



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ  
ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ  
ΒΙΟΛΟΓΙΑΣ



## ΔΠΜΣ ΣΤΗ ΒΙΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

«ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΒΙΟ-ΔΕΙΚΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΖΩΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ  
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»

Στέφανος Τουρσούγκας

Πειραιάς, Οκτώβρης 2019





UNIVERSITY OF  
PIRAEUS  
DEPARTMENT  
OF ECONOMICS

NATIONAL AND  
KAPODISTRIAN  
UNIVERSITY OF  
ATHENS  
DEPARTMENT OF  
BIOLOGY



M.Sc. in Bioeconomics

"POLICIES FOR IMPROVING BIO-INDICATORS OF  
QUALITY OF LIFE AND THEIR CORRELATION TO  
PRODUCTIVITY IN THE MODERN CORPORATE  
ENVIRONMENT"

By

Stefanos Toursougkas

Piraeus, Greece, October 2019



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα άτομα που με στήριξαν στη διάρκεια του διεπιστημονικού μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών καθώς επίσης και αυτούς που με βοήθησαν καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας αυτής. Ιδιαίτερος, τον Αναπληρωτή Καθηγητή Μικροβιακής Βιοτεχνολογίας, του Τμήματος Βιολογίας του ΕΚΠΑ, κ. Δημήτριο Χατζηνικολάου για την παροχή πλήρους πληροφόρησης σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα της διπλωματικής, την υποστήριξη και την συνεργασία του. Έπειτα, τα άτομα του οικογενειακού και φιλικού μου περιβάλλοντος για την στήριξη και κατανόηση τους στη διάρκεια της μελέτης και ανάπτυξης της εργασίας.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω την τριμελή επιτροπή των καθηγητών για την ευγένειά τους και τον χρόνο τους να συμμετάσχουν στην Εξεταστική Επιτροπή.



# «Πολιτικές βελτίωσης βιο-δεικτών ποιότητας ζωής και η συσχέτιση τους με την παραγωγικότητα στο σύγχρονο εταιρικό περιβάλλον»

**Σημαντικοί όροι :** βιοοικονομία, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, παραγωγικότητα, ανθρώπινο δυναμικό, περιβάλλον, βιωσιμότητα, αειφορία.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσω την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, τους τομείς και τους άξονές της στο πλαίσιο λειτουργίας των Επιχειρήσεων και πώς αυτή, συνυφαίνεται με την Βιοοικονομία, καθώς επίσης και πώς διαμορφώθηκε η ανάγκη τα τελευταία χρόνια να περάσουν οι επιχειρήσεις από τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας τους σε συμπεριφορές κοινωνικής ευθύνης.

Αποτυπώνονται οι δράσεις που μπορούν να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις με Ε.Κ.Ε. ώστε παράλληλα με την Βιοοικονομία, με την οποία ταυτίζονται οι στόχοι ενεργειών τους, πρώτον, να προσεγγίσουν μία βιώσιμη για το περιβάλλον διαχείριση των φυσικών πόρων με επινόηση εναλλακτικών λύσεων για τον περιορισμό των οικολογικών καταστροφών και των κλιματικών συνεπειών και δεύτερον, στο εσωτερικό τους περιβάλλον να δημιουργήσουν το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης στους άμεσα ενδιαφερόμενους (εργαζόμενοι) αλλά και ένα ποιοτικότερο χώρο εργασίας ο οποίος θα αποτελέσει ένα «βιώσιμο» περιβάλλον και θα δημιουργήσει μία ανταποδοτική σχέση η οποία θα έχει ως συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας του ατόμου και συμπερασματικά, την αύξηση των συνολικών κερδών της επιχείρησης.

Η Μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η συλλογή δεδομένων από την ξένη και ελληνική βιβλιογραφία, επιστημονικές ανακοινώσεις, ηλεκτρονικός τύπος και ηλεκτρονικοί ιστότοποι.

## ΑΡΤΙΚΟΛΕΞΑ

<b>ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b>
Ε.Κ.Ε.	ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ
GRI	Corporate Social Responsibility
ΜΜΕ	ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
Μ.Κ.Ο.	ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ



# "Policies for improving bio-indicators of quality of life and their correlation to productivity in the modern corporate environment"

**Keywords :** Bioeconomy, Corporate Social Responsibility (CSR), productivity, human resources, environment, sustainability,

## **Abstract**

The purpose of this paper is to present Corporate Social Responsibility, its areas and axes in the context of the Enterprises operations and how CSR is related with Bioeconomy, as well as the shaping of the demanding need in recent years for businesses to shift from their traditional ways of operating to more social responsibly behaviors.

The actions that CSR businesses can develop, which are in parallel with Bioeconomy's principals as they share the same goals, are illustrated so as; first, to approach environmentally sustainable management of natural resources by devising alternatives to mitigate ecological disasters and climate impacts, and second, for their internal environment to create a sense of job satisfaction for the directly concerned individuals (employees) and furthermore, a more quality workplace that will be a 'sustainable' environment and consequently create a rewarding relationship, that will also result in an increase in the individuals' productivity and, in conclusion, an increase in overall business profits.

The methodology followed was the collection and selection of data from foreign and Greek bibliographies, scientific publications, electronic press and online websites.



## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	vii
Abstract .....	ix
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>1</b>
<b><i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i></b> .....	<b>1</b>
1.1. <i>ΟΡΙΣΜΟΙ Ε.Κ.Ε.</i> .....	2
1.2. <i>ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ</i> .....	6
1.3. <i>ΛΟΓΟΙ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ Ε.Κ.Ε.</i> .....	8
1.4. <i>ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ Ε.Κ.Ε.</i> .....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>16</b>
2.2. <i>ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ Ε.Κ.Ε</i> .....	20
2.2.1. <i>Εσωτερική Διάσταση</i> .....	20
2.2.2. <i>Εξωτερική Διάσταση</i> .....	23
2.3. <i>Τρεις είναι οι βασικοί Άξονες που η Ε.Κ.Ε. μπορεί να αναπτύξει τις δράσεις της:</i> .....	<b>25</b>
2.3.1. <i>Ε.Κ.Ε. και Κοινωνία</i> .....	25
2.3.2. <i>Ε.Κ.Ε. και Οικονομία</i> .....	27
2.3.3. <i>Ε.Κ.Ε. και Περιβάλλον</i> .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>32</b>
3.1. <i>ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</i> .....	<b>32</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>40</b>
4. 1. <i>ΦΟΡΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ Ε.Κ.Ε.</i> .....	<b>40</b>
4.1.1. <i>ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ</i> .....	40
4.1.2. <i>ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</i> .....	45
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>47</b>
5.1. <i>ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (Case Studies)</i> .....	<b>47</b>
5.1.1. <i>Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος</i> .....	47
5.1.2. <i>Coca-Cola Τρία Έψιλον</i> .....	49
5.1.3. <i>Όμιλος Ο.Π.Α.Π.</i> .....	50

<i>5.1.4. ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ</i> .....	52
<i>5.1.5. Hilton</i> .....	53
<i>5.1.6. Dialectica</i> .....	54
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>56</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>58</b>



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility) και της Βιοοικονομίας ως έννοιες συνυφασμένες με τη βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας γενικότερα, και της βιωσιμότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων, με τη ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων, των αποβλήτων, την αειφόρο ανάπτυξη και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ένας από τους δομικούς ιστούς διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφορών για την σύγχρονη επιχείρηση. Αντικατοπτρίζει την ηθική συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία, τους εργαζόμενους, το περιβάλλον. Οι δραστηριότητες της Ε.Κ.Ε. βασίζονται κατά κύριο λόγο στο τρίπτυχο της οικονομικής ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής και της βιωσιμότητας. Ενώ στην πράξη, η εφαρμογή της Κοινωνικής Υπευθυνότητας παρατηρείται στις τελευταίες δεκαετίες, οι κατευθυντήριες γραμμές και τα κύρια δομικά συστατικά της εξελίσσονται συνεχώς σε όλη τη διάρκεια του 20ού αιώνα, όντας επηρεασμένες από τα κοινωνικά, καθώς και τα οικονομικά επιτεύγματα της εκάστοτε χρονικής περιόδου. Οι επιχειρήσεις πια αφήνουν πίσω τις παραδοσιακές τους αντιλήψεις και πρακτικές. Στρέφονται σε στρατηγικές προσεγγίσεων με πολιτικές Ε.Κ.Ε. για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά τους, οι οποίες στρατηγικές είναι συνυφασμένες με πολλαπλά οφέλη για το κοινωνικό σύνολο φροντίζοντας έτσι τόσο το εσωτερικό αλλά και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον τους.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μία αρχή που μπορεί να εφαρμοστεί και να λειτουργήσει στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς. Η επιδίωξη όμως του ατομικού κέρδους δεν γίνεται σε βάρος της συλλογικής ή κοινωνικής ευημερίας αλλά ούτε σε βάρος των επόμενων γενεών. Η επιδίωξη του κέρδους απορρέει από κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές και βασίζεται στις δραστηριότητες που βελτιώνουν πρώτα την ικανοποίηση των εργαζομένων, προωθούν την αξιοπρέπεια του ατόμου, ενισχύουν με δράσεις την προστασία του περιβάλλοντος και στοχεύοντας μακροπρόθεσμα λαμβάνουν υπόψη την ευημερία των επόμενων γενεών.

Σημαντική θετική σχέση υπάρχει μεταξύ της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και στην ανάπτυξη του τομέα των ανθρωπίνων πόρων, για την επίτευξη αυξημένων κερδών και της

ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, παρά το γεγονός ότι βραχυπρόθεσμα το κόστος επένδυσης σε αυτούς τους πόρους ξεπερνά τα οφέλη της επιχείρησης. Από τις κυριότερες προκλήσεις για τις εταιρείες είναι η προσέλκυση και η συγκράτηση εξειδικευμένου προσωπικού. Αυτό επιτυγχάνεται με τη βελτίωση της φήμης της εταιρίας ώστε να γίνεται η καλύτερη δυνατή επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, γεγονός που έχει θετική επίδραση τόσο για όλες τις εταιρίες, ανεξαρτήτως μεγέθους, και μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της επιχείρησης ως αποτέλεσμα της οικονομίας της γνώσης, αλλά και σε υποψήφιους εργαζομένους.

Η Βιοοικονομία είναι μία νέα επιστήμη που στόχο έχει να ενισχύσει τη βιώσιμη χρήση των ανανεώσιμων πόρων για την αντιμετώπιση των παγκόσμιων και τοπικών προκλήσεων, όπως η κλιματική αλλαγή και η βιώσιμη ανάπτυξη. Χρησιμοποιεί βιολογικούς πόρους από τη γη και τη θάλασσα καθώς και απόβλητα, ως εισροές στην παραγωγή τροφίμων και ζωοτροφών, στη βιομηχανική παραγωγή και στην παραγωγή ενέργειας. Περιλαμβάνει πολλούς τομείς και απαιτεί τη συστηματική δικτύωση με σκοπό τη μεταφορά και διάχυση τεχνογνωσίας και γνώσης τόσο από το εσωτερικό αλλά και οπωσδήποτε από το εξωτερικό. Ανάλογα με τον κλάδο, ενδεικτικές δράσεις - μεταξύ πολλών άλλων - είναι οι καινοτόμες μορφές αξιοποίησης της καλλιεργήσιμης γης, η ανάπτυξη βέλτιστων μορφών εκτροφής ζώων, η καλλιέργεια φυτών με νέες ιδιότητες, βιολογικά πλαστικά, βιο-νήματα, καθώς και μεγάλη ποικιλία τροφίμων με κανόνες βιολογικής παραγωγής (που αποτελεί ίσως και μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις της Ελληνικής βιοοικονομίας - παρά τα μεγάλα βήματα που έχουν γίνει στην αξιοποίηση της βιομάζας). Προσφέρει επίσης μεγάλες δυνατότητες για νέες "πράσινες" θέσεις εργασίας, ιδίως στις αγροτικές και παράκτιες περιοχές.

### ***1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ Ε.Κ.Ε.***

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι μια έννοια που συνεχώς εξελίσσεται μέσα στις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες με αποτέλεσμα να διαφοροποιούνται σε θέματα αντιλήψεων, επιχειρήσεων και κοινωνιών.

Οι ορισμοί σχετικά με την Ε.Κ.Ε. διαφοροποιούνται ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή, τη φιλοσοφία ζωής την ιστορική διαδρομή και κουλτούρα των λαών και βέβαια το επίπεδο και τον βαθμό ανάπτυξης μιας περιφέρειας ή χώρας.

Γενικότερα Ε.Κ.Ε. είναι ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες ενσωματώνουν τα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα, στις τιμές, στον πολιτισμό τους, στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ώστε να καθιερώσουν τις καλύτερες πρακτικές μέσα στην επιχείρηση με σκοπό την αύξηση των κερδών και την ικανοποίηση της κοινωνίας. (Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business, Paul Hohnen, Author Jason Potts, Editor, 2007).

Ο Αγγλικός διεθνής όρος της Ε.Κ.Ε. είναι Corporate Social Responsibility (CSR) ο οποίος όμως συχνά συγχέεται με τον όρο Κοινωνικό Μάρκετινγκ. Το κοινό τους σημείο είναι ότι αναφέρονται και οι δύο σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα.

Κατά τον Waddock (2004), η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να αποδοθεί με διάφορους ορισμούς όπως εταιρική κοινωνική φήμη, εταιρικές κοινοτικές σχέσεις, εταιρική κοινωνική απόδοση, εταιρική κοινωνική συμμετοχή ή εταιρική υπηκοότητα, ωστόσο, ο πιο δόκιμος ορισμός που αποδίδεται είναι η επιχειρησιακή συμβολή στην βιώσιμη ανάπτυξη της κοινωνίας και της επιχείρησης.

Μια σειρά από οργανώσεις (GRI, BSR, Eldis, CSR Europe) επικεντρώνουν τον ορισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, στις οικονομικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές επιπτώσεις που έχει η δραστηριότητα της. Ενδεικτικά, η GRI Europe, μετά από έρευνα που έκανε το 2006, κατέληξε ότι σε μία επιχείρηση η βελτίωση της κοινωνίας και του περιβάλλοντος τείνει να γίνει η βασική διάσταση κριτηρίων για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Η BSR ([www.bsr.org](http://www.bsr.org)), ένα από τα μεγαλύτερα διεθνή site, ορίζει την ΕΚΕ ως τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να διασφαλίσει συνεχιζόμενη βιωσιμότητα και κερδοφορία λειτουργώντας με ηθικές αξίες που θα σέβονται τους εργαζόμενους, τις τοπικές κοινωνίες και το φυσικό περιβάλλον.

Στην Ολλανδία, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη περιγράφεται ως η δέσμευση της ηγεσίας μιας επιχείρησης για τη προάσπιση θεμελιωδών αξιών και αναγνώριση των τοπικών και πολιτιστικών διαφορών κατά την εφαρμογή παγκόσμιων πολιτικών.

Σύμφωνα με το World Business Council for Sustainable Development, ο ορισμός που δίνεται για την Ε.Κ.Ε. είναι *«Η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για ηθική συμπεριφορά και συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο του εργατικού τους δυναμικού και των οικογενειών τους καθώς επίσης και των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα»* (W.B.C.S.D. 1998).

Το 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην Πράσινη Βίβλο για την Ε.Κ.Ε., ορίζει την Ε.Κ.Ε. ως *«την έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες αποφασίζουν οικειοθελώς να συμβάλλουν σε μια καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον»* ( Επίσημη Εφημερίδα



της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα «Μηχανισμοί μέτρησης και πληροφόρησης σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία», 17.11.2005). Μία δεκαετία αργότερα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της ανανεωμένης στρατηγικής της για την Ε.Κ.Ε. που δημοσιοποίησε το 2011, την ορίζει ως «η ευθύνη των επιχειρήσεων για την επίδραση που έχουν στην κοινωνία», (CSR COM/2011/681).

Συνοψίζοντας διαχρονικά τους διεθνείς ορισμούς της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, κατά τον Lantos (2001), είναι ένα εργαλείο της επιχείρησης να λειτουργεί ως καλός διαχειριστής του οικονομικού και ανθρώπινου δυναμικού μεγιστοποιώντας το θετικό αντίκτυπο και ελαχιστοποιώντας τα αρνητικά αποτελέσματα συμβάλλοντας έτσι ως ενεργό μέλος στην κοινωνία με σεβασμό στις μακροπρόθεσμες ανάγκες και «θέλω».

Στην Ελλάδα, η Ε.Κ.Ε. εμφανίστηκε στην δεκαετία του 1980 και άρχισε να εφαρμόζεται ουσιαστικά στα χρόνια της οικονομικής κρίσης. Σύμφωνα με το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης το οποίο ιδρύθηκε το 2000 και συμμετέχουν πια πάνω από πενήντα (50) ελληνικές επιχειρήσεις, έχει δοθεί ο ορισμός ως : «*Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές δράσεων με περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια, που να είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με τα συμφέροντα όλων των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders), δηλαδή με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, τοπικές κοινότητες δραστηριοποίησης)*».

Στο διαδικτυακό ιστότοπο του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (<http://www.opengov.gr/ypoiain>) αναφέρεται ότι «*η έννοια της ΕΚΕ περιλαμβάνει την ευθύνη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού απέναντι στους ανθρώπους, την κοινωνία και το περιβάλλον για τον τρόπο που τους επηρεάζει από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ΕΚΕ είναι μια δυναμική έννοια της οποίας οι αρχές και αξίες εξελίσσονται συνεχώς και ακολουθούν τους προβληματισμούς και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κοινωνία. Σήμερα, οι προκλήσεις αυτές απαιτούν άμεση λύση, αλλά με μελλοντική προοπτική. Αυτή η μελλοντική προοπτική συνδέει στενά τις έννοιες της ΕΚΕ και της Βιώσιμης Ανάπτυξης σε ένα σύνολο που ενσωματώνει την εξασφάλιση βιωσιμότητας στο παρόν με παράλληλη φροντίδα για την ευημερία των μελλοντικών γενεών και είναι η βάση του οράματός μας. Η ΕΚΕ αφορά όλους όσους επηρεάζονται από την λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. –Εργαζόμενοι, Μέτοχοι, Πελάτες, Καταναλωτές, Ανταγωνιστές, Προμηθευτές, Περιβάλλον, Πολίτες / Κοινωνία.*»

Η πλειοψηφία των ερευνητών συνηγορεί ότι η ιδέα της Ε.Κ.Ε. βασίζεται στην άποψη ότι μία επιχείρηση πέρα από το οικονομικό όφελος που επιδιώκει είναι υπεύθυνη απέναντι στην κοινωνία. Σύμφωνα με τον Archie Carroll τέσσερις είναι οι βασικές υπευθυνότητες των επιχειρήσεων:



- Φιλανθρωπικές ευθύνες (philanthropic responsibilities): Να είσαι καλός πολίτης και να συνεισφέρεις στην κοινωνία (Freeman & Moutchnik, 2013). Αυτή η πτυχή της Ε.Κ.Ε συνεισφέρει με διάφορες κοινωνικές δράσεις σε ζητήματα που δημιουργούνται διαχρονικά όπως, δωρεές σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, επενδύσεις υποδομών αναψυχής για τους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους, υποστήριξη τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ή των τεχνών και χορηγία αθλητικών εκδηλώσεων (Carroll A. , 1999). Σύμφωνα με τον Carroll, οι φιλανθρωπικές προσδοκίες είναι απλώς επιθυμητές από τις επιχειρήσεις και της προσδίδουν την καλή φήμη.
- Ηθικές ευθύνες (ethical responsibilities): Να είσαι ηθικός, να κάνεις ό,τι είναι σωστό και δίκαιο και να αποφεύγεις το κακό (Freeman & Moutchnik, 2013). Η ευθύνη αυτή υποχρεώνει τις εταιρείες να κάνουν ότι είναι σωστό, δίκαιο και εύλογο ακόμη και όταν δεν είναι υποχρεωμένες από το νομικό πλαίσιο (Carroll A. , 1999). Αναφέρονται σε αρχές που είναι αποδεκτές από τους μετόχους, τους πελάτες, τις κυβερνήσεις τη βιομηχανία.
- Νομικές ευθύνες (legal responsibilities): Να συμμορφώνεσαι στο νόμο. Υπακοή στους νόμους. Ο νόμος είναι η κωδικοποίηση αυτού που η κοινωνία θεωρεί σωστό και λάθος (Freeman & Moutchnik, 2013). Η ικανοποίηση των νομικών ευθυνών απαιτείται απ' όλες τις εταιρείες που επιδιώκουν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες (Carroll A. , 1999).

- Οικονομικές ευθύνες (economic responsibilities): Να είσαι επικερδής, σημασία έχει το κέρδος, με βασική προϋπόθεση για να υλοποιούνται και τα παραπάνω (*Freeman & Moutchnik, 2013*). Πρωταρχική ευθύνη αποτελεί η ορθή λειτουργία τους ως οικονομική μονάδα για να παραμείνουν στο επιχειρηματικό χώρο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι επικερδείς ώστε να επενδύουν, να δημιουργούν θέσεις εργασίας, και να συνεισφέρουν με υπηρεσίες και αγαθά στην οικονομία. Όλες οι δευτερεύουσες ευθύνες κατατάσσονται στο πεδίο της Ε.Κ.Ε. Σύμφωνα με τον Carroll, η ικανοποίηση των οικονομικών ευθυνών είναι, η βασική προϋπόθεση από το σύνολο των επιχειρήσεων (*Carroll A. , 1999*).

