρετανία, σύμφωνα με την οποία απαιτείται από τα ασφαλιστικά ταμεία να δηλώνουν το « βαθμό ως προς τον οποίο λαμβάνονται υπόψη οι κοινωνικοί, περιβαλλοντικοί ή ηθικοί

προβληματισμοί κατά την επιλογή, διατήρηση και υλοποίηση των επενδύσεων».

Μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν τη φύση της κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης περιλαμβάνονται:

- . Η ιδιοκτησιακή δομή της εταιρείας
- . Ο βαθμός πολυπλοκότητας των μηχανισμών ηθικής και κοινωνικής αξιολόγησης εντός της εταιρείας.
- . Τα συμφέροντα και οι απαιτήσεις των άμεσα ενδιαφερομένων, το ιστορικό της σχέσης τους με την εταιρεία και η σπουδαιότητα κάθε ομάδας άμεσα ενδιαφερομένων.
- . Οι πύσεις κόστους, χρόνου και πόρων τις οποίες υφίσταται η εταιρεία.
- . Η αβεβαιότητα σχετικά με το κόστος και τα οφέλη της διαδικασίας
- . Η αφοσίωση σημαντικών ατόμων

Εν συντομία, η εταιρεία θα πρέπει να κατανοήσει όχι μόνο τι επιθυμεί να πετύχει, αλλά και τις δυνατότητες και τους περιορισμούς των ενεργειών της.

3.3 Οι αρχές της κοινωνικής και της ηθικής αξιολόγησης

Η κυρίαρχη αρχή της κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης είναι η πληρότητα. Η αρχή αυτή απαιτεί να λαμβάνονται υπόψη οι προσδοκίες και ανάγκες όλων των ομάδων των άμεσα ενδιαφερομένων σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης.

Οι υπόλοιπες αρχές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικές ομάδες οι οποίες σχετίζονται με:

- . Το σκοπό και τη φύση της διαδικασίας της ηθικής και κοινωνικής αξιολόγησης της εταιρείας.
- . Τη σπουδαιότητα των πληροφοριών που πηγάζουν από τη διαδικασία.
- . Το συνεχή έλεγχο της διαδικασίας.

Η βασική αρχή της πληρότητας, η οποία βασίζεται στο AA1000 πλαίσιο αναφοράς που καθιέρωσε το Ινστιτούτο Κοινωνικής και Ηθικής Αναφοράς τον Νοέμβριο του 1999, επηρεάζει κάθε μία από αυτές τις βασικές αρχές με τον τρόπο που σκιαγραφούμε παρακάτω.

Ο στόχος και η φύση της διαδικασίας

. **Πληρότητα.** Η ενσωμάτωση στη διαδικασία αξιολόγησης όλων των κατάλληλων τομέων δραστηριότητας που σχετίζονται με την κοινωνική και ηθική απόδοση του οργανισμού.

. **Ουσιαστικότητα.** Η ενσωμάτωση σημαντικών πληροφοριών που είναι πιθανόν να επηρεάσουν ομάδες άμεσα ενδιαφερομένων και την αξιολόγησή τους αναφορικά με την κοινωνική και ηθική απόδοση του οργανισμού.

. **Κανονικότητα και επικαιρότητα.** Η ανάγκη τακτικής, συστηματικής και έγκαιρης εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για την εταιρεία και τους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Η σπουδαιότητα των πληροφοριών

. **Διασφάλιση ποιότητας.** Ο έλεγχος των διαδικασιών που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό, από μια ανεξάρτητη και αρμόδια αρχή. Ο έλεγχος αφορά την ενίσχυση του κύρους (και την παροχή διαβεβαίωσης) των διαδικασιών σε όλες τις ομάδες άμεσα ενδιαφερομένων και συνεπώς τη δημιουργία σημαντικής συμμετοχής των άμεσα ενδιαφερομένων.

. **Προσβασιμότητα.** Καλή και αποτελεσματική επικοινωνία με τους άμεσα ενδιαφερόμενους αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης και την απόδοση.

- . **Συγκρισιμότητα.** Η δυνατότητα σύγκρισης πληροφοριών απόδοσης ενός οργανισμού με προηγούμενες περιόδους, στόχους απόδοσης, εξωτερικά επίπεδα αναφοράς άλλων οργανισμών, θεσπισμένων κανονισμών ή μη θεσπισμένων προτύπων.
- . **Αξιοπιστία.** Το χαρακτηριστικό εκείνο το οποίο επιτρέπει σε έναν οργανισμό και τους άμεσα ενδιαφερομένους του να βασίζονται στις σε μεγάλο βαθμό ακριβείς και αμερόληπτες πληροφορίες που παρέχει η διαδικασία αναφοράς.
- . **Συνάφεια.** Η χρησιμότητα των πληροφοριών σε ένα οργανισμό και τους άμεσα ενδιαφερομένους του, ως μέσον δημιουργίας γνώσης και διαμόρφωσης απόψεων, καθώς και ως βοήθημα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- . **Κατανόηση.** Η αντιληπτικότητα των πληροφοριών σε ένα οργανισμό και τους άμεσα ενδιαφερομένους του, συμπεριλαμβανομένων των παραγόντων γλώσσας, στυλ και μορφής.

Συνεχής έλεγχος της διαδικασίας

- . **Εμπέδωση ή ενσωμάτωση των συστημάτων.** Η ενσωμάτωση της διαδικασίας αξιολόγησης στις λειτουργίες, τα συστήματα και τη διαδικασία διαμόρφωση πολιτικής του οργανισμού και όχι απλώς η θεώρησή του ως μια μικρής διάρκειας άσκηση για τη σύνταξη μιας έκθεσης.
- . **Συνεχής βελτίωση.** Η λήψη μέτρων για τη βελτίωση της απόδοσης αφού πρώτα ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης.

3.4 Εφαρμογή των βασικών αρχών στην πράξη

Πώς, όμως, μπορούμε να εφαρμόσουμε αυτές τις αρχές στην πράξη; Το γενικό μοντέλο κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι στοιχεία μιας διαρκούς διαδικασίας στην οποία υποβάλλεται μια εταιρεία με στόχο τη διαχείριση και τη βελτίωση της διαδικασίας αναφοράς και της απόδοσής της. Αυτά, βάσει του πλαισίου AA1000, έχουν ως ακολούθως.

Προγραμματισμός. Η εταιρεία είναι αφοσιωμένη στις διαδικασίες κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης, αναφοράς και ελέγχου. Επίσης, ορίζει και αναθεωρεί τις αξίες και τους ηθικούς και αντικειμενικούς της στόχους.

Αξιολόγηση. Προσδιορίζεται ο σκοπός της διαδικασίας, ταξινομούνται και αναλύονται οι πληροφορίες, δημιουργούνται οι στόχοι απόδοσης και αναπτύσσονται τα προγράμματα βελτίωσης.

Αναφορά. Σύνταξη έκθεσης με αντικείμενο τα συστήματα και την απόδοση της εταιρείας.

Έλεγχος. Γίνεται έλεγχος αν ακολουθητέ πιστά η διαδικασία όπως είχε προοριστεί. Η διαδικασία προετοιμασίας της έκθεσης και η ίδια η έκθεση ελέγχονται από εξωτερικούς επιθεωρητές. Η έκθεση κοινοποιείται στους άμεσα ενδιαφερόμενους για σχολιασμό.

Εμπέδωση. Για την υποστήριξη κάθε σταδίου, αναπτύσσονται δομές και συστήματα με στόχο την ενίσχυση της διαδικασίας και την ενσωμάτωσή της στις δραστηριότητες της εταιρείας.

Συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων. Ανταπόκριση στους προβληματισμούς των άμεσα ενδιαφερομένων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, μέσω τακτικής συμμετοχής τους.

Μια εταιρεία πρέπει σε κάθε στάδιο της διαδικασίας να αξιοποιεί χρήσιμες εμπειρίες από τον προηγούμενο κύκλο – θα πρέπει να είναι

αρκετά ευέλικτη ώστε να μαθαίνει και να καινοτομεί μέσα από τη διαδικασία.

Η αναφορά στην πράξη

Η φύση της κοινωνικής και της ηθικής αναφοράς σχετίζεται με το μέγεθος και τη φύση του οργανισμού, όπως εξάλλου και η υπόλοιπη διαδικασία αξιολόγησης. Για παράδειγμα, μια μικρή εταιρεία χωρίς παραρτήματα μπορεί να διανέμει στους (κατά κύριο λόγο ντόπιους) άμεσα ενδιαφερομένους της μία έκθεση ελέγχου η οποία να αναφέρεται σε όλες της τις δραστηριότητες. Αντίθετα, μια μεγάλη, πολυεθνική εταιρεία είναι δυνατό να επιδιώκει να μεταθέσει την ευθύνη αξιολόγησης και βελτίωσης της απόδοσης σε τοπικό επίπεδο. Στη συνέχεια, μπορεί να εκδίδει αναφορές σε τοπικό επίπεδο (θέματα απόδοσης που αφορούν τους εγχώριους άμεσα ενδιαφερομένους) και σε ομαδικό επίπεδο (για όλες τις δραστηριότητες και τη συνολική απόδοση του οργανισμού) και μπορεί να χρησιμοποιεί ένα μίγμα μεθόδων ελέγχου που να αντικατοπτρίζουν τη διασφάλιση που απαιτούν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε κάθε επίπεδο. Τα παρακάτω παραδείγματα υποδεικνύουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις που υιοθετούν οι εταιρείες διαφορετικού μεγέθους.

Μια εταιρεία ενέργειας

Η δεύτερη προσέγγιση αντικατοπτρίζεται στις διαδικασίες αναφοράς και αξιολόγησης που έχει αναπτύξει η εταιρεία Shell International (Chris Moon και του Clive Bony, Φεβρουάριος 2004). Οι εκθέσεις της Shell (Κέρδη και Αρχές: θα πρέπει να υπάρχει επιλογή: του 1998 και Οι άνθρωποι, ο πλανήτης και τα κέρδη του 1999, του 2000 και του 2001) συνδυάζουν τις οικονομίες, το περιβάλλον και την κοινωνία. Συμπεριλαμβάνουν αιτιολογήσεις της απόδοσης από κάθε άποψη, καθώς επίσης και βασικά στοιχεία διοίκησης και λειτουργιών,

περιλαμβάνοντας το πλαίσιο διαχείρισης σταθερής ανάπτυξης της Shell (SDMF) και έναν οδικό χάρτη αξιολόγησης και διαχείρισης της προόδου προς την σταθερή ανάπτυξη. Το πλαίσιο διαχείρισης σταθερής ανάπτυξης είναι ένα πλαίσιο το οποίο ορίζει κατάλληλους δείκτες και συστήματα μέτρησης μέσω των οποίων η εταιρεία αναφέρεται σε κάθε επίπεδο της λειτουργίας της: παγκόσμιο/διεθνές, εθνικό και τοπικό. Η Shell θεωρεί ότι το κατάλληλο μέσο επικοινωνίας εξαρτάται από το επίπεδο αναφοράς.

Η σε μόνιμη βάση πραγματοποιούμενη έκθεση δεν αποτελεί το τέλος της διαδικασίας. Το πλαίσιο διαχείρισης σταθερής ανάπτυξης συμπεριλαμβάνει ένα στάδιο αναθεώρησης κατά το οποίο αξιοποιείται η γνώση που αποκτάται ως αποτέλεσμα της κοινοποίησης της απόδοσης. Στην αναθεώρηση αυτή συμβάλλει και η ανατροφοδότηση των πληροφοριών που ακολουθεί την έκθεση της Shell, καθώς επίσης και η συλλογή πρόσθετων πληροφοριών. Στις εκθέσεις της Shell περιλαμβάνονται κάρτες σχολίων, και παραδείγματα τα οποία αναφέρονται στην έκθεση της επόμενης χρονιάς, τα οποία αν δοθεί η σχετική άδεια, δημοσιεύονται στην ιστοσελίδα της Shell.

Μια εταιρεία λιανικής πώλησης

Η Body Shop International, στην πρωτοποριακή της Έκθεση Αξιών του 1997, έδωσε βαρύτητα κυρίως στις δραστηριότητες εντός της Μ. Βρετανίας και δημοσίευσε μία μόνο έκθεση η οποία αναφερόταν στις πολιτικές και την απόδοσή της σε σχέση με κοινωνικά και ηθικά ζητήματα, το περιβάλλον και τα δικαιώματα των ζώων. Το τρέχον πρόγραμμα επικοινωνίας της με τους άμεσα ενδιαφερόμενους όμως βασίζεται σε αναφορές που απευθύνονται σε συγκεκριμένους κάθε φορά

άμεσα ενδιαφερόμενους, οι οποίες αποστέλλονται κυρίως μέσω του διαδικτύου σε κάθε τέτοια ομάδα.

Ακόμη, η Body Shop ενθαρρύνει και υποστηρίζει τις διαδικασίες αξιολόγησης μεταξύ των δικαιούχων εκμετάλλευσης της φίρμας της (franchisee). Το 1998, οι δικαιούχοι εκμετάλλευσης της φίρμας στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, εξέδωσαν μια έκθεση η οποία αξιολογούσε την απόδοση και συμπεριλάμβανε λεπτομερείς στόχους και ενέργειες για το 2000 σχετικά με κοινωνικά, ηθικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, καθώς επίσης και σε θέματα προστασίας των δικαιωμάτων των ζώων. Τα διδάγματα που άντλησε η εταιρεία από αυτές (αλλά και άλλες) τις διαδικασίες αναφοράς τη βοήθησαν να τροποποιήσει τις σχέσεις μεταξύ του κέντρου, της περιφέρειας και των άμεσα ενδιαφερόμενων: «Το επιχειρησιακό γραφείο θα πρέπει να υιοθετήσει ένα περισσότερο εποπτικό ρόλο κατά τον έλεγχο των διαφόρων περιφερειακών προγραμμάτων αξιολόγησης και να συγκεντρώνει τα σημαντικά μηνύματα σε ομαδική βάση, επιδιώκοντας έτσι στενότερες σχέσεις μεταξύ της Body Shop International και πολλών εκ των άμεσα ενδιαφερομένων της με τα τοπικά διοικητικά γραφεία».

Μια εταιρεία οικονομικών υπηρεσιών

Η βρετανική Co-operative Bank δεν θεωρεί τις εκθέσεις αυτοσκοπό. Οι εκθέσεις έχουν ένα συγκεκριμένο σκοπό: αποτελούν μέρος του τρόπου με τον οποίο η τράπεζα ορίζει τις αξίες της, μεταδίδει τις αξίες της και την απόδοσή της αναφορικά με αυτές και με συγκεκριμένους στόχους. Στην έκθεση της τράπεζας για το 1998 εξηγούνταν λεπτομερώς η διαδικασία ανάπτυξης της πολιτικής ηθικής της, περιλαμβάνοντας τα στάδια της προετοιμασίας, της συμβουλευτικής, της επικοινωνίας και της εφαρμογής. Η έκθεση του 1999 περιλάμβανε μια ελεγχόμενη θεώρηση της εφαρμογής αυτών των πολιτικών, ενώ η έκθεση του 2000, Making

our Mark, παρείχε λεπτομερείς δείκτες απόδοσης και στόχους. Συνεπώς, η διαδικασία επικοινωνίας της τράπεζας αποτελεί μέρος της διαδικασίας δημιουργίας και ενίσχυσης των αξιών μέσα στην εταιρεία, αλλά και μεταξύ των άμεσα ενδιαφερομένων.

Αυτού του είδους η κοινωνική και ηθική αναφορά στοχεύει στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας. Αποτελεί έναν τρόπο συνομιλίας με τους άμεσα ενδιαφερομένους. Βοηθά την τράπεζα να λαμβάνει αποφάσεις. Πάνω από όλα αυτά, η αναφορά (και οι υποκείμενες αποφάσεις) αποτελούν μέρος του τρόπου με τον οποίο η τράπεζα προσδιορίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Άλλες εταιρείες μπορεί να μη χρησιμοποιούν τους άμεσα ενδιαφερομένους τόσο άμεσα όσο η Co-operative Bank για την επιλογή των αξιών τους, μπορούν όμως να επιδιώκουν να επωφεληθούν από το κύρος και την εμπιστοσύνη που απορρέουν από την έκφραση των προσδοκιών και αναγκών των άμεσα ενδιαφερομένων. Αν η Co-operative Bank (ή οποιαδήποτε άλλη εταιρεία) επιθυμεί να υποστηρίξει τις διακηρύξεις ηθικής της και να ελέγχει τους κινδύνους που παρουσιάζονται απειλητικοί για τη φήμη της, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας θα τηρήσουν αυτές τις πολιτικές. Θα πρέπει να ενσωματώσει τις αξίες της αυτές από την κορυφή μέχρι τη βάση.

Η κοινωνική και ηθική αναφορά δεν έχει να κάνει με την τελειότητα, αλλά ξεκινά (και συντηρείται) από την αφοσίωση.

Ο έλεγχος στην πράξη

Όσο πλήρης και σαφής και αν είναι μια αναφορά, για να είναι χρήσιμη θα πρέπει να είναι αξιόπιστη. Τα μέσα ενημέρωσης, οι αναλυτές επενδύσεων και οι ομάδες πίεσης πάντα θα αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό τις δηλώσεις μιας εταιρείας σχετικά με τις κοινωνικές και

ηθικές αρχές της. Οι μάνατζερ (και οι άμεσα ενδιαφερόμενοι) συχνά είναι δύσπιστοι ως προς την ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνουν. Θέλουν διαβεβαιώσεις ότι η εταιρεία αποδίδει όπως πρέπει και ότι οι δραστηριότητές της επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ανάγκη δημιουργίας κύρους και καθιέρωσης κοινής αντίληψης της απόδοσης έχει αναγκάσει τις εταιρείες να ελέγχουν τις ελεγκτικές διαδικασίες και τις κοινωνικές και ηθικές τους αναφορές.

Η έκθεση της επιτροπής Turnbull του 1999 δίνει έμφαση στη σημασία των εσωτερικών ελέγχων για τη διαχείριση του κινδύνου. Για να πειστούν όμως οι άμεσα ενδιαφερόμενοι (αλλά και μάνατζερ της εταιρείας) ότι η διαδικασία ηθικής αξιολόγησης είναι έγκυρη ίσως είναι αναγκαία η πραγματοποίηση ενός εξωτερικού ελέγχου. Οι σχέσεις μεταξύ του εξωτερικού ελέγχου, της διασφάλισης της ποιότητας και της διαχείρισης των κινδύνων αναγνωρίζονται ολοένα περισσότερο από τις μεγάλες εταιρείες αξιολόγησης. Η εταιρεία KPMG, για παράδειγμα, θεωρεί ότι οι έλεγχοι πρέπει να εστιάζονται «στην κατανόηση των επιχειρηματικών κινδύνων, των διαδικασιών και των ελέγχων σε στρατηγικό αλλά και λειτουργικό επίπεδο» και ότι για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της διαδικασίας κοινωνικού ελέγχου απαιτείται μια ευρύτερα δημοσιοποιημένη ελεγκτική γνώμη, η οποία ενδεχομένως πρέπει να καλύπτει:

- . τη συνολική ποιότητα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου μιας εταιρείας,
- . το γενικό σκοπό και την ποιότητα της διαδικασίας διαλόγου με τους άμεσα ενδιαφερόμενους,
- . τη συνολική ποιότητα των διαδικασιών εσωτερικής διασφάλισης μιας εταιρείας αναφορικά με τις πληροφορίες που παρέχει,
- . το αν δηλώνονται επαρκώς επιλεγμένες σημαντικές πληροφορίες.

Οι εταιρείες έχουν αγκαλιάσει ή τουλάχιστον υιοθετήσει, τον κοινωνικό και ηθικό έλεγχο σε μια ποικιλία μορφών. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται ελεγκτικές διαδικασίες οι οποίες βασίζονται σε πρακτικές οικονομικού ελέγχου (αναφορά «ειλικρινούς άποψης») καθώς επίσης και πρωτοποριακές μέθοδοι διασφάλισης της ποιότητας. Καθώς πρόκειται για μια νέα πρακτική, και εν τη απουσία ελεγκτικών προτύπων, ο σκοπός των ελέγχων (αναφορικά με τα υπό εξέταση ζητήματα, τη γεωγραφία, τις λειτουργίες και τους άμεσα ενδιαφερόμενους) ποικίλει σημαντικά. Οι έλεγχοι πραγματοποιούνται από οργανισμούς με τελείως διαφορετικές μεταξύ τους αρμοδιότητες, χρησιμοποιώντας πολύ διαφορετικές φόρμες γνώμης. Αυτό δημιουργεί αβεβαιότητα μεταξύ των εταιρειών: Για τι πράγμα τελικά πληρώνουν και ποιος πιστεύει σε αυτό; Σε άλλες όμως περιπτώσεις έχει συμβάλει στη δημιουργία πρωτοποριακών μεθόδων ενίσχυσης της εμπιστοσύνης στους άμεσα ενδιαφερόμενους, ενισχύοντας έτσι και την αξία του διαλόγου με την κοινωνία. Το παρακάτω παράδειγμα φανερώνει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία υιοθέτησε μια σειρά προσεγγίσεων.

Μια φαρμακευτική εταιρεία

Η Novo Group εμπλέκεται σε μερικές από τις πιο σημαντικές και αμφισβητούμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες και αγορές προϊόντων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η χρήση πειραματόζωων και γενετικά μεταλλαγμένων οργανισμών για την παραγωγή ινσουλίνης και ενζύμων.

Η Novo συντάσσει ετήσιες εκθέσεις με αντικείμενο το περιβάλλον και τη βιοηθική και έχει εμπλακεί σε διάλογο με τους άμεσα ενδιαφερόμενους από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η πρώτη της κοινωνική έκθεση συντάχθηκε το 1999. Ως κίνητρο των δραστηριοτήτων αναφοράς της αναφέρει την κατανόηση των ομάδων

των άμεσα ενδιαφερόμενων σε θέματα καταναλωτών, περιβάλλοντος και βιοτεχνολογίας. Έχει δηλώσει ότι η συνομιλία με τους άμεσα ενδιαφερόμενους όλα αυτά τα χρόνια όχι μόνο τη βοήθησε να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες τους, αλλά έχει επίσης συμβάλει σημαντικά στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής σταθερής ανάπτυξης.