## 1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Σύμφωνα με τον κλασικό οικονομολόγο *Adam Smith*, αναφορές για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη γίνονται για πρώτη φορά στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα περίοδο κατά την οποία οι επιχειρήσεις έστρεψαν τη προσοχή τους στους υπαλλήλους και προσπάθησαν να τους καταστήσουν πιο παραγωγικούς. Αυτό όμως γινόταν περισσότερο για την οικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης παρά για λόγους κοινωνικής ευαισθησίας. Το σημείο εκκίνησης για την ανάληψη κοινωνικών πρωτοβουλιών από τη μεριά των επιχειρήσεων, θεωρείται η βιομηχανική επανάσταση στα τέλη του 19ου αιώνα, όταν, οι επιχειρήσεις εξέφραζαν την κοινωνική τους υπευθυνότητα με διάφορους τρόπους όπως, προσφέροντας π.χ. κατοικία στους εργαζόμενους τους, φροντίζοντας για αυτούς και τις οικογένειες τους σύμφωνα με τους Carroll, (2007), Gail και Nowak (2006). Στις αρχές του 20ου αιώνα οι Αμερικανικές επιχειρήσεις έγιναν στόχος κοινωνικών επιθέσεων κυρίως για τις αντικοινωνικές πρακτικές που ακολουθούσαν μετά την οικονομική κρίση (κράχ 1929) και την μαζική εξαθλίωση του πληθυσμού. Στις αρχές του 1930 ο Merrick Dodd και ο Adolf Berle υπογράμμισαν ότι η Ε.Κ.Ε. είναι σε θέση να θεωρηθεί ως μία υπηρεσία παρόμοια με έναν κερδοσκοπικό οργανισμό, η οποία θα επωφελείται από την φήμη της και την αποδοχή των εργαζομένων, των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών της. Το τότε νομοθετικό σώμα Αμερικής προσπάθησε να εισαγάγει νομικά πλαίσια με την έννοια της προστασίας του πολίτη. Για να αποφύγουν την κοινωνική κατακραυγή οι επιχειρηματίες κατέληξαν σε επένδυση χρημάτων σε κοινωνικούς σκοπούς – φιλανθρωπίες. Έτσι άρχισε να αναπτύσσεται η κουλτούρα της διανομής κοινωνικού μερίσματος, να ενισχύεται η έννοια της εθελοντικής βοήθειας σε άτομα που την είχαν ανάγκη. Αναπτύσσονται οργανωμένες δομές πρόνοιας,

ιδρύονται φιλανθρωπικά ιδρύματα και στα τέλη του 1960 επικρατεί η σκέψη για κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Με το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, η ανάδειξη των πολυεθνικών εταιριών, η αυξανόμενη επίδρασή τους στην παγκόσμια οικονομία και η επικράτηση του επιχειρηματικού μοντέλου που λέει ότι αποκλειστική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή πλούτου για τους μετόχους τους (the business of business), έφερε πάλι στην επιφάνεια το ερώτημα των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας. Θεμελιωτής της έννοιας Ε.Κ.Ε. θεωρείται ο Howard Bowen. Στο βιβλίο του *"Social Responsibilities of the Businessman"* (Bowen, 1953), κατέγραψε και έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της έννοιας της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Ο Bowen (1953), υποστήριξε ότι η κοινωνική ευθύνη δεν είναι πανάκεια, αλλά ότι παρέχει μια σημαντική αλήθεια που πρέπει να καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στο μέλλον. Λόγω της έγκαιρης και δημιουργικής εργασίας του, κάποιοι υποστηρίζουν ότι ο Howard Bowen θα πρέπει να ονομάζεται *«Πατέρας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης»*. Αξίζει να σημειωθεί πως αρχικά (περίπου τη δεκαετία του '50), η έννοια αναφερόταν με το γενικότερο όρο της *«κοινωνικής υπευθυνότητας»* (SR- Social Responsibility), αντί του σύγχρονου *«εταιρική κοινωνική ευθύνη»* (CSR- Corporate Social Responsibility) (Carroll A. , 1999).

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ανήκει στον Keith Davis, καθώς πρώτος επιχείρησε να διατυπώσει κάποιους ορισμούς. Ο Keith Davis, υποστηρίζει ότι οι αποφάσεις των επιχειρηματιών πρέπει να λαμβάνονται πέρα -έστω και λίγο- από το άμεσο οικονομικό ή τεχνικό συμφέρον της εταιρείας (Davis, 1960). Υποστηρίζει επίσης, ότι η Ε.Κ.Ε. είναι μία νεφελώδης ιδέα και ότι η εταιρικά υπεύθυνη επιχείρηση μπορεί να κριθεί μακροπρόθεσμα. Η εταιρεία έχει μεγάλες πιθανότητες να κερδίσει οικονομικά, καθώς αποζημιώνεται για την κοινωνική της ευθύνη (Davis, 1960). Η παραπάνω άποψη παρουσιάζει ενδιαφέρον, καθώς γίνεται κοινά αποδεκτή στο τέλος της δεκαετίας του 1970 και στην αρχή της δεκαετίας του 1980.

Η δεκαετία του 1970, δεν ασχολείται πλέον με το εάν οι εταιρείες πρέπει να επικεντρώνονται στην Ε.Κ.Ε., αν και η διαμάχη ακόμα μαίνεται, αλλά οι περισσότερες μελέτες που δημοσιεύονται εστιάζουν στο περιεχόμενο και στη διαδικασία εφαρμογής της Ε.Κ.Ε. (Ackerman, 1973, Fitch, 1976, Murray, 1976). Η σημασία και η έννοια της Ε.Κ.Ε. ενισχύεται από την αναθεώρηση *«Γενικών Αρχών του ΟΟΣΑ για τη λειτουργία των πολυεθνικών Επιχειρήσεων»* το 1976 με αναφορές σε εθελοντικές δράσεις και εργασιακά ζητήματα. Στη δεκαετία του 1980, παρουσιάζονται εναλλακτικές έννοιες όπως, η δημόσια διοίκηση, η εταιρική κοινωνική ανταπόκριση, η εταιρική κοινωνική αποδοτικότητα, η επιχειρησιακή ηθική. Πλέον, μέχρι τη δεκαετία του 1990, η Ε.Κ.Ε. είχε πλέον εδραιωθεί ως

πρακτική στον επιχειρηματικό κόσμο, η θεωρητική ανάλυση επεκτάθηκε και περιέλαβε τα νέα θεωρητικά μοντέλα της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης (*Corporate Social Performance - CSP*) και της θεωρίας της ηθικής των επιχειρήσεων (*business ethics*). Επίσης, συνδέθηκαν με την Ε.Κ.Ε. νέες έννοιες, όπως η βιωσιμότητα (*sustainability*) και η εταιρική πολιτεότητα (*corporate citizenship*) (Valor 2005). Σύμφωνα με τις παραπάνω θεωρίες, κατά κύριο λόγο, η Ε.Κ.Ε. θεωρείται ένα πλαίσιο πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων, που ενσωματώνονται στη λειτουργία της επιχείρησης.

Το 2000, ο Γενικός Γραμματέας των Ηνωμένων Εθνών έθεσε σε εφαρμογή το οικουμενικό σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών με το οποίο αναζητείται η ενεργή συμμετοχή στην επιχείρηση του εταιρικού πολίτη για θέματα επίλυσης της παγκοσμιοποίησης. Οι εταιρείες καλούνται να τηρήσουν εθελοντικά ένα σύνολο δέκα αρχών σχετικές με την διαφθορά, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις εργασιακές ελευθερίες και την προστασία του περιβάλλοντος.

Το 2011 η Ευρωπαϊκή Ένωση, με την Πράσινη Βίβλο, όρισε την Ε.Κ.Ε. σαν μία έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις.

Σήμερα, στη κοινωνία της γνώσης, της τεχνολογίας, του πλουραλισμού, της πληροφόρησης και της υπερεθνικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, πολλά είναι τα γεγονότα που έκαναν το θέμα της Κοινωνικής Ευθύνης επίκαιρο. Η διεργασία της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών, με τα αμφισβητούμενα αποτελέσματα τους, η ανάγκη ύπαρξης ελάχιστων κανόνων λειτουργίας και ελέγχου, έφτιαξαν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να εντάξουν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους σκέψης. Οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών απέναντι στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις, διαρκώς αυξάνονται. Οι επιχειρήσεις επομένως αντιμετωπίζουν ένα νέο κόσμο που απαιτεί νέο τρόπο σκέψης, ένα κόσμο που θα πρέπει να καλύψει τις ανάγκες αυτής της γενιάς αλλά και των μελλοντικών (Θανόπουλος, Ν.Γ., 2003).

### **1.3. ΛΟΓΟΙ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ Ε.Κ.Ε.**

Οι παράγοντες που παρακινούν την εταιρεία να ενσωματώσει κοινωνική ευθύνη στις λειτουργίες της μπορεί να διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, ανάλογα με τους αρχικούς παράγοντες που συντέλεσαν στη δημιουργία της εταιρείας, την κουλτούρα της και τη

στρατηγική της (Ευρωπαϊκό Πολυμερές Φόρουμ για την Ε.Κ.Ε. 2004). Επίσης, η απάντηση στο ερώτημα για ποιο λόγο οι επιχειρήσεις επιλέγουν να επενδύσουν κεφάλαια, χρόνο και ανθρώπινους πόρους στην υιοθέτηση πρακτικών Ε.Κ.Ε. είναι ότι, η ενεργοποίηση και συμμετοχή σε στρατηγικές Ε.Κ.Ε., διαμορφώνει καλύτερο προφίλ και φήμη στις επιχειρήσεις, “καλύτερη εμφάνιση”, γεγονός που θα συμβάλλει να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι σε πιθανούς επενδυτές, καταναλωτές, οικονομικούς αναλυτές, εταιρικούς συνεργάτες, στα ΜΜΕ, στους νομοθέτες κτλ. Επίσης, η Ε.Κ.Ε. βοηθάει στο να “νιώθουν καλύτερα” οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι μέτοχοι και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συμβάλλουν στην υιοθέτηση προγραμμάτων Ε.Κ.Ε. από τις επιχειρήσεις. Ορισμένοι από αυτούς είναι :

- Σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη : Οι εταιρείες υιοθετούν δράσεις ή πολιτικές Ε.Κ.Ε. με γνώμονα τη δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι καλές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stake holders) διασφαλίζουν την ανεμπόδιστη λειτουργία της επιχείρησης (Hong & Rim, 2010). Βέβαια, τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια κοινή γνώμη επιδεικνύει μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση μέσω διάφορων ακτιβιστικών δράσεων επηρεάζοντας τις επιχειρήσεις. Σήμερα, η κοινή γνώμη και οι συμμετέχοντες αναμένουν περισσότερα από τις εταιρείες εκτός από τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Οι ακτιβιστικές δράσεις ενάντια στις επιχειρησιακές πρακτικές που είναι κοινωνικά ανεύθυνες, πραγματοποιείται με τη μορφή δημόσιων διαδηλώσεων, δημόσιων αποκαλύψεων σκανδάλων, μποϊκοτάζ, ψηφισμάτων των μετόχων καθώς και «επιθέσεων» στους δικτυακούς τόπους των επιχειρήσεων (Business for Social Responsibility).
- Σχέσεις με το εργατικό δυναμικό : Οι πρωτοβουλίες της Ε.Κ.Ε. υποδεικνύουν το σύστημα αξιών της εταιρείας, ενώ συγχρόνως την εξανθρωπίζει, καθώς αναδεικνύει την επιχείρηση ως δύναμη στήριξης της κοινωνίας και όχι απλά σαν νομική οντότητα με μοναδικό στόχο τη μεγιστοποίηση κερδών. Εν ολίγοις, το χρήμα *«μπορεί να κρατήσει έναν άνθρωπο ως φυσική παρουσία σε μία δουλειά, αλλά δεν αρκεί για να τον κρατήσει συναισθηματικά»* (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008), (Morsing & Schultz, 2006), (Pereira, 2003). Οι εργαζόμενοι επιζητούν καλές αμοιβές και καλές εργασιακές προοπτικές, όμως όλο και περισσότερο θέλουν να αισθάνονται υπερήφανοι για την επιχείρηση και να δουλεύουν για εργοδότες, των οποίων οι φιλοσοφίες και λειτουργικές πρακτικές ταιριάζουν με τις δικές τους αρχές. Αυτό αναδεικνύει και μια μελέτη, που έγινε από τον όμιλο Chersonson το 2001, η οποία

έδειξε ότι, το 78% των ερωτηθέντων ατόμων προτιμούσαν να εργάζονται για μια επιχείρηση η οποία έχει εξαιρετική φήμη και να τους πληρώνει μισθό που να καλύπτει τις ανάγκες τους, ενώ μόνο το 17% αυτών απάντησε ότι θα εργάζονταν για μια επιχείρηση με υψηλούς μισθούς, αλλά με ανεπαρκή φήμη. Επιπλέον, ένα καίριο ζήτημα για τις επιχειρήσεις είναι η σημασία της αύξησης και στοχευμένης γνώσης για την αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά και για την επαγγελματική εξέλιξη και προοπτική του κάθε εργαζόμενου. Η λειτουργία της Δια Βίου Μάθησης και η υποστήριξη της συνολικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω στοχοθετημένων δράσεων, θα πρέπει να διασφαλίζουν την ικανότητα για απασχόληση στο παρόν και στο μέλλον και να προάγουν την ατομική εξέλιξη συνολικά, εκτός από τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου και της παραγωγικότητας.

- Η επίδραση στη καταναλωτική συμπεριφορά : Εταιρείες που εφαρμόζουν πρακτικές E.K.E. μπορεί να βελτιώσουν και να συμβάλλουν σε μία καλή σχέση της εταιρείας με τον καταναλωτή. Ακολουθώντας την φιλοσοφία E.K.E, η εταιρεία ενδέχεται να δελεάσει τους καταναλωτές ώστε να προτιμήσουν τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες της. Συγχρόνως, οι πρακτικές αυτές βελτιώνουν την ικανοποίηση του καταναλωτή, ενώ συχνά ο ίδιος ο καταναλωτής υιοθετεί την ιδέα ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχονται από εταιρείες με στρατηγική E.K.E., χαίρουν υψηλής ποιότητας (Mandhachitara & Poolthong, 2011). Επίσης, ο καταναλωτής, μέσω των δράσεων E.K.E που αναπτύσσει η εταιρεία, ενδέχεται να αναθεωρήσει τις απόψεις του για αυτήν και να πιστέψει ότι η εταιρεία έχει καλές και αγαθές προθέσεις για το κοινωνικό σύνολο, τροφοδοτώντας έτσι την πίστη του σε αυτή. Οι καταναλωτές αντιδρούν πολύ θετικά στην εφαρμογή δράσεων από τις εταιρείες σχετικά με την περιβαλλοντική ευθύνη αγοράζοντας προϊόντα από εταιρείες που εφαρμόζουν υπεύθυνες πρακτικές. Έτσι και η φήμη της εταιρείας θα ενδυναμωθεί και η αγοραστική πιστότητα των καταναλωτών θα βοηθήσει σε επιτυχημένη πορεία ανάπτυξης των πωλήσεων αυτής.
- Οικονομική ανάπτυξη : Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες μελέτες τείνουν υπέρ της άποψης πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εταιρειών με υψηλό βαθμό ενσωμάτωσης στρατηγικών E.K.E. και την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Στο συμπέρασμα πως η E.K.E. σχετίζεται θετικά με την οικονομική

απόδοση των επιχειρήσεων κατέληξε η μετά-ανάλυση των Orlitzky, Schmidt και Rynes. Το συμπέρασμα αυτό αποδίδεται στα εξής:

α) Η Ε.Κ.Ε. συμβάλλει ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να βελτιώσουν τις διοικητικές ικανότητες, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της εταιρείας αφού αυξάνει το επίπεδο γνώσης για το κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό περιβάλλον .

β) Ως εργαλείο διαχείρισης κινδύνου, με την υλοποίηση καλών πρακτικών μπορεί να συμβάλει στην μείωση εργατικών ατυχημάτων και να βοηθήσει την εταιρεία να “χτίσει” θετική φήμη και σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003). Σε ένα συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον η εικόνα και η φήμη των επιχειρήσεων αποκτούν μεγαλύτερη σημασία και οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρίες αποκτούν ιδιαίτερη «θετική» σημασία έναντι των υπολοίπων. Οι εταιρείες που επικεντρώνονται στη φήμη, στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και στις επιχειρηματικές στρατηγικές υπέρ της βιώσιμης ανάπτυξης θα έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα σε σχέση με τις υπόλοιπες, οι οποίες με το χρόνο θα αντιμετωπίσουν νέους σοβαρούς κινδύνους.

- Ε.Κ.Ε και βιοτικό επίπεδο : Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου στις αναπτυγμένες χώρες διαμορφώνει και την καταναλωτική συνείδηση των πολιτών τους. Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται τόσο για την απόκτηση περισσότερων αγαθών αλλά στρέφουν την προσοχή τους στην ποιότητα των αγαθών. Τους ενδιαφέρει ο τρόπος και οι συνθήκες παραγωγής των αγαθών, οι επιπτώσεις στην υγεία από την κατανάλωση αυτών και στο περιβάλλον. Μελέτη που έγινε το 2000 από το CRS στην Ευρώπη έδειξε ότι, το 70% των Ευρωπαίων καταναλωτών δηλώνουν ότι όταν μία επιχείρηση δεσμεύεται στην Ε.Κ.Ε. τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει είναι περισσότερο αξιόπιστα και στρέφονται στην αγορά αυτών. Ένας στους πέντε δήλωσε ότι είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα για προϊόντα που είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνα. Για παράδειγμα, στη Γαλλία, το 58% θα πλήρωνε περισσότερο για αυτό το λόγο, στην Αγγλία το 60% θα πλήρωνε 7% παραπάνω, στην Αμερική το 84% θα πλήρωνε 5% περισσότερο και το 89% στον Καναδά κάτι παραπάνω. Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου αυξάνει την ευαισθησία των πολιτών απέναντι στις ορατές πια επιπτώσεις που υφίσταται το περιβάλλον από τις ανθρώπινες παρεμβάσεις και δραστηριότητες (τόσο των ανεπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων κρατών) και ενεργοποιούνται σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και του πολιτιστικού περιβάλλοντος. Έτσι, οι εταιρείες



στρέφονται σε μειώσεις εκπομπών ρύπων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

- Ε.Κ.Ε και πενία : Η αλληλεξάρτηση των οικονομιών των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών επηρεάζεται συνεχώς από την φτώχεια στις χώρες του τρίτου κόσμου καθώς η πολιτική σταθερότητα στις διεθνείς σχέσεις κλονίζεται διότι η ειρήνη υπονομεύεται από την φτώχεια. Ταυτόχρονα, η διάχυση της πληροφόρησης στους πολίτες των ανεπτυγμένων κρατών σχετικά με την κατάσταση των λαών των χωρών του τρίτου κόσμου ευαισθητοποιεί την κοινή γνώμη και επηρεάζει τον τρόπο και τη φιλοσοφία που ασκείται η επιχειρηματική δραστηριότητα στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Σχέσεις με επενδυτές και διαφάνεια : Η πίεση των επενδυτών είναι καθοριστική, αφού έχουν αλλάξει τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των επιχειρήσεων και παίρνουν αποφάσεις βασισμένοι σε κριτήρια που περιλαμβάνουν ηθικές ανησυχίες. Η ανάγκη για διαφάνεια και πληροφόρηση είναι φανερή. Οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν τις επιδράσεις από τη λειτουργία τους, να δεσμεύονται σε ουσιαστικό διάλογο με όλους τους συμμετόχους για θέματα που τους αφορούν και να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανησυχίες, χωρίς να προσπαθούν να τις συγκαλύψουν με τις τυπικές επικοινωνιακές εκθέσεις και πρακτικές.

#### **1.4. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ Ε.Κ.Ε.**

Τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση της πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι τα εξής:

- Βελτίωση της εταιρικής φήμης και της εικόνας : Η θετική φήμη δομείται εκ των έσω, μέσα από την ευθυγράμμιση των βαθιά ριζωμένων στόχων και αξιών της επιχείρησης με κάθε συμπεριφορά και λειτουργία της που συνδυάζεται για τη δημιουργία του εμπορικού της σήματος. Η βελτίωση της φήμης και της αντίληψης του εμπορικού σήματος των επιχειρήσεων προέρχεται από την αναγνώριση της βελτιωμένης αξίας του προϊόντος από την πλευρά του καταναλωτή, τη φροντίδα για θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους και την ευαισθησία για περιβαλλοντικά ζητήματα. Συχνά αποτελεί τον πρώτο λόγο που αναφέρεται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης για την ενασχόληση με την Ε.Κ.Ε. Η εταιρική φήμη που στηρίζεται στην εκτίμηση και την

εμπιστοσύνη, χρειάζεται χρόνια για να αποκτηθεί, αλλά μπορεί να χαθεί σε μικρό χρονικό διάστημα αν η εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και της κοινής γνώμης χαθεί. Οι επιχειρήσεις ξοδεύουν τεράστια ποσά για να υποστηρίξουν άλλες μορφές των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων, αλλά συχνά αγνοούν τις συνέπειες που το κοινωνικό προφίλ μπορεί να έχει στα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα.

- Μειωμένα λειτουργικά κόστη: Το λειτουργικό κόστος μπορεί να μειωθεί σημαντικά μέσα από κάποιες πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν όσες δράσεις στοχεύουν σε παγκόσμια κλίμακα, στη μείωση των εκπομπών ρύπων/αερίων ή την αποφυγή της χρήσης αγροτοχημικών προϊόντων που συμβάλλουν στην αλλαγή του κλίματος. Άλλες πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε. σχετικές με την ανακύκλωση, έχουν σαν αποτέλεσμα να μειώνονται τα κόστη της διαχείρισης των αποβλήτων και παράλληλα να αποφέρουν και εισόδημα από την πώληση των ανακυκλωμένων υλικών. Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, η υιοθέτηση ευέλικτου εργασιακού ωραρίου και άλλων προγραμμάτων σχετικά με την εργασία σύμφωνα με πρακτικές Ε.Κ.Ε, μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα τον περιορισμό αδικαιολόγητων και συστηματικών απουσιών μερίδας εργαζομένων. Ως απόρροια της ικανοποίησης που θα λάβουν οι εργαζόμενοι, είναι η πρόσθετη ευθύνη που θα νιώσουν με αποτέλεσμα η επιχείρηση να ωφεληθεί από την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους προσλήψεων και εκπαίδευσης του προσωπικού της. Οι επιχειρήσεις, μέσω υπεύθυνων πρακτικών προσπάθειάς τους είτε να βελτιώσουν τις εργασιακές συνθήκες και να αυξήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προϊόντων, είτε να μειώσουν τον αρνητικό περιβαλλοντικό αντίκτυπο οδηγούνται συχνά σε μείωση του ρυθμού πραγματοποίησης λαθών και των ελαττωματικών εμπορευμάτων. Αξίζει ακόμα να αναφερθεί ότι, η απουσία των εργαζομένων από την εργασία επιφέρει δαπάνες τόσο στην επιχείρηση όσο και στους ίδιους τους εργαζομένους. Διότι στη μεν επιχείρηση προκαλεί καθυστερήσεις στην έναρξη λ.χ. της λειτουργίας των μηχανημάτων, στους δε εργαζόμενους την ανάγκη για επί πλέον ωρών απασχόλησης.
- Θετική διαφήμιση από τα Μ.Μ.Ε : Πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προκαλούν το ενδιαφέρον των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, τα οποία καλύπτουν αυτές τις πρακτικές με προβολές και δημοσιεύματα στα διάφορα μέσα κοινωνικής ενημέρωσης. Το αποτέλεσμα είναι να

αυξάνουν τη δημοτικότητα τους οι επιχειρήσεις και καλούνται να συμμετάσχουν σε εθνικές εκδηλώσεις, βραβεύσεις και διαγωνισμούς για τις πρακτικές Ε.Κ.Ε. που εφαρμόζουν.