Στην έκθεση του 1999, η Νονο υιοθέτησε μια διπλή προσέγγιση ελέγχου. Το πρώτο μέρος της ελεγκτικής διαδικασίας εστιαζόταν στην επαλήθευση των στοιχείων. Το δεύτερο μέρος παρείχε διαβεβαιώσεις προς τους άμεσα ενδιαφερόμενους σχετικά με τις δραστηριότητες, τις αξίες, τα σχέδια και τα αποτελέσματα της εταιρείας. Η επαλήθευση των στοιχείων πραγματοποιήθηκε από μια παραδοσιακή εταιρεία ελέγχου. Στην έκθεσή της αναφέρει ότι σκοπός της εργασίας της δεν ήταν ένας οικονομικού τύπου έλεγχος, αλλά πιστεύει, ότι τα στοιχεία τα οποία περιλαμβάνονται στην κοινωνική έκθεση, είναι συνεπή με τα έγγραφα τα οποία της υποβλήθηκαν και εξετάστηκαν.

Η δεύτερη δήλωση η οποία προερχόταν από ένα σύμβουλο που εκπροσωπούσε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό και η οποία οδήγησε στη δημιουργία της διαδικασίας κοινωνικής αξιολόγησης, αναφέρει ότι ο στόχος της εταιρείας είναι «η γενικότερη θεώρηση της ποιότητας των δημοσιευμένων πληροφοριών και της υποκείμενης διαδικασίας κοινωνικής αξιολόγησης». Παρατηρείται ότι η έκθεση της Νονο δίνει περισσότερη έμφαση στην αναφορά του πού και ποια είναι η εργασία της, καθώς και στο τι είναι αυτό που επιδιώκει να πετύχει, παρά στο ποιες είναι οι επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της και πώς αυτές γίνονται αντιληπτές. Επίσης δίνει έμφαση σε μερικές από τις δεσμεύσεις της εταιρείας για τη βελτίωση της διαδικασίας κοινωνικής αξιολόγησης. Δεν υπάρχει όμως επίσημη άποψη σχετικά, για παράδειγμα, με την εγκυρότητα και τη σοβαρότητα της έκθεσης.

Η Novo θεωρεί ότι η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων εξαρτάται από τη χρήση αρμόδιων για κάθε ομάδα άμεσα ενδιαφερόμενων ελεγκτών. Αναγνωρίζει επίσης το ότι η ελεγκτική διαδικασία θα πρέπει να αναθεωρείται και να βελτιώνεται συνεχώς. Στην τελευταία της έκθεση έχει υιοθετήσει τη διπλή προσέγγιση και για να υποστηρίξει το έργο των ανεξάρτητων ελεγκτών εισήγαγε ένα πάνελ ειδικών επιχειρηματιών, πανεπιστημιακών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Η Novo, επίσης, εκπροσωπείται στο διοικητικό συμβούλιο του Ινστιτούτου Κοινωνικής και Ηθικής Αναφοράς, τον επαγγελματικό φορέα, ο οποίος ασχολείται με το ζήτημα του ελέγχου και έχει δημιουργήσει τις οδηγίες διασφάλισης AA1000. Επίσης, αποτελεί το φορέα πιστοποίησης επαγγελματιών ελεγκτών.

Η συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων στην πράξη

Η εμπειρία της Shell με την Brent Spar στη Νιγηρία, η αποκάλυψη της εκμετάλλευσης παιδικής εργασίας από την Nike στο Πακιστάν και η κριτική στην Monsanto για τα γενετικά μεταλλαγμένα προϊόντα, καταδεικνύουν πόσο αναγκαία είναι η κατανόηση και η επίλυση των προβληματισμών των άμεσα ενδιαφερομένων. Η εμπειρία αυτή έχει οδηγήσει ολοένα περισσότερες εταιρείες να λάβουν πιο σοβαρά υπόψη τους τη συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων. Το δύσκολο μέρος είναι η εξεύρεση του καλύτερου δυνατού τρόπου γι' αυτό.

Η καθιέρωση διαλόγου με τους άμεσα ενδιαφερόμενους μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να:

- . Προβλέπει και διαχειρίζεται τις διαφωνίες
- . Βελτιώνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- . Επιτυγχάνει ομοφωνία όταν υπάρχουν αποκλίνουσες απόψεις
- . Επιφέρει ταύτιση των άμεσα ενδιαφερομένων με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της.

Παρόλα αυτά η συμμετοχή αυτή μπορεί να μην επιφέρει σημαντική αύξηση της αξίας. Οι εταιρείες θα πρέπει να ανησυχούν σχετικά με:

- . Το κόστος της εμπλοκής, σε χρόνο και άλλους πόρους
- . Τον κίνδυνο πρόκλησης κριτικής ή απάθειας των άμεσα ενδιαφερόμενων
- . Τη συχνή αδυναμία της συμμετοχής να προκαλέσει ουσιαστική αλλαγή στην απόδοση
- . Την αδυναμία συμμετοχής ορισμένων σημαντικών άμεσα ενδιαφερομένων –τους πλέον αδύναμους και αυτούς για τους οποίους οι εταιρείες δεν γνωρίζουν πολλά στοιχεία.

Κάθε διαδικασία διαλόγου είναι αβέβαιη, χωρίς εγγυήσεις. Μπορούμε όμως να αντλήσουμε διδάγματα από εταιρείες που εμπλέκονται σε διάλογο πιο συστηματικά με τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Οι εταιρείες αυτές υποδεικνύουν ότι για να είναι η εμπλοκή παραγωγική, η εταιρεία θα πρέπει να έχει ειλικρινείς προθέσεις (θα πρέπει να αποσαφηνίζει τον σκοπό του διαλόγου) και να επιδεικνύει μέσω των ενεργειών της τη δέσμευσή της για βελτίωση έτσι ώστε να αποφευχθεί η απώλεια ενδιαφέροντος για τη διαδικασία. Για να μπορέσει μια εταιρεία να κατανοήσει πλήρως τις προσδοκίες και τις ανάγκες των άμεσα ενδιαφερομένων, η διαδικασία εμπλοκής σε διάλογο θα πρέπει να:

- . Επιτρέπει στους άμεσα ενδιαφερόμενους να προσδιορίζουν ποιος θα πρέπει να εμπλέκεται σε διάλογο.
- . Διασφαλίζει την εμπιστοσύνη των άμεσα ενδιαφερομένων σε αυτούς που συλλέγουν και επεξεργάζονται τις πληροφορίες.
- . Εξασφαλίζει τη συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων στον προσδιορισμό των όρων συζήτησης.

- . Επιτρέπει στους άμεσα ενδιαφερόμενους να αναφέρουν αυτό ακριβώς που σκέφτονται χωρίς να φοβούνται μήπως υποστούν συνέπειες.
- . Διαθέτει σχετικές πληροφορίες διαφορετικών ομάδων άμεσα ενδιαφερομένων και να επιτρέπει το σχολιασμό τους.

3.5 Η φύση και η σημασία των προτύπων

Η ποικιλία των προσεγγίσεων που έχουν υιοθετήσει οι εταιρείες για την ηθική και κοινωνική αξιολόγηση και ο πειραματισμός που ενέχεται σε αυτές είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πρωτοποριακών τεχνικών, οι οποίες όμως σε μερικές περιπτώσεις έχουν αποδυναμώσει την εμπιστοσύνη. Η υιοθέτηση των προτύπων και των οδηγιών αξιολόγησης που καθοδηγούν τον οργανισμό ή προσδιορίζουν τα επίπεδα απόδοσης διευκολύνουν την εισαγωγή σταθερότητας στη διαδικασία. Τα πρότυπα:

- . Παρέχουν μια κοινή γλώσσα βέλτιστης πρακτικής στις εταιρείες και τους άμεσα ενδιαφερόμενους.
- . Καθιστούν τη βέλτιστη πρακτική περισσότερο ορατή.
- . Ενημερώνουν την ανάπτυξη της σχετικής νομοθεσίας

Για να είναι τα πρότυπα επιτυχή θα πρέπει να ευνοούν τις καινοτομίες και την ευελιξία στη διαχείριση των κοινωνικών και ηθικών ζητημάτων. Θα πρέπει να παρέχουν τη δυνατότητα στους διευθυντές να διοικούν, αλλά και να προσελκύουν νέους οργανισμούς στο χώρο της ηθικής αναφοράς και σταθερότητας. Επιπλέον, θα πρέπει να εναρμονίζονται με άλλες προσπάθειες βελτίωσης της υπευθυνότητας και της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων διάφορων νέων εργαλείων διαχείρισης, νέων πειραματισμών συνεργασίας και πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη εθνικής και διεθνούς νομοθεσίας.

Η ποικιλία των προτύπων

Τα πρότυπα απευθύνονται στις επιχειρηματικές διαδικασίες, αλλά και στην επιχειρηματική απόδοση. Υπάρχουν πρότυπα, τα οποία δίνουν βάρος σε ένα μόνο ζήτημα και άλλα τα οποία περιλαμβάνουν μια ποικιλία ζητημάτων. Υπάρχουν προαιρετικά πρότυπα και υποχρεωτικά πρότυπα. Στις διαδικασίες που καλύπτουν περιλαμβάνεται ο διάλογος με τους άμεσα ενδιαφερόμενους, καθώς και η κοινωνική και ηθική αναφορά. Όσον αφορά τα ζητήματα, σε αυτά περιλαμβάνεται η επιχειρησιακή κουλτούρα, το έντιμο και ηθικό εμπόριο, οι εργασιακές συνθήκες, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η εκπαίδευση, η προστασία του περιβάλλοντος και των ζώων και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Τα πιο πρωτοποριακά σύγχρονα πρότυπα (τα οποία δίνουν βάρος σε κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα γενικότερα) έχουν αναπτυχθεί από πολυμελείς συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων, κυβερνήσεων, διεθνών φορέων και πολιτικοκοινωνικών οργανισμών. Τα πρότυπα αυτά περιλαμβάνουν τα παρακάτω.(Chris Moon και του Clive Bonny, Φεβρουάριος 2004)

3.6 Πρωτοβουλία Διεθνούς Αναφοράς: Οδηγίες Σταθερότητας Αναφοράς

Εστιάζονται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της διαδικασίας της κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης – αναφοράς- αν και η πρωτοβουλία GRI εξερευνεί το ρόλο των οδηγιών επαλήθευσης στην υποστήριξη της διαδικασίας αναφοράς. Η πρωτοβουλία GRI προσδιορίζει ένα σύνολο δεικτών απόδοσης, οι οποίοι στοχεύουν στην κάλυψη μιας πλήρους σειράς ζητημάτων που απασχολούν τους άμεσα ενδιαφερομένους, συμπεριλαμβανομένων κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών

θεμάτων, αν και βρίσκονται επί το παρόντος σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης. Έπειτα από μια πιλοτική διαδικασία, τον Ιούνιο του 2000 παρουσιάστηκε μια αναθεωρημένη έκδοση των οδηγιών.

Κοινωνική Αναφορά: Διεθνής Κοινωνική Αναφορά

Μέρος των προτύπων αφορά τα συστήματα διαχείρισης και αναφέρεται στον προσδιορισμό της πολιτικής, την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων, την επιβεβαίωση της συμμόρφωσης, τη διάδοση των διαδικασιών και την ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης. Δίνει όμως βάρος σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα: τις εργασιακές συνθήκες στις διεθνείς αλυσίδες προμηθειών.

Η πρωτοβουλία ηθικού εμπορίου

Η ET1 είναι μια συνεργασία μεταξύ εταιρειών, συνδικάτων και μη κυβερνητικών οργανώσεων. Ο βασικός της κώδικας δίνει έμφαση σε μια σειρά εργατικών ζητημάτων. Οι διαδικασίες αναφοράς και εμπέδωσης καθορίζονται από το ότι οι προμηθευτές μελών της ET1 θα πρέπει να ικανοποιούν συγκεκριμένα πρότυπα, ενώ η μέτρηση της απόδοσης με διαφανείς τρόπους αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη συνέχιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους. Τα μέλη συντάσσουν ετήσιες εκθέσεις προόδου αναφορικά με τον κώδικα, ενώ η ET1 δημοσιεύει μια συνοπτική ετήσια έκθεση.

Ινστιτούτου Κοινωνικής και Ηθικής Αναφοράς

Το AA1000 είναι ένα πρότυπο αναφοράς το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί με δύο τρόπους:

- . Για την υποστήριξη της ποιότητας των ειδικών προτύπων αναφοράς – που ήδη υπάρχουν ή που δημιουργούνται
- . Ως διαδικασία διαχείρισης και επικοινωνίας της κοινωνικής και ηθικής αναφοράς και απόδοσης.

Το πρότυπο αυτό παρέχει στις εταιρείες (και σε άλλους οργανισμούς) ένα τυποποιημένο σύστημα το οποίο μπορεί να υποστηρίξει τις διαδικασίες κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, επιδιώκει να βοηθήσει τις εταιρείες να κατανοήσουν τις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών προτύπων και οδηγιών, καθώς επίσης και τις σχέσεις με άλλα εργαλεία διαχείρισης, όπως είναι η σταθμισμένη κάρτα αποτελέσματος ή το μοντέλο επιχειρηματικής υπεροχής. Υποστηρίζει το στόχο της κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης, ο οποίος είναι να φέρει τα κοινωνικά και ηθικά ζητήματα στο επίκεντρο της στρατηγικής διαχείρισης και της λειτουργίας των εταιρειών. Στην αναθεώρηση του AA1000 το 2001, συμπεριλήφθηκαν περισσότερες πρακτικές οδηγίες αναφορικά με θέματα διασφάλισης, καινοτομιών, συστημάτων διαχείρισης και συμμετοχής των άμεσα ενδιαφερομένων.

Η αντικατάσταση του AA1000 (ή κάποιου άλλου προτύπου) δεν θα έχει ως αποτέλεσμα την εξάλειψη της πολυπλοκότητας της διαχείρισης των κοινωνικών και ηθικών ζητημάτων. Ούτε θα επιλύσει τις διαστάσεις γνώμης που εμφανίζονται μεταξύ των ομάδων των άμεσα ενδιαφερομένων. Το πρότυπο AA1000 μπορεί όμως να βοηθήσει τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα. Πρόκειται για μια διαδικασία η οποία φέρνει την ηθική στο επίκεντρο της διαχείρισης, δίνοντας έμφαση στη συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερομένων ως ένα τρόπο κατανόησης των σημαντικών τομέων απόδοσης.

Τα πρότυπα αναφοράς πρέπει να εξετάζονται μέσα σε αυτό το πλαίσιο. Μπορούν να προσφέρουν ένα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία δημιουργίας κύρους μεταξύ των άμεσα ενδιαφερομένων. Δεν μπορούμε όμως να παραλείψουμε την αφοσίωση και τη διοίκηση της εταιρείας: αποτελούν βασικά συστατικά για τη βελτίωση της απόδοσης.

Συμπέρασμα

Η αξιολόγηση, ο έλεγχος και η αναφορά σε κοινωνικά και ηθικά ζητήματα βρίσκονται ακόμη σε πρωτογενή στάδια και η βέλτιστη δυνατή πρακτική θα συνεχίσει να εξελίσσεται μέσα στα επόμενα χρόνια. Οι εταιρείες έχουν την ευκαιρία να συμπεριλάβουν αυτά τα ζητήματα, είτε σε επίπεδο διοίκησης ή ακολουθώντας το παράδειγμα άλλων υιοθετώντας την προσέγγιση βήμα προς βήμα.

Σε κάθε περίπτωση, η κοινωνική και η ηθική αξιολόγηση παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι εταιρείες μπορούν να αρχίσουν να αξιολογούν την απόδοσή τους και να εισάγουν σε αυτή τις απόψεις των άμεσα ενδιαφερομένων. Ενσωματώνοντας τη διαδικασία κοινωνικής και ηθικής αξιολόγησης στη στρατηγική και τις δραστηριότητές της, μια εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την απόδοσή της στους τομείς εκείνους που θεωρούνται σημαντικοί, τόσο για την ίδια όσο και τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Με αυτό τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει μια σειρά κινδύνων οι οποίοι υπό διαφορετικές συνθήκες θα περνούσαν απαρατήρητοι και ανεξέλεγκτοι σε κάθε μια από αυτές τις σχέσεις.

Παρακάτω θα αναφερθούμε στους κώδικες ηθικής συμπεριφοράς κ δεοντολογίας για πέντε διαφορετικές τράπεζες συγκεκριμένα αφού πρώτα δώσουμε τον ορισμό της τράπεζας (Ψυχομάνης, 2001).

ΤΡΑΠΕΖΕΣ στο ελληνικό δίκαιο χαρακτηρίζονται οι ανώνυμες εταιρίες που ασχολούνται οπωσδήποτε με της δραστηριότητες της αποδοχής καταθέσεων ή της συγκέντρωσης επιστρεπτέων κεφαλαίων και της παράλληλης χορήγησης πιστώσεων, επιλεκτικά δε ασκούν (ή δεν ασκούν) οποιεσδήποτε άλλες τραπεζικές εργασίες.

ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 4

4.1 Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και του Ομίλου της

Εισαγωγή

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ), για δεκαετίες ολόκληρες, λειτούργησε στο πλαίσιο συγκεκριμένων στόχων και οραμάτων, αρχών και κανόνων δεοντολογίας.(Τάκης Αραπόγλου, Ιανουάριος 2007) Εξαιτίας της συνεπούς εφαρμογής τους, έχει καθιερωθεί στις συνειδήσεις των πελατών της, αλλά και στο σύνολο του ελληνικού λαού ως το μεγαλύτερη τραπεζικό ίδρυμα. Τα τελευταία χρόνια, ο Όμιλος ΕΤΕ (ο Όμιλος) εξελίσσεται με γοργά βήματα σε έναν από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς οργανισμούς της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων ενός σύγχρονου χρηματοοικονομικού ομίλου.

Η μετάβαση της Τράπεζας από τον Δημόσιο στον Ιδιωτικό τομέα, η ενίσχυση της εξωστρέφειάς της και η προσέλκυση ξένων και ελλήνων μετόχων, καθώς και αντίστοιχων θεσμικών επενδυτών στο μετοχικό της κεφάλαιο, αποτελεί άλλη μια μεγάλη αλλαγή στο χαρακτήρα της ΕΤΕ, η οποία πλέον λειτουργεί εξ ολοκλήρου με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια.

Αυτός ο **Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας** περιγράφει τις Βασικές Αρχές και τους Κανόνες που διέπουν τους εσωτερικούς κανονισμούς και την πολιτική της Τράπεζας και του Ομίλου, λαμβάνοντας υπόψη τις κείμενες διατάξεις που απορρέουν από το εθνικό και διεθνές νομοθετικό πλαίσιο, βάσει των οποίων η Διοίκηση

και το σύνολο του Προσωπικού ασκούν τα καθήκοντά τους, συνδράμοντας κατ'αυτόν τον τρόπο στην επιτυχή επιχειρηματική δραστηριότητα της Τράπεζας.

Οι Γενικές Αρχές που περιγράφονται στον Κώδικα, λαμβάνοντας υπόψη τις Αρχές Εταιρικές Διακυβέρνησης, θεμελιώνονται στις αξίες της ακεραιότητας, της αμεροληψίας, της επιχειρηματικότητας, του επαγγελματισμού, της διαφάνειας, της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της άμεσης και θετικής ανταπόκρισης, της ομαδικής εργασίας και της ευθύνης συμμόρφωσης.

Οι επιχειρηματικές αυτές αρχές δεν είναι νόμοι ούτε κανονισμοί, αλλά Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς, βασιζόμενος στις βασικές αρχές που ακολουθεί η Τράπεζα κατά την άσκηση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

Ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας αφορά τη Διοίκηση και όλο το Προσωπικό της Τράπεζας και του Ομίλου της, συμπεριλαμβανομένων και των Ανεξάρτητων Συνεργατών και Συμβούλων της.

Το Δ.Σ. της ΕΤΕ, για τη διαμόρφωση του Κώδικα, βασίστηκε σε βέλτιστες διεθνείς τραπεζικές πρακτικές, στη σύγχρονη πραγματικότητα των χωρών στις οποίες λειτουργεί ο Όμιλος, καθώς και στις ήδη υφιστάμενες κανονιστικές και άλλες νομικές υποχρεώσεις της Τράπεζας.

Το Δ.Σ. της Τράπεζας έχει τη βεβαιότητα ότι η οικογένεια του Ομίλου της ΕΤΕ θα ενστερνισθεί πλήρως τις Αρχές και τους Κανόνες που περιλαμβάνει ο Κώδικας και οι κανόνες αυτοί θα γίνουν σεβαστοί από όλους τους εργαζόμενους στον Όμιλο.

4.2 Οι Αξίες και Αρχές του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Νομιμότητα:

. Ο Όμιλος συμμορφώνεται και εφαρμόζει τις κείμενες διατάξεις νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και, κυρίως, στις χώρες στις οποίες αναπτύσσει τις δραστηριότητές του. Η επιχειρηματική στρατηγική της Τράπεζας και του Ομίλου χαράσσεται μόνο εντός των ορίων που επιτάσσει ο νόμος.

. Η Τράπεζα και ο Όμιλος τηρούν όλα τα απαραίτητα μέτρα και συμπράττουν με άλλους οργανισμούς και κράτη για την πάταξη του ξεπλύματος παράνομου χρήματος. Το Προσωπικό της Τράπεζας και του Ομίλου θα πρέπει να ακολουθεί την πολιτική αυτής της Τράπεζας και να μην επιτρέπει καμία συναλλαγή, η οποία ενδεχομένως θα έβλαπτε την αξιοπιστία του Ομίλου. Το Προσωπικό απαγορεύεται να συνδράμει ή να συνεργεί με οποιονδήποτε πελάτη, ο οποίος σχετίζεται καθ'οιονδήποτε τρόπο με ξέπλυμα χρήματος, που προέρχεται από οποιαδήποτε εγκληματική δραστηριότητα. Το Προσωπικό οφείλει να εξετάζει με ιδιαίτερη προσοχή και να αποφεύγει τη διενέργεια συναλλαγών, για τις οποίες γνωρίζει ή βάσιμα υποπτεύεται ότι συνδέονται με νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες ή και με τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας.

. Το Προσωπικό οφείλει να συμμορφώνεται με τις επιταγές του νόμου και οι ενέργειές του πρέπει να διέπονται από εντιμότητα και υψηλές θετικές αξίες.

Προτεραιότητα στους πελάτες

- . Η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση των πελατών είναι ο βασικός στόχος κάθε δραστηριότητας και ενέργειας της Τράπεζας και του Ομίλου.
- . Η Τράπεζα σέβεται την ιδιαιτερότητα και τις ανάγκες κάθε πελάτη, σε κάθε χώρο που δραστηριοποιείται.
- . Οι σχέσεις της Τράπεζας με τους πελάτες διέπονται από διαφάνεια και ειλικρίνεια. Η Τράπεζα επιδιώκει την πλήρη, ορθή και έγκαιρη πληροφόρηση των πελατών για τις προσδοκώμενες ωφέλειες και τους πιθανούς κινδύνους των χρηματοδοτικών προϊόντων της. Η Τράπεζα, ακολουθώντας τους κανόνες Υγιούς Ανταγωνισμού, αποφεύγει την προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων της μέσω της αθέμιτης διαφήμισης, σεβόμενη πλήρως τις σχετικές διατάξεις της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας.
- . Η Τράπεζα σέβεται τις απόψεις και τις γνώμες των πελατών της και προσπαθεί να δίνει λύσεις σε τυχόν παράπονα και καταγγελίες τους.
- . Παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, βελτώνει την ανταγωνιστικότητά της και καινοτομεί στην προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Ποιότητα προσωπικού

Η δύναμη της Τράπεζας και του Ομίλου πηγάζει από το προσωπικό της. Η ανάπτυξη και η διατήρηση υψηλού επιπέδου Προσωπικού αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της Τράπεζας και του Ομίλου. Για το σκοπό αυτό η Τράπεζα:

- . Εφαρμόζει αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών και αμοιβών του Προσωπικού της.

- . Διασφαλίζει καλές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας, με ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για όλους, σεβόμενη την ισορροπία μεταξύ του εργασιακού χρόνου και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων.
- . Πιστεύει στη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων του Προσωπικού της και παρέχοντας υποτροφίες και εκπαιδευτικές άδειες για περαιτέρω εξειδίκευση στα γνωστικά του αντικείμενα.

Προσφορά στην κοινωνία

Η Τράπεζα και ο Όμιλος, με αίσθημα ευθύνης απέναντι στον άνθρωπο και ιδιαίτερα σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, συνδράμει στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων, στηρίζει ανθρωπιστικές πρωτοβουλίες και υποστηρίζει το έργο αναγνωρισμένων κοινωνικών φορέων και οργανώσεων.

Η μακροπρόθεσμη επιτυχία και η αύξηση της αξίας της Τράπεζας και του Ομίλου είναι συνυφασμένη με την ανάπτυξη και την ευημερία των κοινωνιών όπου δραστηριοποιείται. Για το λόγο αυτό η Τράπεζα:

- . Λειτουργεί με όρους που δεν θίγουν την άμεση ή μακρόχρονη ανταγωνιστική ικανότητα της Τράπεζας και του Ομίλου.
- . Υποστηρίζει την κοινωνική, πνευματική και καλλιτεχνική ζωή που φροντίζει για τη διαφύλαξη και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιείται. Επιχορηγεί πνευματικά έργα, καλλιτεχνικές διοργανώσεις και πολιτιστικές εκδηλώσεις, ενώ επίσης συμβάλλει στην ανάπτυξη του αθλητισμού.
- . Συμμορφώνεται με τις αποφάσεις που επιβάλλουν να μη συνεργάζεται με χώρες, εταιρείες ή άτομα που υποστηρίζουν την τρομοκρατία ή παραβιάζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα. Δεν προβαίνει, άμεσα ή έμμεσα, σε οικονομική ενίσχυση ή δωρεές σε πολιτικά κόμματα.

Σεβασμός προς το περιβάλλον

Η Τράπεζα και ο Όμιλος πιστεύει ότι η ευθύνη προς το περιβάλλον και η εφαρμογή της περιβαλλοντικής πολιτικής αποτελούν θεμελιώδη λίθο σωστής εταιρικής συμπεριφοράς και συνεισφοράς των επιχειρήσεων, γενικότερα στη σωστή ανάπτυξη της χώρας.

Η Τράπεζα, λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων:

. Φροντίζει η λειτουργία του Ομίλου να είναι φιλική προς το περιβάλλον, υιοθετώντας τεχνολογίες που δεν το βλάπτουν, εφαρμόζοντας μέτρα πρόληψης καταστροφών, προωθώντας ενεργά την ανακύκλωση και χρησιμοποιώντας για τη στέγαση των μονάδων της κτίρια με μειωμένες ενεργειακές απαιτήσεις και την ελάχιστη δυνατή περιβαλλοντική επιβάρυνση.

. Αναβαθμίζει τον αστικό περιβαλλοντικό χώρο, επιδιώκοντας την αρμονική συνύπαρξη των κτιριακών εγκαταστάσεων της με το οικιστικό περιβάλλον, υλοποιώντας προγράμματα για την ανάδειξη των αρχιτεκτονικών χαρακτηριστικών των παραδοσιακών κτιρίων που βρίσκονται στην ιδιοκτησία της Τράπεζας και του Ομίλου, προχωρώντας ταυτόχρονα στην ανέγερση κτιρίων πρωτοποριακής αρχιτεκτονικής σύλληψης.

4.3 Η ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Οι Αρχές και οι Κανόνες που αναφέρονται στον παρόντα Κώδικα στοχεύουν στη διαρκή αναβάθμιση των προσφερομένων υπηρεσιών από το Προσωπικό, οι υποχρεώσεις του οποίου δεν εξαντλούνται απλώς με την τήρηση των Αρχών και των Κανόνων αυτών, αλλά και με την εκ παραλλήλου πιστή εφαρμογή των διατάξεων του εκάστοτε ισχύοντος Κανονισμού Εργασίας για τους υπαλλήλους της Τράπεζας, καθώς και των υφιστάμενων εγκυκλίων και οδηγιών της Διοίκησης των Εταιρειών του Ομίλου.

Η συμμόρφωση των εργαζομένων με τις Αξίες και τους δεοντολογικούς Κανόνες του Κώδικα, καθώς και με τις διαδικασίες και την πολιτική που έχουν υιοθετηθεί για την εφαρμογή του, θα λαμβάνεται υπόψη κατά την ετήσια αξιολόγησή τους από τη Διοίκηση της Τράπεζας και του Ομίλου. Κάθε εργαζόμενος οφείλει να πειθαρχεί στην εκτέλεση των οδηγιών των προϊσταμένων του και να καλλιεργεί την αυτοπειθαρχία στην εκτέλεση των πάγιων καθηκόντων του. Εάν έχει αμφιβολίες για τη νομιμότητα κάποιας από τις οδηγίες που του δίδονται, πρέπει να γνωστοποιεί τις επιφυλάξεις του, σύμφωνα με την οικεία διάταξη του Κανονισμού Εργασίας. Η Τράπεζα και οι Εταιρείες του Ομίλου οφείλουν να παρέχουν στους εργαζόμενους διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης και της αποκλειστικής γραμμής επικοινωνίας (hotline), για την εμπιστευτική ή και ανώνυμη υποβολή αναφορών τους σε σχέση με τυχόν παραβιάσεις του Κώδικα.

2. Σωστή συμπεριφορά έναντι των πελατών

Οι πελάτες του Ομίλου αποτελούν το επίκεντρο των δραστηριοτήτων του. Κάθε δυσαρεστημένος πελάτης που εγκαταλείπει τον Όμιλο, αποτελεί πλήγμα στην επαγγελματική ασφάλεια και στην εξελικτική

πορεία της Τράπεζας, καθώς και στη βελτίωση των επαγγελματικών και οικονομικών θέσεων του Προσωπικού της.

Η συμπεριφορά του Προσωπικού πρέπει να εμπνέει στους πελάτες εμπιστοσύνη και εκτίμηση.

Κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- . Να μη δημιουργεί κοινά ή αμοιβαία οικονομικά συμφέροντα με τους πελάτες του Ομίλου, γιατί έτσι δημιουργείται κίνδυνος σύγκρουσης καθηκόντων που μπορεί να επισύρει σε βάρος του πειθαρχικές και νομικές κυρώσεις.

- . Να τους πληροφορεί με σαφήνεια για τα θέματα που έχουν σχέση με την προστασία και τη βελτίωση της περιουσιακής τους θέσης.

- . Να μη δανείζει ούτε να δανείζεται από τους πελάτες του Ομίλου χρηματικά ποσά.

- . Να μην πραγματοποιεί παρατραπεζικές εργασίες και διευκολύνσεις.

- . Να μη μεσολαβεί σε αγοραπωλησίες, μεταβιβάσεις και γενικά οικονομικές ή άλλες συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ των πελατών του Ομίλου, ακόμη και όταν μεταξύ των συμβαλλομένων μερών υπάρχουν συγγενικά πρόσωπα.

- . Να μην προσπαθεί να προσελκύσει εξωτραπεζικές εργασίες (π.χ. ασφαλιστικές) σε όφελος επιχειρήσεων που δεν ανήκουν στον Όμιλο. Αντίθετα να ενισχύει την συνεργασία και να υποβοηθά τις εταιρείες του Ομίλου.

- . Να μη μεταχειρίζεται αντικειμενικά τους πελάτες, αποφεύγοντας την ευνοϊκή μεταχείριση ορισμένων προσώπων ή την αποθάρρυνση της συνεργασίας με άλλους χωρίς βάσιμο αντικειμενικό λόγο.

- . Να μην προσφέρει αλλότριες υπηρεσίες (π.χ. λογιστικές, διαχειριστικές κτλ.) και προϊόντα σε πελάτες ή τρίτους, με ή χωρίς αμοιβή, χωρίς

προηγούμενη έγκριση των εντεταλμένων οργάνων, προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων.

- . Να μην προμηθεύεται από πελάτες του Ομίλου διάφορα είδη με ευνοϊκότερους όρους από αυτούς της αγοράς και να μη δημιουργεί υποχρεώσεις (δόσεις, συναλλαγματικές κτλ.) στις οποίες δε θα μπορεί να ανταποκριθεί.

- . Να μην προσφεύγει στη συνδρομή των πελατών του Ομίλου για την επιτυχή έκβαση εξωτραπεζικών εκδηλώσεων που δεν εντάσσονται στο πρόγραμμα επιχορηγήσεων του Ομίλου.

- . Να αποφεύγει την παραμονή φίλων και συγγενών του στους χώρους της εργασίας κατά τη διάρκεια των συναλλαγών, καθώς και μετά το πέρας αυτών.

Όταν συναλλασσόμαστε με τους πελάτες

Οι σχέσεις του Προσωπικού με τους πελάτες διέπονται από διαφάνεια, ειλικρίνεια, εχεμύθεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Το Προσωπικό της Τράπεζας φροντίζει να παρέχει τις υπηρεσίες του προς τους πελάτες με την ίδια πληρότητα, ποιότητα και σωστή συμπεριφορά, αποφεύγοντας κάθε διακριτική μεταχείριση σε σχέση με την εθνικότητα, τη θρησκεία, το φύλο, την οικονομική κατάσταση ή την επαγγελματική τους ιδιότητα.

Κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- . Να αποφεύγει να συμπεριφέρεται απότομα, αδιάφορα ή υποτιμητικά στους πελάτες.

- . Να συνομιλεί με τρόπο ήρεμο, ευχάριστο και ευγενικό.

- . Να επιλύει με καλή πίστη και ψυχραιμία τυχόν διαφορές και παρεξηγήσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών με τους πελάτες του Ομίλου.

- . Να μην καπνίζει στους χώρους υποδοχής, αναμονής του κοινού και στις αίθουσες συναλλαγών, όπως προβλέπει η ισχύουσα νομοθεσία και οι σχετικές εγκύκλιοι.
- . Να μη διεκπεραιώνει «προσωπικές» του υποθέσεις ενώπιον των πελατών της Τράπεζας.
- . Να ενημερώνει με σαφήνεια, υπευθυνότητα και υπομονή τους πελάτες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της Τράπεζας, καθώς και για τις κατά περίπτωση ενδεδειγμένες ενέργειες για τη σωστή διεκπεραίωση των συναλλαγών τους.
- . Να προσπαθεί για τη γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών.
- . Να αποφεύγει τις ιδιαίτερες, προσωπικές και εκτεταμένες συζητήσεις με πελάτες, όταν άλλοι συναλλασσόμενοι περιμένουν να εξυπηρετηθούν.
- . Να μιλάει στον πληθυντικό απευθυνόμενος προς τους πελάτες και να αποφεύγει συστηματικά τις υπερβολικές οικειότητες ή εκφράσεις και χειρονομίες που δεν συνάδουν με τη σοβαρότητα του επαγγέλματός του.
- . Να συμπεριφέρεται με ιδιαίτερη προσοχή και ευαισθησία στις συναλλαγές του με τις κοινωνικά ευπαθείς ομάδες (π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες, συνταξιούχοι, κ.α.)

Προστασία των συμφερόντων του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας

Προστασία της φήμης της Τράπεζας και του Ομίλου

Η επιχειρηματική επιτυχία, καθώς και η ίδια η ύπαρξη μιας Τράπεζας, στηρίζεται στην εμπιστοσύνη που της δείχνει το κοινωνικό σύνολο.

Κάθε εργαζόμενος, προκειμένου να προασπίσει την καλή φήμη της Τράπεζας και του Ομίλου, οφείλει:

. Να αναφέρει στους προϊσταμένους του και να αποφεύγει τη διενέργεια συναλλαγών που μπορεί να συνδέονται με νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες ή με τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας.

. Να αναφέρει στους προϊσταμένους του και να μη διενεργεί συναλλαγές, που αποσκοπούν στην αποφυγή φορολογικών υποχρεώσεων.

. Να μη δέχεται δώρα ή εξυπηρετήσεις, με ή χωρίς αντάλλαγμα, από πελάτες ή τρίτους. Εξαιρούνται τα επαγγελματικά δώρα μικρής αξίας, τα οποία αποδεδειγμένα προσφέρονται για λόγους ευπρεπείας στο πλαίσιο των τοπικών συναλλακτικών ηθών και τα οποία δεν θέτουν σε κίνδυνο την ηθική ακεραιότητα των εργαζομένων ως εκπροσώπων της Τράπεζας και του Ομίλου.

. Να μη χρησιμοποιεί την υπαλληλική του ιδιότητα για την εξασφάλιση οποιουδήποτε είδους πλεονεκτημάτων ή ωφελειών.

. Να μην ασκεί οποιαδήποτε ανταγωνιστική επιχειρηματική δραστηριότητα, εκτός της Τράπεζας ή του Ομίλου, για λογαριασμό του ή για λογαριασμό τρίτων και να μη συμμετέχει σε εταιρείες με οποιαδήποτε ιδιότητα, παρά μόνο εφόσον λάβει την απαραίτητη έγκριση, όπως προβλέπεται από τις οικείες διατάξεις.

. Να αναφέρει άμεσα στους προϊσταμένους του οποιοδήποτε γεγονός μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση μεταξύ των δικών του συμφερόντων ή των συμφερόντων ενός συγγενικού του προσώπου και των συμφερόντων της Τράπεζας ή του Ομίλου.

. Να μην εκμεταλλεύεται, για δικό του όφελος, ευκαιρίες ή πληροφορίες, των οποίων λαμβάνει γνώση ως εργαζόμενος στην Τράπεζα ή στον Όμιλο, ακολουθώντας επιμελώς τους σχετικούς κανονισμούς σε σχέση

με γνωστοποίηση και έγκριση συναλλαγών σε μετοχές Εταιρειών του Ομίλου εισηγμένες σε Χρηματιστήριο Αξιών.

Προστασία της περιουσίας της Τράπεζας και του Ομίλου

Το Προσωπικό της Τράπεζας οφείλει να προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου από καταστροφή ή από ανεπίτρεπτη χρήση. Κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- . Να εξετάζει κάθε χρηματοδότηση, αγορά, πώληση ή συναλλαγή για λογαριασμό της Τράπεζας ή του Ομίλου, με αντικειμενικά κριτήρια, προστατεύοντας τα συμφέροντά τους.
- . Να εξασφαλίζει πλήρη διαφάνεια κατά την επιλογή των προμηθευτών, αγαθών και υπηρεσιών, διαφυλάσσοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη φήμη του Ομίλου και ακολουθώντας τις σχετικές διαδικασίες που προβλέπονται από Κανονισμούς, Εγκυκλίους και Σχετικές Οδηγίες.
- . Να μη χρησιμοποιεί για Προσωπικούς σκοπούς τα περιουσιακά στοιχεία και τον εξοπλισμό που έχει θέσει στη διάθεσή του η Τράπεζα και ο Όμιλος.
- . Να εξασφαλίζει ότι η χρήση των υπολογιστών, τηλεφώνων, φαξ και άλλων μηχανημάτων γίνεται μόνο από εξουσιοδοτημένα άτομα. Να φυλάσσει με ασφάλεια τους κωδικούς πρόσβασης και να ασφαρίζει τα μηχανήματα, ακόμα και σε περίπτωση ολιγόλεπτης απουσίας του από το χώρο εργασίας.
- . Να μην εγκαθιστά ή χρησιμοποιεί λογισμικά, εκτός αυτών που έχει εγκαταστήσει η υπηρεσία, για την ασφάλεια των μηχανογραφικών συστημάτων του Ομίλου.
- . Να χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο (Internet) για θέματα υπηρεσιακά ή συνδεδεμένα με την άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια των συστημάτων του Ομίλου.

Εχεμύθεια

Ο σεβασμός της εμπιστοσύνης των πελατών αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της Τράπεζας και του Ομίλου. Κάθε εργαζόμενος, προκειμένου να εξασφαλίζεται η εχεμύθεια των προσωπικών στοιχείων των πελατών της Τράπεζας και να διατηρείται η εμπιστοσύνη τους προς τον Όμιλο, οφείλει:

. Να θεωρεί ως απόλυτα εμπιστευτικές και μη ανακοινώσιμες ή δημοσιοποιήσιμες όλες τις πληροφορίες που περιέχονται, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, σε γνώση του και αναφέρονται στις συναλλαγές, την οικονομική κατάσταση ή οποιοδήποτε άλλο θέμα της Τράπεζας, του Ομίλου και των πελατών.

. Να αποφεύγει κάθε πράξη ή παράλειψη, η οποία θα προκαλούσε ενδεχομένως διαρροή ή διακίνηση πληροφοριών που έχουν σχέση με πελάτες και άλλους αντισυμβαλλόμενους της Τράπεζας ή του Ομίλου.

. Να φροντίζει ώστε να μην υπάρχουν εκτεθειμένα και ορατά από μη εξουσιοδοτημένα πρόσωπα, στα γραφεία και τα γκισέ συναλλαγής, στοιχεία, έγγραφα, φάκελοι, εκτυπώσεις, κτλ, ιδιαιτέρως κατά τη διάρκεια της απουσίας του από τη θέση εργασίας του, ακόμα και εάν αυτή είναι ολιγόλεπτη.

. Να φροντίζει ώστε να μη βρίσκονται στην οπτική γωνία των πελατών οι οθόνες των ηλεκτρονικών υπολογιστών που υποστηρίζουν διάφορες συναλλαγές. Να σβήνουν τις οθόνες όταν απομακρύνονται οι χειριστές τους από τα μηχανήματα, ακόμα και εάν η απουσία τους είναι ολιγόλεπτη.

. Να μη δίνει από τηλεφώνου πληροφορίες (όπως υπόλοιπα λογαριασμών, στοιχεία αγοραζομένων επιταγών κτλ) παρά μόνον υπό τις προβλεπόμενες προϋποθέσεις.

- . Να καταστρέφει εντελώς όσα έγγραφα περιέχουν εμπιστευτικές πληροφορίες και απαιτείται η καταστροφή τους.
- . Να μη διακινεί έγγραφα και στοιχεία μεταξύ των διαφόρων μονάδων της Τράπεζας ή μεταξύ των Εταιρειών του Ομίλου, χωρίς να τηρούνται σχολαστικά όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες που στοχεύουν στην ασφάλή τους διακίνηση.
- . Να αποφεύγει μεγαλόφωνες συζητήσεις στην αίθουσα υποδοχής της πελατείας, στους διαδρόμους, στις σκάλες ή στα ασανσέρ, από το περιεχόμενο των οποίων διαρρέουν πληροφορίες και στοιχεία που ενδεχομένως μπορούν να βλάψουν την Τράπεζα, τον Όμιλο ή κάποιον εκ των πελατών.
- . Να μην εμπλέκεται, στις κοινωνικές και ιδιωτικές συναναστροφές του, σε συζητήσεις κατά τις οποίες ενδεχομένως μπορεί να ανακοινωθούν στοιχεία και δεδομένα για την κατάσταση της Τράπεζας ή του Ομίλου ή των οικονομικών συμφερόντων των πελατών τους.

Ομαδικό πνεύμα

Η επιτυχία της Τράπεζας και του Ομίλου, καθώς και η διασφάλιση και η βελτίωση των οικονομικών αποδοχών του Προσωπικού, στηρίζεται στη θέλησή του να δουλέψει ως μια ομάδα, που επιδιώκει να είναι η καλύτερη στον τομέα των δραστηριοτήτων της.

Για το σκοπό αυτό, κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- . Να προσαρμόζεται γρήγορα στις πραγματικές συνθήκες που επιβάλλουν οι ανάγκες της εργασίας του.
- . Να μη δυστροπεί στα καθήκοντα που του ανατίθενται, ιδιαίτερα όταν αυτά υπαγορεύονται από τις περιστάσεις ή από την ανάγκη να μη βρεθούν σε κίνδυνο τα συμφέροντα της Τράπεζας ή του Ομίλου.

- . Να μην είναι απλός παθητικός αποδέκτης οδηγιών, αλλά να αναπτύσσει την πρωτοβουλία του, για την καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών της καθημερινής δουλειάς, με γνώμονα το συμφέρον του Ομίλου, εντός των ορίων της νομιμότητας και της ιεραρχίας.
- . Να αποφεύγει να ομιλεί στα ΜΜΕ ως εκπρόσωπος της Τράπεζας και του Ομίλου, να δίνει συνεντεύξεις ή να γράφει άρθρα και να προχωρεί σε δημοσιεύσεις σε εφημερίδες και περιοδικά σχετικά με τον Όμιλο και τις δραστηριότητές του, χωρίς προηγουμένη έγκριση.