- Βελτίωση των δημοσίων σχέσεων : Μέσα από τη συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών σε ζητήματα κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας, χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Μέσα στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια, οι επιτυχημένες δημόσιες σχέσεις απορρέουν από τα κοινοτικά επενδυτικά προγράμματα όπως, οι ευκαιρίες συνεχούς εκπαίδευσης και απασχόλησης εργατικού προσωπικού από την τοπική κοινωνία. Η επιχείρηση μετατρέπεται σε κοινοτική επιχείρηση, οι εργαζόμενοι της νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση και οι πελάτες της βλέπουν σε αυτήν ένα κοινωνικό σύμμαχο.
- Έλεγχος κινδύνου : Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν όχι ιεραρχικά μοντέλα αποφάσεων αλλά σύγχρονα μοντέλα διοίκησης και εμπλέκουν ενεργά σε διάλογο και συνεργασία τα ενδιαφερόμενα μέρη, έχουν έγκαιρα την πληροφόρηση για πιθανούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν, ενώ παράλληλα διαθέτουν τη δυνατότητα να χειριστούν καλύτερα μια πιθανή κρίση και να εξέλθουν ταχύτερα και με μικρότερες απώλειες από αυτήν. Μέσω διαφάνειας και ευρύτερης ανάλυση των χρηματοοικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών κινδύνων, ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες να βρεθεί η επιχείρηση σε δυσμενή θέση.

Για την καλή λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι θεμελιώδους σημασίας να υπάρχει διαφάνεια των δραστηριοτήτων των συμμετεχόντων στην αγορά. Η εταιρική διαφάνεια αποτελεί προαπαιτούμενο ώστε οι παράγοντες των χρηματοπιστωτικών αγορών να μπορούν να αξιολογούν κατάλληλα τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας από τις εταιρείες, καθώς και τη διαχείριση των κινδύνων, αλλά θα συμβάλλει και στην καθοδήγηση των επιχειρήσεων προς μια πιο βιώσιμη και μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ιδίως σε επενδύσεις με περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους που απαιτούν έναν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

- Βελτίωση της αποδοτικότητας : Οι επενδύσεις στην τεχνολογία για τον έλεγχο περιβαλλοντικών κινδύνων, συχνά παράγουν οφέλη λόγω μείωσης του κόστους. Οικολογική αποδοτικότητα σημαίνει να δημιουργείς περισσότερα με λιγότερα και οδηγεί σε εξοικονόμηση εκατομμυρίων λόγω μείωσης των επιπέδων παραγωγικού κόστους. Η συνεχής βελτίωση στα εργασιακά πρότυπα της αλυσίδας των συνεργατών

την καθιστά πιο αποτελεσματική. Επίσης, η Ε.Κ.Ε. μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που βελτιώνουν τις συνθήκες και πρακτικές εργασίας διαπιστώνουν μείωση των ελαττωματικών ή άχρηστων εμπορευμάτων. Μια πρόσφατη διαχρονική μελέτη του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ διαπίστωσε ότι οι “stake-holder balanced” εταιρείες αύξησαν τέσσερις φορές τον ρυθμό ανάπτυξης τους και οκτώ φορές την απασχόληση τους σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που επικεντρώνονται μόνο στους μετόχους και στη μεγιστοποίηση του κέρδους.

- Αύξηση των πωλήσεων : Μέσα από την υιοθέτηση Ε.Κ.Ε. επιτυγχάνεται η δημιουργία νέων αγορών με οργανισμούς ή καταναλωτές που επιλέγουν τους συνεργάτες και τους προμηθευτές τους βάσει της περιβαλλοντικής τους συμπεριφοράς όσο του κόστους και της ποιότητας.
- Προσέλκυση και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού : Επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται και εδραιώνουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, υποστηρίζεται ότι βρίσκουν ευκολότερα εργατικό δυναμικό και το γεγονός αυτό συντελεί σε μείωση στα σχετικά με την πρόσληψη και την εκπαίδευση κόστη. Ακόμη και όταν η αγορά εργασίας παρουσιάζει δυσκολίες, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι φαίνεται ότι αξιολογούν θετικά μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση.
- Χαμηλότερα κόστη υγείας : Η ασθένεια αποτελεί ένα στοιχείο κόστους για τις επιχειρήσεις ενώ είναι πλέον αποδεκτό ότι ένα υγιέστερο εργατικό δυναμικό είναι συχνά πιο παραγωγικό και πιο αποτελεσματικό.
- Περισσότερες επενδυτικές ευκαιρίες : Η κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να επιδρά σημαντικά στη θεώρηση των επενδυτικών αποφάσεων. Ένας αριθμός κεφαλαίων έχει σχηματιστεί ειδικά για επενδύσεις σε επιχειρήσεις προσανατολισμένες σε πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Παρόλο, που οι επενδυτές, παραδοσιακά, ενδιαφέρονταν ελάχιστα για ότι είχε να κάνει με μη οικονομικές πλευρές της εταιρικής διαχείρισης, η αποδεδειγμένη θετική σχέση μεταξύ εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και οικονομικής απόδοσης δεν θα μπορούσε να τους αφήσει αδιάφορους. Επίσης, υπάρχει ένα σύνολο δεικτών που χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς για τη σύγκριση της απόδοσης των εταιρειών σχετικά με την επίδοση που παρουσιάζουν στην Ε.Κ.Ε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1. ΒΙΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

#### 2.1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο όρος Βιο-Οικονομία χρησιμοποιείται ευρέως από οργανισμούς περιφερειακής ανάπτυξης, διεθνείς οργανισμούς και εταιρείες βιοτεχνολογίας. Συνδέεται στενά με την εξέλιξη της βιομηχανίας - βιοτεχνολογίας.

Η Βιοοικονομία θεωρείται διεθνώς η πιο πρόσφατη εκδοχή ανάπτυξης του όψιμου καπιταλισμού, ο οποίος, έχοντας αναγκαστεί να αναγνωρίσει ότι υπάρχουν εγγενή και ανυπέρβλητα οικολογικά-ενεργειακά όρια στην ανθρώπινη οικονομική ανάπτυξη, επιχειρεί να εφαρμόσει ένα εναλλακτικό, πολύ πιο φυσικό-οικολογικό μοντέλο ανάπτυξης της οικονομίας, το οποίο υποτίθεται ότι βασίζεται όχι στην άλογη εκμετάλλευση της φύσης από τον άνθρωπο αλλά στον σεβασμό των φυσικών πόρων και στην υιοθέτηση των βιολογικών μοντέλων ανάπτυξης.

Δεδομένου ότι ο όρος θεσπίστηκε το 1997, οι ορισμοί διαφέρουν μεταξύ τους καθώς ορισμένοι από αυτούς υπογραμμίζουν τη σημασία των θεμάτων βιωσιμότητας ενώ άλλοι αναφέρονται στον ρόλο της γνώσης, της έρευνας ή της καινοτομίας (research and development, R&D). Αυτό που είναι χαρακτηριστικό, από τη σημασιολογική ανάλυση των επεξεργασμένων βιοοικονομικών ορισμών, είναι ότι διαφέρουν κυρίως στο «ισοζύγιο» των βιοτεχνολογικών διαδικασιών. Όσον αφορά τις εισροές, επικεντρώνονται κυρίως στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, τη γεωργική παραγωγή, ορισμένες χερσαίες και θαλάσσιες πηγές βιομάζας και υπάρχει μόνο μία που αναφέρει βιολογικά απόβλητα. Όσον αφορά τις εκροές, δηλαδή την παραγωγή, οι ορισμοί αναφέρουν τα τρόφιμα, την υγεία, τον χημικό και ενεργειακό τομέα, τα δημόσια αγαθά ενώ παράλληλα τίθεται και το ζήτημα της ανταγωνιστικότητας. Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή, οι Enriquez και Martinez (1998) περιγράφουν τη βιοοικονομία ως όλες τις οικονομικές δραστηριότητες που προέρχονται από την επιστημονική και την ερευνητική δραστηριότητα εστιασμένη στην κατανόηση μηχανισμών και διαδικασιών σε γενετικό και μοριακό επίπεδο και στην εφαρμογή τους στη βιομηχανική διαδικασία. Ωστόσο, επί του παρόντος, δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός σχετικά με την έννοια της βιοοικονομίας. Ο πλησιέστερος αναφέρεται στην έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2012) όπου γίνεται λόγος για την βιοοικονομία και τη δυνατότητα της να παρέχει την προστασία των δημόσιων αγαθών και την αντιμετώπιση των κοινωνικών

αναγκών, προωθώντας παράλληλα τη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω της αξιοποίησης των ανανεώσιμων πηγών.

Εκτός από την έμφαση στα δημόσια αγαθά, ο ορισμός της βιοοικονομίας πρέπει να δίνει έμφαση στη **βιωσιμότητα**, λαμβάνοντας υπόψη τις διαχρονικές εξωτερικοποιήσεις, αλλά και στην **καινοτομία** η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη διάδοση και την πρόοδο της. Ως βιωσιμότητα ορίζεται η ανάπτυξη που συναντά τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς ωστόσο να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες (Brundtland, Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, 1987). Η βιολογική ύλη θα χρησιμοποιηθεί πιο αποτελεσματικά, αντικαθιστώντας έτσι τα ορυκτά καύσιμα και τις συνθετικές χημικές ουσίες και ουσιαστικά θα επιτευχθεί η χρήση ανανεώσιμων πρώτων υλών με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την παγκόσμια οικονομική ανταγωνιστικότητα. Ο Gliessman (1998) υποστηρίζει ότι η βιωσιμότητα επιτυγχάνεται μέσω εναλλακτικής. Συνεχίζοντας με την καινοτομία, ως επί το πλείστον δημιουργείται μέσω της ιδιωτικής και δημόσιας έρευνας και ανάπτυξης και οι στόχοι της σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, κατά κύριο λόγο θα περιλαμβάνουν αυξημένη παγκόσμια ανταγωνιστικότητα, οικονομική ανάπτυξη (ή τουλάχιστον όχι καθυστέρηση), αύξηση κερδών και αύξηση του πλούτου μέσω κατοχύρωση πατεντών. Η έρευνα και ανάπτυξη αφορούν τομείς όπως γενετική μηχανική, αποτελεσματικότερη χρήση των ανανεώσιμων πόρων, αύξηση της παραγωγικότητας της γης, νέα βιολογικά προϊόντα, συντομότερες αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων, αποτελεσματικότερη παραγωγή ενέργειας και προστασία του περιβάλλοντος.

Τα πιθανά αίτια για τη διαφοροποίηση των ορισμών θα μπορούσαν να είναι τα αντικρουόμενα κίνητρα των ενδιαφερομένων, για παράδειγμα, οι φαρμακευτικές εταιρείες μπορούν να ευνοήσουν έναν ορισμό που θέτει την καινοτομία και την έρευνα και ανάπτυξη (R&D) στο προσκήνιο, ενώ, ένας περιβαλλοντικός οργανισμός μπορεί να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα σε έναν ορισμό που δίνει προτεραιότητα στη βιωσιμότητα.

Ωστόσο, οι ορισμοί που είναι υπερβολικά στρεβλωμένοι προς τα ιδιωτικά συμφέροντα μιας ομάδας ενδιαφερομένων ενδέχεται να οδηγήσουν σε πολιτικές που δεν είναι οι βέλτιστες από κοινωνικής απόψεως. Μια τέτοια στενή προοπτική περιορίζει τη βιοοικονομία από την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της και ουσιαστικά οδηγεί σε μια οικονομία όχι τόσο διαφορετική και μικρές προοπτικές για περαιτέρω βελτίωση από μια παραδοσιακή οικονομία.

### **2.1.2. ΤΟΜΕΙΣ – ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΙΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ / ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Βιοοικονομία είναι η οικονομία που στηρίζεται σε οικολογικά ευαίσθητα προϊόντα και υπηρεσίες και γενικά στη μετατροπή της βιομάζας σε μία γκάμα από προϊόντα που περιλαμβάνουν από τρόφιμα και φάρμακα έως βιομηχανικά προϊόντα και ενέργεια. Στους τομείς δράσεις της περιλαμβάνονται οι καινοτόμες μορφές αξιοποίησης της καλλιεργήσιμης γης, τεχνολογίες συγκομιδής, ανάπτυξης βέλτιστων μορφών εκτροφής ζώων, ανάπτυξη φυτών με νέες ιδιότητες, η χρησιμότητα νέων τεχνολογιών στην καταπολέμηση της φτώχειας, νέες μορφές χρήσης της Γενετικής στην παραγωγική δραστηριότητα, βιολογικά πλαστικά, όπως και καινούργιες τεχνολογίες στα βιοδιυλιστήρια. Η μεγάλη πρόκληση της βιοοικονομίας βρίσκεται στην κερδοφόρα παραγωγή ασφαλών τροφίμων και ζωοτροφών με κανόνες βιολογικής παραγωγής.

Η βιομάζα είναι ανανεώσιμη πρώτη ύλη και περιλαμβάνει κάθε βιολογικό υλικό σε γη και θάλασσα (φυτά, δένδρα, ζώα, ψάρια, μικρόβια). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η αναφορά στην Βιοοικονομία ταυτίζεται με την βιώσιμη και κυκλική διαχείριση φυσικών πόρων, βιοδιυλιστήρια, βιοενέργεια και διαχείριση αποβλήτων. Αναγνωρίζοντας την ανάγκη η οικονομική ανάπτυξη να βρίσκεται σε αρμονία με την εκλογικευμένη χρήση των φυσικών πόρων, έχει επιλέξει τη Βιοοικονομία ως τομέα στρατηγικής προτεραιότητας για τα επόμενα χρόνια σε όλα τα κράτη μέλη της. Στην ανακοίνωση (52012DC0060 ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ το συμβούλιο, για την ευρωπαϊκή οικονομική και κοινωνική επιτροπή και την επιτροπή των περιφερειών Καινοτομία για βιώσιμη ανάπτυξη: μια βιοοικονομία για την Ευρώπη COM/2012/060 final) της επιτροπής στο ευρωπαϊκό κοινοβούλιο, για να αναστρέψει τις αλλαγές στο κλίμα και την συνεχιζόμενη απώλεια της βιοποικιλότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε συνδυασμό της πρόβλεψης ότι ο παγκόσμιος πληθυσμός θα αυξηθεί περισσότερο από 30% τα επόμενα 40 χρόνια έως 2050, για τη διασφάλιση της επισιτιστικής ασφάλειας και προκειμένου να επιτευχθούν ταχείες, συντονισμένες και διατηρήσιμες αλλαγές στον τρόπο ζωής και στη χρήση πόρων που θα διαπερνούν όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και της οικονομίας για την ευημερία και η ευεξία των πολιτών της Ευρώπης και των μελλοντικών γενεών κατήρτισε Στρατηγικό Σχέδιο Δράσης βασισμένο στην στρατηγική για τη βιοοικονομία. Την καθιστά χρήσιμη βάση για την προσέγγιση των πόρων που θα συμβάλουν στην αλλαγές επειδή οι τομείς και οι βιομηχανικοί κλάδοι διαθέτουν ισχυρό δυναμικό καινοτομίας επειδή χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα επιστημών, τεχνολογίες ευρείας εφαρμογής και βιομηχανικές παράλληλα με τοπικές και άδηλες γνώσεις.

Η μετάβαση σε μια κυκλική οικονομία, όχι μόνο θα διατηρήσει τους φυσικούς πόρους και θα βελτιστοποιήσει τη χρήση τους, αλλά επίσης θα μειώσει τις περιβαλλοντικές και κλιματικές επιπτώσεις, ενώ παράλληλα με την προώθηση της καινοτομίας, θα βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα και θα δημιουργηθούν θέσεις εργασίας. Ο τομέας του περιβάλλοντος αποτελεί έξοχο πεδίο βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, με υψηλού επιπέδου προστασία του περιβάλλοντος και της δημόσιας υγείας. Η υλοποίηση της κυκλικής βιο-οικονομίας, μπορεί να γίνει, με πολυσχιδείς συνεργασίες, σοβαρές επενδύσεις, υποστήριξη της έρευνας, ενσωμάτωση καινοτομιών και ανάπτυξη νέων κυκλικών μονοπατιών. Με τις πρακτικές της κυκλικής οικονομίας μπορούν να επιτευχθούν: μείωση αποβλήτων, αποτελεσματική αλυσίδα αξιών, αύξηση εσόδων λόγω ζήτησης “πράσινων” προϊόντων, εντονότερη αξιοποίηση ενέργειας από βιομάζα και μείωση εξάρτησης από παραδοσιακά λιπάσματα με αποτέλεσμα την προστασία του περιβάλλοντος.

Η βιο-οικονομία περιλαμβάνει τομείς της οικονομίας που χρησιμοποιούν ανανεώσιμους βιολογικούς πόρους από έδαφος και θάλασσα για να παραχθούν τρόφιμα, βιο-υλικά, βιο- ενέργεια και βιο-προϊόντα. Οι τομείς της βιοοικονομίας προκειμένου να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας στο πλαίσιο των κοινωνικών προκλήσεων και των αναδυομένων αγορών στον αναπτυσσόμενο κόσμο θα πρέπει να καινοτομήσουν και να διαφοροποιηθούν. Έτσι θα μετασχηματισθούν οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας και θα αναπτυχθούν νέες υψηλής εξειδίκευσης και κατάρτιση του ήδη απασχολούμενου προσωπικού προκειμένου να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα.

Η υπεύθυνη βιοοικονομία προτείνει συμμετοχικά μοντέλα τα οποία κινητοποιούν τους πολίτες και τους τελικούς χρήστες με σκοπό να ενισχυθεί η σχέση μεταξύ επιστήμης, κοινωνίας και χάραξης πολιτικής. Η διεξαγωγή καλύτερα τεκμηριωμένου διαλόγου θα επιτρέψει στην επιστήμη και στην καινοτομία να παράσχουν μια σταθερή βάση για χάραξη πολιτικής και τεκμηριωμένες κοινωνικές επιλογές, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις εύλογες ανησυχίες της κοινωνίας και τις ανάγκες της βιοοικονομίας. Η επιστήμη και η τεχνολογία θα προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες στις μελλοντικές γενιές. Ωστόσο, μεταξύ επιστήμης και κοινωνίας εξακολουθεί να υφίσταται σημαντικό κενό πληροφόρησης. Οι πολίτες πρέπει να συμμετέχουν σε έναν ανοικτό και τεκμηριωμένο διάλογο σε ολόκληρη τη διαδικασία έρευνας και καινοτομίας. Πρέπει να τους διατεθούν αξιόπιστα στοιχεία για τα οφέλη και τους κινδύνους των καινοτόμων τεχνολογιών και των υφιστάμενων πρακτικών, και να τους δοθούν περισσότερες ευκαιρίες για να συζητήσουν τα νέα επιτεύγματα και τις επιπτώσεις τους. Επιπλέον, οι πολίτες πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ιδιότητες των προϊόντων και τις επιπτώσεις των μοντέλων



κατανάλωσης και του τρόπου ζωής (για παράδειγμα, στο θέμα των αποβλήτων), ώστε να μπορούν να προχωρήσουν σε υπεύθυνες και τεκμηριωμένες επιλογές. Τέλος, οι πολίτες πρέπει να ευαισθητοποιηθούν για τις δυνατότητες κοινωνικής καινοτομίας και να ενθαρρυνθούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

Η στρατηγική επιλογή της βιοοικονομίας σχετίζεται με την ανάγκη της σύγχρονης κοινωνίας να αντιμετωπίσει τα μεγάλα προβλήματα του πλανήτη. Είναι πλέον σαφές ότι τέτοιου μεγέθους προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο με τη συμβολή της επιστήμης και της τεχνολογίας δηλαδή με «Κοινωνία-Οικονομία της Γνώσης». Οι ανάγκες αυτές αυξάνουν τις απαιτήσεις για νέες ικανότητες του εργατικού δυναμικού καθώς και την αναγκαιότητα συνεχούς αναβάθμισης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.

## ***2.2. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ Ε.Κ.Ε***

Ανάλογα με τα ωφελούμενα μέρη μιας δράσης εταιρικού χαρακτήρα, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη των επιχειρήσεων διακρίνεται σε δύο επίπεδα, την «εσωτερική» και την «εξωτερική». Η διοίκηση καλείται σχεδιάζοντας το όραμα της επιχείρησης να εναρμονίσει τις δραστηριότητές της με τις βασικές αξίες της Κοινωνίας και των Ανθρώπων, να εντοπίσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν την επιχειρηματική βιωσιμότητα και την αειφόρο ανάπτυξη υιοθετώντας πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

### ***2.2.1. Εσωτερική Διάσταση***

Σε μια εταιρεία, η εσωτερική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά κυρίως τον ανθρώπινο παράγοντα και κυρίως τους υπαλλήλους και συνδέεται με θέματα όπως, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, η υγεία, η ασφάλεια καθώς και η διαχείριση της αλλαγής, ενώ οι περιβαλλοντικές υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Ανοίγουν το δρόμο για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα [Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001), «Πράσινο Βιβλίο – Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη», Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM (2001) 366]. Πιο συγκεκριμένα:

- Ανθρώπινα Δικαιώματα : Ο καθορισμός αυτού του όρου αντικατοπτρίζεται στη Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων των Ηνωμένων Εθνών, η οποία είναι ευρέως γνωστή και έχει υιοθετηθεί παγκόσμια. Ο όρος περιλαμβάνει τα ανθρώπινα

δικαιώματα τόσο στο εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον όσο και στο περιβάλλον εκτός της επιχείρησης. Το πρώτο αναφέρεται στο σεβασμό των διεθνώς συμφωνηθέντων συνθηκών εργασίας όπως η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης και η ανάληψη θετικής δράσης για το σκοπό αυτό, καθώς και η ελευθερία του συνδικαλίζεσθε. Το δεύτερο αναφέρεται στον ευρύτερο αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία, σ' αυτή τη διάσταση εμπεριέχονται μεταξύ άλλων και θέματα σχετικά με την εφαρμογή μέτρων για την καταπολέμησή της παιδικής – καταναγκαστικής εργασίας. Επίσης, η επιχείρηση οφείλει να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους και συνεργάτες της ως πολίτες με πολλαπλούς κοινωνικούς ρόλους, τους οποίους δεν είναι δυνατόν να αντικαταστήσει - ακυρώσει ο επαγγελματικός ρόλος τους και θα πρέπει επίσης να συμπεριλάβει υποστηρικτικές δράσεις για τον εργαζόμενο και την οικογένειά του, όπως την μέθοδο της προσέγγισής του για σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένου.

- Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (human resources management) : Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται σε υποστηρικτικές δράσεις για τους εργαζόμενους και την οικογένειά τους, όπως διάφορες μεθόδους προσέγγισής με σκοπό τη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων. Παράλληλα, μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των επιχειρήσεων σήμερα είναι η προσέλκυση και διατήρηση άρτια εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, για τον λόγο αυτό δίνεται έμφαση σε διαδικασίες δια βίου μάθησης, στην επίτευξη ισότητας ευκαιριών μεταξύ των δύο φύλων, στην εξισορρόπηση εργασιακού και προσωπικού χρόνου (work life balance), στις ευκαιρίες συμμετοχής στα εταιρικά μετοχικά κέρδη, στην εξασφάλιση υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας κ.α. (Πράσινη Βίβλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, 2001). Επιπροσθέτως, δίνεται συχνά προσοχή, ώστε οι απολαβές των ανώτερων υπαλλήλων να μην είναι υπερβολικές και μάλιστα δυσανάλογα υψηλότερες σε σχέση με τους λοιπούς εργαζόμενους.
- Εργασιακό κλίμα : Για την περιγραφή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στον τομέα αυτό χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τομείς: το εργασιακό περιβάλλον, παροχές, αμοιβές καθώς επίσης και ίσες ευκαιρίες και θέματα απασχόλησης. Το εργασιακό περιβάλλον καλύπτει παραδοσιακούς προβληματισμούς σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια, τα προγράμματα ευημερίας, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, τους τραυματισμούς στους χώρους εργασίας, τη βία και την παρενόχληση. Ο όρος παροχές και αμοιβές περιλαμβάνει τα πακέτα οικονομικών

απολαβών, τα συστήματα οικονομικών επιβραβεύσεων μέσα στην εταιρεία, τις παρεχόμενες οικονομικές διευκολύνσεις προς το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή πράξεις που συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του. Οι δύο τελευταίες έννοιες, έχουν να κάνουν με την κατάρτιση και την επαγγελματική εξέλιξη και αφορούν δράσεις διατήρησης του επιπέδου των δεξιοτήτων των εργαζομένων όπως: κατάρτιση, ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας, ενδυνάμωση και προγράμματα υποστήριξης τεχνολογικών και οργανωτικών αλλαγών, που συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής εξέλιξης και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη δια βίου κατάρτιση. Τέλος, Κατά τον Stone (2002), αν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν από το προσωπικό να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, να αυξάνει την παραγωγικότητα του ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους, θα πρέπει να βελτιώνουν διαρκώς το εργασιακό τους περιβάλλον.

- Δια βίου εκπαίδευση : Σήμερα, μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των επιχειρήσεων είναι η προσέλκυση και διατήρηση άρτια εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, δίνεται έμφαση σε διαδικασίες δια βίου μάθησης. Ο όρος αυτός αναφέρεται σε όλες εκείνες τις δράσεις – προγράμματα που στόχο έχουν την βελτίωση του επιπέδου των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα συμβάλλουν καθοριστικά στην ομαλή προσαρμογή στην αλλαγή. Τέτοιου είδους δράσεις συμβάλλουν τόσο στη βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων όσο και στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης, καθώς οι τελευταίοι καταφέρνουν και διεισδύουν στο νόημα της εργασίας τους και δεν περιορίζονται απλά σε «μηχανικές» κινήσεις. Επιπροσθέτως, ο ίδιος ο εργαζόμενος αποκτά δεξιότητες που θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει και μετέπειτα στην επαγγελματική του σταδιοδρομία, καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο την εργασιακή του εμπειρία σημαντική και πολύτιμη για άλλους εργοδότες, αλλά ταυτοχρόνως δίνει και στο ίδιο το άτομο την αίσθηση της ολοκλήρωσης μέσω της εργασίας του.
- Υγεία και Ασφάλεια : Το θέμα της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία παραδοσιακά έγκεινται σε νομοθετικά και εκτελεστικά μέτρα. Ωστόσο, λόγω της τάσης να ανατίθενται εργασίες σε εργολάβους και προμηθευτές, οι εταιρείες εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τις επιδόσεις των εργολάβων τους στο θέμα της υγείας και της ασφάλειας. Εθελοντικά προγράμματα ως συμπληρωματικά προς τις

δραστηριότητες νομοθεσίας και ελέγχου από τις δημόσιες αρχές υιοθετούνται από τις εταιρείες για την περαιτέρω προώθηση της υγείας και της ασφάλειας, χρησιμοποιώντας αυτές τις δύο παραμέτρους ως κριτήρια για την προμήθεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

- Ανοικτός κοινωνικός διάλογος : Η θεμελίωση συστημάτων ανοικτής επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης έχει καθοριστική συμβολή στην επιτυχία της. Μία σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να επικοινωνούν τους προβληματισμούς τους και τις ανησυχίες τους, καθώς επίσης να εξομαλύνει και να καταστήσει όσο το δυνατό ευκολότερη την επικοινωνία μέσα στον ίδιο τον οργανισμό τόσο σε οριζόντιο (μεταξύ εργαζομένων ίδιας βαθμίδας) όσο και σε κάθετο επίπεδο (μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων). Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις προσδιορίζουν τις αξίες, τα οράματά τους και την αποστολή τους σε συνεργασία με όλους τους εργαζομένους τους, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Ωστόσο, αρκετές φορές αυτό δεν επαρκεί και γι' αυτόν τον λόγο, συνεργάζονται με όλους εκείνους που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές της («εξωτερική»).

### **2.2.2. Εξωτερική Διάσταση**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επεκτείνεται πέρα από την εταιρεία στην τοπική κοινότητα και αφορά ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερόμενων μερών της κοινωνίας οι οποίοι είναι όχι μόνο εργαζόμενοι και οι μέτοχοι αλλά και οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινότητες ή ασχολούνται με το περιβάλλον. [Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM(2001)366].

- Αγορά : Ο όρος αγορά αναφέρεται στον συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας στον οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται η εταιρεία. Σ' αυτό το χώρο οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόζουν τις αρχές Ε.Κ.Ε. σε 4 πεδία, στις σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού (supply chain), στη διαχείριση προϊόντων (product management), στην έρευνα και ανάπτυξη (research and development, R&D) και στο marketing. Οι υπεύθυνες δεσμεύσεις απέναντι στους προμηθευτές, ο καθορισμός υπεύθυνων προτύπων ποιότητας στην όλη διαδικασία εφοδιασμού και παραγωγής, αλλά και η δέσμευση προς τους πελάτες για διασφάλιση ανώτερης ποιότητας και ευρείας κυκλοφορίας του παραγόμενου προϊόντος/προσφερόμενης υπηρεσίας, πάντοτε σε συνδυασμό με απτές αποδείξεις της κοινωνικής υπευθυνότητάς των επιχειρήσεων αποτελούν τη βάση του τρόπου με τον οποίο η Ε.Κ.Ε.

μπορεί και επηρεάζει την αγορά. Το πεδίο «σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού», απαιτεί υπεύθυνες δεσμεύσεις από και προς τους προμηθευτές και τους υπερβολάβους και τον καθορισμό προτύπων ποιότητας στον εφοδιασμό και την παραγωγή. Μεταξύ άλλων, το δεύτερο πεδίο, αναφέρεται σε θέματα όπως οι σχέσεις με τους πελάτες, οι έλεγχοι υγιεινής και ασφάλειας στις διαδικασίες παραγωγής, συσκευασίας και διανομής, κλπ. Το πεδίο «έρευνα και ανάπτυξη», που περιλαμβάνεται στον όρο αγορά, σημαίνει ευκαιρίες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν κοινωνικές ανάγκες και είναι φιλικότερα προς το περιβάλλον. Τέλος ο όρος «marketing» αναφέρεται στην προώθηση των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρείας μέσα από διαφημίσεις που δεν χρησιμοποιούν πρακτικές του αθέμιτου ανταγωνισμού ή παραπλάνησης του καταναλωτή σχετικά με τις προδιαγραφές και ιδιότητες του εν λόγω διαφημιζόμενου προϊόντος.

- Περιβάλλον και Βιώσιμη ανάπτυξη : Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις επιδιώκουν εταιρικό κέρδος και οικονομική ανάπτυξη ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στην προστασία των φυσικών πόρων και στη μείωση των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων. Ο όρος της Βιώσιμης ανάπτυξης, καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επιδιώκουν σήμερα την οικονομική ανάπτυξη με την ταυτόχρονη προστασία των πόρων για την ανάπτυξη του αύριο. Αυτό είναι ένα θέμα αυξανόμενης σημασίας και προβληματισμού για τους υπεύθυνους οργανισμούς.

Σήμερα, οι οργανισμοί λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την επίδραση που έχουν στο ευρύτερο περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, λαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη βιώσιμη διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος, κάνοντας υπέρογκες επενδύσεις και λαμβάνοντας αυστηρά μέτρα για τη μείωση των αρνητικών συνεπειών που επιφέρει η παραγωγική τους διαδικασία. Εδώ περιλαμβάνονται οι πράσινες δράσεις που αφορούν προγράμματα που αναπτύσσονται τόσο εντός όσο και εκτός της επιχειρηματικής οργάνωσης για την ενίσχυση της γνώσης των περιβαλλοντικών θεμάτων.

- Τοπικές Κοινότητες : Στα πλαίσια της Ε.Κ.Ε. οι οργανισμοί σε συνεργασία με τις τοπικές κοινότητες αναλαμβάνουν δράσεις - πρωτοβουλίες και επενδύουν πόρους στην αντιμετώπιση προβλημάτων που τις απασχολούν. Στο ίδιο πλαίσιο περιλαμβάνονται, δωρεές με τη μορφή χρήματος ή άλλου είδους για την αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με την υγεία, την εκπαίδευση, τις κοινωνικές μειονότητες, τα άτομα με «ειδικές» ικανότητες κ.α.

Επίσης, η συμμετοχή των εργαζομένων, μεταφράζεται είτε ως η συνεισφορά των ιδίων στην υποστήριξη νέων συναδέλφων τους κατά την περίοδο της εκπαίδευσής τους είτε ως η υποστήριξη και παρότρυνση των εργαζομένων προς τον εθελοντισμό.

- Χώροι δραστηριοποίησης : Τα πεδία Ε.Κ.Ε. στα οποία πολλές ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον αφορούν την ποιότητα του προϊόντος, στους εργαζομένους, το περιβάλλον, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει στον τρόπο εφαρμογής των μεθόδων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, η φιλοσοφία, αλλά και η προσήλωση της ανώτατης διοίκησης (top/board management, upper management) προς αυτή την κατεύθυνση επιδρούν στις στρατηγικές Ε.Κ.Ε. των επιχειρήσεων. Ορισμένοι οργανισμοί επικεντρώνουν τις στρατηγικές τους σε έναν συγκεκριμένο τομέα εφαρμογής, όπως για παράδειγμα, τον πολιτισμό ή την εκπαίδευση. Ωστόσο, υπάρχουν επιχειρήσεις που επενδύουν σε ένα γενικότερο όραμα κοινωνικής ευθύνης, προσαρμόζοντας ανάλογα όλες τις λειτουργίες τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό των επιχειρήσεων.
- Ηθική : Η συμμόρφωση στους νόμους είναι προφανώς απαραίτητη, αλλά δεν είναι πλέον αρκετή. Οι δράσεις πέρα από τη συμμόρφωση με τους νόμους είναι σήμερα ο δρόμος για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Η ηθική περιλαμβάνει εταιρικές αρχές και δράσεις που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές, την καταβολή φόρων, την έντιμη εμπορία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, με την ταυτόχρονη αποφυγή κάθε μορφής δωροδοκίας, ξεπλύματος χρήματος και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστάτα.

### **2.3. Τρεις είναι οι βασικοί Άξονες που η Ε.Κ.Ε. μπορεί να αναπτύξει τις δράσεις της:**

- Κοινωνία
- Οικονομία
- Περιβάλλον

#### **2.3.1. Ε.Κ.Ε. και Κοινωνία**

Κάθε επιχείρηση, δεν είναι απλά ένα μέρος του οικονομικού συστήματος αλλά, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του κοινωνικού συνόλου. Οι κοινωνικές πρακτικές αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα, τους εργαζόμενους και είναι πολιτικές που εφαρμόζονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο εσωτερικό περιβάλλον, ο

ανθρώπινος παράγοντας αποκτά ιδιαίτερη αξία. Στο πλαίσιο αυτό μία επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίζει σύγχρονο, ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας, να βελτιώνει τις σχέσεις επικοινωνίας διοίκησης – εργαζομένων, να παρέχει αρμοδιότητες και εξουσία στους εργαζομένους, να ενθαρρύνει την επαγγελματική τους κατάρτιση έτσι ώστε το εργασιακό κλίμα να βελτιώνεται και να αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Βαξεβανίδου, 2011: 131). Δράσεις, που αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών στους χώρους εργασίας με ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα υγιεινής κι ασφάλειας. Επιπλέον, από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις δίνονται κίνητρα ενίσχυσης της παραγωγικότητας, ενθαρρύνεται η δια βίου επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση, παρέχονται ευκαιρίες εξισορρόπησης μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

Στο εξωτερικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις, ακολουθούν πολιτικές έχοντας ως στόχο την αύξηση της απασχόλησης της τοπικής κοινωνίας και το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Συνήθως, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσω πολιτιστικών, αθλητικών χορηγιών και άλλων δράσεων, στηρίζοντας τις δράσεις Μ.Κ.Ο., σε συνεργασία με τοπικούς φορείς, με επιχορηγήσεις και φιλανθρωπικές προσπάθειες. Σύμφωνα με τον Kotler (2004), οι επιχειρήσεις μπορούν να αναλάβουν έξι πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε. για την υποστήριξη των κοινωνικών σκοπών.

1. Προωθητικές ενέργειες σκοπού : Η εταιρεία προσφέρει κονδύλια ή συνεισφορά σε είδος για την ενίσχυση κοινωνικού σκοπού (π.χ. αναδάσωση, σκουπίδια) ή την στρατολόγηση εθελοντών υπέρ του σκοπού.
2. Μάρκετινγκ σκοπού : Συνήθως η εταιρεία δεσμεύεται να δωρίσει ένα ποσοστό των πωλήσεων της για την ενίσχυση ενός συγκεκριμένου σκοπού.
3. Εταιρικό Κοινωνικό Μάρκετινγκ : Η εταιρεία συμβάλει στην ανάπτυξη και εφαρμογή μιας εκστρατείας αλλαγής συμπεριφοράς με στόχο τη βελτίωση του περιβάλλοντος ή της δημόσιας υγείας, της ασφάλειας κ.α.
4. Εταιρική φιλανθρωπία : Η επιχείρηση συνεισφέρει απευθείας σε κάποιο φιλανθρωπικό οργανισμό ή κοινωνικό σκοπό μέσω χορήγησης χρημάτων, δωρεών ή υπηρεσιών.
5. Εθελοντική Προσφορά στην κοινότητα : Η επιχείρηση ενθαρρύνει και δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους ή τους συνεργάτες της να διαθέσουν το χρόνο τους εθελοντικά για την στήριξη της τοπικής κοινότητας.

6. Επιχειρηματικές Πρακτικής Κοινωνικής Ευθύνης: Η εταιρεία υιοθετεί και εφαρμόζει εθελοντικά επιχειρηματικές πρακτικές και επενδύσεις που εξυπηρετούν κοινωνικούς σκοπούς και μπορούν να βελτιώσουν τις συνθήκες διαβίωσης στις τοπικές κοινωνίες.

### **2.3.2. E.K.E. και Οικονομία**

Η οικονομική διάσταση στα πλαίσια της E.K.E. ορίζεται ως το οικονομικό όφελος, που έχει η επιχείρηση στο οικονομικό περιβάλλον, όπου δραστηριοποιείται και εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό το κοινωνικό και το περιβαλλοντικό κέρδος. Επίσης, για μια Κοινωνικά Υπεύθυνη Εταιρεία, η προσαρμογή της στις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος όπως αυτές προκύπτουν από τις εθνικές και παγκόσμιες συγκυρίες και συνθήκες, θεωρείται δεδομένη ικανότητα. Η εγκατάσταση μιας επιχείρησης δημιουργεί θέσεις εργασίας και συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη του τόπου. Όμως, η λειτουργία της θα πρέπει να διέπεται από τις σωστές συναλλαγές και να τηρούνται οι νόμοι, κανόνες και κώδικες δεοντολογίας. Τα προϊόντα που προσφέρονται θα πρέπει να τηρούν τους κανόνες ποιοτικού ελέγχου, να τιμολογούνται ορθά και να γίνεται σωστή προώθηση τους (Βαξεβανίδου, 2011). Επιπροσθέτως, η επένδυση κεφαλαίων σε εταιρείες που έχουν υπεύθυνες κοινωνικές και περιβαλλοντικές πολιτικές καθώς και η λήψη μέτρων αντιμετώπισης της διαφθοράς και της δωροδοκίας αποτελούν δράσεις μεγάλης σημασίας για την εταιρική εικόνα και φήμη (brand).

### **2.3.3. E.K.E. και Περιβάλλον**

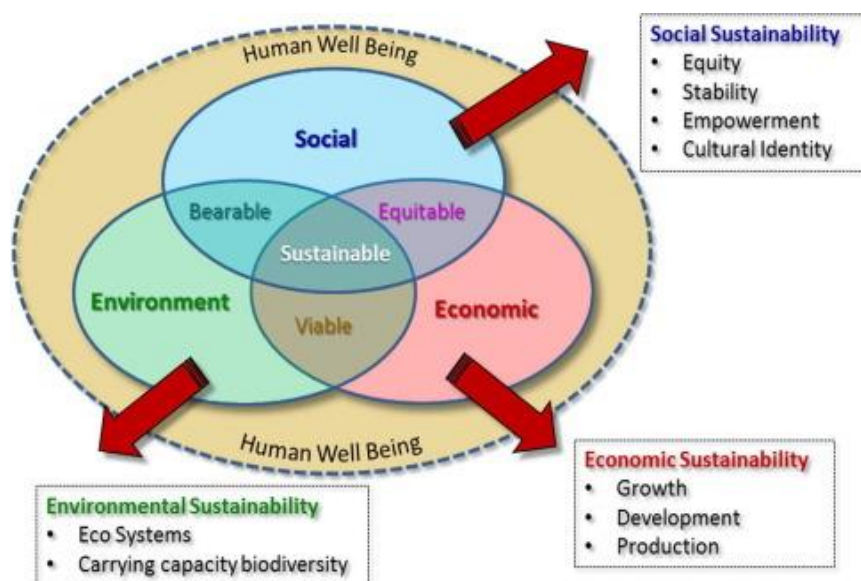
Το φυσικό περιβάλλον αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα για τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να δείξουν υπευθυνότητα (Rappaport,1992), οι επιχειρήσεις βαρύνονται με την ευθύνη όχι απλώς να τηρούν τη σχετική νομοθεσία και τους κανονισμούς, αλλά θα πρέπει να λαμβάνουν επιπλέον μέτρα για τη διαχείριση του περιβαλλοντικού κεφαλαίου και των φυσικών πόρων (Βαξεβανίδου, 2011). Η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, της εκπομπής ρύπων, η κατάλληλη επεξεργασία των λυμάτων και των αποβλήτων μέσω της χρήσης τεχνολογικών συστημάτων φιλικών προς το περιβάλλον, η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίτευξη προστασίας τους περιβάλλοντος κ.α είναι απαραίτητα στοιχεία στην περιβαλλοντική πολιτική μιας επιχείρησης. Επιπλέον, μέσω του θεσμού της E.K.E. δίνεται η δυνατότητα για εφαρμογή πιστοποιημένων συστημάτων διαχείρισης στον τομέα του περιβάλλοντος (π.χ. πρότυπα ISO και EMAS), προγράμματα τα οποία ακολουθούν τις Κοινοτικές Οδηγίες. Ακόμα, οι τράπεζες χρηματοδοτούν επιχειρήσεις, οι οποίες προβαίνουν σε επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, επενδύσεις οι



οποίες μακροπρόθεσμα φέρνουν κέρδη για την εταιρεία, γιατί οδηγούν σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα, και όφελος για το περιβάλλον, καθώς ελαττώνουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις πέραν των πολιτικών τους για το κοινωνικό περιβάλλον, που σχετίζονται με τη συμβολή τους στην τοπική ανάπτυξη και στην καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης με τις κοινωνίες, πρέπει να έχουν και μια σειρά πρωτοβουλιών και για το φυσικό περιβάλλον και την προστασία του, μέσω της λήψη των αναγκαίων μέτρων, την χρήση νέων τεχνολογιών, την εφαρμογή κατάλληλων προδιαγραφών.

## 2.4. ΣΧΕΣΗ ΒΙΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ Ε.Κ.Ε ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Οι στόχοι και τα πεδία δράσεις της βιοοικονομίας φαίνεται να εναρμονίζονται με αυτά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων, η κοινωνική ευθύνη για καλύτερα προϊόντα και παροχή υπηρεσιών που θα προστατεύουν την δημόσια υγεία, την υγιεινή και θρεπτική τροφή, την μείωση των αποβλήτων και την διαχείριση αυτών, με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος, την ικανοποίηση των πολιτών, την βιώσιμη αειφόρο ανάπτυξη με απώτερο αποτέλεσμα την ανάπτυξη της οικονομίας, του πλούτου και της ευημερίας των λαών, όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω σχήμα. Το μοντέλο της αειφόρου ανάπτυξης θα πρέπει λοιπόν να ενσωματώνει και να εναρμονίζει τα οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά συμφέροντα ώστε να είναι σταθερό και αποτελεσματικό.