Σεβασμός των συναδέλφων

Η επαγγελματική επιτυχία και η ψυχική ηρεμία των εργαζομένων εξαρτάται από την εξασφάλιση της αρμονικής συμβίωσής τους. Για το σκοπό αυτό, κάθε εργαζόμενος οφείλει:

- . Να συμπεριφέρεται στους συναδέλφους του με ευγένεια, αυτοσυγκράτηση και ήθος. Κανείς δεν αποδέχεται την προσβολή της προσωπικότητάς του. Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να απευθύνεται στους συνεργάτες του, με την ίδια ευγένεια που πρέπει ή απαιτεί να του συμπεριφέρονται και αυτοί.
- . Να συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.
- . Να επιδιώκει την ύπαρξη ενός ήσυχου εργασιακού περιβάλλοντος, αποφεύγοντας την κακή χρήση των τηλεφωνικών συσκευών και των ραδιοφώνων ή τηλεοράσεων στο χώρο εργασίας.
- . Να κάνει καθημερινή πράξη τη συναδελφική ισοτιμία μεταξύ ανδρών και γυναικών. Απαγορεύονται παρενοχλήσεις, σεξουαλικά σχόλια ή συζητήσεις.
- . Να συντελεί στην αρμονική συμβίωση όλων των εργαζομένων του Ομίλου. Απαγορεύονται οποιαδήποτε σχόλια σχετικά με την ηλικία, τις ειδικές ανάγκες του συναδέλφου, τη φυλετική προέλευση, τις πολιτικές

πεποιθήσεις και τη συμμετοχή του σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, το θρήσκευμα, το σεξουαλικό προσανατολισμό, την αρχαιότητα, την οικογενειακή κατάσταση, την εγκυμοσύνη και την υπηκοότητα.

. Να κατανοεί ότι οι εχθρότητες, οι αντιπαλότητες και οι διενέξεις δεν διευκολύνουν την αντιμετώπιση των προβλημάτων, αλλά αντίθετα δυσχεραίνουν την επίλυσή τους.

. Να αναγνωρίζει ότι η αναγκαιότητα της συμβίωσης διαφορετικών χαρακτήρων προϋποθέτει απαραίτητα την επίδειξη ενός πνεύματος προσαρμογής, διαλλακτικότητας και συμβατικότητας.

4.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ

Ο Όμιλος προβαίνει σε κατάλληλες επενδυτικές επιλογές, με συνετές επιχειρηματικές αποφάσεις, που λαμβάνονται με την απαιτούμενη ευελιξία, στοχεύοντας στην προώθηση των συμφερόντων των Μετόχων του.

Η Τράπεζα υιοθετεί πρακτικές που εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο Εταιρικής Διακυβέρνησης, δομές και πολιτικές που δημιουργούν πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς και επιχειρησιακής ηθικής και συντελούν στην εύρυθμη λειτουργία της αγοράς και στη θεμελίωση της εμπιστοσύνης των Μετόχων της.

Ειδικότερα:

. Κάθε ενέργεια της Τράπεζας στοχεύει στην αύξηση της κερδοφορίας και στη βελτίωση της αποδοτικότητας του Ομίλου, προς όφελος αυτών που την εμπιστεύονται επενδύοντας στη μετοχή της.

. Η Τράπεζα επιδιώκει να παρέχει στο επενδυτικό κοινό ορθή, πλήρη και έγκαιρη πληροφόρηση για την οικονομική κατάσταση και τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου.

. Η Τράπεζα διαφυλάσσει τα περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου, προβαίνοντας σε επενδύσεις στους τομείς των δραστηριοτήτων της και προσπαθώντας να περιορίζει το κόστος λειτουργίας της Τράπεζας και του Ομίλου.

. Η Τράπεζα σχεδιάζει σαφείς γραμμές αναφοράς, εποπτείας και ελέγχου και φροντίζει ώστε τα όργανα του Ομίλου να μην δρουν ανεξέλεγκτα, εξασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο διαφάνεια έναντι των Μετόχων της και φροντίζοντας ώστε η Γενική Συνέλευση των Μετόχων να έχει σαφή ενημέρωση για τις δραστηριότητες του Ομίλου.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Τράπεζας ενσωματώνει ένα πλαίσιο Αρχών και Κανόνων που πρέπει να διέπουν την πολιτική της Τράπεζας και του Ομίλου κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους και την προσφορά των υπηρεσιών τους.

Η εφαρμογή των αρχών του Κώδικα είναι πολιτισμός και αποτελεί υποχρέωση όλων, επειδή προστατεύει τα συμφέροντα των Εργαζομένων, των Μετόχων, των Πελατών και του κοινωνικού συνόλου εν γένει. Επιπλέον συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος και εξασφαλίζει τη φερεγγυότητα, την αξιοπιστία και τη φήμη της Τράπεζας και του Ομίλου της.

Ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας τίθεται σε ισχύ μετά από έγκρισή του από το Δ.Σ., το οποίο είναι αρμόδιο για την τροποποίηση ή συμπλήρωσή του, καθώς και την παρακολούθηση της εφαρμογής του.

Η θέσπιση και παρακολούθηση των διαδικασιών εφαρμογής του Κώδικα ανατίθεται στη Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας και του Ομίλου.

Εντός έξι μηνών από την υιοθέτηση του Κώδικα από το Δ.Σ. της Τράπεζας, τα Δ.Σ. των Εταιρειών του Ομίλου οφείλουν είτε να υιοθετήσουν τον παρόντα Κώδικα, προσαρμοσμένο στις συνθήκες και στο κανονιστικό περιβάλλον του τομέα δραστηριοτήτων τους καθώς και της χώρας στην οποία λειτουργούν, είτε προσαρμόζοντας τυχόν υφιστάμενους Κώδικες στο πνεύμα του παρόντα Κώδικα.

Η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας ενημερώνει την Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών του Δ.Σ. για την υιοθέτηση των κατάλληλων διαδικασιών εκπαίδευσης και ενημέρωσης του Προσωπικού, τόσο όσον αφορά τις Αρχές και τους Κανόνες που αναγράφονται στον εκάστοτε ισχύοντα Κώδικα, όσο και για τις ενέργειες παρακολούθησης της τήρησής του και συμμόρφωσής του προς αυτόν.

Ο Όμιλος της ΕΤΕ τοποθετεί τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικής σημασίας θέση(<file:///j:\ΕΘΝΙΚΗ\ανθρώπινοδυναμικό.htm>,15/4/2008) και δεσμεύεται στην παροχή βέλτιστου περιβάλλοντος εργασίας, μέσα στο οποίο αναπτύσσονται ικανοί εργαζόμενοι με δυναμικό ανάπτυξης, και το οποίο διέπεται από σύγχρονες μεθοδολογίες για την εφαρμογή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στους τομείς της προσέλκυσης, επιλογής, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανταμοιβής, μέσα από αξιοκρατικές και έγκυρες διαδικασίες και πολιτικές.

Το 2006 χαρακτηρίστηκε από έντονη δραστηριότητα, προκειμένου η Τράπεζα να ανταποκριθεί στην ευθύνη της για τον εργαζόμενο στο σήμερα, θέτοντας παράλληλα τις κατάλληλες υποδομές, με συστήματα και διαδικασίες, για τα επόμενα χρόνια και σε επίπεδο Τράπεζας και σε επίπεδο Ομίλου.

Οι περιοχές ιδιαίτερης δραστηριοποίησής μας αφορούν:

- . Πλησιάζοντας τους εργαζόμενους
- . Απασχόληση και εξέλιξη
- . Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- . Αμοιβές και παροχές
- . Εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία
- . Συμβολή σε επίπεδο Ομίλου

Πλησιάζοντας του εργαζόμενου

Λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στον τομέα της σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τη στρατηγική και το επιχειρηματικό σχέδιο της Τράπεζας και του Ομίλου, καθώς επίσης και την αναγκαιότητα για ανταπόκριση στις γρήγορα εξελισσόμενες ανάγκες των μονάδων και των θυγατρικών της Τράπεζας και των εργαζομένων σε αυτές, ξεκίνησε η προεργασία για την δημιουργία υποδομών βέλτιστης εξυπηρέτησης και υποστήριξης των εργαζομένων. Πρώτο σημαντικό βήμα είναι η θεσμοθέτηση του ρόλου του Συμβούλου Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο ρόλος αυτός είναι κυρίως υποστηρικτικός και συμβουλευτικός προς τα στελέχη των μονάδων και των θυγατρικών για την ορθή εφαρμογή των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την έγκαιρη αντιμετώπιση θεμάτων που αφορούν τους εργαζόμενους. Στόχος είναι η διασφάλιση ενιαίων πρακτικών διοίκησης –λαμβάνοντας υπόψη τις διαφοροποιημένες ανάγκες κάθε χώρου- η σφαιρικότερη εξέλιξη και ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού, η αποτελεσματική διαχείριση εργασιακών θεμάτων και προβλημάτων, ο εμπλουτισμός της εσωτερικής αμφίδρομης επικοινωνίας και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά τις υποδομές και τις ανθρώπινες σχέσεις.

Απασχόληση και εξέλιξη

Η πλήρωση των κενών και νέων εργασιακών θέσεων μέσα από αξιοκρατικές διαδικασίες και σύγχρονα συστήματα στελέχωσης αποτελούν σημείο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, καθώς η στελέχωση του σήμερα καθορίζει την επιτυχία του αύριο.

Οι προσλήψεις νέων εργαζομένων που έγιναν από τους επιλαχόντες του δημόσιου διαγωνισμού του Δεκεμβρίου 2004 θα συμβάλλουν αποφασιστικά στην αναπτυξιακή πορεία της Τράπεζας, καθώς διακρίνονται για το υψηλό μορφωτικό τους επίπεδο δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι πτυχιούχοι (59%) και φοιτητές (12%), ενώ υψηλός είναι και ο αριθμός των κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών (16%).

Επίσης, στο πλαίσιο της παροχής πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας και απασχόλησης, συνεχίστηκαν οι δμηνιαίες προσλήψεις τελειόφοιτων των ΤΕΙ, προκειμένου να πραγματοποιήσουν την πρακτική τους άσκηση σε ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και Οργανισμό.

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην αξιοποίηση των ιδιαίτερων προσόντων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι για την κάλυψη των αναγκών της Τράπεζας σε στελέχωση. Έτσι, διενεργούνται τακτικές συνεδρίες όπου διερευνώνται τα προσόντα και οι επαγγελματικές δεξιότητες και ιδιότητες των εργαζομένων, ενώ παράλληλα δημιουργούνται οι προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής τους εξέλιξης. Κατά το 2006 διενεργήθηκαν 520 συνεντεύξεις αξιολόγησης της καταλληλότητας των υποψηφίων, 2.800 διερευνητικές αναζητήσεις, με βάση συγκεκριμένες προδιαγραφές, για την προεπιλογή 345 ατόμων και 740 tests πνευματικών ικανοτήτων και προφίλ προσωπικότητας.

Παράλληλα, διενεργούνται εσωτερικά προκηρύξεις θέσεων εργασίας που αφορούν στελέχη, οι οποίες ανακοινώνονται σε όλους

τους εργαζόμενους και μέσα από διαφανείς και αξιοκρατικές διαδικασίες επιλέγονται κατάλληλα άτομα για την πλήρωση των εν λόγω θέσεων, που τις περισσότερες φορές συνεπάγονται και αναβάθμιση. Έτσι, η Τράπεζα ενδυναμώνει το προφίλ των εργαζομένων της, δίνοντάς τους ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης καριέρας μέσα στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον.

Ενισχύοντας το κοινωνικό της πρόσωπο, η Τράπεζα και το 2006 προσέλαβε παιδιά θανόντων εν ενεργεία εργαζομένων της, δίνοντας έτσι εισοδηματική ανακούφιση και αποκατάσταση στην οικογένεια των θανόντων.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων της Τράπεζας και η ενίσχυση του προφίλ καριέρας και δυναμικής τους αφορά πλέον όλο τον Όμιλο. Έτσι, θεσπίστηκε η πρωτοποριακή για τα δεδομένα της ΕΤΕ δημιουργία της διαδικασίας εσωτερικής ανακοίνωσης Διεθνών Ευκαιριών Καριέρας (International Job Posting). Η διαδικασία αυτή αφορά την επιδίωξη πλήρωσης κενών στελεχιακών θέσεων εργασίας στις εταιρείες του Ομίλου το εξωτερικό, με εσωτερικούς υποψήφιους από την Ελλάδα, που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και ενδιαφέρονται να αναπτύξουν την καριέρα τους στο εξωτερικό.

Τέλος, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ενδυνάμωση των μονάδων πρώτης γραμμής. Για το 2006, η πληθυσμιακή κατανομή των εργαζομένων στο δίκτυο καταστημάτων σε σχέση με τις διοικητικές μονάδες ήταν 65% και 35% αντίστοιχα.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα οχήματα αναβάθμισης του επιπέδου των εργαζομένων ως επαγγελματικές οντότητες και κατά συνέπεια της Τράπεζας. Η

συνεχής βελτίωση της τεχνογνωσίας και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, μέσω αναπτυξιακών παρεμβάσεων, σε συνδυασμό με την προώθηση της αυτοεκπαίδευσης, είναι στην κορυφή της ατζέντας όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το συνολικό κόστος της Τράπεζας για τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες το 2006 ανήλθε σε Ε,5,8 εκατ.

Συνολικά στην Ελλάδα, υλοποιήθηκαν 855 διοργανώσεις, με 9.675 συμμετοχές, σε σεμινάρια και συνέδρια εκτός Τραπεζής. Το 2006, διενεργήθηκαν συνολικά 255.635 ανθρωποώρες εκπαίδευσης (17,4 ώρες/ανά εργαζόμενο). Έμφαση δόθηκε στη στοχευόμενη επιμόρφωση και εγκυρότητα των γνώσεων των εργαζομένων σε προϊόντα στρατηγικής σημασίας για την Τράπεζα, σε τεχνικές πωλήσεων, σε νέες διαδικασίες, καθώς και στην ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων και συμπεριφορών για την άσκηση νέων ρόλων. Η Τράπεζα επίσης έχει πρόγραμμα επιδότησης μεταπτυχιακών σπουδών και εκμάθησης ξένων γλωσσών. Στο πλαίσιο του Προγράμματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, που έχει υιοθετήσει η Τράπεζα, έγινε προσπάθεια μεγαλύτερης αποκέντρωσης της εκπαιδευτικής λειτουργίας και πραγματοποιήθηκαν έκτακτα εκπαιδευτικά προγράμματα στην περιφέρεια.

Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στις μονάδες πρώτης γραμμής. Αυτό φαίνεται από τις συμμετοχές στις εκπαιδευτικές διοργανώσεις που ήταν 81% και 19% από εργαζομένους στο δίκτυο καταστημάτων και τη διοίκηση αντίστοιχα.

Μέσα στα πλαίσια της αυτοανάπτυξης και της παροχής ευέλικτων και γρήγορων λύσεων εκπαίδευσης, η Τράπεζα προχώρησε στην εφαρμογή της μεθοδολογίας e-learning, εγκαινιάζοντας μια νέα

φιλοσοφία στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση, με βασικά στοιχεία τη διαπεραστικότητα με το εκπαιδευτικό υλικό και την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων σε εικονική αίθουσα. Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης αναπτύχθηκε πιλοτικά με επιτυχία στο γνωστικό πεδίο «Στεγαστικά Δάνεια», σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, με σκοπό να αντικαταστήσει πλήρως την αντίστοιχη εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας. Το πρόγραμμα αυτό επεκτείνεται σε ευρύτερη κλίμακα καθώς και σε άλλα αντικείμενα αιχμής.

Ο τομέας της επαγγελματικής πιστοποίησης αποτελεί ένα μέσο για να διασφαλίζεται η εργασιακή επάρκεια του προσωπικού της Τράπεζας. Έτσι, σε συνεργασία με αναγνωρισμένους φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό, σημειώθηκαν συμμετοχές σε προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης, όπως: CISSP Certification, ACE, Κανονιστική Συμμόρφωση και Αμοιβαία Κεφάλαια.

Αποφασιστικής σημασίας και ιδιαίτερης προσοχής αποτελεί το κανονιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η Τράπεζα και ο Όμιλος πρέπει να λειτουργούν. Σε αυτόν τον τομέα, υπήρχε έντονη δραστηριοποίηση σε αναφορά με την ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση των εργαζομένων στα νέα πρότυπα εργασίας, όπως αυτά που υπαγορεύονται από το Sarbanes-Oxley, την Εταιρική Διακυβέρνηση, τους Λειτουργικούς Κινδύνους, τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.

Όσον αφορά την ανάπτυξη των ανώτατων και ανώτερων στελεχών της Τράπεζας, διοργανώθηκαν ειδικές εκδηλώσεις σχετικά με σύγχρονες διεθνείς πρακτικές, με καταξιωμένους ομιλητές του εξωτερικού, στις οποίες συμμετείχαν Γενικοί Διευθυντές, καθώς και Διευθυντικά στελέχη του Δικτύου Λιανικής. Επίσης, σε επίπεδο Γενικών Διευθυντών, πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά η διαδικασία ανατροφοδότησης 3600 σε σχέση με κρίσιμες παραμέτρους ηγετικής

συμπεριφοράς. Η επιτυχία του προγράμματος δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την επέκταση της εφαρμογής του.

Ιδιαίτερης προσοχής έτυχε το ζήτημα της ομαλής και γρηγορότερης δυνατής ένταξης των νεοεισερχόμενων εργαζομένων στο περιβάλλον της ΕΤΕ και του Ομίλου της. Το 2006, τέθηκαν σε εφαρμογή δυο σχετικά προγράμματα:

Το πρόγραμμα «Μέντορας-Τηλέμαχος» καλύπτει την ανάγκη ένταξης νεοεισερχόμενων στελεχών στην Τράπεζα. Μέσα από μια δυαδική σχέση, έμπειρα και ώριμα στελέχη, στο ρόλο του Τηλέμαχου, με στόχο την επαγγελματική τους ανάπτυξη και την ενίσχυση της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων και του οράματος της Τράπεζας. Το πρόγραμμα αυτό θα συνεχιστεί συστηματικά, δεδομένου ότι η πιλοτική του εφαρμογή το 2006 απέδειξε την αξιόλογη συμβολή του στην ένταξη των νέων συνεργατών.

Το πρόγραμμα «Ξεκινώντας Μαζί» αφορά τους νεοεισερχόμενους συνεργάτες σε εισαγωγικές θέσεις εργασίας και ισχύει για τα πρώτα δύο-τρία χρόνια. Σκοπό έχει να διευκολύνει την προσαρμογή και να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν ομαλότερη και γρηγορότερη ένταξη των νεοεισερχόμενων εργαζομένων στην Τράπεζα, μέσα από την αμφίδρομη επικοινωνία και την υποστήριξη, καθοδήγηση, ενημέρωση, εκπαίδευση και ανάπτυξή τους. Το πρόγραμμα αυτό συνεχίζεται σε μεγάλη έκταση και τυγχάνει θερμής υποδοχής και από τους εργαζόμενους και από τους προϊσταμένους τους σε όλα τα επίπεδα.

Επίσης, σχεδιάστηκε το πρόγραμμα κατάρτισης νεοεισερχόμενων εργαζομένων, όπου κατά τη διάρκεια των αρχικών εβδομάδων από την πρόσληψή τους, κάθε εργαζόμενος θα λαμβάνει με συστηματικό τρόπο σε αίθουσα διδασκαλίας όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για την είσοδό τους στην Τράπεζα, το περιβάλλον εργασίας, τις απαιτήσεις και

δικαιώματα, τις συμβατικές υποχρεώσεις και την επίγνωση της εργασίας μέσα σε ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό και περιβάλλον.

Αμοιβές και παροχές

Στον τομέα των τακτικών και έκτακτων αποδοχών και παροχών, η Τράπεζα συνεχίζει τη βελτίωση των υπαρχόντων συστημάτων για την επιβράβευση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και σταδιακά σχεδιάζει και εισάγει νέα συστήματα επιβράβευσης και υποκίνησης. Επιπλέον, η Τράπεζα συμμετείχε σε έρευνες αποδοχών και παροχών στην Ελλάδα και τη ΝΑ Ευρώπη που έγιναν από την επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας, για θέσεις υπαλλήλων και ανώτερων/ανώτατων στελεχών, με σκοπό τη διερεύνηση της αναγκαιότητας εναρμόνισής τους με τα επίπεδα της αγοράς.

Επιδεικνύοντας έμπρακτα την κοινωνική της ευαισθησία, η Τράπεζα στήριξε τους ανθρώπους της με την ενίσχυση του πολύπτυχου προγράμματος παροχών, που από χρόνια εφαρμόζει και μερίμνησε για την κάλυψη πολλαπλών ατομικών και οικογενειακών αναγκών.

Η προικοδότηση των παιδιών των εργαζομένων στην Τράπεζα είναι από παλιά μια εκτιμώμενη παροχή και αφορά όλους τους εργαζομένους εφόσον αποκτήσουν ή έχουν παιδί ηλικίας κάτω του ενός έτους. Με βάση φόρμουλα υπολογισμού, δημιουργείται με την πάροδο των ετών ποσόν το οποίο καταβάλλεται στα ενήλικα τουλάχιστον παιδιά για την ενίσχυση του προσωπικού προγράμματος εκπαίδευσης, οικογενειακή και ατομικής κατάστασης ή επαγγελματικής αποκατάστασης. Η συμβολή της Τράπεζας ανέρχεται στο 65% του ποσού που δημιουργείται κάθε χρόνο, που το 2006 ανήλθε στο Ε11,8 εκατομμύρια.

Στο πλαίσιο της ειδικής τιμολογιακής της πολιτικής, η Τράπεζα φροντίζει για την κάλυψη των πιστωτικών αναγκών των εργαζομένων, εφαρμόζοντας πολιτική ατομικών δανείων που ανέρχονται έως τους πέντε μισθούς με ευνοϊκούς όρους και επιτόκιο. Επίσης, καλύπτονται και οι στεγαστικές ανάγκες των εργαζομένων με χορήγηση στεγαστικών δανείων με ευνοϊκούς όρους και επιτόκιο. Τέλος, η Τράπεζα επεκτείνει την κοινωνική της παροχή και στους συνταξιούχους της, παρέχοντας προσωπικά και στεγαστικά δάνεια με ευνοϊκούς όρους και προϋποθέσεις.