Πηγή: ScienceDirect.com

Είναι πλέον επιτακτική η ανάγκη για όλες τις επιχειρήσεις να υιοθετούν στα πλαίσια του στρατηγικού τους σχεδιασμού το βιοοικονομικό μοντέλο. Παρά το γεγονός ότι, αρκετές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και στον Ελληνικό χώρο, έχουν στραφεί σε ένα μοντέλο αειφόρου ανάπτυξης, υιοθετώντας το πρότυπο της κυκλικής οικονομίας προσπαθώντας να αξιοποιήσουν τα απόβλητα είτε των ιδίων δραστηριοτήτων τους είτε άλλων επιχειρήσεων (zero waste), να μειώσουν όσο το δυνατό περισσότερο το αποτύπωμα άνθρακα που έχουν στο περιβάλλον αλλά να προβούν και σε νέες τεχνολογίες και μεθόδους που καθιστούν αποδοτικότερη την εκμετάλλευση των χρησιμοποιούμενων πόρων, παρατηρούμε ότι δεν έχει δοθεί η δέουσα βαρύτητα σε ένα πολύ σημαντικό στοιχείο το οποίο είναι ο **ανθρώπινος παράγοντας ως εργαζόμενος**.

Υπάρχουν περισσότερες από 200 μελέτες για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι οποίες εξετάζουν κατά πόσο οι επιχειρήσεις ενδέχεται να λειτουργούν προς το καλύτερο συμφέρον της κοινωνίας, ενώ παράλληλα να είναι κερδοφόρες. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών των μελετών έχει αναλύσει το κλασσικό εταιρικό μοντέλο. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις πέρασαν πέρα από τις παραδοσιακές δραστηριότητες της E.K.E. στη δημιουργία σύγχρονων οργανισμών, εστιάζοντας στη δυαδικότητα των κοινωνικών επιπτώσεων και της οικονομικής συνέχειας (Holt & Littlewood 2015, Santo 2015, Martin & Osberg 2015, Rawhouser 2015, Lee & Jay, 2015). Οι διαφορετικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες αυτές οργανώσεις ενδέχεται να επηρεάσουν την σχέση μεταξύ της αποστολής τους και της αποδοτικότητάς τους κατά τρόπο ουσιαστικά διαφορετικό από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις και από παρεμφερείς οργανισμούς στο παρελθόν και θα πρέπει να εξετάσουμε τις δύο πτυχές της οικονομικής απόδοσης, υπάλληλοι σε σχέση με την παραγωγικότητα και με την αύξηση των πωλήσεων. Ένα γνωστό παράδειγμα τέτοιων σύγχρονων επιχειρήσεων, οι οποίες άλλαξαν την «νοοτροπία» τους και έδωσαν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα που εργάζεται μέσα στον οργανισμό είναι οι Warby Parker και Etsy. Ο Warby Parker, κατασκευαστής γυαλιών, επισύναψε συνεργασία με τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό Vision Spring και συμφώνησε να δωρίσει ένα ζευγάρι γυαλιά στον αναπτυσσόμενο κόσμο για κάθε ζευγάρι που πωλεί. Σύμφωνα με τον Neil Blumenthal και τον Dave Gilboa, συνιδρυτές του Warby Parker, η κοινωνική αποστολή της εταιρείας βοηθά να προσελκύσει και να διατηρεί ταλαντούχους υπαλλήλους (retention rate) και αποτελεί επίσης εξαιρετική ενέργεια προώθησης του brand name στους καταναλωτές (Surowiecki, 2014). Αντανακλώντας σε αυτή την δράση του Warby Parker, ο Mike Grishaver, πρώην διευθυντής της Pandora, δήλωσε «*Λατρεύω την ιδέα να έχουμε αντίκτυπο στις τοπικές*

*κοινότητες και να δημιουργούμε οικονομική αξία για όλους τους εμπλεκόμενους* »(Ashoka, 2014).

Έτσι, είναι λογικό ότι οι παραπάνω και συνεπώς παρόμοιες ενέργειες με στόχο να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων με την εταιρεία (με αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα) και να αυξήσουν τη ζήτηση των καταναλωτών για τα προϊόντα της εταιρείας (που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αύξησης των πωλήσεων) δίνουν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτές, σε σχέση με παρόμοιες επιχειρήσεις στον κλάδο. Ο Howard Bowen, πρωτοπόρος υποστηρικτής της E.K.E., περιέγραψε ως εξής: *«οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων να ακολουθούν τις ανάλογες πολιτικές ή να λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις που είναι επιθυμητές σε σχέση με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας»*.

Η συνύφανση της E.K.E. με τις επιχειρήσεις παρουσιάζει σημαντικές διαφορές μεταξύ των ΗΠΑ και της Ευρώπης (Sison 2009). Στις ΗΠΑ, επικρατεί η άποψη ότι η μόνη ευθύνη της εταιρείας είναι να "κερδίσει όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα" για τους ιδιοκτήτες / μετόχους (Friedman 1970). Επιπλέον, η νομική υποχρέωση των ΗΠΑ αναφέρει ότι οι εταιρείες πρέπει να τηρούν τα δόγματα της υπεροχής των μετόχων και της μεγιστοποίησης του κέρδους (Sneirson 2011, Hiller 2013, Sison, 2009).

Οι υποστηρικτές των επενδύσεων E.K.E. στην Ευρώπη ισχυρίζονται ότι, η εξέταση ενός ευρέος φάσματος διαφόρων εμπλεκόμενων εταιρικών φορέων, ενισχύει την ικανότητα διαχείρισης, ενθαρρύνει την καινοτομία και την αποδοτικότητα των επενδύσεων και οδηγεί σε καλύτερη συνολική απόδοση της επιχείρησης (Haigh 2015, Cooney 2012, Haigh & Hoffman 2012, Grant and Berry 2011, Dixon 2013, Miller 2012, Cook 2017) και η διαφοροποίηση αυτή κατά κύριο λόγο έγκειται, στο διαφορετικό επιχειρηματικό σύστημα ανά έθνος (Sison, 2009). Πιο πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο θεσμικό πλουραλισμό και (Greenwood 2011) αυξάνοντας τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί στην επιχείρηση (Santos & Pache 2010). Με την παγκοσμιοποίηση και τη διάλυση των εθνικών συνόρων, υπάρχουν νέες θεσμικές λογικές ή σύνολα πρακτικών, αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων (Thornton 2012), παρουσιάζοντας ποικίλες και συχνά ασυμβίβαστες απαιτήσεις, οδηγώντας σε αβεβαιότητα και συγκρούσεις συμφερόντων (εταιρικών – κοινωνικών) (Greenwood 2011, Pache and Santos 2010, Thornton, 2002).

Όμως, ολοένα και περισσότερο δημιουργείται η επιθυμία των επιχειρήσεων να εστιάσουν λιγότερο στα βραχυπρόθεσμα κέρδη και περισσότερο στην μακροπρόθεσμη οικονομική και κοινωνική αξία (Time, 2012). Η δημιουργία κοινωνικής αξίας εμφανίζεται

όταν, μία οργάνωση είναι σε θέση είτε να συνειδητοποιήσει το ίδιο κοινωνικό όφελος με μικρότερο κόστος είτε να συνειδητοποιήσει μεγαλύτερη κοινωνική παροχή με ισοδύναμο κόστος (Porter and Kramer, 1999). Ο Nicholls (2009) διερευνά τις εταιρείες κοινής ωφέλειας στο Ηνωμένο Βασίλειο για να βελτιώσει την κατανόηση στην σχέση μεταξύ της πολιτικής ατζέντας, της νομικής μορφής και της ανάπτυξη των πρακτικών υποβολής εκθέσεων.

Συνοψίζοντας λοιπόν όσο αφορά την Ε.Κ.Ε. και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, μια μακρά ροή έρευνας έχει εξετάσει τη σχέση μεταξύ της Ε.Κ.Ε. και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, τη δέσμευση προς τον εργοδότη και τελικά την παραγωγικότητα (Viswesvaran & Ones, 2002, Branco and Rodrigues, 2006, Hansen 2011; Rupp 2011, Mirvis 2012, De Roeck & Delobbe, 2012, Bauman και Skitka, 2012. Glavas & Godwin 2013, Vlachos 2013, 2014). Διαπιστώθηκε ότι, με βάση τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας και τις θεωρίες των Turban και Greening (1996, 2000) και Backhaus (2002), η απόδοση της Ε.Κ.Ε. είναι ισχυρή και παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση υποψηφίων για εργασία. Επιπρόσθετα, οι αντιλήψεις ενός εργαζόμενου σχετικά με τις ενέργειες, τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματα του εργοδότη συνδέονται θετικά με ικανοποίηση από την εργασία και σχετίζονται αρνητικά με τις προθέσεις κύκλου εργασιών. Ομοίως, ένα "ηθικό κλίμα εργασίας" βελτιώνει την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων (Sims & Keon 1997) και κάνει τους τελευταίους να προσκολλούνται στην εταιρεία, γεγονός το οποίο αυξάνεται σημαντικά εάν το άτομο ενστερνίζεται και πιστεύει έντονα στην Ε.Κ.Ε. Επίσης, εσωτερικές θεωρίες μάρκετινγκ και ψυχολογικών αναλύσεων, υποστηρίζουν ότι τα προγράμματα Ε.Κ.Ε. των εργοδοτών, συμβάλλουν στην εκπλήρωση των αναπτυξιακών και ιδεολογικών αναγκών των εργαζομένων και διαπιστώνεται ότι τα προγράμματα αυτά δημιουργούν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και μειωμένο κύκλο εργασιών. Κατά τον Jim Copeland, πρώην διευθύνων σύμβουλος της Deloitte δηλώνει ότι, *"Οι καλύτεροι επαγγελματίες στον κόσμο θέλουν να εργάζονται για εταιρείες που παρουσιάζουν καλή εταιρική εικόνα"* (Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, 2003). Οι πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε. αποτελούν θεμιτό και συναρπαστικό τρόπο προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζομένων, την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και την τελική βελτίωση της παραγωγικότητας (Bhattacharya 2008, Gully 2013), βελτιώνοντας ταυτόχρονα το μείγμα ανθρώπων που προσελκύονται και είναι πρόθυμοι να εργαστούν για την επιχείρηση συμβάλλοντας και στην ελκυστικότητα της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### **3.1. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εκφράζεται στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών, σε θέματα που άπτονται του ανθρώπινου δυναμικού και του περιβάλλοντος εργασίας. Οι πολιτικές Ε.Κ.Ε. που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και εκφράζονται μέσω διάφορων παροχών, ανταμοιβών, προγραμμάτων και υπηρεσιών έχουν ως σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου ζωής των εργαζομένων ενώ, ταυτόχρονα δρουν θετικά ως προς την αποδοτικότητα των εργαζομένων και της επιχείρησης γενικότερα. Παράλληλα, οι χρηματικές απολαβές και το αντικείμενο της εργασίας αυτής καθ' αυτής έχουν πάψει προ πολλού να μονοπωλούν το ενδιαφέρον του εργαζομένου αποτελώντας κινητήριο δύναμη καθώς, ο εργαζόμενος του σήμερα οραματίζεται κάτι παραπάνω. Σύμφωνα με τον Christy, οι εργαζόμενοι πέρα από τα κλασικά κίνητρα όπως είναι οι αμοιβές για να είναι παραγωγικοί έχουν ανάγκη και από άλλους είδους κίνητρα τα οποία σχετίζονται με τη ψυχολογία τους, αλλά και με την ευρύτερη αντίληψη τους για το είδος του οργανισμού που εργάζονται. Όταν ο οργανισμός είναι κοινωνικά αποδεκτός αλλά αποδίδει και στη κοινωνία μέρος αυτών που του προσφέρει, τότε και ο εργαζόμενος ικανοποιείται και ενισχύεται η παραγωγική του δεινότητα, ενώ αυξάνεται και η απόδοση του σε όλα τα επίπεδα (Christy, 2015).

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κύριος φορέας των ικανοτήτων και των γνώσεων που συμβάλλουν στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, ο οποίος ενισχύει καθοριστικά την ανταγωνιστικότητά της. Αντιμετωπίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό με συνέπεια και κοινωνική συνείδηση, η επιχείρηση διασφαλίζει όχι μόνον τη φήμη της ως προτιμητέος εργοδότης, αλλά και τη δημιουργική κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της στην επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων.

Η πολιτική και οι δράσεις που επιλέγει η επιχείρηση για να εφαρμόσει στο εσωτερικό της περιβάλλον και ειδικότερα έναντι των εργαζομένων της, την κοινωνική της υπευθυνότητα καλύπτουν κυρίως τους τομείς:

- Ίσες ευκαιρίες και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού : Σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες, η Ε.Κ.Ε. προβάλλεται μέσα από την ύπαρξη πολιτικών κατά των διακρίσεων σε

προσλήψεις, μισθούς, κατάρτιση ή απόλυση με βάση το γένος, τη φυλή, την ηλικία, τη θρησκεία ή τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Ενδεικτικά, κάποιες από αυτές τις διακρίσεις αποτελούν οι φόρμες εργασίας, οι χώροι εστίασης και parking όπως επίσης και θέματα που αφορούν στις άδειες. Η μείωση τέτοιων διακρίσεων βοηθάει στην πιο άμεση επικοινωνία μεταξύ των διοίκησης και εργαζομένων (Pfeffer, 1998). Με την μείωση των διακρίσεων και των διαφορών στις θέσεις εργασίας, αυξάνεται το συναίσθημα της κοινής μοίρας σε όλη την εργασιακή κλίμακα μίας επιχείρησης πράγμα που δημιουργεί μία κατάσταση ισορροπίας και βοηθάει στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούριους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Η εκπαίδευση αφορά όλα τα μέλη μίας επιχείρησης με συγκεκριμένο στόχο στον καθένα ξεχωριστά. Είναι η πρόσθετη επιμόρφωση, ειδικευμένη για κάθε τομέα. Μπορεί να διαμορφώσει τον τρόπο συγκρότησης μιας ομάδας, τις δεξιότητες τους σχετικά με τις εξελίξεις της τεχνολογίας, να αναλυθούν περαιτέρω κάποια δεδομένα και να εντοπίσουν τις δεξιότητες που ενδεχομένως χρειάζονται για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις επενδύουν συνεχώς σε αυτήν. Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι πολλά, αφού η εκπαίδευση προσωπικού συντελεί στη βελτίωση της ατομικής, ομαδικής και εταιρικής απόδοσης, καθώς και στη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση. Ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του ευκολότερα, γρηγορότερα και καλύτερα, με αποτέλεσμα και ο ίδιος να νιώθει λιγότερο άγχος, πίεση ή απογοήτευση, αλλά και ο αποδέκτης της υπηρεσίας του να εξυπηρετείται και να ικανοποιείται (Aguinis & Kraiger, 2009).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι δράσεις οι οποίες μπορούν να ληφθούν:

- ❖ Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training): Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί, αφού η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στη θέση εργασίας του. Η μέθοδος αυτή έχει μικρό κόστος και ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να μαθαίνει και ό,τι μαθαίνει να το εφαρμόζει στην πράξη άμεσα. Η συγκεκριμένη εκπαίδευση μπορεί να λάβει και άλλες μορφές, όπως για

παράδειγμα της εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation), όπου ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να βοηθήσει τους μάντζερ να αποκτήσουν μια πιο διευρυμένη άποψη των εργασιών που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρησή τους, στους προσληφθέντες να κατανοήσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης και να αποκτήσουν ικανότητες και γνώσεις και στους εργαζομένους, κυρίως στη γραμμή παραγωγής, να ενισχύσουν την παρακίνησή τους, που συνήθως μειώνεται από τη μονότονη εργασία.

- ❖ Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας : Η εκπαίδευση αυτή λαμβάνει χώρα εκτός θέσης εργασίας και μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο εντός, όσο και εκτός της επιχείρησης. Στη διάρκεια της εκπαίδευσης αυτής, οι εκπαιδευόμενοι είναι συνήθως πιο εστιασμένοι στους σκοπούς και στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, καθώς βρίσκονται μακριά από το γραφείο και τις άμεσες υποχρεώσεις της εργασιακής καθημερινότητας. Η εκπαίδευση αυτή απευθύνεται συνήθως σε ομάδες εργαζομένων, με αποτέλεσμα να μειώνεται ο χρόνος της εκπαίδευσης και οι συμμετέχοντες να συνειδητοποιούν ότι ίσως να μην είναι οι μοναδικοί που αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει αρκετά στη γνωριμία των μελών της ομάδας. Η εκπαίδευση αυτή λαμβάνει συνήθως τη μορφή σεμιναρίων μικρής ή μακράς διάρκειας, επιχειρηματικών παιγνίων (business games) κλπ.
- ❖ Διαδικτυακή εκμάθηση (E-learning): Η μέθοδος αυτή θεωρείται επίσης μία από τις πλέον διαδεδομένες και η εφαρμογή της υλοποιείται μέσω της σύνδεσης του εκπαιδευόμενου με το διαδίκτυο. Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν σειρά μαθημάτων, τα οποία παρακολουθούν από τις οθόνες των υπολογιστών τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, μέσω των μηνυμάτων που δέχονται με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Κατά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης, μπορεί να συμμετέχουν σε κάποιες ομαδικές εργασίες ή να απαντούν σε ερωτήσεις τις οποίες λαμβάνει ο εκπαιδευτής για να βαθμολογήσει με τη σειρά του την πρόοδο των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.
- ❖ Πρόγραμμα εμπύχωσης (coaching) : Καθώς ο ρυθμός μεταβολών στην εργασία επιταχύνεται συνεχώς, προβάλλει πιο επιτακτική η ανάγκη για ενασχόληση με το άτομο και για βελτίωση της συμπεριφοράς και των ατομικών επιδόσεων στην εργασία. Οι περισσότερες από τις κορυφαίες εταιρίες διεθνώς προσφέρουν στα εξελίξιμα στελέχη τους προγράμματα Εμπύχωσης. Το Coaching Στελεχών αποτελεί επένδυση για τους υπαλλήλους-κλειδιά και για τον οργανισμό

ταυτόχρονα, είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για να έρθει στην επιφάνεια ο καλύτερος εαυτός των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την επιτυχία της εταιρείας. Τα προγράμματα Εμπύχωσης απευθύνονται σε στελέχη που προετοιμάζονται για την είσοδό τους σε κάποιον νέο, πιο απαιτητικό εργασιακό χώρο και θέλουν να καταφέρουν να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Επίσης σε στελέχη που εργάζονται σε συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και αισθάνονται ότι θέλουν να βελτιώσουν τον τρόπο χειρισμού ορισμένων καταστάσεων για να ανεβάσουν την απόδοσή τους. Τυπικά, στέλεχος θεωρείται κάποιος προς τον οποίο η εταιρεία έχει αναλάβει δεσμεύσεις. Το Coaching αποτελεί αναγνώριση του ότι η «Εμπύχωση» της απόδοσής του θα ωφελήσει τόσο την εταιρεία όσο και το ίδιο το στέλεχος. Το Coaching Στελεχών παρέχει βοήθεια στα πλαίσια κλίματος εμπιστοσύνης με την κατάλληλη ανατροφοδότηση προς τους εκπροσώπους της εταιρείας. Η Εμπύχωση ενθαρρύνει τη μάθηση, ευνοεί τη δημιουργικότητα και οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Στοχεύει στην απόκτηση αυτοπεποίθησης, τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και γρήγορης δράσης, με τη συνεκτίμηση των ατομικών και των οργανωσιακών συμφερόντων. Η διαδικασία μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη ή συνεχιζόμενη, αλλά συχνά σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο θέμα και περιλαμβάνει εξειδικευμένη αξιολόγηση, σχέδιο δράσης και περίοδο εκτίμησης.

- ❖ Ομάδες Προσωπικής Ανάπτυξης : Οι Ομάδες Συμβουλευτικής Υποστήριξης υλοποιούνται σε ομάδες στελεχών ή εργαζομένων, εντός εργασιακού χώρου σε ενότητες όπως: διαχείριση στρες και θυμού, υποστήριξη νέων μητέρων, αυτογνωσία – αυτοεκτίμηση, εργασιακές σχέσεις, εθιστικές συμπεριφορές, ανάπτυξη δεξιοτήτων διεκδικητικής συμπεριφοράς, επικοινωνία, ηγεσία, ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης κ.ά. Στόχος των ομάδων είναι η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και η ενίσχυση των δεξιοτήτων τους. Η θεματική ενότητα της ομάδας επιλέγεται κατόπιν έρευνας αξιολόγησης αναγκών στον εργασιακό χώρο.
- Επικοινωνία, συνθήκες εργασίας και δικαιώματα εργαζομένων : Η δημοσιοποίηση των τρόπων με τους οποίους λειτουργεί μια επιχείρηση, στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, υποδεικνύει ότι έχει αναλάβει σοβαρά τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές της ευθύνες. Επικοινωνιακά η δημοσιοποίηση των καλών πρακτικών βελτιώνει τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, παρακινεί θετικά το προσωπικό και βελτιώνει την πρόσβαση σε νέες αγορές και επιχειρηματικές



συνεργασίες. Η δημοσιοποίηση δεν πρέπει να περιλαμβάνει βαρύγδουπες λέξεις χωρίς κάποια ουσία στο περιεχόμενο, προκειμένου να υπάρξει προστιθέμενη αξία. Οι δημοσιοποιήσεις πρέπει να βασίζονται σε πραγματική δέσμευση για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και διάθεση για περαιτέρω βελτίωση των πεπραγμένων. Οι συνθήκες εργασίας και τα δικαιώματα των εργαζομένων και η συσχέτιση τους με την Ε.Κ.Ε έχει αναλυθεί εκτενώς στο εσωτερικό περιβάλλον στο κεφάλαιο 2.

### **Δράσεις**

- Η δημοσιοποίηση των πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους παρακάτω τρόπους: Δελτία τύπου μέσω του διαδικτύου, προωθητικών ενεργειών marketing συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό, βραβεία και εκδηλώσεις, πρότυπα και ετικέτες προϊόντων, εσωτερική επικοινωνία, διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς (stakeholder forum), πληροφόρηση μέσω διαδικτύου, κώδικας δεοντολογίας, θεματικός απολογισμός, κοινωνικός απολογισμός.
  - Διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο και επίλυση συγκρούσεων (Workplace Mediation & Conflict Resolution) : Αυτή η μέθοδος αποτελεί ένα εξειδικευμένο σύστημα παρέμβασης μέσω διαπραγματευτικής διαδικασίας για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων και την γεφύρωση διαφορών με σκοπό την εξεύρεση αμοιβαίας αποδεκτής λύσης, την διαφύλαξη ειρηνικού και θετικού εργασιακού κλίματος και την αποφυγή δικαστικών διαδικασιών.
  - Μεγιστοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην εταιρική διακυβέρνηση και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Μέριμνα για την υγιεινή και για την ασφάλεια πέρα από τις υποχρεώσεις του νόμου.

### **Δράσεις**

- Σχέδιο Υγειονομικής Περίθαλψης : Τα βασικά σχέδια υγειονομικής περίθαλψης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν πρέπει να καλύπτουν πραγματικά τα εξής: πλήρης κάλυψη για οποιαδήποτε βασική ασθένεια ή ζημία, κάλυψη των πληρωμών νοσοκομείων σε περίπτωση που ο υπάλληλος πρέπει να ελεγχθεί μέσα στο νοσοκομείο ή εάν υπάρχουν μερικές δευτερεύουσες χειρουργικές επεμβάσεις που πρέπει να γίνουν. Εκτός από την κατοχή ενός καλού σχεδίου υγειονομικής περίθαλψης,

πρέπει επίσης να είναι οι εργοδότες σε θέση να παρέχουν και κάποια άλλη πρόσθετη παροχή όπως ένα ασφαλιστικό σχέδιο όπου μπορούν να στηριχθούν σε περίπτωση που κάτι κακό συμβαίνει σε αυτούς. Ακόμα κι αν αυτή η κίνηση δεν θα ωφεληθεί από την οικογένεια του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια του χρόνου της υπηρεσίας του/της, ο υπάλληλος μπορεί ακόμα να επιλέξει να συνεχίσει την πληρωμή για τα ασφάλιστρα του ασφαλιστικού σχεδίου ακόμα και αφού έχει αποσυρθεί από την επιχείρηση. Τα προγράμματα αυτά αποτελούν ένα απαραίτητο εργαλείο για την προσέλκυση και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, καλλιεργείται ένα φιλικό και δημιουργικό κλίμα στην επιχείρηση μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης, διατηρεί και βελτιώνει την καλή θέληση του προσωπικού ενώ παράλληλα αυξάνει την παραγωγικότητα. Ακόμα, είναι απαραίτητα, τόσο για τον επιχειρηματία και τη διοίκηση της επιχείρησης που αναζητούν τρόπους για την αύξηση της παραγωγικότητας όσο και για τον εργαζόμενο που αναζητά προστασία και σιγουριά για αυτόν και την οικογένειά του. Τέλος, Η ομαδική ασφάλιση έχει συνήθως χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση απ' ό,τι η ατομικές ασφάλειες για κάθε ένα από τους εργαζομένους.

- Υποστήριξη της διακοπής του καπνίσματος-Μέθοδος Ψυχοδράματος : Η μείωση των εργαζομένων που καπνίζουν έχει σημαντικά οφέλη στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και στις σχέσεις των εργαζομένων. Έχει αποδειχθεί πως για την επιτυχή διακοπή του καπνίσματος, η μέθοδος του ψυχοδράματος είναι η καταλληλότερη, καθώς ενδιαφέρεται πρωτίστως για την ψυχή του ανθρώπου. Με ποσοστό επιτυχίας που αγγίζει το 98%, ανακαλύπτει και θεραπεύει την αιτία της επιθυμίας για καπνό, και δε στέκεται μόνο στο να ανακουφιστούν τα συμπτώματα της στέρησης του. Άτομα που έχουν βιώσει την εμπειρία του ψυχοδράματος για τη διακοπή του καπνίσματος, κάνουν λόγο για εξαφάνιση της επιθυμίας τους για τσιγάρο στο μέλλον.
- Εξειδικευμένοι τόποι δημόσιας αναζήτησης για την Υγεία (health forums): Οργάνωση και υλοποίηση εξειδικευμένων ημερίδων με workshops σε θεματολογίες υγείας, για ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και την προαγωγή της υγείας στον εργασιακό χώρο. Τα

workshops παρουσιάζονται από επαγγελματίες ψυχολόγους, διατροφολόγους, γυμναστές, ιατρούς κ.α.

- Ανθρώπινα δικαιώματα, διασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής-ποιότητα ζωής : Τα ανθρώπινα δικαιώματα έχουν αναλυθεί στο κεφάλαιο 2.

Τα τελευταία χρόνια, έρευνες αποδεικνύουν ότι ο χρόνος που αφιερώνεται στην εργασία είναι τουλάχιστον διπλάσιος από αυτόν που αφιερώνεται στην προσωπική ζωή. Η βελτίωση της ποιότητας ζωής επιτυγχάνεται μέσω των *Ειδικών Προγραμμάτων Προαγωγής Ευεξίας (Wellness Programs)* : Τα ειδικά προγράμματα προαγωγής ευεξίας συμβάλουν, στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα υγείας για την πρόληψη ασθενειών και τη βελτίωση του τρόπου ζωής, στη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας περί υγιεινής ζωής και ευεξίας, στην ενθάρρυνση της ενεργητικότητας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων, στην αύξηση των κινήτρων αποδοτικότητας και βελτίωση του εργασιακού κλίματος καθώς και στη μακροπρόθεσμη μείωση των ιατροφαρμακευτικών δαπανών. Τα προγράμματα, υλοποιούνται με βιωματικό χαρακτήρα από εξειδικευμένους διαιτολόγους, ψυχολόγους, ιατρούς, καθηγητές φυσικής αγωγής, κ.α. Επίσης, η ιδέα των Well being παρεμβάσεων δεν είναι καινούρια, ωστόσο, τώρα έχουμε τις κατάλληλες μελέτες για να εκτιμήσουμε το μέγεθος της ωφέλειας σε άλλες χώρες. Σύμφωνα, με πρόσφατη έρευνα του 2017 (Mental Health at WorkReport 2017) στο Ηνωμένο Βασίλειο, φάνηκε ότι 3 στους 5 εργαζόμενους εμφάνισαν θέμα με την πνευματική τους υγεία τον προηγούμενο χρόνο. Τέλος, οι εταιρίες με το κατάλληλο υποστηρικτικό σύστημα είχαν τις χαμηλότερες απώλειες παραγωγικότητας, και πιο συγκεκριμένα, ως και 45% χαμηλότερο κόστος απώλειας παραγωγικότητας.

### Δράσεις

- *Ευέλικτο ωράριο.*
- *Ευέλικτο ημερήσιο πρόγραμμα για νέες μητέρες.*
- *Επιπρόσθετες ημέρες άδειας για νέους πατέρες.*
- *Επιπρόσθετες ημέρες άδειας για νέες μητέρες.*
- *Ημέρες άδειας για ασθένεια ανά έτος.*
- *Κάποιες επιπλέον ημέρες έμμισθων διακοπών ανά έτος.*
- *Πρόγραμμα παρατεταμένης άδειας (άνευ αποδοχών).*
- *Αναχώρηση κάποιες ώρες νωρίτερα την Παρασκευή.*
- *Εταιρικός παιδικός σταθμός ή κάλυψη εξόδων.*

- *Χρηματοδότηση ατομικής εκπαίδευσης, επιδόματα σπουδών.*
- *Επιπρόσθετη άδεια για μεταπτυχιακές σπουδές.*
- *Κέντρο φυσικής κατάστασης και προγράμματα άσκησης :* Είτε μέσα στην εταιρία, αν υπάρχουν οι κατάλληλες προδιαγραφές, είτε συνεργασία με κάποιο fitness club κοντά στην περιοχή (μερικά προγράμματα, όπως yoga, pilates).
- *Διαιτολογικές παρεμβάσεις :* Οι διαβητολογικές παρεμβάσεις περιλαμβάνουν διάφορες δράσεις, από απλές παρουσιάσεις για τη διατροφή των εργαζομένων, μέχρι την ύπαρξη μιας συχνής διατροφικής παρέμβασης (κάθε εβδομάδα ή κάθε μήνα).
- *Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ψυχοκοινωνικής Υποστήριξης εργαζομένων και οικογενειών:* Η υπηρεσία αυτή παρέχει προς τον εργαζόμενο και την οικογένειά του άμεση υποστήριξη και καθοδήγηση με απόλυτη εμπιστευτικότητα, για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των δυσκολιών που βιώνουν, συμβάλλοντας στην εξισορρόπηση της εργασιακής και προσωπικής ζωής (Work Life Balance). Ακόμα, οι υπηρεσίες αυτές συμβάλλουν στη διαχείριση προσωπικών/οικογενειακών προβλημάτων όπως διαζύγιο, ασθένεια, πένθος, κατάθλιψη κ.ά. ή εργασιακών προβλημάτων όπως: εργασιακό στρες, διαπροσωπικές συγκρούσεις, οργανωσιακές αλλαγές, επανένταξη στον εργασιακό χώρο μετά από μακρόχρονη απουσία κ.ά.
- *24ωρη Τηλεφωνική Γραμμή Υποστήριξης :* Η μέθοδος αυτή πλαισιώνει ανθρώπινες και επιχειρηματικές ανάγκες παρέχοντας άμεση υποστήριξη και καθοδήγηση από εξειδικευμένους επαγγελματίες, για τη διαχείριση προσωπικών/ οικογενειακών ή εργασιακών θεμάτων. Η παρέμβαση των επαγγελματιών ενθαρρύνει τους καλούντες στην υιοθέτηση πρακτικών κατευθύνσεων για την επίλυση των αιτημάτων τους, ενώ παράλληλα προλαμβάνει την απουσία από την εργασία και την εκδήλωση επικίνδυνων συμπεριφορών προς όφελος της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.
- *Διάφορες εταιρικές κοινωνικές εκδηλώσεις και γιορτές.*
- *Δωρεάν ταξίδια και εταιρικές εκδρομές.*
- *Εισιτήρια για θεατρικές παραστάσεις και πολιτιστικές εκδηλώσεις.*
- *Έκτακτη οικονομική υποστήριξη/ βοήθεια για προσωπικά ζητήματα.*
- *Βραβεία/ Αναγνώριση.*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. ΦΟΡΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ Ε.Κ.Ε.

Για την ολοκληρωμένη προσέγγιση της εφαρμογής και ελέγχου των δράσεων της Ε.Κ.Ε. έχουν δημιουργηθεί σε διεθνές επίπεδο αλλά και στην Ελλάδα αρκετοί φορείς. Οι πιο σημαντικοί διεθνείς φορείς είναι: το ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε., το Global Compact (Οικουμενικό Σύμφωνο), το C.S.R Europe, το Center for Sustainability & Excellence (CSE), το Business in the Community (B.I.T.C.), το G.R.I, το Accountability Rating και το Responsible Supply Chain Management (Υπεύθυνη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας). Οι πιο δραστήριοι αντίστοιχοι ελληνικοί φορείς είναι: το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.), το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης (Corporate Responsibility Institute – C.R.I.), το Great Place to Work Institute και το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN GR).

#### 4.1.1. ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

✿ Οικουμενικό Σύμφωνο : Μετά από πρωτοβουλία του Γενικού Γραμματέα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, τον Ιούλιο του 2000, δημιουργήθηκε το «Οικουμενικό Σύμφωνο» (Global Compact), το οποίο θεωρήθηκε μία παγκόσμια πρωτοβουλία εταιρικής υπευθυνότητας με χιλιάδες συμμετέχοντες από περισσότερες από 150 χώρες. Το Οικουμενικό Σύμφωνο έχει ως πρωταρχικό στόχο την οικοδόμηση και προώθηση της κοινωνικής νομιμότητας των επιχειρήσεων και των αγορών. Μέσα σε ένα πλαίσιο να ενώσει τις προσπάθειες επιχειρήσεων, συνδικαλιστικών φορέων και οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, του περιβάλλοντος με στόχο την καταπολέμηση της διαφθοράς. Μέσω του Global Compact ο Ο.Η.Ε. (Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών) επιχειρεί να προωθήσει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και να καταστήσει τις επιχειρήσεις μέρος της λύσης των προβλημάτων που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση. Μέλη του μπορούν να γίνουν επιχειρήσεις οι οποίες αποδέχονται και ακολουθούν ένα συγκεκριμένο πρωτόκολλο. Μια επιχείρηση που θέλει να ενταχθεί στο δίκτυο Global Compact πρωτίστως πρέπει να στείλει επιστολή στον Ο.Η.Ε (Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών), στην οποία θα αναφέρεται η ρητή της πρόθεση για την υιοθέτηση των 10 (δέκα) Αρχών, με ταυτόχρονη έκφραση ενός τουλάχιστον παραδείγματος πρακτικής εφαρμογής μιας ή και περισσότερων από τις 10 (δέκα) Αρχές. Έπειτα, καταγράφεται στον κατάλογο του Οικουμενικού Συμφώνου, αλλά

σε διάστημα δύο ετών θα πρέπει να έχει επιδείξει βελτίωση, αφού θα αξιολογηθεί από την αναφορά κοινωνικού απολογισμού που θα δημοσιεύσει. Αν οι ελεγκτές και οι υψηλές προδιαγραφές δεν ικανοποιηθούν, υπάρχει εξάμηνη προθεσμία προκειμένου να συμμορφωθεί και να μην διαγραφεί (Βαξεβανίδου, 2011).

- Ανθρώπινα Δικαιώματα : Τα ανθρώπινα δικαιώματα παραμένουν ένας από τους πιο προκλητικούς τομείς της εταιρικής υπευθυνότητας. Εν μέρει αυτό οφείλεται στο ότι παραδοσιακά τα ανθρώπινα δικαιώματα είναι στην ευθύνη των κρατών και το διεθνές δίκαιο για τα ανθρώπινα δικαιώματα απευθύνεται μόνον σε αυτά. Καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις διαπιστώνουν την νομική, ηθική και/ή επιχειρηματική τους ανάγκη να στρέφονται μέσα στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά προκλήσεων.
- Συνθήκες Εργασίας : Οι αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου για τις συνθήκες εργασίας προκύπτουν από τη Διακήρυξη για τις Βασικές Αρχές και τα Δικαιώματα στην Εργασία του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας (1998).
- Περιβάλλον: Η κλιματική αλλαγή, η αναδυόμενη παγκόσμια κρίση στη διαθεσιμότητα και η μόλυνση του νερού, η σημαντική απώλεια βιοποικιλότητας, η μακροχρόνια καταστροφή των οικοσυστημάτων, η μόλυνση της ατμόσφαιρας, η παραγωγή και απόρριψη των αποβλήτων, ο αντίκτυπο της χρήσης χημικών και η απόρριψη τους, η καταστροφή των υδάτινων οικοσυστημάτων, η αποψίλωση των δασών και η υποβάθμιση του εδάφους, αποτελούν τις σύγχρονες και κύριες περιβαλλοντικές προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ο σύγχρονος άνθρωπος . Οι αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου για το περιβάλλον προκύπτουν από τη Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (1992).
- Καταπολέμηση της Διαφθοράς : Η διαφθορά είναι σημαντικό εμπόδιο στη βιώσιμη ανάπτυξη, με δυσανάλογο αντίκτυπο στις φτωχές κοινότητες και διαβρώνει την δομή της κοινωνίας. Ο αντίκτυπος στον ιδιωτικό τομέα είναι εξίσου σημαντικός καθώς εμποδίζει την οικονομική ανάπτυξη, διαστρεβλώνει τον ανταγωνισμό και περιλαμβάνει σοβαρούς κινδύνους τόσο από νομικής άποψης όσο και από πλευράς φήμης. Η αρχή του Οικουμενικού Συμφώνου για την καταπολέμηση της διαφθοράς προκύπτει από τη Συνθήκη των Ηνωμένων Εθνών ενάντια στη Διαφθορά.

Οι 10 (δέκα) Αρχές, οι οποίες αναφέρονται στους τέσσερις φορείς είναι οι ακόλουθες:

1<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

2<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίζουν ότι δεν συνεργούν σε καταπατήσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

3<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ελευθερία του συνδικαλιζέσθαι και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος για συλλογικές διαπραγματεύσεις.

4<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας.

5<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας.

6<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων σε σχέση με τις προσλήψεις και την απασχόληση.

7<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν μια προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

8<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση μεγαλύτερης περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

9<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών.

10<sup>η</sup> Αρχή: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

✿ C.S.R Europe (Corporate Social Responsibility, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη) : Το CSR Europe ιδρύθηκε 1995, είναι ένα ηγετικό ευρωπαϊκό δίκτυο επιχειρήσεων για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με πάνω από 65 μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες- μέλη με έδρα το Βέλγιο. Είναι ένα δίκτυο επαγγελματιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βασισμένο στην ανταλλαγή λύσεων E.K.E. και στη διαμόρφωση του σύγχρονου επιχειρηματικού και πολιτικού πλαισίου, σχετικά με την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των εταιριών. Η αποστολή του CSR Europe είναι να βοηθάει τις εταιρίες, να ενσωματώνουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις καθημερινές τους λειτουργίες και συναλλαγές.

Μέσω του δικτύου του, το οποίο αποτελείται από 22 Εθνικούς Εταίρους σε 19 Ευρωπαϊκές χώρες, το CSR Europe είναι σε επαφή με περίπου 1800 επιχειρήσεις, που λειτουργούν σε ένα ευρύ φάσμα κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Το CSR Europe χρησιμοποιεί την ποικιλία αυτών των εθνικών στρατηγικών και προτεραιοτήτων EKE στο διάλογό του με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την Ευρωπαϊκή αυτή τάση. Από την άλλη πλευρά, το δίκτυο διευκολύνει τη μεταφορά εμπειριών και λύσεων EKE προς τις επιχειρήσεις και τους Εθνικούς Εταίρους μέλη του (C.S.R Hellas, 2014, «Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την E.K.E»)

✿ C.S.E (Center for Sustainability and Excellence, Κέντρο Βιώσιμης Ανάπτυξης και Αριστείας) : Το C.S.E είναι ένας εξειδικευμένος οργανισμός στον τομέα της ανάπτυξης, έχοντας γραφεία σε Βρυξέλλες, Αθήνα και Λευκωσία. Έχει ειδικότητα, στην ενδυνάμωση της ανάπτυξης και της επιχειρηματικής αριστείας των οργανισμών (Sustainability and Excellence), τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Το C.S.E υποστηρίζει οργανισμούς σε διάφορους τομείς όπως στην αποτελεσματική διαχείριση της εταιρικής ευθύνης και στη σύνταξη εκθέσεων αειφορίας, στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, στην χρηματοδότηση μικρών κεφαλαίων, στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, στη διαχείριση απόδοσης και στην εκπαίδευση στελεχών. Το Κέντρο Βιώσιμης Ανάπτυξης και Αριστείας (C.S.E) συνεργάζεται με πολύ σπουδαίους διεθνείς οργανισμούς οι οποίοι ασχολούνται με την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης και υποστηρίζει κορυφαίες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, αναλαμβάνοντας και αναπτύσσοντας ολοκληρωμένες στρατηγικές E.K.E για πολλούς οργανισμούς. (Βαξεβανίδου, 2011).

✿ Business in the Community (B.I.T.C., Επιχείρηση στο σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον) : Το B.I.T.C. υποστηρίζει κορυφαίους οργανισμούς και επιχειρήσεις στην ενσωμάτωση καλών πρακτικών στις λειτουργίες τους, με σκοπό να έχουν θετική επίδραση στην κοινωνία και το περιβάλλον. Ιδρύθηκε πριν από 25 χρόνια και αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς παγκοσμίως για την προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ανάμεσα στις δραστηριότητες του B.I.T.C. υπήρξε η ανάπτυξη του CR (Corporate Responsibility) Index, του κορυφαίου, στο Ηνωμένο Βασίλειο και Ευρώπη, σημείου αναφοράς για την συγκριτική αξιολόγηση επιχειρήσεων ως προς τις επιδόσεις τους στην E.K.E. Το CR Index, είναι ο πρώτος εθνικός δείκτης εταιρικής ευθύνης και μετράει τις επιδόσεις των επιχειρήσεων στον τομέα της Εταιρικής Ευθύνης καθώς, και τις επιδράσεις τους στην κοινωνία, το περιβάλλον, την αγορά και τους εργαζόμενους, με βάση τα διεθνή πρότυπα και κριτήρια.

✿ G.R.I (Global Reporting Initiative, Παγκόσμια Σύμπραξη Απολογισμών): Πρόκειται για έναν ακόμη πολύ σημαντικό διεθνή οργανισμό για την E.K.E., ο οποίος έχει σκοπό να μεταδώσει τις αρχές του Πλαισίου του Κοινωνικού Απολογισμού, που περιλαμβάνει οικονομικές, περιβαλλοντολογικές και κοινωνικές επιδόσεις της επιχείρησης. Ο G.R.I. (global reporting initiative, Διεθνής Πρωτοβουλία για την Έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας) προωθεί τον απολογισμό βιωσιμότητας από κάθε οργανισμό. Παράγει ολοκληρωμένα πλαίσια έκδοσης απολογισμών βιωσιμότητας που χρησιμοποιούνται ευρέως σε όλον τον κόσμο. Τα πλαίσια αυτά, συμπεριλαμβανομένου και των κατευθυντήριων οδηγιών για την έκδοση απολογισμών βιωσιμότητας, καθορίζουν τις αρχές και τους δείκτες



βάσει των οποίων οι οργανισμοί μπορούν να μετρήσουν και να εκδώσουν απολογισμούς της οικονομικής, περιβαλλοντολογικής και κοινωνικής τους επίδοσης. Ο G.R.I. δεσμεύεται στην συνεχή βελτίωση και εξάπλωση των οδηγιών, οι οποίες διατίθενται δωρεάν και είναι απολύτως κατανοητές στο κοινό.