Η Τράπεζα παρέχει και ασφαλιστικές καλύψεις για τους εργαζόμενους, όπου παρέχεται αποζημίωση λόγω θανάτου μέσα από ομαδικό ασφαλιστήριο συμβόλαιο. Παράλληλα, σε περίπτωση θανάτου εργαζομένου της, η Τράπεζα προσλαμβάνει ένα παιδί της οικογένειας και απαλλάσσει τους συγγενείς πρώτου βαθμού από αποπληρωμή στεγαστικού δανείου που τυχόν είχε χορηγηθεί στον θανόντα. Επίσης, συστηματικά η Τράπεζα συνεχίζει τις παροχές που αφορούν επιδότηση, μεταξύ άλλων, για βρεφονηπιακούς σταθμούς και οικιακές βοηθούς, προσχολική μέριμνα, φύλαξη παιδιών συνταξιούχων, κατασκηνώσεις, βαριά νοσούντες, παροχές για τις εορτές του Πάσχα και των Χριστουγέννων, λέσχη φαγητού για τους εργαζόμενους, πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις, επαγγελματικό προσανατολισμό. Υποστηρίζοντας την προσπάθεια για εκπαίδευση και αναβάθμιση του επιπέδου μόρφωσης, η Τράπεζα καταβάλλει οικονομική ενίσχυση για τα παιδιά των εργαζομένων και συνταξιούχων που εισάγονται στα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας. Τέλος, ενισχύει οικονομικά τις περιπτώσεις άριστης επίδοσης.

Εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία

Η συστηματική Εσωτερική Επικοινωνία, που ξεκίνησε ως νέα ιδέα στα τέλη του 2005, αναπτύχθηκε σημαντικά το 2006 με στόχο από την μια την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση των εργαζομένων για τις εξελίξεις στην Τράπεζα και τον Όμιλο και από την άλλη τη συλλογή απόψεων και προβληματισμών από τους εργαζόμενους. Στοχεύει επίσης στη βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας, στην ορθή επικοινωνία και εφαρμογή της στρατηγικής, στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και, τελικά, στην βελτίωση της απόδοσης του ίδιου του οργανισμού. Πέραν από τις ατομικές και ομαδικές συζητήσεις και τις κατά τόπους επισκέψεις ανώτερων και ανώτατων στελεχών στους χώρους εργασίας και δραστηριοποίησης των εργαζομένων με στόχο την αμφίδρομη επικοινωνία, τα σχήματα της εσωτερικής επικοινωνίας που αξιοποιήθηκαν το 2006 ήταν το εσωτερικό περιοδικό και η ιστοσελίδα.

Το εσωτερικό περιοδικό «Πρώτοι Εμείς», εκδόθηκε κατά το 2006 σε τέσσερα τριμηνιαία τεύχη τα οποία διανεμήθηκαν σε όλους τους εργαζόμενους της Τράπεζας και του Ομίλου στην Ελλάδα και, μεταφρασμένα στα Αγγλικά, στις χώρες όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος. Τα τεύχη δημοσιεύθηκαν, στα Ελληνικά και στα Αγγλικά, στην ιστοσελίδα της Τράπεζας στο Διαδίκτυο (<http://ete/EsoEp/>).

Μέσω της ίδιας ιστοσελίδας, επιτεύχθηκε συχνότερη και αμεσότερη επικοινωνία με τους εργαζόμενους, μέσω της δημοσίευσης 92 συνολικά ανακοινώσεων, έτσι ώστε να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι έγκαιρα και έγκυρα για όσα συμβαίνουν στο χώρο που εργάζονται, στην Τράπεζα και τον Όμιλο ή και το ευρύτερο οικονομικό και γεωγραφικό περιβάλλον δραστηριότητας του Ομίλου.

Επίσης, οι επισκέπτες της ιστοσελίδας αξιοποίησαν τη δυνατότητα που παρέχεται για επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού

ταχυδρομείου. Μέσω αυτού του διαύλου, παραλήφθηκαν μηνύματα με προτάσεις, σχόλια και ερωτήσεις σχετικά με διάφορους τομείς λειτουργίας της Τράπεζας, τα οποία και διεκπεραιώθηκαν κατάλληλα από τις αρμόδιες μονάδες.

Συμβολή σε επίπεδο Ομίλου

Καθώς ο Όμιλος αναπτύσσεται και οι ανάγκες ενοποίησης γίνονται επιτακτικότερες, στόχος είναι η εφαρμογή βασικών συστημάτων και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο Ομίλου. Το 200, έγινε ο στρατηγικός σχεδιασμός της κατάλληλης υποδομής, έτσι ώστε να οργανωθεί η ανταπόκριση σε αυτές τις ανάγκες και παράλληλα να γίνει εφικτός επιτόπιος σχεδιασμός τμημάτων και μονάδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που να αντικατοπτρίζουν το πνεύμα και τις αξίες του Ομίλου.

Μερικά βασικά βήματα που αφορούν τη συμβολή της Τράπεζας σε επίπεδο Ομίλου περιλαμβάνουν: την θέσπιση του ρόλου του Συμβούλου Ανθρώπινου Δυναμικού, τον σχεδιασμό της πολιτικής αμοιβών, παροχών και καλύψεων για τα στελέχη που αναλαμβάνουν θέσεις εργασίας εκτός Ελλάδας, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ενιαία μεταχείριση των εργαζομένων στις χώρες δραστηριοποίησης της Τράπεζας, τη συμβολή στην αξιολόγηση και επιλογή επιτόπιων εργαζομένων σε μονάδες του εξωτερικού και την συμβολή στην εκπαίδευση των εργαζομένων του δικτύου εξωτερικού.

Τέλος, αποφασιστικής σημασίας είναι η ένταξη και ενσωμάτωση νέων θυγατρικών και μονάδων κατόπιν εξαγορών, όπου η Τράπεζα καλείται να διασφαλίσει την ομαλότερη δυνατή μετάβαση στην εκάστοτε νέα κατάσταση, μεταφέροντας βασικές αρχές, πολιτικές,

συστήματα και διαδικασίες με σεβασμό, παράλληλα, στην εντόπια κουλτούρα και ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης.

Κεφάλαιο 5

ΕΓΝΑΤΙΑ

Η ΕΓΝΑΤΙΑ είναι και προσπαθεί συνεχώς να είναι μία διαφορετική Τράπεζα.(Η Βίβλος της Εγνατίας Τράπεζας, 2003, www.egnatiabank.gr) Μια Τράπεζα που θέλει να προσφέρει στους εργαζόμενους, στους πελάτες και στους μετόχους της την συγκίνηση της δημιουργίας, την ποιοτική εξυπηρέτηση και υψηλές αποδόσεις.

Η πορεία της στο μέλλον στηρίζεται σε ένα υπόβαθρο αξιών και αρχών οι οποίες πρέπει να αποτελούν σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές όλων και να εξασφαλίζουν την κοινή κατεύθυνση.

Το Όραμα, η Αποστολή, οι βασικές Εταιρικές Αξίες, οι Αρχές Εξυπηρέτησης των Πελατών και οι Αρχές Διοίκησης και Ηγεσίας που παρουσιάζονται στη συνέχεια αποτελούν τη φιλοσοφία στην οποία στηρίζεται η επιτυχής πορεία της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ στον 21^ο αιώνα.

ΟΡΑΜΑ

Να γίνει μια πρωτοποριακή, ευέλικτη και ανταγωνιστική Τράπεζα, όπου όλοι οι άνθρωποι θα αισθάνονται υπερήφανοι να ανήκουν.

Να προσφέρει στους πελάτες-συνεργάτες της υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας μέσα από μακροχρόνιες ποιοτικές σχέσεις, μεγιστοποιώντας έτσι το όφελος για την Τράπεζα και τους Μετόχους.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Θέλει, να μπορεί και να δεσμεύεται να είναι μια διαρκώς επιτυχημένη και αναπτυσσόμενη Τράπεζα στην Ελλάδα και στην Νοτιοανατολική

Ευρώπη. Μια Τράπεζα πρωτοποριακή, ευέλικτη, ανταγωνιστική, κερδοφόρα, ανθρώπινη.

Χτίζει μακροχρόνιες και ποιοτικές σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με τους πελάτες-συνεργάτες της προσφέροντας μοναδική εξυπηρέτηση και υπηρεσίες και λύσεις υψηλής προστιθέμενης αξίας, ώστε να την ξεχωρίζουν εύκολα από τις άλλες Τράπεζες ως την καλύτερη επιλογή τους.

Δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που εξασφαλίζει το σεβασμό, την εκτίμηση, την αξιοκρατία, την αναγνώριση, την επιβράβευση, τις ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου που συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων και την επιτυχία της Τράπεζας.

Ανταποδίδει την εμπιστοσύνη των μετόχων της εξασφαλίζοντας ικανοποιητική απόδοση στα κεφάλαια που επενδύουν στην εταιρία της.

Εστιάζει στην αγορά του ιδιώτη πελάτη και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων χωρίς να αποκλείει άλλες συμπληρωματικές δραστηριότητες.

Αναπτύσσει έξυπνα εναλλακτικά κανάλια διανομής.

Εκμεταλλεύεται τη σύγχρονη τεχνολογία.

Αναζητά τις ευκαιρίες συνεργασίας με τις θυγατρικές της για την προώθηση των προϊόντων ολόκληρου του Ομίλου.

Αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό με την ικανότητά της για επιθετικές και έξυπνες πωλήσεις, με την ταχύτητα και την ευελιξία, τις εξατομικευμένες λύσεις στον κάθε πελάτη και με την ικανότητά της να τον κάνουμε να αισθάνεται μοναδικός και πιστός στην ΕΓΝΑΤΙΑ.

5.2 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ

Η εφαρμογή στη πράξη των Εταιρικών Αξιών της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχή της πορεία στο μέλλον, γι' αυτό η τήρησή τους είναι υποχρεωτική για όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από το ιεραρχικό τους επίπεδο. Συνεπώς, η επαγγελματική εξέλιξη του καθένα στη Τράπεζα εξαρτάται εκτός των άλλων και από την εφαρμογή στην πράξη των παρακάτω αξιών:

Ταχύτητα: απλές διαδικασίες, αποφασιστικότητα, προτεραιότητες γρήγορη προσαρμογή, αλλαγές, υλοποίηση αποφάσεων, αίσθημα επείγοντος, «δράση και όχι θεωρία».

Ακεραιότητα: αίσθημα προσωπικής ευθύνης, ανάληψη ευθύνης, αξιοπιστία, τήρηση δεσμεύσεων, αξιοκρατία, διαφάνεια, δικαιοσύνη, σεβασμός, εμπιστοσύνη, εντιμότητα, αυτογνωσία.

Επιχειρηματικότητα: αίσθημα ιδιοκτησίας, μείωση κόστους, κερδοφορία, πρωτοβουλίες, αύξηση κερδών, καινοτομίες, δημιουργικότητα, εστίαση στη λύση –όχι στο πρόβλημα και στους περιορισμούς- ταυτόχρονη έμφαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, «σωστά με την πρώτη φορά».

Αναγνώριση: θετική και παραγωγική κριτική από όλους σε όλους, εκπαίδευση, ίσες ευκαιρίες, αναγνώριση και επιβράβευση όσων συνεισφέρουν στην επιτυχία της Τράπεζας.

Εστίαση στον πελάτη-συνεργάτη: υψηλή ποιότητα και ταχύτητα εξυπηρέτησης, συμβουλευτικές πωλήσεις, μακροπρόθεσμη σχέση, εμπιστοσύνη, κατανόηση σε βάθος και πρόβλεψη των αναγκών του, λύσεις υψηλής προστιθέμενης αξίας για όλες τις ανάγκες του μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών ολόκληρου του Ομίλου, γνήσιο ενδιαφέρον για τον κάθε πελάτη-συνεργάτη.

Προστιθέμενη αξία: εξασφάλιση επιπλέον αξίας σε κάθε προϊόν ή υπηρεσία, σε όλα τα στάδια παραγωγής ή προώθησης. Κάθε δράση, υπηρεσία ή προϊόν πρέπει να εμπεριέχουν επιπλέον αξία από τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού.

5.3 ΑΡΧΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Σύμφωνα με το Όραμα και τις Αξίες της ΕΓΝΑΤΙΑΣ η ικανοποίηση των πελατών-συνεργατών και η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας και αμοιβαίου οφέλους αποτελούν το θεμέλιο της ανταγωνιστικότητας και της επιτυχίας της Τράπεζας. Για την ΕΓΝΑΤΙΑ η εστίαση στον πελάτη-συνεργάτη δεν αποτελεί θεωρητική έννοια αλλά αξία που θα πρέπει να επιβεβαιώνεται καθημερινά από τις αποφάσεις, τις συμπεριφορές και τις πρακτικές της κάθε οργανωτικής μονάδας και του κάθε εργαζόμενου –ανεξάρτητα από το ιεραρχικό του επίπεδο. Ο εργαζόμενος στην ΕΓΝΑΤΙΑ θα πρέπει να είναι ο σύγχρονος τραπεζίτης, ο προσωπικός χρηματοοικονομικός σύμβουλος –όχι ο «διεκπεραιωτής». Αποστολή του είναι η διερεύνηση και ο εντοπισμός των αναγκών των πελατών-συνεργατών, η αξιολόγησή τους, η παροχή προτάσεων-λύσεων και η καθοδήγηση/προώθηση του πελάτη-συνεργάτη στα εξειδικευμένα στελέχη της Τράπεζας για να βρει αξιόπιστες λύσεις για τις ανάγκες του.

Οι αποφάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων που αφορούν στις σχέσεις με τον πελάτη-συνεργάτη πρέπει να έχουν ως σημείο αναφοράς και να διέπονται αυστηρά από τις παρακάτω αρχές:

Κάνει τον κάθε πελάτη-συνεργάτη να αισθανθεί σημαντικός και μοναδικός εκφράζοντας την διάθεσή της για ανάπτυξη στενής συνεργασίας και το γνήσιο και ειλικρινές ενδιαφέρον της για την ποιοτική εξυπηρέτησή του.

Κατανοεί πλήρως και εντοπίζει όλες τις ανάγκες του κάθε πελάτη-συνεργάτη και του προτείνουμε τις πλέον ικανοποιητικές λύσεις για κάθε μια από αυτές.

Εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη-συνεργάτη προτείνοντας λύσεις με την υψηλότερη προστιθέμενη αξία.

Στην περίπτωση που δεν μπορεί να εξυπηρετήσει άμεσα τον πελάτη-συνεργάτη, τον κατευθύνει στα εξειδικευμένα στελέχη της Τράπεζας που μπορούν να τον εξυπηρετήσουν.

Ενημερώνει τον πελάτη-συνεργάτη για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Ομίλου.

Επιδιώκει να αποτελεί για τον πελάτη-συνεργάτη την κύρια Τράπεζα με την οποία συνεργάζεται.

Επιδιώκει να προκύπτει για τον πελάτη-συνεργάτη προστιθέμενη αξία από κάθε προϊόν ή υπηρεσία που του προτείνει, από κάθε παράμετρο της συνεργασίας (χρόνος-τρόπος εξυπηρέτησης, ενδιαφέρον, συνέπεια, ευελιξία, ανταπόκριση), ώστε να αποτελεί Τράπεζα-Αναφοράς («...όπως στην ΕΓΝΑΤΙΑ...»)

Προσπαθεί να εξυπηρετεί τον κάθε πελάτη-συνεργάτη με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και ευκολία γι'αυτόν.

Η τήρηση των υποσχέσεων που δίνει στον κάθε πελάτη-συνεργάτη είναι απαραίτητη.

Φροντίζει συνεχώς να μαθαίνει πως ο πελάτης-συνεργάτης αντιλαμβάνεται τον τρόπο εξυπηρέτησης και τη σχέση καθώς και τη συνολική εικόνα έχει διαμορφώσει για την Τράπεζα.

Φροντίζει συνεχώς να βελτιώνει την εικόνα που έχει ο κάθε πελάτης-συνεργάτης για την Τράπεζα, εξασφαλίζοντας όλα εκείνα τα

στοιχεία (συμπεριφορά, επικοινωνία, εξυπηρέτηση, χώροι, περιβάλλον, ATMs, έντυπα κλπ.) που ενδυναμώνουν την εικόνα του οργανισμού.

Επικοινωνεί με τον κάθε πελάτη-συνεργάτη με όλους τους κανόνες της αποτελεσματικής διαπροσωπικής επικοινωνίας και κυρίως με διάθεση και ενδιαφέρον να τον ακούσει.

Αναπτύσσει συνεχώς την αλληλογνωριμία και τις προσωπικές ανθρώπινες σχέσεις με τον πελάτη-συνεργάτη, πάντα μέσα στα πλαίσια της επαγγελματικής δεοντολογίας, του σεβασμού και της αμοιβαίας κατανόησης.

Αναπτύσσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με τον κάθε πελάτη-συνεργάτη μέσω της εμπιστοσύνης και του αμοιβαίου οφέλους (κερδίζουμε-κερδίζει) που κάνουμε αντιληπτό σε αυτόν μέσω τεκμηριωμένων επιχειρημάτων.

5.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο κάθε προϊστάμενος, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό του επίπεδο, είναι εργαζόμενος της Τράπεζας και συνεπώς οφείλει να τηρεί όλα όσα έχουν ήδη αναφερθεί. Εκτός αυτών όμως, ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη άσκησης σύγχρονης και αποτελεσματικής διοίκησης και ηγετικής συμπεριφοράς στην οργανωτική του μονάδα και στους συνεργάτες του. Οι βασικές αρχές διοίκησης και ηγεσίας που πρέπει να εφαρμόζει στην πράξη ο προϊστάμενος στην ΕΓΝΑΤΙΑ –με βάση τις οποίες θα αξιολογείται η διοικητική ικανότητα και επίδοση– είναι:

Αδιαπραγμάτευτη ακεραιότητα και ενεργή υποστήριξη των αξιών, των πολιτικών, και των αρχών που αφορούν στους εργαζόμενους.

Διοικητική στάση που να εστιάζει τόσο στα αποτελέσματα όσο και στους ανθρώπους. Γνήσιο ενδιαφέρον τόσο για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων όσο και για τον κάθε συνεργάτη του ξεχωριστά.

Αποτελεσματική στοχοθεσία, σαφείς προτεραιότητες και προγραμματισμός των ενεργειών για το σύνολο της οργανωτικής του μονάδας και κάθε θέσης εργασίας, συνεχή παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Παρακολούθηση των εξελίξεων, των ευκαιριών και απειλών της αγοράς και του περιβάλλοντος, άμεση αντίδραση-ανταπόκριση, προσαρμογή.

Εστίαση στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών-συνεργατών.

Συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές όλων των παραμέτρων που επηρεάζουν τα αποτελέσματα, τον έλεγχο του κόστους και την ταυτόχρονη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Παρακίνηση, εμπύχωση, καθοδήγηση και προτροπή των συνεργατών του με όραμα και πάθος, δημιουργία της κατάλληλης νοοτροπίας και του κατάλληλου κλίματος, ανάπτυξη της διάθεσής τους για υψηλότερες επιδόσεις.

Συνεχής ανάπτυξη των συνεργατών του μέσω συνεχούς, συστηματικής και επιμελούς ενασχόλησης για τον εντοπισμό των ισχυρών και ασθενών τους σημείων, αποτελεσματικής αξιολόγησης και εκπαίδευσης.

Ενθάρρυνση των συνεργατών του για συμμετοχή με δημιουργικές και πρωτότυπες ιδέες και λύσεις σε ζητήματα που αφορούν στη δουλειά τους και συνολικά στην αποτελεσματικότητα της οργανωτικής μονάδας.

Δίκαιη μεταχείριση των συνεργατών του και αντικειμενική αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις τους.

Ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και της ομαδικής συνεργασίας των συνεργατών του –τόσο μεταξύ τους, όσο και με τους συναδέλφους τους από άλλες οργανωτικές μονάδες.

Αναγνώριση και επιβράβευση των εξαιρετικών επιδόσεων και προσπαθειών του κάθε συνεργάτη ξεχωριστά και της ομάδας του συνολικά. Μη ανοχή και αποδοκιμασία των μέτριων επιδόσεων, της αδιαφορίας και των συμπεριφορών που δεν συνάδουν με την φιλοσοφία της Τράπεζας.

Αποτελεσματική επικοινωνία και διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες, τους συναδέλφους και τους ανωτέρους του και ορθή μεταφορά των μηνυμάτων από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα προς τους συνεργάτες του.

Υλοποίηση των όσων πρεσβεύει σε καθημερινή βάση, ώστε να αποτελεί παράδειγμα για τους συνεργάτες του.

5.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΓΝΑΤΙΑ

Το Όραμα και οι Αξίες της ΕΓΝΑΤΙΑΣ διατυπώνουν με σαφήνεια τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της Τράπεζας και θέτουν τα πλαίσια της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Η φιλοσοφία της Τράπεζας για τους εργαζόμενους στηρίζεται σε δύο θεμελιώδεις αρχές:

Η Τράπεζα προσφέρει τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες στον κάθε εργαζόμενο να αναπτύξει τις απαραίτητες ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τους στόχους της θέσης που κατέχει και να εξελίσσεται επαγγελματικά.

Στις ιδιαίτερα σκληρές συνθήκες ανταγωνισμού, η επιβίωση, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία της Τράπεζας απαιτεί τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις από όλους τους εργαζόμενους ως άτομα και ως ομάδες. Συνεπώς, η επαγγελματική εξέλιξη και η κάθε είδους αμοιβή

του κάθε εργαζόμενου εξαρτάται από τις επιδόσεις του. Αυτό άλλωστε αποτελεί και τη βάση της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων.

Οι αρχές αυτές ουσιαστικά προσδιορίζουν μια σαφή και δίκαιη σχέση συνεργασίας που δεσμεύει ως «ηθικό συμβόλαιο» και τα δύο μέρη: την Τράπεζα και τον κάθε εργαζόμενο προσωπικά.

Οι πολιτικές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί και οι αποφάσεις της Τράπεζας που αφορούν στους εργαζόμενους από τη μια και οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων από την άλλη πρέπει να έχουν ως σημείο αναφοράς αυτό το «ηθικό συμβόλαιο» ώστε να εξασφαλίζουν το αίσθημα δικαίου και από τις δύο πλευρές. Σύμφωνα με αυτή τη λογική, στη συνέχεια συγκεκριμενοποιούνται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τόσο της Τράπεζας όσο και των εργαζομένων.

Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ

Ανταγωνιστικές αμοιβές σε σύγκριση με την αγορά και άλλες παροχές.

Αντικειμενική αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις.

Αμοιβές και επαγγελματική εξέλιξη ανάλογα με τις ικανότητες και τις επιδόσεις.

Συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου.

Σεβασμό, εκτίμηση και ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο.

Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και ανθρώπινες συνθήκες εργασίας.

Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ, ΑΜΕΙΒΕΤΑΙ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΣΣΕΤΑΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ

Επίτευξη αποτελεσμάτων

Επίτευξη των στόχων του με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Επιδόσεις σύμφωνα με τα πρότυπα της Τράπεζας.

Ικανότητες

Γνώσεις και ικανότητες σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας του και συνεχή βελτίωση αυτών.

Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων.

Ικανότητες συνεχούς μάθησης, προσαρμογής στις εξελίξεις.

Διαπροσωπικές ικανότητες, όπως συναισθηματική νοημοσύνη, και ικανότητα συνεργασίας.

Ικανότητα προγραμματισμού, ελέγχου, μεθοδικής και αποτελεσματικής υλοποίησης των εργασιών, εστίαση στους στόχους και τα αποτελέσματα.

Ικανότητα ηγεσίας, παρακίνησης και καθοδήγησης.

Στάσεις-Συμπεριφορές

Επαγγελματική συμπεριφορά, τρόποι, εμφάνιση, τήρηση πολιτικών και κανονισμών της Τράπεζας.

Υπευθυνότητα, συνέπεια, ακεραιότητα.

Διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και δράση.

Δέσμευση και υποστήριξη του Οράματος, των Αξιών και των Στόχων της Τράπεζας.

Κεφάλαιο 6

Société Générale

6.1 Κώδικας Δεοντολογίας του Ομίλου Société Générale, που έχει παρουσία σε 80 χώρες ανά τον κόσμο και απασχολεί περίπου 90.000 προσωπικό στις διάφορες δραστηριότητες μιας παγκόσμιας τράπεζας, έχει την εμπειρία διαφορετικών πολιτισμών και επαγγελματικών πρακτικών.

Για την διασφάλιση της υπεύθυνης λειτουργίας του ανά τον κόσμο, ο Όμιλος στηρίζεται σε μια δέσμη κατευθυντηρίων αρχών που διέπουν την επιχειρησιακή συμπεριφορά, οι οποίες βασίζονται στις ηθικές απαιτήσεις και προσδοκίες του προσωπικού, των πελατών και των συνεργατών του.

Οι επιχειρησιακές σχέσεις του Ομίλου έχουν θεμελιωθεί πάνω στην εμπιστοσύνη, την αφοσίωση και την ακεραιότητα. Αυτές οι αξίες προσδιορίζουν τον επιχειρησιακό χαρακτήρα του Ομίλου δια μέσου των γενεών για περισσότερο από 140 χρόνια.

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας εκφράζει τις αρχές δράσης και τους κανόνες συμπεριφοράς του που διέπουν τις δραστηριότητες και την λειτουργία του Ομίλου.

6.2 Οι κατευθυντήριες αρχές

Επαγγελματικός, Ομαδικό Πνεύμα, Καινοτομία

Οι κατευθυντήριες αρχές στηρίζονται στις Βασικές Αξίες του Ομίλου της **Société Générale**, Επαγγελματισμός, Ομαδικό Πνεύμα, Καινοτομία. Αυτές οι αξίες που εκφράζουν έννοιες αυστηρότητας, συνεκτικότητας

και δυναμισμού, προσδιορίζουν την ταυτότητα και εμπνέουν την εταιρική μας κουλτούρα καθώς επίσης και τις ατομικές μας ενέργειες.

Ηθική προσέγγιση

Συμμετέχοντας στην οικονομική ανάπτυξη, ο Όμιλος της **Société Générale**, επιδιώκει τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους, τους πελάτες και το προσωπικό του, ακολουθώντας συγχρόνως μια άτεγκτη ηθική προσέγγιση που έχει θεμελιωθεί πάνω σε αυστηρούς δεοντολογικούς κανόνες.

Συμμόρφωση στους νόμους και τους κανονισμούς

Αυτή η ηθική προσέγγιση την υποχρεώνει να σέβεται τα συμφέροντα όλων των συνεργατών της και τους κανόνες λειτουργίας των αγορών, καθώς επίσης να διασφαλίζουμε την διαφάνεια των λειτουργιών μας στο πνεύμα του θεμιτού ανταγωνισμού.

Όπου κι αν λειτουργεί ο Όμιλος και το προσωπικό του, οφείλει να συμμορφώνεται προς τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς καθώς επίσης και τις διεθνείς συνθήκες και δεσμεύσεις που έχει αναλάβει να τηρεί ο Όμιλος.

Τα προσωπικά του Ομίλου οφείλει να προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου και να αποφεύγει την για προσωπικούς σκοπούς κακή χρήση οποιασδήποτε περιουσίας ή μέσου του διατίθεται.

Οι εσωτερικοί κανονισμοί των εταιριών του Ομίλου, προσδιορίζουν την μέγιστη αξία των δώρων που μπορούν να γίνουν αποδεκτά από πελάτη ή συνεργάτη.

Διαφάνεια και ειλικρίνεια της πληροφόρησης

Απαγορεύεται οποιαδήποτε πράξη δωροδοκίας. Οποιοδήποτε δώρο προσφέρεται σε πελάτες ή αντιπροσώπους τους πρέπει να είναι σε προκαθορισμένα όρια και σύμφωνα με την κοινή πρακτική ή τους κανόνες που έχουν τεθεί από τις εταιρίες του Ομίλου. Τα αυτά ισχύουν και για δώρα που προσφέρονται σε πρόσωπα που κατέχουν θέσεις σε Δημόσιες Αρχές ή εργάζονται σαν δημόσιοι υπάλληλοι ή είναι σε ισοδύναμες θέσεις.

Ο Όμιλος, ο οποίος λειτουργεί σε ένα αυστηρά εποπτευόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, οφείλει να συνεργάζεται πάντοτε με όλες τις κυβερνητικές και ρυθμιστικές αρχές που εποπτεύουν την λειτουργία του. Ο Όμιλος δεσμεύεται να διασφαλίζει την συμμόρφωσή του προς όλους τους κανόνες που αφορούν την παροχή διάφανης και ειλικρινούς πληροφόρησης προς την χρηματοοικονομική κοινότητα, τις εποπτικές αρχές, τους μετόχους και το κοινό.

Σεβασμός των επαγγελματικών προτύπων

Η λειτουργία του Ομίλου, η οργάνωση και οι διαδικασίες του πρέπει να συμμορφώνονται με τις τυποποιημένες επαγγελματικές πρακτικές, τους κώδικες δεοντολογίας και τις οδηγίες και τις κατευθυντήριες γραμμές που ορίζονται από τη Διοίκηση.

Για τη διασφάλιση των παραπάνω, ο Όμιλος εφαρμόζει ένα εσωτερικό μηχανισμό ελέγχου που βασίζεται σε τρία (3) επίπεδα τη μόνιμη εποπτεία της κανονικότητας και της ασφάλειας των λειτουργιών, τους ελέγχους που διενεργούνται από εσωτερικούς ελεγκτές και τους επιτόπιους ελέγχους που διεξάγονται από την μονάδα Επιθεώρησης της τράπεζας. Όλο το προσωπικό οφείλει να συνεργάζεται με τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και επιθεώρησης με επιμέλεια και διαφάνεια.

Επαγγελματικό απόρρητο

Η επαγγελματική εχεμύθεια είναι βασικός παράγοντας της τραπεζικής δραστηριότητας. Όλοι πρέπει να ενεργούν σαν θεματοφύλακες και να είναι υπεύθυνοι για την εχεμύθεια των εμπιστευτικών πληροφοριών που λαμβάνουν, τις οποίες οφείλουν να χρησιμοποιούν εσωτερικά και μόνο στην έκταση που απαιτείται για την διεκπεραίωση συγκεκριμένης επαγγελματικής λειτουργίας και να μην τις παρέχουν εκτός της τράπεζας, παρά μόνο όπου αυτό απαιτείται σύμφωνα με το νόμο ή μετά από αίτημα ή απόφαση δικαστικής ή εποπτικής αρχής.

Σεβασμός στα θεμελιώδη ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα

Σε οποιοδήποτε μέρος λειτουργεί ο Όμιλος της **Société Générale**, αναπτύσσει την επιχειρησιακή του δραστηριότητα με πνεύμα σεβασμού προς τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα θεμελιώδη δικαιώματα των εργαζομένων και με σεβασμό στο περιβάλλον. Απ' αυτή την άποψη, ο Όμιλος λειτουργεί και συνεργάζεται στα πλαίσια των διεθνών πρωτοβουλιών στις οποίες συμμετέχει, στο Οικονομικό Σύμφωνο του ΟΗΕ και στο Σύμφωνο των Χρηματοοικονομικών Οργανισμών για την Ανάπτυξη ενός Βιώσιμου Περιβάλλοντος στα πλαίσια του Περιβαλλοντολογικού Προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών.

Κάθε εταιρία του Ομίλου, οφείλει να διασφαλίζει ότι οι κανόνες που διέπουν την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και τις συνθήκες εργασίας γίνονται σεβαστοί και ότι απαγορεύεται η καταναγκαστική εργασία και η εργασία παιδιών, σύμφωνα με τις Συνθήκες του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας, ακόμα και αν τέτοιες πρακτικές επιτρέπονται από την τοπική δικαιοδοσία.

Κάθε εταιρία του Ομίλου πρέπει να απέχει από διακρίσεις οποιουδήποτε τύπου σχετικά με το προσωπικό, υποψήφιους υπαλλήλους καθώς και πελάτες, συνεργάτες ή προμηθευτές.

Ακεραιότητα και ισότητα

Εκτός από τον σεβασμό προς όλους τους νόμους και τους κανονισμούς, όλο το προσωπικό, όταν ενεργεί για λογαριασμό του Ομίλου, οφείλει να επιδεικνύει ακεραιότητα, τόσο εντός όσο και εκτός του Ομίλου. Το προσωπικό οφείλει να σέβεται τις δεσμεύσεις του Ομίλου στις σχέσεις τους με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές του Ομίλου, προς τους οποίους οφείλει να επιδεικνύει, δίκαιη συμπεριφορά και να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με αυτούς επί τη βάσει αντικειμενικών κριτηρίων.

Σεβασμός της Ιδιωτικής ζωής

Ο Όμιλος της **Société Générale**, και το προσωπικό του σέβονται την ιδιωτική ζωή κάθε ατόμου. Ζητούν και χρησιμοποιούν μόνο την πληροφόρηση που απαιτείται για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του πελάτη και των επιχειρησιακών συνεργατών, για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του Ομίλου, για την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού του Ομίλου ή για την συμμόρφωση προς τις νόμιμες υποχρεώσεις.

Πολιτική ουδετερότητα

Ο Όμιλος της **Société Générale** παραμένει πολιτικά ουδέτερος και αποφεύγει την υποστήριξη οποιασδήποτε πολιτικής οργάνωσης ή δραστηριότητας με δώρα ή επιχορηγήσεις, ακόμα και αν αυτές οι ενέργειες επιτρέπονται από την τοπική δικαιοδοσία. Σέβεται τις

δεσμεύσεις εκείνων των υπαλλήλων της οι οποίοι ως πολίτες, επιθυμούν να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στα δημόσια πράγματα, όμως το προσωπικό αυτό οφείλει να μην εμπλέκει τον Όμιλο ή τις θυγατρικές του στις τυχόν δημόσιες δραστηριότητες ή ευθύνες του.

Σεβασμός στο Περιβάλλον

Ο Όμιλος φροντίζει να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων του στο περιβάλλον χρησιμοποιώντας φυσικές πηγές και ενέργεια με όσο το δυνατόν περισσότερη φειδώ και λαμβάνοντας υπόψη τους περιβαλλοντικούς παράγοντες στις οικονομικές του αποφάσεις.

Η Société Générale, και οι αγορές της

Ο Όμιλος της **Société Générale** δεν συμμετέχει σε συναλλαγές που μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με νόμους, κανονισμούς, τους δεοντολογικούς κανόνες της ή τις διεθνείς δεσμεύσεις της, χωρίς όμως να αποκλείει εκ των προτέρων συναλλαγές λόγω γεωγραφικών ή ταμειακών παραγόντων.

Μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες

Ο Όμιλος δημιουργεί και διατηρεί με τους πελάτες του σταθερές και μακροχρόνιες σχέσεις, οι οποίες βασίζονται στην εξειδίκευση την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των νομίμων συμφερόντων τους.

Το προσωπικό του Ομίλου οφείλει να έχει εις βάθος γνώση του πελάτη, ώστε να είναι σε θέση:

- Να του προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και την κατάστασή του.

- Να τον ενημερώνει για τους όρους ή τους κινδύνους που συνδέονται με συγκεκριμένες λειτουργίες, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο εξειδίκευσης του πελάτη.

Πρόληψη καταχρηστικής εκμετάλλευσης εμπιστευτικής πληροφόρησης

Το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση ή την διαπραγμάτευση συναλλαγών για λογαριασμό πελάτη, οφείλει να αποφεύγει την ευνοϊκή αντιμετώπιση ενός πελάτη σε βάρος κάποιου άλλου χωρίς νόμιμη αιτιολογία.

Ο Όμιλος της **Société Générale**, εξασφαλίζει πάντοτε την εμπιστευτικότητα οποιασδήποτε προνομιακής πληροφόρησης σχετικά με κάποια εταιρία ή κάποιο χρηματοοικονομικό μέσο και δεν χρησιμοποιεί την τέτοια πληροφόρηση ούτε την γνωστοποιεί για κανένα λόγο εκτός από αυτόν για τον οποίο του έχει εμπιστευτεί η πληροφόρηση αυτή. Το προσωπικό του Ομίλου οφείλει να τηρεί τους αυστηρούς κανόνες που έχουν θεσπιστεί για τον περιορισμό της κυκλοφορίας της προνομιακής πληροφόρησης ιδιαίτερα δε εκείνους που είναι γνωστοί ως «Σινικά Τείχη» (Chinese Walls). Οφείλει να συμμορφώνεται προς τους χρηματιστηριακούς κανονισμούς κατά την εκτέλεση προσωπικών του συναλλαγών με χρηματοοικονομικά μέσα. Το προσωπικό του Ομίλου, το οποίο μπορεί να έχει πρόσβαση σε εμπιστευτική πληροφόρηση λόγω της θέσης του, οφείλει να τηρεί τους κώδικες δεοντολογίας που έχουν τεθεί από τον Όμιλο.

Πρόληψη σύγκρουσης συμφερόντων

Ο Όμιλος της **Société Générale**, αποτρέπει την σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων του και μεταξύ

των πελατών του, με τη διατήρηση ευδιάκριτων δομών και την τήρηση αυστηρών διαδικασιών. Ο Όμιλος αποφεύγει την ανάληψη εργασιών που πιθανόν να δημιουργήσουν σύγκρουση συμφερόντων έναντι των πελατών του, εκτός αν έχει τη σύμφωνη γνώμη τους. Το προσωπικό οφείλει να αποφεύγει να δημιουργεί προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές, να έρθουν σε αντίθεση με τα επαγγελματικά του καθήκοντα.

Αγώνας κατά του ξεπλύματος χρήματος και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας

Ο Όμιλος της **Société Générale**, συμμετέχει ενεργά σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές στην μάχη κατά του ξεπλύματος χρήματος και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας. Για το σκοπό αυτό, ο Όμιλος έχει δημιουργήσει κανονισμούς οι οποίοι εφαρμόζονται παγκοσμίως, ακόμα και αν είναι πιο αυστηροί από τους τοπικούς νόμους και κανονισμούς. Το προσωπικό του Ομίλου οφείλει να επαγρυπνεί συνεχώς και να ακολουθεί τις διαδικασίες που αφορούν την πιστοποίηση της ταυτότητας και τη γνώση του πελάτη και των εντολέων, καθώς και εκείνες που αναφέρονται στην εξακρίβωση συναλλαγών.

6.3 Σεβασμός του Κώδικα Δεοντολογίας

Τα στελέχη του Ομίλου οφείλουν να διασφαλίσουν την εφαρμογή του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας καθώς και ότι το προσωπικό συμπεριφέρεται σύμφωνα με τον Κώδικα ανεξαρτήτως επιπέδου ευθύνης.

Η συμμόρφωση προς τον Κώδικα Δεοντολογίας διασφαλίζεται με την εφαρμογή των νόμων, των επαγγελματικών ή εσωτερικών κανονισμών και των δεοντολογικών κανόνων που ισχύουν σε κάθε εταιρία του Ομίλου.

Σε περίπτωση αμφιβολίας σχετικά με το αν συγκεκριμένες συναλλαγές ή καταστάσεις είναι σύμφωνες με τον Κώδικα Δεοντολογίας ή τους εσωτερικούς κανονισμούς, το προσωπικό θα πρέπει να αναφέρεται στους ανωτέρους του, στους αρμοδίους της Εποπτείας Συμμόρφωσης Θεσμικού Πλαισίου ή σε επίπεδο Ομίλου στην Γενική Γραμματεία του Ομίλου, που θα αποφασίζουν για την κατάλληλη αντιμετώπιση των παραπάνω δυσκολιών και θα εγγυώνται την προστασία του προσωπικού που ενεργεί με καλή πίστη.

Κεφάλαιο 7

ALPHA BANK

Προμηθευτές

Βασικός στόχος της πολιτικής της Τραπέζης έναντι των προμηθευτών της είναι η **άριστη ποιότητα** των προμηθευομένων προϊόντων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Τράπεζα απευθύνεται σε εταιρίες κοινωνικά υπεύθυνες, μεταξύ των πελατών της, και η επιλογή των προϊόντων επιτυγχάνεται μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και κριτήρια. Στις εν λόγω διαδικασίες και για την απόκτηση προϊόντων σημαντικής αξίας έχει ενταχθεί και η μέθοδος των **ηλεκτρονικών δημοπρασιών**.

Πελάτες

Εξυπηρέτηση Πελατών – Υπηρεσία Πελατών

Η Τράπεζα δίδει μεγάλη σημασία στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες της, καθώς και στη διασφάλιση ότι οι προσδοκίες τους θα εκπληρωθούν. Την ευθύνη για την υλοποίηση των στόχων αυτών έχει η **Υποδιεύθυνση Διασφαλίσεως Ποιότητας**, η οποία κατά το 2006 πρέβη στον ορισμό των παραμέτρων που ορίζουν την ποιότητα καθώς και τον ορισμό των Δεικτών Μετρήσεως Ποιότητας (K.P.I.S) σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη, συμπεριλαμβανομένης και της **Υπηρεσίας Τηλεφωνικής Εξυπηρετήσεως**. Παράλληλα, η Τράπεζα συμμετέχει στο θεσμό του Τραπεζικού Μεσολαβητή και δεσμεύεται από τις διαδικασίες του.

Στην Alpha Bank κάθε παράπονο, σύσταση ή πρόταση είναι κίνητρο και ευκαιρία για βελτίωση. Η Υπηρεσία Πελατών έχει την ευθύνη της κεντρικής διαχειρίσεως των υποβαλλόμενων παραπόνων των

πελατών για την έγκαιρη και ομοιόμορφη απάντηση. Η προτεινόμενη διαδικασία υποβολής συστάσεων και παραπόνων έχει ως εξής:

Βήμα 1^ο: Επικοινωνήστε με το Κατάστημα

Η Διεύθυνση του καταστήματος είναι πάντα πρόθυμη να σας εξυπηρετήσει. Τα αρμόδια Στελέχη διαθέτουν όλες τις απαιτούμενες γνώσεις, αλλά και τη διάθεση, ώστε να απαντήσουν λεπτομερώς στις απορίες σας και να διορθώσουν τυχόν λάθη. Στην περίπτωση που το αίτημά σας δεν υπάγεται στην αρμοδιότητα του Καταστήματος, τότε παραπέμπεται στην αρμόδια Διεύθυνση, η οποία φροντίζει να σας απαντήσει άμεσα. Επισημαίνουμε ότι υπάρχει περίπτωση να σας ζητηθεί να υποβάλετε ορισμένα αιτήματά σας και εγγράφως.

Βήμα 2^ο: Επικοινωνήστε με την Υπηρεσία Πελατών της Τραπέζης

Σε περίπτωση που δεν ικανοποιηθείτε από την απάντηση του Καταστήματος στο οποίο απευθυνθήκατε, ή για σοβαρό λόγο δεν επιθυμείτε να επικοινωνήσετε με το ίδιο το Κατάστημα, μπορείτε να απευθυνθείτε στην **Υπηρεσία Πελατών** της Τραπέζης, Χαριλάου Τρικούπη 15, 106 78 Αθήναι. Εφόσον δεν υπάρχει δυνατότητα να δοθεί άμεση απάντηση στο αίτημά σας, αυτό διαβιβάζεται άμεσα στην αρμόδια διεύθυνση, η οποία αναλαμβάνει να σας απαντήσει.

Βήμα 3^ο: Δικαίωμα για συμπληρωματική διευκρίνιση

Εφόσον η απάντηση της αρμόδιας Διευθύνσεως δε σας ικανοποιήσει, μπορείτε να επανέλθετε στην Υπηρεσία Πελατών και να ζητήσετε επανεξέταση της υποθέσεώς σας.

Το έτος 2007, η Υποδιεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην εφαρμογή προγράμματος

εσωτερικής επικοινωνίας των μηνυμάτων που αφορούν την ποιότητα, καθώς και την ανάλυση των παραπόνων για τον εντοπισμό των περιοχών που παρουσιάζουν δυσκολίες ή και προβλήματα στην εξυπηρέτηση, ώστε σε συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις να προγραμματισθούν οι ενδεδειγμένες βελτιώσεις. Τέλος, υιοθετείται κοινή στρατηγική για θέματα ποιότητας σε όλους τους τομείς και σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται ο Όμιλος.