✚ Accounting Rating (Λογιστική Αξιολόγηση): Είναι ένας φορέας ο οποίος ασχολείται με τη μέτρηση της εταιρικής λογοδοσίας και υπευθυνότητας. Πρωταρχικό έργο του φορέα είναι η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι εταιρείες ενσωματώνουν με ισορροπία τα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά κριτήρια στη λειτουργία τους. Στην ουσία, αξιολογούνται οι επιδράσεις της λειτουργίας των εταιρειών στην κοινωνία, το φυσικό περιβάλλον και την αγορά, καθώς και οι τρόποι με τους οποίους πληροφορούν τους άμεσα ενδιαφερόμενους και το ευρύ κοινό. Διαμέσου της αξιολόγησης διαμορφώνεται η κατάταξη των επιχειρήσεων βάσει της εταιρικής λογοδοσίας και υπευθυνότητας. Ο θεσμός έχει καθιερωθεί σε επίπεδο διεθνές λόγω της επιστημονικής αντικειμενικότητας και πληρότητας του μηχανισμού αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, έχει δημιουργήσει μια τεχνογνωσία και πολλές καλές πρακτικές, στα οποία έχουν πρόσβαση οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις, προκειμένου να τις αξιοποιούν. Η παραπάνω μεθοδολογία εκπονήθηκε από το διεθνές think tank Account Ability, πρωτοπόρο μη κερδοσκοπικό οργανισμό σε θέματα έρευνας της εταιρικής υπευθυνότητας, συνεργαζόμενο με τη βρετανική εταιρεία Csr network και το περιοδικό «Fortune». Η πρώτη δημοσίευση του Account Ability Rating έγινε το 2004 και από τότε επαναλαμβάνεται κάθε έτος για τις 100 μεγαλύτερες εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο (Βαξεβανίδου, 2011).

✚ Υπεύθυνη Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Responsible Supply Chain Management): Η Υ.Δ.Ε.Α αποτελεί μία δικτυακή πύλη η οποία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση της Ε.Κ.Ε. στον τομέα της προμήθειας. Βασικό έργο της είναι να γίνει ένα χρήσιμο εργαλείο για τις εταιρείες που θέλουν να εντρυφήσουν σε θέματα που αφορούν την Ε.Κ.Ε., παρέχοντας οδηγίες για την υιοθέτηση και προτροπή κοινωνικών και περιβαλλοντικών πολιτικών σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Συγκεντρώνει επίσης εμπειρίες οι οποίες προέρχονται από την εφαρμογή συστημάτων, διαδικασιών ελέγχου καθώς και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία έχουν αναπτύξει οι μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, αλλά και οι πολυεθνικές από ποικίλους κλάδους. (Βαξεβανίδου, 2011).

#### **4.1.2. ΦΟΡΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

☀ Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ένα Μη Κερδοσκοπικό Επιχειρηματικό Σωματείο που ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 2000 από ομάδα ηγετικών επιχειρηματικών φορέων και επιχειρήσεων, με στόχο τη διάδοση των αξιών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) και την προβολή της τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο, όσο και στο κοινωνικό σύνολο. Αποτελεί τον εκπρόσωπο στην Ελλάδα του Πανευρωπαϊκού Δικτύου CSR Europe, που εκφράζει περισσότερες από 1.500 επιχειρήσεις, με 18 εθνικούς εκπροσώπους σε 15 χώρες. Μέλη του Ελληνικού Δικτύου είναι περισσότερες από 80 επιχειρήσεις, όλες ευαισθητοποιημένες σε θέματα που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον, οι οποίες έχουν εντάξει στις πρακτικές τους προγράμματα που:

- Συμβάλλουν στην οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων όπου δραστηριοποιούνται.
- Ελαχιστοποιούν τις επιπτώσεις που ενδέχεται να έχουν οι δραστηριότητές τους στο περιβάλλον και στους φυσικούς πόρους.
- Διαμορφώνουν για τους εργαζομένους υγιεινές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας
- Δίνουν ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και επαγγελματικής εξέλιξης.
- Παρέχουν στους μετόχους τους, μέσω της ορθής κοινωνικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης, ικανοποιητική απόδοση.

Με σκοπό την ευαισθητοποίηση όλο και περισσότερων επιχειρήσεων ως προς την ένταξη στρατηγικών Ε.Κ.Ε. στις δραστηριότητές τους, οι οποίες θα συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αρμονική συνύπαρξη επιχειρηματικής επιτυχίας και κοινωνικής ευαισθησίας, το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει θέσει τους εξής συγκεκριμένους στόχους:

- Τη συνεχή ενημέρωση και διάδοση πληροφοριών στον τομέα της Ε.Κ.Ε.
- Τη δικτύωση και τη συνεργασία με επιχειρήσεις, με συλλογικούς και άλλους φορείς, σε κάθε επίπεδο, για την ανταλλαγή και διάχυση πληροφοριών.
- Την ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας και του κοινού στην κοινωνική δράση και τη συμβολή των επιχειρήσεων σε τοπικό, εθνικό, αλλά και διεθνές επίπεδο.
- Την κινητοποίηση και την ανάπτυξη συνεργασιών για την προώθηση προγραμμάτων συλλογικής προσφοράς και για την από κοινού αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων.
- Τη μεταφορά, την προσαρμογή και τη διάδοση καλών πρακτικών στον τομέα της κοινωνικής συνοχής και της Ε.Κ.Ε.

• Την ανάπτυξη δράσης οιασδήποτε μμορφής εκ μέρους των επιχειρήσεων, με στόχο πάντοτε την επίτευξη των σκοπών του Δικτύου. («Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε», 2006).

✦ Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.) : Ο Σ.Ε.Β. είναι ιδρυτικό μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, συμμετέχει στο Δ.Σ. του Δικτύου, έχει εντάξει στην αποστολή του (mission statement) τη σύγχρονη έννοια του εταιρικού πολίτη (corporate citizenship) και τη σημασία της κοινωνικής ευαισθησίας για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να διαδραματίσουν ένα πιο ενεργό ρόλο απέναντι στις προκλήσεις και αλλαγές, που συμβαίνουν στην παγκόσμια κοινωνία. Στηρίζει ενεργά τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων και προβάλλει τη σημαντική συνεισφορά των μελών του στο κοινωνικό σύνολο. Επίσης, ενθαρρύνει όλα τα μέλη του να συμπεριλάβουν στην εταιρική τους στρατηγική θέματα, που άπτονται της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, να υιοθετήσουν κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης και να ευαισθητοποιηθούν στα θέματα της Αειφόρου/Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Το 2005, ο Σ.Ε.Β. ακολουθώντας το «Πανερωπαϊκό κίνημα» της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κυκλοφόρησε τη Χάρτα Υποχρεώσεων και Δικαιωμάτων των Ελληνικών Επιχειρήσεων. Μέσω της Χάρτας αποτέλεσε ίσως το πρώτο επίσημο θεσμικό επιχειρηματικό όργανο που αναγνωρίζει τα κύρια συστατικά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Τέλος, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, συμμετέχει στην αρμόδια ομάδα εργασίας UNICE (Ενωση Ευρωπαϊκών Βιομηχανικών και Εργοδοτικών Συνδέσμων) για θέματα Ε.Κ.Ε, στη Συμμαχία για την Ε.Κ.Ε. μεταξύ Ευρωπαϊκής Επιτροπής και UNICE και στην Ευρωπαϊκή Διάσκεψη για την Ε.Κ.Ε. και τον οικονομικό τομέα.

✦ Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης (Corporate Responsibility Institute – C.R.I.) : Το CRI είναι μία αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία που έχει αναλάβει την αποκλειστική εκπροσώπηση του CR Index στην Ελλάδα σε συνεργασία με το B.I.T.C. από το 2008. Στόχος του είναι να παρέχει στις ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς το πιο αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης και σημείο αναφοράς για την αναγνώριση των επιδόσεων τους σε θέματα Ε.Κ.Ε. με βάση τα διεθνή κριτήρια.

✦ Great Place to Work Institute : Το Great Place to Work Institute αποτελεί έναν φορέα παροχής διοικητικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών και ερευνών που βοηθά επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους να επιτύχουν βελτιώσεις διαρκείας στις εργασιακές τους σχέσεις. Μέσα από τις μελέτες του Ινστιτούτου έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρείες οι οποίες στηρίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη γνωρίζουν μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα, καθώς παράλληλα, αναπτύσσουν καινοτομίες, παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό προσωπικού που

αποχωρεί, έχουν λιγότερα έξοδα για τις δαπάνες υγείας και έχουν πιστούς και ικανοποιημένους πελάτες.

Κύρια πεποίθηση του φορέα είναι ότι ένας οργανισμός ο οποίος επενδύει στους ανθρώπους του, επενδύει σίγουρα και στην επιτυχία του. Επιπρόσθετα, το Ινστιτούτο διοργανώνει ετησίως την έρευνα BEST WORKPLACES για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα (Βαξεβανίδου, 2011).

✦ Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής: Το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN GR) ιδρύθηκε το 2005 και είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου Επιχειρηματικής Ηθικής, έχοντας ως κύρια δραστηριότητα την προώθηση της εταιρικής ηθικής σε κάθε τομέα της σύγχρονης ζωής μέσω της συνεχούς κατάρτισης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων και της παρουσίασης σύγχρονων μεθόδων ανάπτυξης, όπως επίσης και της καλλιέργειας εταιρικής κουλτούρας η οποία διασφαλίζει τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Το EBEN GR έχει ως όραμα τη διάδοση μεθόδων και αξιών επιχειρηματικής ηθικής στα μέλη του καθώς και σε όλες τις ελληνικές εταιρείες και οργανισμούς. Προκειμένου να καλλιεργηθούν οι επιθυμητοί τρόποι διοίκησης, προτείνεται η αξιολόγηση-ανάπτυξη μέσω του Μοντέλου Επιχειρηματικής Ηθικής EBEN GR. Το εν λόγω μοντέλο έχει ως βάση του τις Αρχές και τις Αξίες ενός Καθολικά αποδεκτού Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής δεοντολογίας (ΚΚΕΗ) καθώς και τη διάχυσή του σε όλα τα συστήματα, όπως επίσης και τις Ενέργειες Διαδικασιών της Επιχειρηματικής Ηθικής, δηλαδή στηρίζεται στην Εταιρική Διακυβέρνηση και την Ε.Κ.Ε. (Βαξεβανίδου, 2011).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### **5.1. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (Case Studies)**

Ενδεικτικά γίνεται αναφορά σε επιχειρήσεις, οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο και εφαρμόζουν δράσεις Ε.Κ. Ε. καθώς και μεγάλες πολυεθνικές με έδρες χώρες του εξωτερικού.

#### **5.1.1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος**

Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφαλιστικά προϊόντα, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού-παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing),

καθώς και διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring). Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας κατά το 2015 δραστηριοποιήθηκε διεθνώς σε 12 χώρες (Ελλάδα, Τουρκία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Π.Γ.Δ.Μ., Σερβία, Κύπρο, Ν. Αφρική, Μάλτα, Αλβανία, Αίγυπτο, Ηνωμένο Βασίλειο), όπου λειτουργούν 10 τράπεζες και 68 χρηματοοικονομικοί και λοιποί οργανισμοί. Ο Όμιλος απασχολεί, πάνω από 34.000 εργαζομένους σε όλες της χώρες δράσης του και περίπου 10.000 στην Ελλάδα.

Όλο το προσωπικό της Τράπεζας, εκτός της υποχρεωτικής ασφάλισης στους ασφαλιστικούς φορείς (ΤΥΠΕΤ, ΙΚΑ, κ.λπ.), είναι επιπλέον ασφαλισμένο στην Εθνική Ασφαλιστική για περίπτωση θανάτου ή ατυχήματος (αναπηρία μερική ή ολική). Όσον αφορά στην εσωτερική επικοινωνία η Ε.Τ.Ε, διαθέτει ηλεκτρονικό δίκτυο εσωτερικής επικοινωνίας (intra net) ενώ πραγματοποιούνται τακτικές συναντήσεις και επικοινωνία των Συλλόγων εργαζομένων με τη Διοίκηση και συναντήσεις με ειδικούς συνεργάτες για εργασιακά τους θέματα.

Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο για τον Όμιλο, για το λόγο αυτό, η Ε.Τ.Ε. πραγματοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα, τόσο με ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια, όσο και με συμμετοχές σε εκπαιδεύσεις εκτός Τράπεζας, υπάρχει παροχή υποστήριξης του Ανθρώπινου Δυναμικού και οικονομική ενίσχυση εργαζομένων της Τράπεζας όσον αφορά στην εκμάθηση Ξένων Γλωσσών και για την απόκτηση και ανανέωση επαγγελματικών πιστοποιήσεων για την παροχή υπηρεσιών στους τομείς επενδυτικών προϊόντων και ασφαλιστικής διαμεσολάβησης. Παράλληλα, πραγματοποιούνται ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό σε θέματα πυρασφάλειας και πυροπροστασίας καθώς και ηλεκτρονικό σεμινάριο «Πρώτες Βοήθειες» στο προσωπικό της Τράπεζας και του Ομίλου. Λειτουργία προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, σε θέματα επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης, διαχείρισης εργασιακού άγχους (σε συνεργασία με επιστημονικό προσωπικό του Ταμείου Υγείας Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας), τεχνικών πωλήσεων, πελατοκεντρικής αντίληψης και εξυπηρέτησης, διαχείρισης χρόνου και αντιμετώπισης της έντασης στο χώρο εργασίας στο πλαίσιο της ορθής επαγγελματικής συμπεριφοράς, πραγματοποίηση εκπαιδεύσεων σε θέματα Πρόληψης Ξεπλύματος Χρήματος μέσω e-learning διοργανώσεων, καθώς και με τρίωρες παρουσιάσεις σε σχετικά σεμινάρια αίθουσας.

### **Διάφορες Δράσεις**

- Χορηγεί οικονομική επιβράβευση στα παιδιά των εργαζομένων που διακρίνονται για τις επιδόσεις τους.

- Διευκολύνει τους υπαλλήλους με ευέλικτα ωράρια σε περιπτώσεις που παρουσιάζεται ανάγκη.
- Χρηματοδοτεί τη φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.
- Παρέχει οικονομικό επίδομα για τη μέριμνα των παιδιών των εργαζομένων.
- Χορηγεί εφάπαξ οικονομική ενίσχυση σε εν ενεργεία και συνταξιούχους υπαλλήλους της Τράπεζας, των οποίων τα παιδιά εισάγονται μέσω των Πανελληνίων Εξετάσεων σε Ανώτατη ή Ανώτερη Σχολή, σε πόλη διαφορετική από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους.
- Προσφέρει την λειτουργία παιδικών κατασκηνώσεων, την δυνατότητα οικογενειακών διακοπών σε εγκαταστάσεις των κατασκηνώσεων του ΤΥΠΕΤ, πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις, καθώς και την παροχή Προγραμμάτων Οικογενειακής Συμβουλευτικής.

Στον τομέα του εθελοντισμού, οι εργαζόμενοι της Ε.Τ.Ε, όπως κάθε χρόνο, είναι υπεύθυνοι για πολλές δράσεις όπως η διοργάνωση της Παντραπεζικής Αιμοδοσίας, η συμμετοχή στο «Όλοι Μαζί για το Παιδί», σε συνεργασία με τον τηλεοπτικό σταθμό ΣΚΑΪ μοιράζουν ρούχα, παπούτσια, παιχνίδια και λαμπάδες σε παιδιά άπορων οικογενειών της Αθήνας και της περιφέρειας, καθώς και σε παιδιά των οργανώσεων «Το χαμόγελο του παιδιού», «Κιβωτός του Κόσμου» και των ιδρυμάτων της ένωσης «Μαζί για το παιδί».

### **5.1.2. Coca-Cola Τρία Έψιλον**

Από το 1969, η Coca-Cola Τρία Έψιλον εξυπηρετεί τις ανάγκες των καταναλωτών σε όλη τη χώρα, παράγοντας και διανέμοντας ένα μοναδικό χαρτοφυλάκιο γνωστών προϊόντων. Διαθέτει περισσότερες από 30 μάρκες και 200 διαφορετικά προϊόντα και συσκευασίες. Είναι μέλος του ομίλου Coca-Cola HBC, εμφιαλωτή της «The Coca-Cola Company», με όγκο πωλήσεων που ξεπερνά τα 2 δισ. κιβώτια. Συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην απασχόληση με 1.500 εργαζομένους και χιλιάδες έμμεσες θέσεις εργασίας σε όλη την Ελλάδα.

Η εταιρεία παρέχει στους εργαζομένους και στις οικογένειές τους ένα δυναμικό, ευέλικτο και προσαρμοσμένο στις σύγχρονες ανάγκες ασφαλιστικό πρόγραμμα ζωής και υγείας, με πολύ σημαντικές καλύψεις, καθώς και ένα ομαδικό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα το οποίο χρηματοδοτείται από κοινού από την εταιρεία και τα μέλη. Επιπροσθέτως, παρέχονται κάρτες καυσίμων, με στόχο την κάλυψη των εξόδων μετακίνησης των εργαζομένων. Ακόμα, υπάρχει μέριμνα για τα παιδιά των εργαζομένων, επιδοτώντας τη χρήση βρεφονηπιακού

σταθμού και βραβεύοντας τις επιτυχίες των αριστούχων μαθητών και μαθητριών Γυμνασίου και Λυκείου, καθώς και τους εισαχθέντες σε ΑΕΙ και ΤΕΙ με αντίστοιχες δωροεπιταγές .

### **Διάφορες Δράσεις**

Μετά από διερεύνηση των αναγκών και των απόψεων των εργαζομένων, η εταιρεία δημιούργησε την ολιστική πλατφόρμα ευεξίας και ενέργειας «Be Well», η οποία εστιάζει σε 3 πυλώνες που αφορούν πνευματικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δράσεις. Περιλαμβάνει μεταξύ άλλων ημέρες οικογένειας, engagement days, εθελοντισμό, αθλήματα, πλαίσιο αναγνώρισης βάσει των αξιών της εταιρείας, τρόπους οργάνωσης της εργασίας εύκολα και αποτελεσματικά (Make my Life Easy), μαθήματα yoga, εορτασμούς ξεχωριστών στιγμών, όπως η Ημέρα της Μητέρας και του Πατέρα και η πρώτη μέρα των παιδιών στο σχολείο.

Επίσης, κάθε χρόνο, ένα Σαββατοκύριακο του Μαΐου, διοργανώνεται η «*Ημέρα Οικογένειας*», σε έξι διαφορετικές εγκαταστάσεις ταυτόχρονα σε όλη την Ελλάδα, όπου όλοι οι εργαζόμενοι και οι οικογένειές τους είναι καλεσμένοι για ξενάγηση, παρουσιάσεις, παιχνίδια, δραστηριότητες, φαγητό, μουσική και δώρα (η διοργάνωση της δράσης πραγματοποιείται χάρη στην εθελοντική συμμετοχή 100 εργαζομένων). Τέλος, οι χριστουγεννιάτικες γιορτές για τα παιδιά των εργαζομένων οργανώνονται σε χώρο εκτός γραφείων και εργοστασίων και προσκαλούνται και παιδιά από φιλανθρωπικά ιδρύματα, τα οποία στηρίζει η εταιρεία. Σημαντικό χαρακτηριστικό των παιδικών γιορτών είναι η προσφορά παιχνιδιών από τα παιδιά των εργαζομένων σε παιδιά που υποστηρίζονται και φιλοξενούνται σε κοινωφελείς οργανισμούς και ιδρύματα. Πέρυσι, στελέχη της εταιρείας συναρμολόγησαν οι ίδιοι συνολικά 19 παιδικά ποδήλατα, τα οποία στη συνέχεια δωρίθηκαν στα Παιδικά Χωριά SOS, μαζί με ευχετήριες κάρτες και πασχαλινές χειροτεχνίες.

### ***5.1.3. Όμιλος Ο.Π.Α.Π.***

Ο Ο.Π.Α.Π. είναι η κορυφαία εταιρεία τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα. Το 2018 σηματοδότησε, τη συμπλήρωση 60 χρόνων από την ίδρυση της εταιρείας, η οποία διαθέτει τα αποκλειστικά δικαιώματα για τη λειτουργία και τη διαχείριση αριθμολαχείων, παιχνιδιών αθλητικού στοιχήματος, αμοιβαίου ιπποδρομιακού στοιχήματος, λαχείων, στιγμιαίων τυχερών παιχνιδιών και παιγνιομηχανημάτων. Ο Όμιλος Ο.Π.Α.Π κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο, στηρίζοντας έμπρακτα την ελληνική κοινωνία και την οικονομία, απασχολώντας 1.200 εργαζομένους.



Με προτεραιότητα τη δημιουργία ενός σύγχρονου περιβάλλοντος για τους ανθρώπους του, ο Όμιλος δημιούργησε στα Κεντρικά του Γραφεία χώρους που προάγουν την υγεία και την ευεξία, όπως πλήρως εξοπλισμένο γυμναστήριο, υπό την επίβλεψη ομάδας γυμναστών, καθώς και ιδιόκτητο γήπεδο μπάσκετ-ποδοσφαίρου που φιλοξενεί αθλητικές δραστηριότητες.

Με στόχο την ανάπτυξη των Ανθρώπων, ο Ο.Π.Α.Π. έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει Πρόγραμμα Induction για όλους τους εργαζομένους του Ομίλου, πενθήμερης διάρκειας για τους νέους εργαζομένους, με στόχο τη γνωριμία και την αποτελεσματική ενσωμάτωσή τους, και διήμερης διάρκειας για όλους τους υπόλοιπους εργαζομένους.

### **Διάφορες Δράσεις**

Το 2016, ο Ο.Π.Α.Π. έκανε ένα σημαντικό βήμα προς τη διαμόρφωση μιας ενιαίας κουλτούρας, θεμελιώνοντας τις Βασικές του Αξίες. Δημιούργησε την ομάδα Βασικών Αξιών, που αποτελείται από άτομα από όλες τις Ομάδες του Ομίλου, με αποστολή να υλοποιήσει προτάσεις και ιδέες των εργαζομένων, μετατρέποντας τις αξίες σε πράξη.

Ανάμεσα στις σημαντικές πρωτοβουλίες είναι η ενέργεια «*Happy Fridays*», κατά την οποία μία Παρασκευή κάθε μήνα οι εργαζόμενοι συναντιούνται στον χώρο του εστιατορίου «*Great Stories*», για να γνωριστούν καλύτερα μεταξύ τους, να γιορτάσουν σημαντικά εταιρικά επιτεύγματα και να διασκεδάσουν. Επιπρόσθετα, μέσω της ενέργειας «*Open Days για τις Οικογένειες*» δίνεται η ευκαιρία στα παιδιά των εργαζομένων να γνωρίσουν από κοντά το περιβάλλον εργασίας των γονιών τους, περνώντας μία ημέρα στο γραφείο, γεμάτη με ενδιαφέρουσες δραστηριότητες.