Κώδικας Δεοντολογίας

Η Τράπεζα από την ίδρυσή της εφαρμόζει τις βέλτιστες πρακτικές στις επιχειρηματικές δραστηριότητές της, στη διοίκηση, στους κανόνες συμπεριφοράς των Στελεχών και των Υπαλλήλων μεταξύ τους και απέναντι στους συναλλασσομένους, τους μετόχους και τους τρίτους, μεταφέροντας το ίδιο πνεύμα στον Όμιλο που δημιούργησε με την ανάπτυξή της στο εσωτερικό και στο εξωτερικό.

Δεσμεύσεις

Η Alpha Bank και ο Όμιλός της θεμελιώνουν την επιχειρηματική δραστηριότητά τους στις ακόλουθες βασικές δεσμεύσεις:

Έναντι της πελατείας, η Alpha Bank δεσμεύεται να δίδει απόλυτη προτεραιότητα στην εξυπηρέτησή της και στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας υποδοχής, ενημερώσεως και προσφερομένων υπηρεσιών.

Έναντι των μετόχων της, πάγια δέσμευση της Alpha Bank είναι η δημιουργία υπεραξίας και η εξασφάλιση εύλογης αποδόσεως των επενδύσεων.

Έναντι του Προσωπικού της, η Alpha Bank δεσμεύεται να διασφαλίζει δίκαιη αμοιβή, άριστες συνθήκες εργασίας και δυνατότητες εξέλιξης βασισμένες στην αξιοκρατία και στην ίση μεταχείριση χωρίς διακρίσεις.

Έναντι του κοινωνικού συνόλου, η Alpha Bank δεσμεύεται να συμβάλλει ενεργητικά στην πρόοδο και τη βελτίωση των βασικών στοιχείων της συνοχής του, όπως ο πολιτισμός, η παιδεία, η υγεία, το περιβάλλον.

Αρχές

Κάθε δραστηριότητα της Alpha Bank και των Εταιριών της, που ως απώτερο σκοπό έχει την ανάπτυξη και την ευρωστία του Ομίλου, διέπεται από αρχές που επιβάλλονται από τον νόμο ή την ηθική, όπως:

- . η ακεραιότητα και η εντιμότητα, η αμεροληψία και η ανεξαρτησία, η εχεμύθεια και η διακριτικότητα, η συνειδητή, πειθαρχημένη και λογική ανάληψη κινδύνου, η πλήρης, σωστή και αληθής πληροφόρηση, η ενεργός συμμετοχή στο κοινωνικό περιβάλλον.

Υποχρεώσεις

Από τις παραπάνω δεσμεύσεις και αρχές απορρέουν υποχρεώσεις για τα Στελέχη και τους Υπαλλήλους της Alpha Bank και του Ομίλου της, που καταγράφονται στον Οργανισμό Προσωπικού και αναπτύσσονται σε Πράξεις της Γενικής Διευθύνσεως ή σε Εγκυκλίους.

Ο Οργανισμός Προσωπικού περιέχει διατάξεις που καλύπτουν τα γενικά καθήκοντα των Υπαλλήλων, την οφειλόμενη εχεμύθεια, τη συμπεριφορά εκτός Τραπέζης, τις πολιτικές πεποιθήσεις, την άσκηση δημοσιογραφίας,

τη δημιουργία χρεών, την απαγόρευση τυχερών παιχνιδιών, τα αλλότρια καθήκοντα.

Με πράξεις Γενικής Διευθύνσεως ρυθμίζονται με σαφήνεια θέματα όπως η απαγόρευση της αποδοχής δώρων στο πλαίσιο της ασκήσεως των υπηρεσιακών καθηκόντων τους και η σύγκρουση συμφερόντων κατά τη διενέργεια συναλλαγών.

Τέλος, με Εγκυκλίους ρυθμίζονται θέματα όπως η εφαρμογή στους χώρους της Τραπεζής, από το 2002, της σχετικής υγειονομικής διατάξεως για το κάπνισμα.

Κοινωνική Προσφορά

Στο πλαίσιο της συμβολής της στην πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας, η Alpha Bank σχεδιάζει και υλοποιεί χορηγικά προγράμματα, μέσω των οποίων ενισχύει διάφορους φορείς για τη διοργάνωση και εκτέλεση σημαντικών, πολιτιστικών κυρίως, εκδηλώσεων, τα οποία και λόγω της μεγάλης προβολής τους από τα ΜΜΕ γίνονται ευρέως γνωστά (Μέγαρο Μουσικής Αθηνών και Θεσσαλονίκης, Μητροπολιτικό Μουσείο Νέας Υόρκης, Εθνική Πινακοθήκη, Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσεως, κλπ.).

Λόγω του μεγέθους της, γίνεται αποδέκτης πολλών και ποικίλων αιτημάτων και γνώμονας για την υποστήριξη των προσπαθειών είναι η αρωγή που παρέχει να καταλήγει σε προσφορά προς το κοινωνικό σύνολο. Ένας μεγάλος αριθμός κοινωνικών φορέων και ομάδων γίνεται κάθε χρόνο αποδέκτης ενός σημαντικού ποσού, το οποίο διατίθεται από την Τράπεζα για την ενίσχυση των σκοπών του. Δίδεται προτεραιότητα

στην ενίσχυση της περιφέρειας της χώρας ή σε ομάδες και φορείς που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε τοπικό επίπεδο. Επίσης, η Τράπεζα στηρίζει ομάδες που αναλαμβάνουν αθλητικές πρωτοβουλίες για την απασχόληση των νέων, ομάδες απεξαρτήσεως από ναρκωτικές ουσίες, καθώς και αθλητές με ειδικές ικανότητες σε αγωνίσματα π.χ. Boccia.

Η συμβολή δεν είναι μόνο χρηματική, αλλά περιλαμβάνει αποστολή βιβλίων, μέσων υποδομής, εποπτικού υλικού κ.λπ. σε σχολεία, βιβλιοθήκες ή συλλόγους όλης της χώρας. Πρόκειται για πρωτοβουλίες που δεν ανακοινώνονται λεπτομερώς και μόλις ένα μικρό μέρος τους περιλαμβάνεται στον ετήσιο Κοινωνικό Απολογισμό της Τραπέζης.

Επίσης κάθε έτος η Τράπεζα προβαίνει στην αγορά ενός αρκετά μεγάλου αριθμού βιβλίων, το οποίο στη συνέχεια αποστέλλονται σε διάφορες βιβλιοθήκες σε όλη την Ελλάδα για τον εμπλουτισμό τους.

Η ονομαστική παράθεση των φορέων που λαμβάνουν ενίσχυση από την Τράπεζα, λόγω του μεγάλου αριθμού τους, δεν είναι δυνατόν να γίνει εδώ, μπορούν όμως ορισμένοι από αυτούς να παρουσιασθούν ομαδοποιημένοι σε έξι μεγάλες ενότητες:

1. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και φορείς που σχετίζονται με την εκπαίδευση και τη μόρφωση: Νηπιαγωγεία, Δημοτικά Σχολεία και Γυμνάσια σε όλη τη χώρα, όλα σχεδόν τα Α.Ε.Ι. και Πανεπιστήμια, Σύλλογοι Γονέων και Κηδεμόνων, το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, το Λύκειο Ελληνίδων, διάφορα ερευνητικά Ινστιτούτα και οργανισμοί, Ενώσεις και οργανισμοί υποτροφιών κ.λπ.

2. Φορείς της Τοπικής Αυτοδιοικήσεως: Δήμοι και Κοινότητες σε όλη την Ελλάδα, Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις καθώς και διάφορες Δημοτικές Επιχειρήσεις Πολιτιστικής Αναπτύξεως, κ.λπ.

3. Νοσοκομεία, Ιατρικές Οργανώσεις και εν γένει φορείς που σχετίζονται με την Περίθαλψη και την Υγεία, όπως: Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός, Ελληνική Εταιρία Μαστολογίας, Εταιρία Κοινωνικής Ψυχιατρικής και Ψυχικής Υγείας, Κέντρο Τέχνης και Ψυχοθεραπείας, «ΠΝΟΗ» Φίλοι Εντατικής Θεραπείας Παιδιού, Σωματείο Φίλοι Κοινωνικής Παιδιατρικής «Ανοιχτή Αγκαλιά», Life Line Γραμμή Ζωής, Γιατροί χωρίς Σύνορα, Γιατροί του κόσμου, Ελληνική Αντικαρκινική Εταιρία, Ελληνική Εταιρία για την Σκλήρυνση κατά Πλάκας, ΠΚΚΠΑ Βούλας και Πεντέλης, Σύλλογος «Το χαμόγελο του Παιδιού», Σύλλογος Φίλων παιδιών με καρκίνο «ΕΛΠΙΔΑ», Εταιρία Προστασίας Σπαστικών, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τυφλών, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Νεφροπαθών, Εταιρία Προστασίας Γήρατος, Σύλλογοι «ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ» και πολλοί άλλοι.

4. Πολιτιστικοί φορείς και ιδρύματα, καθώς και Αθλητικοί φορείς, όπως: Περιφερειακά Μουσεία και Πινακοθήκες, Ωδεία, Εικαστικά Επιμελητήρια, Πολιτιστικοί Σύλλογοι, Αθλητικά Σωματεία, ενίσχυση τοπικών αθλητικών διοργανώσεων κ.λπ.

5. Εκκλησία και Εκκλησιαστικές Οργανώσεις: Ιεροί Ναοί, Μονές και Μητροπόλεις της Ελλάδος αλλά και του Απόδημου Ελληνισμού, ενίσχυση Εράνων και διαφόρων Ιδρυμάτων που ελέγχονται από την

Εκκλησία, όπως ορφανοτροφεία, επαγγελματικές σχολές, κέντρα στηρίξεως κ.λπ.

6. **Διάφορες άλλες περιπτώσεις που δεν εντάσσονται στις ανωτέρω ομάδες**, όπως: Σύνδεσμοι, σύλλογοι και ενώσεις διαφόρων επαγγελματικών ομάδων, εξωραϊστικοί σύλλογοι, τοπικές εφορείες Προσκόπων και Οδηγών καθώς και διάφορες μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Ενδεικτικά, αναφέρονται τα ποσά που διέθεσε η Τράπεζα στους ανωτέρω φορείς κατά την τετραετία 2002-2006. Το ποσό που αντιστοιχεί στο 2004 παρουσιάζεται μειωμένο διότι το έτος αυτό δόθηκε προτεραιότητα στην Ολυμπιακή Χορηγία.

2002 = Ευρώ 4.500.000

2003 = Ευρώ 6.000.000

2004 = Ευρώ 1.315.000

2005 = Ευρώ 2.362.598

2006 = Ευρώ 3.491.231

2007 = Ευρώ 3.662.750

Σύνολο = Ευρώ 21.331.579

Κοινωνία

Ο άνθρωπος και ο σεβασμός των ανθρωπίνων αξιών, αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα για την Τράπεζα.

Μαζί με την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων, αποτελούν τον οδηγό κάθε συναλλαγής ή επικοινωνίας μεταξύ μας, με πελάτες, με μετόχους.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι η βάση επιτυχίας της Τραπεζής.

Κοινωνική Ευθύνη

Η κοινωνική ευθύνη αναπτύσσεται και εφαρμόζεται μέσα από το σύστημα αξιών, στόχων και δράσεων που διέπουν τη διακυβέρνηση της Τραπέζης.

Ο άνθρωπος και ο σεβασμός των ανθρωπίνων αξιών, αποτελούν απόλυτη **προτεραιότητα** για την Τράπεζα. Μαζί με την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων, αποτελούν τον οδηγό κάθε συναλλαγής ή επικοινωνίας μεταξύ μας, με πελάτες, με μετόχους.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι η βάση της **επιτυχίας** της Τραπέζης.

Η Alpha Bank, στο πλαίσιο της **προσφοράς** της στο κοινωνικό σύνολο, μεριμνά για το ανθρώπινο δυναμικό της και το εργασιακό περιβάλλον, την προστασία της φύσεως, την κοινωνική και πολιτιστική ζωή του τόπου.

Σε αυτή την ενότητα θα βρείτε πληροφορίες για τον τρόπο που η Alpha Bank δραστηριοποιείται στοχεύοντας σε μια **καλύτερη κοινωνία**.

Εταιρική Διακυβέρνηση

Η **Εταιρική Διακυβέρνηση** είναι ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία στο πλαίσιο του εταιρικού συμφέροντος.

Η Alpha Bank υιοθέτησε και εφάρμοσε, ήδη από το 1994, τις αρχές της εταιρικής διακυβερνήσεως, επιδιώκοντας τη **διαφάνεια** στην

επικοινωνία με τους Μετόχους της και την άμεση και συνεχή ενημέρωση του επενδυτικού κοινού.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Τράπεζα έχει προχωρήσει στο διαχωρισμό των καθηκόντων του Προέδρου από αυτό του Διευθύνοντος Συμβούλου, όπως ισχύει σε πολλές χώρες του εξωτερικού και τείνει να καθιερωθεί σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπροσθέτως, έχει συστήσει **Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμορφώσεως** και έχει θεσπίσει **Κώδικα Δεοντολογίας** κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας με σκοπό να προωθήσει τα πρότυπα που επιβάλλει η σύγχρονη διακυβέρνηση των εταιριών και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των κανόνων για τον **Εσωτερικό Έλεγχο**.

Κεφάλαιο 8

MILLENNIUM BANK

8.1 Προφίλ της Τράπεζας

Η Τράπεζα Millennium Bank ξεκίνησε τη λειτουργία της το Σεπτέμβριο του 2000 (με την ονομασία NovaBank), για να αναδειχθεί σήμερα στη νέα δύναμη του Ελληνικού τραπεζικού χώρου, επιτυγχάνοντας ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης δικτύου και μεγεθών και εισάγοντας καινοτόμα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Σήμερα η Millennium Bank αριθμεί δίκτυο **174 καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα (148 καταστήματα λιανικής τραπεζικής, 23 μονάδες Business Banking και Factoring, 3 κέντρα Private Banking)**.

Για να μάθετε περισσότερα για το δίκτυο καταστημάτων πατήστε [εδώ](#).

Η Millennium Bank είναι μέλος του διεθνούς ομίλου Millennium που της παρέχει παγκόσμιο βεληνεκές και τεράστια τραπεζική τεχνογνωσία.

Στις 2 Νοεμβρίου 2006, η Τράπεζα ανακοίνωσε την εναρμόνισή της με την εταιρική επωνυμία, εικόνα και λογότυπο του Ομίλου, αρχής γενομένης από το Δεκέμβριο του 2006. Πρόκειται για μια απόφαση που σηματοδοτεί την περαιτέρω ενδυνάμωση της Τράπεζας στην Ελλάδα, αλλά και την ανάπτυξη ισχυρότερων συνεργιών με όλες τις τράπεζες του Ομίλου, σε παγκόσμιο επίπεδο. Η νέα υπογραφή της τράπεζας είναι «η ζωή μας εμπνέει», συνοψίζοντας σε μια πρόταση τη δέσμευση για ενεργή

συμμετοχή στη ζωή των πελατών, στηρίζοντάς τους και αναδεικνύοντας την ικανοποίηση των αναγκών τους σε απόλυτη προτεραιότητα.

Οι άνθρωποί μας

Η γρήγορη, επιτυχής και δημιουργική πορεία της Millennium Bank οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Οι άνθρωποι της Millennium Bank με τον επαγγελματισμό, τη δημιουργικότητα, το ομαδικό πνεύμα αλλά και το ήθος που τους διακρίνει, κατάφεραν να υλοποιήσουν το όραμα της Millennium Bank και να την αναδείξουν, υπό συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ως την πλέον δυναμική και καινοτόμο παρουσία στον τραπεζικό χώρο.

Για το λόγο αυτό η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναλάβει, μέσω της ανάπτυξης αποτελεσματικών και αξιοκρατικών διαδικασιών διαχείρισης και την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης, να στηρίζει και να προάγει το ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας.

Οι διακρίσεις της το αποδεικνύουν: το Μάρτιο του 2003 η Millennium Bank κατέλαβε την τρίτη θέση στο διαγωνισμό «Οι Πρωταθλήτριες Επιχειρήσεις που αξίζει να δουλεύει κανείς», διακρινόμενη ως μια από τις Ελληνικές Εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, ενώ ανακηρύχθηκε μια από τις 100 καλύτερες εταιρίες της Ευρώπης στο διαγωνισμό «EU Best Workplaces 2003». Ο διαγωνισμός «Οι Πρωταθλήτριες Επιχειρήσεις που αξίζει να δουλεύει κανείς» αξιολογεί μεταξύ των άλλων την εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη διοίκηση της εταιρίας, την υπερηφάνεια που νιώθει για την εργασία του και την εταιρία, καθώς και το αίσθημα συντροφικότητας μεταξύ των εργαζομένων.

Η Τράπεζα μέσα στα οχτώ πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, ακολουθώντας τους γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξής της, αύξησε τον

αριθμό των ανθρώπων της κατά 206% με τον Απρίλιο του 2008 να φτάνει η δύναμή της στα 1448 άτομα. (**Ανθρώπινο Δυναμικό**)

Οι άνθρωποι της Millennium Bank είναι νέοι, με δημιουργική διάθεση και ταυτόχρονα διαθέτουν την απαιτούμενη γνώση και εμπειρία για να προσφέρουν ποιοτικές και καινοτόμες υπηρεσίες στους πελάτες της Τράπεζας. Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι τα 33 έτη. (**Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού**)

Η προσωπικότητά μας

Δίψα για ζωή: Είναι μία τράπεζα που διαδραματίζει ενεργό ρόλο στις ζωές των πελατών της, εστιασμένη στη συνεχή ενίσχυση της δραστηριοποίησής της τόσο στην αγορά όσο και σε θέματα κοινωνικής προσφοράς, ορμώμενη από τα αποτελέσματα που μπορούν να παράγουν οι άνθρωποι με την αμέριστη υποστήριξη ενός μεγάλου Τραπεζικού Οργανισμού.

Χαρούμενη να είναι χρήσιμη: Είναι μια Τράπεζα που χαίρεται να απολαμβάνει την ικανοποίηση του να είναι χρήσιμη, που χαίρεται να λύνει τα προβλήματα που ανακύπτουν, που συμμετέχει στη χαρά των πελατών της.

Ανοιχτή στο καινούργιο: Είναι μια τράπεζα που δε φοβάται το μέλλον, που είναι ανοιχτή τόσο σε τεχνολογικές όσο και σε κοινωνικές αλλαγές, που αναζητά τις εξελίξεις που θα φέρει το αύριο και που χρησιμοποιεί τη δημιουργικότητα ως εγγύηση για να παραμένει πάντα σύγχρονη.

Ακεραιότητα και διαφάνεια: Είναι μια τράπεζα που πιστεύει ότι το να είσαι καλός αποτελεί εσωτερική αξία και ότι για να αποκτήσει μία

τράπεζα θέση στην αγορά πρέπει πρωτίστως να διεκδικήσει μια θέση στην κοινωνία. Ο απώτερος σκοπός της δουλειάς της θα πρέπει να είναι το συμφέρον της κοινότητας στην οποία ζούμε.

Αίσθηση δικαιοσύνης: Είναι μια τράπεζα που λειτουργεί με αίσθημα κοινωνικής ευθύνης έναντι των υπαλλήλων της, των πελατών της και των μετόχων της. Οι επιχειρηματικοί στόχοι του ομίλου υπηρετούνται με σεβασμό στην ελληνική νομοθεσία και τους κώδικες δεοντολογίας. Η τιμολογιακή πολιτική της αντικατοπτρίζει πραγματικά κόστη και μία δίκαιη κεφαλαιακή απόδοση.

Η Ζωή μας εμπνέει

Δέσμευση

Όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που διατίθενται στην αγορά στοχεύουν σε μία θετική, άμεση και χειροπιαστή επίδραση στις ζωές των ανθρώπων που τα επιλέγουν.

Η διάθεση από τον όμιλο τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών δεν είναι αυτοσκοπός αλλά μέσο για τη βελτίωση της ζωής των πελατών της.

Οι συνήθειες των πελατών της είναι πηγή πληροφόρησης και έρευνας για νέα προϊόντα και υπηρεσίες ικανά να παράγουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης για την πραγματοποίηση ατομικών ή συλλογικών στόχων και φιλοδοξιών.

Σχέδιο Δράσης

Θέλει να είναι η καλύτερη και πιστεύει ότι πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Χρησιμοποιεί σημεία αναφοράς σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησής μας, με στόχο να μετρήσει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών

και να εντοπίσει τις περιοχές που χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας.

Απλοποιεί συστηματικά τις διαδικασίες της ως απαραίτητη προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας και αναβαθμίζει την ποιότητα των υπηρεσιών της κάτι που αποτελεί εγγύηση για την αύξηση της κερδοφορίας της.

Μοιράζεται τον βασικό στόχο της αύξησης και ενδυνάμωσης της λειτουργικής και κεφαλαιακής μας βάσης προκειμένου να προσφέρουμε το υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης σε πελάτες και επενδυτές.

Εκπαίδευση

Το τμήμα Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης της Τράπεζας εργάζεται καθημερινά για την συνεχή ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη όλων των εργαζομένων της Τράπεζας, μέσω της εφαρμογής των ανάλογων πολιτικών αλλά και μέσω της υλοποίησης ευρέους φάσματος εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι από τους κυριότερους τομείς δράσης προς αυτήν την κατεύθυνση.

Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Ένταξης Νέων Συνεργατών: Ανεξάρτητα από την προηγούμενη τραπεζική ή μη εμπειρία τους, όλοι οι νέοι συνεργάτες της Millennium bank παρακολουθούν το πρόγραμμα Ένταξης της Τράπεζας (Induction Course), με σκοπό την γνωριμία τους με τους συναδέλφους, καθώς και με τους εκπροσώπους της Διοίκησης, τη μετάδοση του Οράματος και της Εταιρικής Κουλτούρας, αλλά και την πρώτη επαφή με τα διάφορα τμήματα, τις εργασίες και τα προϊόντα της Τράπεζας.

Επαγγελματική Εκπαίδευση: Μεγάλη βαρύτητα δίνεται στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς αυτή είναι το κλειδί για την επιχειρησιακή ανάπτυξη του Οργανισμού γενικά, αλλά και την πρόοδο του κάθε εργαζομένου ειδικότερα. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι αμφίδρομη. Περιλαμβάνει επικοινωνία μεταξύ του τμήματος Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης με τις επιμέρους Διευθύνσεις σχετικά με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα που είναι δυνατόν να ικανοποιήσουν τις εκάστοτε ανάγκες.

Η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε συνεργασία με έγκριτους ελληνικούς φορείς, αλλά και φορείς του εξωτερικού.

Διαδικασία Επιλογής

Για να συνεχίσει να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και να εξελίσσεται δυναμικά, επιλέγει να επενδύει και να συνεργάζεται με ανθρώπους που όχι μόνο ξεχωρίζουν για τις ικανότητες, τους στόχους και το ήθος τους, αλλά οι προσδοκίες τους συναντούν τις προσδοκίες της Millennium Bank. Να είναι οι καλύτεροι!

Τυπικά Προσόντα

Τα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα που θέτουμε για τους ανθρώπους που επιθυμούν να ενταχθούν στο δυναμικό της Τράπεζας είναι:

- . Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ ή Μεταπτυχιακό
- . Άριστη γνώση της Αγγλικής Γλώσσας
- . Άριστος χειρισμός ηλεκτρονικών υπολογιστών

Προσωπικά Χαρακτηριστικά

Αν και τα τυπικά προσόντα αποτελούν το πρώτο στάδιο της επιλογής, πρωταρχική σημασία δίνει στα προσωπικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, όπως φύλο, εθνικότητα, θρησκεία, οικογενειακή κατάσταση κ.ά., δεν συνυπολογίζονται στη διαδικασία αξιολόγησης πρόσληψης του προσωπικού μας. Αντίθετα, αναζητά και ενισχύει τη διαφορετικότητα των ανθρώπων της ως πηγή έμπνευσης και δημιουργικότητας. Για την τράπεζα σημασία έχουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα ξεχωρίσουν τον υποψήφιο από το μέσο όρο και θα προσθέσουν αξία στη Millennium bank. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά βασίζονται στο τρίπτυχο: Ικανότητες – Στόχοι – Ήθος.

Ικανότητες

- . Ανεπτυγμένη επικοινωνιακή ικανότητα
- . Αναλυτική και κριτική σκέψη
- . Λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες πίεσης χρόνου
- . Αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής – ευελιξία
- . Δημιουργικότητα – Καινοτομία
- . Ομαδικό πνεύμα
- . Δυναμισμός

Στόχοι

- . Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης διαδικασιών και ενεργειών
- . Ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού)
- . Αποτελεσματικότητα
- . Προσωπική ανάπτυξη

Ήθος

- . Ακεραιότητα
- . Επιμονή και υπομονή
- . Εμπιστοσύνη
- . Υπευθυνότητα
- . Σεβασμός

Η Millennium Bank έχει διαρθρώσει τη διαδικασία επιλογής υποψηφίων σε συγκεκριμένα στάδια, ώστε να εξασφαλίζεται η τελική επιλογή των πιο ικανών υποψηφίων, που ταιριάζουν με τις απαιτήσεις των θέσεων, μέσα από έγκυρες, συνεπείς και αξιοκρατικές διαδικασίες. Αξιολογεί προσεκτικά όλα τα βιογραφικά σημειώματα που λαμβάνει καθημερινά, με βάση τα κριτήρια που έχουν τέθει και μέσα από τη διαδικασία των προσωπικών συνεντεύξεων και των τεστ αξιολόγησης ικανοτήτων, προσπαθεί με αντικειμενικό και αξιοκρατικό τρόπο να επιλέξει τους ικανότερους αλλά και καταλληλότερους για τις συγκεκριμένες θέσεις υποψηφίους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι για την κάλυψη των κενών θέσεων δίνεται προτεραιότητα στην πολιτική του rotation, δηλαδή των εσωτερικών μετακινήσεων και αλλαγών αντικειμένου εργασίας αλλά και τις προαγωγές. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των εργαζομένων και παράλληλα δημιουργούνται μεγάλες προοπτικές εξέλιξης και σταδιοδρομίας για τους εργαζομένους.

Πρακτική άσκηση φοιτητών

Στα πλαίσια της άριστης συνεργασίας μας με τα Ανώτατα και Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας μας, παρέχεται στους ενδιαφερόμενους φοιτητές η δυνατότητα να κάνουν την πρακτική τους άσκηση στη Millennium Bank, έτσι ώστε να έρθουν σε επαφή με το πραγματικό εργασιακό περιβάλλον, να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να αποκομίσουν σημαντικές επαγγελματικές εμπειρίες.

Όσοι φοιτητές επιθυμούν να κάνουν την πρακτική τους άσκηση κοντά στην τράπεζα, πάντα μέσα στα πλαίσια των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων τους, πρέπει να της αποστείλουν βιογραφικό σημείωμα και συνοδευτική επιστολή.

Κεφάλαιο 9

ΑΤΕ BANK

Το 2006, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά ποσοστού της ΑΙΚBanka στη Σερβία και της ΜΙΝDBank (Ιούλιος 2006) στη Ρουμανία, η οποία μετασχηματίζεται σε ΑΤΕbank Romania και επιτυγχάνει την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες.

Το νέο όνομα και η σύγχρονη εταιρική εικόνα της ΑΤΕbank οριοθετεί συμβολικά και ουσιαστικά το πέρασμα της Τράπεζας στη νέα εποχή ως **Τράπεζας όλων των Ελλήνων, όλων των ηλικιών και όλων των επαγγελματικών και κοινωνικών κατηγοριών.**

Με ισχυρή κεφαλαιακή δομή, αυξανόμενη κερδοφορία, με αποτελεσματική και σύγχρονη διοίκηση, με διαφάνεια στη λειτουργία της, καθώς και επιχειρησιακή πελατοκεντρική φιλοσοφία, η ΑΤΕbank στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξή της στο ελληνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Διαθέτοντας το δεύτερο μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και το μεγαλύτερο στην Ελληνική Περιφέρεια, προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε εταιρίες και ιδιώτες.

Με έμπειρο, εξειδικευμένο, φιλικό και συνεχώς εκπαιδευόμενο προσωπικό, το οποίο ενημερώνεται συνεχώς για τις τελευταίες εξελίξεις αλλά και με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής εκσυγχρονίζει τη λειτουργία της, επιτυγχάνει ταχύτητα και διαρκή ανάπτυξη, βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και καλύπτει κάθε ανάγκη του πελάτη.

Επενδύει στο έργο του μετασχηματισμού των καταστημάτων της με στόχο την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, ώστε να λαμβάνουν την πιο συμφέρουσα χρηματοοικονομική απόφαση.

Η **ΑΤΕbank** με σταθερό ευρωπαϊκό προσανατολισμό είναι επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών εταιριών, που δραστηριοποιούνται σε ασφάλειες, πιστωτικές κάρτες, αμοιβαία κεφάλαια, χρηματοδοτική μίσθωση, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαχείρισης κεφαλαίων κ.ά.

Η **ΑΤΕbank** είναι η Τράπεζα συνεργάτης που με την κατανόηση, την αμεσότητα, την ευαισθησία και κοινωνική ευθύνη, εξασφαλίζει γρήγορες και ευέλικτες λύσεις σε διαφορετικές ομάδες κοινού και ικανοποιεί όλες τις χρηματοοικονομικές ανάγκες τους.

Το μέγεθος και η ιστορία της εγγυώνται το κτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες της.

ΓΕΝΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύεται το **1929**. Λειτουργήσε αρχικά ως ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, με σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα, ο οποίος παραμένει και σήμερα ένας από τους βασικούς πυλώνες δραστηριοποίησής της με προσφορά πιστώσεων και εγγυήσεων σε αγρότες και συνεταιρισμούς και με ταχεία διανομή των κοινοτικών επιδοτήσεων.

Η **ΑΤΕbank** είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στο Ν. 2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο τη δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σήμερα, ο ρόλος της **ΑΤΕbank** έχει διευρυνθεί με επέκταση σε όλα τα πεδία τραπεζικών εφαρμογών.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 η **ΑΤΕbank** εμπλούτισε τις δραστηριότητες της, παρέχοντας ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο προς τα φυσικά πρόσωπα – πελάτες όσο και στις ατομικές και λοιπές επιχειρήσεις.

Το 1991 μετατρέπεται σε Α.Ε. και το 2000 πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και εισάγεται στο Χ.Α.Α.

Το 2004 και 2005, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου (Ιούνιος 2005), με δυναμική πολιτική εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου της, με αποτελεσματική εφαρμογή του νόμου για τα Πανωτόκια, με μετασχηματισμό της εταιρικής του εικόνα ως **ΑΤΕbank**, καθώς και με την εισαγωγή της μετοχής της ΑΤΕbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης (Νοέμβριος 2005), επιβεβαιώνει τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Για την υλοποίηση της Πολιτικής για την Ποιότητα η **ΑΤΕbank** θεωρεί απαραίτητη την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην τήρηση, ανάπτυξη, τεκμηρίωση όλων των διαδικασιών που προβλεπει το Σύστημα Ποιότητας. Όλοι οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα που εμπλέκονται στην ταμειακή διαχείριση και τις μηχανογραφημένες πληρωμές Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες συμβάλλουν στην ουσιαστική εφαρμογή του συστήματος ποιότητας αλλά και στη βελτίωσή του.

Η πολιτική για την ποιότητα κοινοποιείται σε όλο το αρμόδιο προσωπικό.

Το όραμα της **ΑΤΕbank** (**Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας**) είναι:

Μια Τράπεζα επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, η οποία αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον.

Μια Τράπεζα με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος.

Μια Τράπεζα που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον.

Μια Τράπεζα που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πραγματικές αξίες και θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας.

Μια Τράπεζα, σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ειδικότερα, η Διοίκηση της **ΑΤΕbank** έχει αναπτύξει την Πολιτική της για την Ποιότητα για την άριστη παροχή υπηρεσιών στον τομέα της Ταμειακής διαχείρισης και των μηχανογραφημένων πληρωμών Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικούς τρόπους εκτέλεσης των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει απέναντι στους πελάτες της έτσι ώστε να είναι πάντα ανταγωνιστική.

Η ΑΤΕbank μέσω της Πολιτικής της για την Ποιότητα δεσμεύεται για:

- . την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών
- . την τήρηση όλων των Νομοθετικών της υποχρεώσεων
- . την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της Τράπεζας και της πελατείας καθώς και την διαμόρφωση μακροχρόνιας, ολοκληρωμένης και δημιουργικής οικονομικής συνεργασίας μαζί τους.
- . την αποτελεσματική αντιμετώπιση και ικανοποίηση των υφιστάμενων και προβλεπόμενων αναγκών εκπαίδευσης, κατάρτισης και εξειδίκευσης των εργαζομένων της ΑΤΕbank.
- . την διάθεση των απαραίτητων πόρων για την διατήρηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Ποιότητας της ΑΤΕbank.
- . τον καθορισμό στόχων Ποιότητας, η επίτευξη των οποίων ανασκοπείται σε τακτά χρονικά διαστήματα
- . την διάθεση της παρούσας πολιτικής για την ποιότητα σε κάθε ενδιαφερόμενο

Το εργαλείο μέσω του οποίου η ΑΤΕbank υλοποιεί, ελέγχει και αναπροσαρμόζει την Πολιτική της για την Ποιότητα είναι το Σύστημα Ποιότητας.

Η ΑΤΕbank είναι μια Τράπεζα:

- . Επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, η οποία αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον.
- . Με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το

κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος.

. Που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον.

. Που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πρακτικές αξίες και θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας.

. Σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

. Να συνεχίσει να είναι ένας ισχυρός Χρηματοοικονομικός Όμιλος στην Ελλάδα που θα έχει θέση στην ευρωπαϊκή αγορά του 21^{ου} αιώνα.

. Να συμβάλλει αποτελεσματικά στον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

. Να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, προσφέροντας τους υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και ένα ολοκληρωμένο πλέγμα σύγχρονων χρηματοοικονομικών προϊόντων.

- . Να έχει στο επίκεντρο τον άνθρωπο είτε ως πελάτη, είτε ως εργαζόμενο.

Η χορηγική δραστηριότητα της ΑΤΕbank προσδιορίζεται από τις αρχές της σύγχρονης επιχείρησης που καταξιώνεται καθημερινά τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά, στηριζόμενη στον οικονομικό ορθολογισμό και τις αξίες της κοινωνίας. Με σεβασμό στο περιβάλλον, στους θεσμούς, στον πολιτισμό και πάνω από όλα στον άνθρωπο.

Η Χορηγία ως δραστηριότητα **Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης** αποτελεί επένδυση στην εταιρική κοινωνική προσωπικότητα και έχει ως μοναδικό αντιστάθμισμα την πίστωση της Τράπεζας με την εικόνα της ως «ενεργού συλλογικού πολίτη».

Τα βασικά χορηγικά κίνητρα είναι η αλληλεγγύη και η απόδοση στην κοινωνία μέρους των κερδών, με τη μορφή της κοινωνικής, εκπαιδευτικής, πολιτιστικής αθλητικής προσφοράς, ανάλογα με τους τομείς εφαρμογής της χορηγίας:

1. Κοινωνική Υπευθυνότητα
2. Τέχνες και Πολιτισμός
3. Παιδεία και Εκπαίδευση
4. Αθλητισμός
5. Κοινωνικοί Φορείς
6. Διεθνής Κατοχύρωση Σημάτων για το Ελληνικό Λάδι

Η **ΑΤΕbank** από το 1929 που ιδρύθηκε ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα μέχρι σήμερα, συμβάλλει

ουσιαστικά στην εξέλιξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος και στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Είναι Τράπεζα με τεράστια κοινωνική προσφορά. Επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον.

Με ανθρώπινο πρόσωπο. Οι πελάτες της την προτιμούν για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος.

Επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει και εμπνέει τους ανθρώπους της παρέχοντας δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον.

Εξασφαλίζει κερδοφορία για τους μετόχους της, και δημιουργεί πραγματικές αξίες συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας.

Είναι σύγχρονη και τράπεζα εμπιστοσύνης για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αυτά τα στοιχεία προσδιορίζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενός μεγάλου χρηματοπιστωτικού Ομίλου που έχει συνδέσει το όνομά του με την εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας. Η ΑΤΕbank ως «ενεργός συλλογικός πολίτης», ο οποίος με βασικά κίνητρα την αλληλεγγύη και την απόδοση στην κοινωνία μέρους των κερδών της, επενδύει στην εκπαιδευτική διαδικασία, στην πολιτιστική, αθλητική και την κοινωνική προσφορά.

Για την ΑΤΕbank, το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της Τράπεζας αντανακλάται στον κομβικό ρόλο που έχει αναλάβει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ουσιαστικός συνεργάτης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπων της, σε άρρηκτη ενότητα με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, στη δυναμική πορεία ανάπτυξής της και επίτευξης των εταιρικών της στόχων.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών.

Ειδικότερα:

- . Φροντίζει για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.
- . Εξελίσσει τα συστήματα αξιολόγησης ώστε να συνδεθούν τελικά με τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση.
- . Διαμορφώνει διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης βελτιώνοντας τα συστήματα παροχών και κινήτρων.
- . Μεριμνά για την ενίσχυση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως αναφέραμε και στην αρχή της εργασίας, κάθε τράπεζα έχει τον δικό της κώδικα ηθικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας, τους δικούς της κανόνες και τις δικές της αρχές.

Για αρχή θα αναφερθούμε στην εθνική τράπεζα της Ελλάδος. Ο κώδικας της αφορά τη διοίκηση και όλο το προσωπικό της τράπεζας και του ομίλου της συμπεριλαμβανομένων και των ανεξάρτητων συνεργατών και των συμβούλων της. Σέβεται τους πελάτες της, είναι ειλικρινής απέναντί τους αναφέροντας και τα υπέρ και τα κατά σε κάθε περίπτωση. Επίσης παρακολουθεί τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις και βελτιώνεται σύμφωνα με αυτές. Σέβεται και παρακολουθεί, επίσης, και το προσωπικό της, ενώ παράλληλα το εκπαιδεύει και το κάνει να γίνεται καλύτερο και αποδοτικότερο. Βέβαια και το προσωπικό της οφείλει να ακολουθεί κάποιους βασικούς κανόνες και κώδικες ηθικής όπως και σε κάθε εταιρεία άλλωστε. Επίσης η εθνική τράπεζα συνδράμει στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων πράγμα το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της αξιόλογης φήμης της.

Η Εγνατία προσπαθεί να είναι μια διαφορετική τράπεζα. Θέλει να κάνει τους πελάτες της να αισθάνονται υπερήφανοι που ανήκουν σε αυτή. Έτσι μεγιστοποιείται το όφελος για όλους, για την τράπεζα, για τους μετόχους της και για τους πελάτες. Η Εναντία τράπεζα έχει ορίσει κάποιες αξίες που όλοι πρέπει να τις τηρούν και αυτές οι αξίες βοηθούν την τράπεζα να γίνει αποδοτικότερη...οι αξίες αυτές είναι: η ταχύτητα, ακεραιότητα,

επιχειρηματικότητα, αναγνώριση, εστίαση στον πελάτη-συνεργάτη και η προστιθέμενη αξία.

Ο κώδικας δεοντολογίας, πάλι, του ομίλου Societe Generally στηρίζεται πάνω στις κατευθυντήριες αρχές της τράπεζας. Αυτές οι αρχές είναι οι παρακάτω:

- Επαγγελματικότητα, ομαδικό πνεύμα, καινοτομία
- Ηθική προσέγγιση
- Συμμόρφωση στους νόμους και τους κανονισμούς
- Διαφάνεια και ειλικρίνεια της πληροφόρησης
- Σεβασμός των επαγγελματιών προσώπων
- Επαγγελματικό απόρρητο
- Σεβασμός στα θεμελιώδη ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα
- Ακεραιότητα και ισότητα
- Σεβασμός της ιδιωτικής ζωής
- Πολιτική ουδετερότητα
- Σεβασμός στο περιβάλλον

Η Alpha Bank είναι η εξίσου γνωστή τράπεζα η οποία δίνει μεγάλη σημασία στην άριστη ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων της. Για την Alpha Bank κάθε παράπονο, σύσταση ή πρόταση την βοηθάει να γίνεται καλύτερη και να βελτιώνεται. Ακολουθεί τις εξής βασικές δεσμεύσεις : έναντι της πελατείας των μετόχων, του προσωπικού και του κοινωνικού συνόλου. Είναι μια τράπεζα η οποία σχεδιάζει και υλοποιεί χορηγικά προγράμματα, στηρίζει αθλητικές ομάδες, ομάδες απεξάρτησης από ναρκωτικές

ουσίες κ.λ.π. Γενικότερα είναι μια τράπεζα που προσφέρει πολλά στην κοινωνία.

Μια πιο καινούρια τράπεζα που ξεκίνησε τη λειτουργία της τον Σεπτέμβριο του 2000 είναι η Millenium Bank (με την ονομασία NovaBank). Αναπτύχθηκε πάρα πολύ γρήγορα, αύξησε τα καταστήματά της σε όλη την Ελλάδα και απέκτησε πολλούς πελάτες. Η γρήγορη και πετυχημένη πορεία της Millenium οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο είναι δημιουργικό και αποδοτικό. Και η Millenium όμως δίνει μεγάλη σημασία στο προσωπικό της και το βοηθάει να γίνει καλύτερο. Επίσης η Millenium όπως και η εθνική τράπεζα δέχεται και αυτή φοιτητές για πρακτική άσκηση.

Και τέλος η ΑΤΕ Bank είναι ένα πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί μόνιμα. Ο ρόλος της σήμερα έχει διευρυνθεί με επέκταση σε όλα τα πεδία τραπεζικών εφαρμογών. Είναι μια τράπεζα με τεράστια κοινωνική προσφορά. Το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο της.

Κάθε τράπεζα λοιπόν δίνει βάρος σε κάτι διαφορετικό...Όλες οι τράπεζες έχουν κανόνες και πολλοί κανόνες είναι κοινοί για τις τράπεζες....Υπάρχουν όμως και κανόνες για κάθε τράπεζα ξεχωριστά...και αυτό γιατί δεν υπάρχει κάτι τυποποιημένο...Οι κανόνες καθορίζονται βάσει των αξιών και των στόχων της εταιρείας. Γι' αυτό και κάθε εταιρία είναι μοναδική!

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

1. Σπύρος Δ. Ψυχομάνης (2001) <<Τραπεζικό Δίκαιο>>
2. Chris Moon και Clive Bony (Φεβρουάριος 2004) <<»Ηθική των Επιχειρήσεων>>
3. Τάκης Αραπόγλου (Ιανουάριος 2007)<<Κώδικας Ηθικής συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Εθνικής Τράπεζας και του Ομίλου της>>
4. Η Βίβλος της Εγνατίας Τράπεζας (2003)

Στο Internet:

http://www.nbg.gr/bank.asp?P_ID=691(ΕΛΛΗΝΙΚΑ)

http://www.nbg.gr/en/bank.asp?P_ID=664(ΑΙΤΓΛΙΚΑ)

<file://j:\ΕΘΝΙΚΗ\ανθρώπινο δυναμικο. htm> (15/4/2008)

www.egnatibank.gr

<file://J:\alpha\προμηθευτές.htm>

www.milleniumbank.gr

www.atebank.gr

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Chris Moon και Clive Bonny, <<Ηθική των επιχειρήσεων>>, εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ , Φεβρουάριος 2004

Ζαβλάνος Μ. <<Οργάνωση και διοίκηση>>, εκδόσεις ΙΩΝ, Αθήνα 1990

Ζευγαρίδης Σ. <<Οργάνωση και διοίκηση>>, Τόμοι 4, Αθήνα 1981

Καρανάσιου Π. <<Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων>>, Εκδόσεις Ντουζγιος και Σία Ο.Ε., Αθήνα 1993

Καραθανάση Γ.Α. <<Βασικές αρχές χρηματοοικονομικής διοίκησης και χρηματοοικονομικές αγορές >>, εκδόσεις Ευ. Μπένου, Αθήνα 1996

Λαδόπουλος Ι|. <<Θέματα Διοίκησης Προσωπικού>>, εκδόσεις Το Οικονομικών, Αθήνα 1982

Κανελόπουλος Χ, Κατσιαούλα Ε. <<Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση>>, Εκδόσεις Σταμούλης , 1981

Γ. ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΠΟΥΛΟΣ, PhD-Γ – ΚΟΡΡΕΣ, PhD <<Βασικές Αρχές Οικονομίας και διοίκησης>> Αθήνα 2003, Εκδόσεις ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