Επίσης, έχοντας δέσμευση για την υλοποίηση δράσεων Εταιρικής Υπευθυνότητας, ο Ο.Π.Α.Π. είναι χορηγός του Αυθεντικού Μαραθωνίου της Αθήνας, δημιουργώντας την καινοτόμο εφαρμογή κινητού «*Διαδρομή Προσφοράς*» στηρίζοντας το κοινωνικό έργο της ανακαίνισης των Παιδιατρικών Νοσοκομείων. Οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να υποστηρίξουν την εταιρική πρωτοβουλία ως Team Orap και να γίνουν πρεσβευτές της, ενώ παράλληλα συμμετείχαν δωρεάν μαζί με ένα ακόμα άτομο στις αποστάσεις του Μαραθωνίου ακολουθώντας ειδικό πρόγραμμα προετοιμασίας. Ταυτόχρονα, η εταιρεία συμμετέχει ενεργά στην Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Αθλητισμού, διοργανώνοντας την εβδομάδα #*Be Active* και καλώντας τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε σειρά αθλητικών δράσεων, όπως τουρνουά μπάσκετ, προγράμματα ασκήσεων στο γυμναστήριο, καθώς και ενέργειες που ενθαρρύνουν τη χρήση της σκάλας αντί του ασανσέρ.



#### **5.1.4. ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ**

Η Παπαστράτος, 100% θυγατρική σήμερα της Philip Morris International (PMI), είναι μια εταιρεία συνδεδεμένη με την ιστορία του Πειραιά και του ελληνικού κράτους τα τελευταία 86 χρόνια ενώ, σήμερα απασχολεί 541 εργαζόμενους. Από το 2012 η έδρα της είναι στον Ασπρόπυργο, σε ένα εργοστάσιο 40.000 τ.μ. με παραγωγική ικανότητα πάνω από 20 δισεκατομμύρια τσιγάρα ετησίως.

Στις σύγχρονες διοικητικές και παραγωγικές εγκαταστάσεις που διαθέτει η εταιρεία, τέθηκε ως προτεραιότητα η δημιουργία άνετων και φιλικών εργασιακών χώρων παρέχοντας σε κάθε εργαζόμενο τα μέσα για να εκτελεί την εργασία του ευχάριστα και με ασφάλεια. Ταυτόχρονα, οι εγκαταστάσεις δεν είναι μόνο ένας ευχάριστος εργασιακός χώρος αλλά είναι και ένας χώρος ενεργητικής μάθησης (active learning) και επαγγελματικής καθοδήγησης (coaching) που εκθέτει τους εργαζόμενους σε νέες και πολύπλευρες εμπειρίες. Ουσιαστικά, έχει δημιουργηθεί ένας χώρος ανάπτυξης νέων ταλέντων και επαγγελματικής ολοκλήρωσης για τον καθένα. Επίσης, η εσωτερική επικοινωνία είναι σοβαρή υπόθεση για εμάς και για τον λόγο αυτό οι προϊστάμενοι αξιολογούνται από τους άμεσους συνεργάτες τους, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους μέσα από την έρευνα ικανοποίησης προσωπικού. Τέλος, διοργανώνονται σεμινάρια υγείας και ευεξίας για όλους τους εργαζομένους και εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την οδική ασφάλεια με στόχο την υπεύθυνη και ασφαλή οδήγηση.

#### **Διάφορες Δράσεις**

Η Παπαστράτος φροντίζει έμπρακτα τους ανθρώπους της μέσα από μια εκτενή σειρά παροχών. Αξίζει να αναφερθούν κάποιες από αυτές, όπως η ιδιωτική ιατροφαρμακευτική ασφάλεια για όλους και τις οικογένειές τους, το ετήσιο check-up, το έξτρα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, το επίδομα για παιδικό σταθμό έως €1.100 τον χρόνο, το επίδομα για καλοκαιρινές κατασκηνώσεις, τα 60 ευρώ μηνιαίως για χρήση του εστιατορίου, τα δωρεάν φρούτα καθημερινά στην εταιρεία, το δωμάτιο θηλασμού για μητέρες. Ανταλλαγή καλοκαιρινών σπιτιών σε όλο τον κόσμο, η φιλοξενία των παιδιών σε οικογένειες εργαζομένων σε άλλη χώρα για εκμάθηση και εξάσκηση ξένης γλώσσας, το επίδομα γέννησης παιδιού, οι 9 μέρες άδειας γάμου, η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι, η αποχώρηση από την εταιρεία 2 ώρες νωρίτερα στα γενέθλια και περισσότερες από 60 συνεργασίες με καταστήματα και υπηρεσίες για προνομιακές τιμές. Γιορτάζονται τα Χριστούγεννα, η Τσικνοπέμπτη, οι επέτειοι της εταιρείας, οργανώνονται έκθεση βιβλίου κάθε χρόνο, ενώ οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και στον Μαραθώνιο της Αθήνας. Επίσης,

αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι προσφέρει από ένα laptop στα παιδιά των εργαζομένων που πετυχαίνουν στο πανεπιστήμιο.

Στο πλαίσιο της εταιρικής και κοινωνικής της ευθύνης, το 2018, η εταιρεία χρηματοδότησε τη λειτουργία της 1ης στην Ελλάδα κινητής μονάδας καθαριότητας για αστέγους «Φροντίδα εν κινήσει», πρόσφερε περισσότερα από 100.000 γεύματα σε ανθρώπους που είχαν ανάγκη και βοήθησε οικονομικά πάνω από 80 μονογονεϊκές οικογένειες μέσω της ΜΚΟ Prakis. Εκπαίδευσε ανέργους αλλά και διοργάνωσε διαγωνισμό για νέες start ups όπου παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες σε 50 από αυτές και 15.000 ευρώ στις 10 καλύτερες. Κατασκεύασε παιδικές χαρές και συμπαραστάθηκε σε περισσότερες από 450 οικογένειες στον Ασπρόπυργο. Επίσης, δώρισε air condition στο προσφυγικό campus στην Ελευσίνα, καθώς και ειδικό σκάνερ για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου καπνού στο ελληνικό κράτος αξίας 2 εκατ. ευρώ και ειδικό σκάνερ για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου καπνού στο ελληνικό κράτος αξίας 2 εκατ. ευρώ.

### **5.1.5. Hilton**

Η Hilton είναι μια κορυφαία εταιρεία παγκόσμιας φιλοξενίας, η οποία περιλαμβάνει περισσότερα από 5.100 ακίνητα σε 103 χώρες (Αυστραλία, Βραζιλία, Χιλή, Κολομβία, Μεγάλη Κίνα, Ινδία, Ιταλία, Βασίλειο της Σαουδικής Αραβίας, Μεξικό, Περού, Κάτω Χώρες, Τουρκία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ και άλλες), με περισσότερους από 161.000 υπαλλήλους παγκοσμίως. Επίσης, το Hilton διαθέτει ένα χαρτοφυλάκιο 14 σημάτων και ένα βραβευμένο πρόγραμμα αφοσίωσης πελατών, Hilton Honors.

#### **Διάφορες Δράσεις**

Το Hilton επικεντρώνεται στη φροντίδα της καρδιάς των δραστηριοτήτων του - των εργαζομένων του - μέσω του προγράμματος Thrive @ Hilton, μιας εταιρικής σχέσης με την Thrive Global. Το σύνολο του προγράμματος επικεντρώνεται στη φροντίδα ολόκληρου του ατόμου, του νου, του σώματος και της ψυχής, μέσω προγραμμάτων που αποσκοπούν στη βελτίωση του ύπνου, τη μείωση του στρες, την αύξηση της νοοτροπίας και την ενθάρρυνση της καλής επίδοσης στην εργασία. Ακόμη, μια παροχή που δίνεται μέσω του προγράμματος είναι το «Thrive Sabbatical», μέσω αυτής, κάθε χρόνο 10 μέλη της ομάδας δέχονται 4 εβδομάδες εκπαιδευτικής άδειας μετ' αποδοχών και επιχορήγηση 5.000 δολαρίων για την πραγματοποίηση ενός φιλανθρωπικού έργου ή ενός προσωπικού στόχου. Επιπλέον, η εταιρεία παρέχει ευκαιρίες για ανέργους νέους να εισέλθουν στο εργατικό δυναμικό, με στόχο έως το τέλος του 2019 το δυναμικό της να φτάσει το ένα εκατομμύριο ανθρώπους. Το

πρόγραμμα αποκαλείται "Ανοιχτές πόρτες" και έχει σχεδιαστεί για να προσφέρει στους νέους δεξιότητες εργασίας και ζωής και εμπειρία με τη βιομηχανία φιλοξενίας.

### **5.1.6. Dialectica**

Ιδρύθηκε ως start-up εταιρεία το 2015, με έδρα την Αθήνα και το Λονδίνο και πλέον αριθμεί πάνω από 140 εργαζομένους. Η Dialectica είναι μια πλατφόρμα ανταλλαγής γνώσεων, συνδέοντας τους κορυφαίους παγκοσμίως επενδυτές με ειδικούς του κλάδου σε κάθε τομέα και κάθε γεωγραφική περιοχή για την αντιμετώπιση των ελλείψεων τους σε τεχνογνωσία και πληροφορίες βοηθώντας τους στην αποτελεσματική ανάπτυξη στρατηγικής, οργανωτικού σχεδιασμού και αξιολόγησης της αγοράς.

#### **Διάφορες Δράσεις**

Η εταιρεία προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα στους εργαζομένους της όπως, αυξημένες απολαβές συγκριτικά με αυτές τις ελληνικής αγοράς, αναγνώριση της καλής επίδοσης δίνοντας μπόνους στα εν λόγω άτομα, δυνατότητα επιλογής εργασίας από το σπίτι (work from home), εταιρικές εξορμήσεις και δραστηριότητες, προσφορά εβδομαδιαίων δραστηριοτήτων όπως yoga, παροχή πρωινών γευμάτων με υγιεινά σνακ και φρούτα κάθε Δευτέρα καθώς επίσης και ιδιωτική ασφάλιση. Όλα τα παραπάνω συμβάλουν στην βελτίωση της ψυχοσωματικής υγείας των εργαζομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εν λόγω πολιτικές εφαρμόστηκαν τα τελευταία ένα με δύο χρόνια και έχουν σημειωθεί σημαντικές αυξήσεις στην παραμονή των εργαζομένων στην εταιρεία (retention rate) αλλά και την παραγωγικότητά τους. Αντλώντας στοιχεία από την διεύθυνση της εταιρείας, κατά μέσο όρο η παραγωγικότητα των εργαζομένων έχει αυξηθεί κατά 15% (γεγονός το οποίο μπορεί να οφείλεται και σε άλλους παράγοντες λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν έχει αποδειχθεί άμεση σύνδεση της αύξησης αυτής και των πλεονεκτημάτων που δίνει η εταιρεία) ενώ η παραμονή των εργαζομένων στην εταιρεία έχει αυξηθεί θεαματικά κατά 42%.

### **5.1.7. Google**

Η Google Inc. έχει τοποθετηθεί κάτω από την ομπρέλα της μητρικής εταιρείας Alphabet Inc. Η αμερικανική πολυεθνική εταιρεία διαδικτύου, έχει έδρα το Mountain View της Καλιφόρνια. Το εταιρικό σύμπλεγμα των κεντρικών γραφείων της Google ονομάζεται Googleplex. Η εταιρεία απασχολεί 88.110 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης και η μητρική εταιρεία Alphabet Inc, διαθέτει περισσότερα από 70 γραφεία σε 50 χώρες.

### Διάφορες Δράσεις

Η Google προσφέρει ένα εξαιρετικό περιβάλλον και αμοιβή, δωρεάν φαγητό και ποτά, καθώς και γυμναστήριο και σάουνα, στο Campus της Google υπάρχουν 36 εστιατόρια και καφέ που χρησιμοποιούν καθημερινά οι υπάλληλοι εντελώς δωρεάν. Αρκετά από τα εστιατόρια ειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο κουζίνα του κόσμου, όσοι θέλουν σούσι, για παράδειγμα, μπορούν να γευματίσουν στο ασιατικό εστιατόριο, ενώ υπάρχει και το καλιφορνέζικο εστιατόριο. Παρέχονται επίσης πολλές δραστηριότητες διασκέδασης ομάδας και ένας καλά σχεδιασμένος χώρος εργασίας, οι υπάλληλοι είναι ελεύθεροι να φέρουν τα κατοικίδια ζώα τους στην εταιρία, οι νέοι γονείς λαμβάνουν έξι εβδομάδες αδειας μετ' αποδοχών και οι μητέρες μπορούν να πάρουν άδεια 18 εβδομάδες (συνεχίζουν να λαμβάνουν επιδόματα ενώ βρίσκονται σε άδεια). Η Google δίνει επίσης και ένα μπόνους, που ονομάζεται «*baby bonding bucks*» λίγο μετά τη γέννηση του παιδιού για να βοηθήσει με δαπάνες όπως πάνες κ.α. Διαθέτει ακόμη εταιρική λεωφόρο για την εξυπηρέτηση των εργαζομένων, εξοπλισμένη με wifi, ώστε όχι μόνο να μπορούν οι εργαζόμενοι χωρίς να χρειάζονται αυτοκίνητο να φτάσουν στη δουλειά, αλλά μπορούν να χαλαρώσουν, να διασκεδάσουν ή να κάνουν δουλειές στο δρόμο τους.

Ένα άλλο βήμα που κάνει η Google είναι η χρήση εξειδικευμένων ηλεκτρονικών συστημάτων ελέγχου και παρακολούθησης, έτσι ώστε οι μονάδες δεδομένων της να παράγουν λιγότερα αέρια θερμοκηπίου. Η πλεονάζουσα ενέργεια από τα κέντρα δεδομένων παρέχει δύναμη στα συγκροτήματα γραφείων της Google. Υπάρχουν ακόμα και αιγές στο Campus της Google που βοηθούν στη μείωση της χρήσης λιπασμάτων με την κατανάλωση ζιζανίων. Τέλος, πολλά από τα νέα κέντρα δεδομένων της σήμερα λειτουργούν μέσω ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη οφείλει να αποτελεί πρωτίστως επιχειρηματική ηθική υποχρέωση κάθε εταιρείας, ανεξάρτητα από το μέγεθος δραστηριοτήτων ή οικονομικής επιφάνειας. Να αποτελεί δηλαδή ουσιαστική διαδικασία επιχειρηματικής λειτουργίας. Κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της και θέλει να καλείται ανταγωνιστική, οφείλει να θεωρεί την ευζωία της κοινωνίας ως στρατηγική προσέγγιση, ικανή να διαμορφώσει μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω της Ε.Κ.Ε. επιδιώκεται η εθελοντική αυτορρύθμιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ώστε να εξασφαλίζεται ο σεβασμός για τα ζητήματα αυτά με τη χρήση συστημάτων διαχείρισης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, την υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων και άλλων επωφελών κοινωνικών πρωτοβουλιών (π.χ. απασχόληση ατόμων από ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού) και τη δημιουργία ενός δίκαιου, ασφαλούς και δημιουργικού-ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Νοείται ως ένας στρατηγικός πόρος που χρησιμοποιείται για να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας, ενισχύοντας τη φήμη της και την αφοσίωση των πελατών, προσελκύοντας υπεύθυνους εργαζόμενους και αναπτύσσοντας νέες αγορές. Από την έρευνα για την παρούσα εργασία παρατηρήσαμε ότι, τη τελευταία δεκαετία αυξάνονται και ισχυροποιούνται τα θεσμικά όργανα που προωθούν και υποστηρίζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη όπως π.χ. το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που αποτελεί πλέον και επίσημο μέλος του Οικουμενικού Συμφώνου (Global Compact) και το Great Place To work Institute (ισχυροποίηση τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο).

Συμπερασματικά, την τελευταία δεκαετία, ορισμένες επιχειρήσεις έχουν δεσμευτεί με δραστηριότητες Ε.Κ.Ε. και υποστηρίζουν ότι αυτή η στρατηγική οδηγεί σε μακροπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους. Μία αναδύομενη επιχειρηματική μορφή στοχεύει να αντιμετωπίσει τα κοινωνικά ζητήματα ακόμα κι αν είναι απαραίτητη προτεραιότητα έναντι κερδοφορίας για τους ιδιοκτήτες, μια στρατηγική που ξεπερνά την παραδοσιακή Ε.Κ.Ε. Η υιοθέτηση πολιτικών Ε.Κ.Ε. αποτελούν μία καλή μακροχρόνια «επένδυση» καθώς και μόνο η διατήρηση ενός «εκπαιδευμένου» εργαζομένου αποτελεί τεράστιο περιορισμό στα κόστη της επιχείρησης λόγω της τεχνογνωσίας που έχουν αποκτήσει τα άτομα (εκ νέου πρόσληψη, εκπαίδευση, κατάρτιση).

Αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι εταιρείες, που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 5, πιστεύουν ότι όταν μια εταιρεία είναι κοινωνικά υπεύθυνη και συμμετέχει σε δράσεις Ε.Κ.Ε., ενισχύει τη θέση της επωνυμίας της. Συνοπτικά, οι επιχειρήσεις χτίζουν ένα καλύτερο

μέλλον με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη που την απαρτίζουν. Επιδιώκουν πιο δυνατές σχέσεις μαζί τους και χτίζουν γερά θεμέλια για να ξεπεράσουν την οικονομική κρίση. Με άλλα λόγια επιδεικνύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στους εργαζομένους, σε εθελοντικές δράσεις αλλά και στο περιβάλλον. Με όλη αυτή την στροφή τους μπορούν να διατηρούν αλλά και να διευρύνουν το καταναλωτικό τους κοινό.

Σαφώς λοιπόν ο όρος της **βιοοικονομίας** είναι στενά συνυφασμένος με την **εταιρική κοινωνική ευθύνη**, και όπως δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην αειφόρο ανάπτυξη και στον δέοντα σεβασμό στο περιβάλλον, έτσι θα πρέπει να δοθεί και η απαραίτητη προσοχή στους εργαζομένους μίας επιχείρησης, ιδιαίτερα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί στις μέρες μας, με τις επιχειρήσεις να απομυζούν τους τελευταίους προς το ευρύτερο όφελός τους.

Κλείνοντας την παρούσα εργασία συμπεραίνουμε πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι πλέον αναγκαία και πως στα αμέσως επόμενα χρόνια θα έχει τόσο σημαντικό ρόλο, ώστε η αγορά να απορρίπτει από μόνη της επιχειρήσεις χωρίς κοινωνικό σκοπό και έργο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001), «Πράσινο Βιβλίο – Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη», Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Ν. Παπαδόπουλος, Γ. Μάντες, «Ομαδικά Κίνητρα και Παραγωγικότητα», Εκδόσεις Ν. Σ. Γαλαίος και ΣΙΑ ΟΕ, Αθήνα, 1987.
- Χολέβας, . (1995) . Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων(Management). Αθήνα: Interbooks.
- Βαξεβανίδου, Μ., (2011). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Ιωάννου Σ. (10-11-2003) «Η προβολή του Κοινωνικού έργου ενισχύει τις πωλήσεις» Ναυτεμπορική.
- Pasa Renet , (1987). «Οικονομία & Περιβάλλον» (Μία Βιοοικονομική Προσέγγιση) Εκδόσεις ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ.
- Μανιάτης, Μ.Γ., (1989) "Progress of Biological Sciences and the Future of Bios", Βιοπολιτική - το Βιο-Περιβάλλον - Τόμος ΙΙ, (Α. Βλαβιανού -Αρβανίτη, Εκδ.), σελ.140 -143.Διεθνής Οργάνωση Βιοπολιτικής, Αθήνα.
- Μ. Βαξεβανίδου, (2011) «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα.

### Ξένα

- COM (2001) 366 Τελικό, 18.07.2001, Βρυξέλλες, HYPERLINK
- Willmott, M. 2001, Citizen brands: putting society at the heart of your business, John Wiley & Sons, Chichester.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Team, Organizations and Society. Volume Publication.
- Hartman, L. P., Rubin, R. S., & Dhanda, K. K. (2007). The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations. *Journal of Business Ethics*, 74, 373–389.
- Holmes S. 1976, 'Executive perceptions of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 19, June, pp. 34-40.
- Kotler P., Lee N., (2004). Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for your Company and your Cause.
- Thorne D, Ferrel O, Ferrel S, (2008), *Business and Society A Strategic Approach to Social Responsibility*, Houghton Mifflin Company, Boston New York.
- Ding, L. (2010). Promote the Employment: From the Corporate Social Responsibility View. 2010 International Conference on Management and Service Science. Beijing: IEEE.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 37-44.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.

- Davis, K. (1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-51.
- A Bioeconomy for Europe. 2010: European Commission, Brussels
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Mandhachitara, R., & Poolthong, Y. (2011). A Model of Customer Loyalty and CSR. *Journal of Services Marketing*, 122-133.
- Pereira, J. (2003). Doing Good and Doing Well. *The Wall Street Journal*.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 403-438.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review*, 323-338.
- Christy, G. (2015). CSR and Human Resource Management. *Corporate Social Responsibility*, 72.
- Mariusz Maciejczak , Karen Hofreiter (2013) Warsaw University of Life Sciences – SGGW, Poland, Technische Universitaet Muenchen, Germany
- Quality Net Foundation. (2007). Quality Net Foundation.
- Romi, A., Cook, K. and Dixon-Fowler, H. (2018), "The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth".

### Διαδικτυακοί Τύποι

- <http://www.hellaseap.gr>
- [http://www.fgi.org.gr/uploads/largefiles/COM2001%20\\_prasiniVivlos.pdf](http://www.fgi.org.gr/uploads/largefiles/COM2001%20_prasiniVivlos.pdf) .
- <https://biopolitics.gr/biowp/wp-content/uploads/2013/05/businew.pdf>
- World Business Council for Sustainable Development (2001) The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference Toward the Johannesburg Summit 2002 and Beyond, available at: [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org).
- <http://www.greatplacetowork.gr/index.php>.
- <http://csrhellas.eu/>.
- <http://www.eben.gr/>.
- <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1443608818.pdf>
- [https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/7519/GrigoriouRafaela\\_SegkouMaria2016.pdf?sequence=1](https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/7519/GrigoriouRafaela_SegkouMaria2016.pdf?sequence=1).
- <http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/5415/DE%20CE%9C%CE%99%CE%A7%CE%91%CE%9B%CE%91%CE%9A%CE%97%20CE%95%CE%A5%CE%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- [http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3772/msim\\_15382.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3772/msim_15382.pdf?sequence=1&isAllowed=y) .
- <http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3194/word%20paradoshs%20%20CE%91%CE%BD%CF%84%CE%AF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%BF.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
- <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1421418434.pdf?user>
- <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream>.



- <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/47294/14780.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
- [https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/7515/PalassiAthanasia\\_RoditakiDespoina2015.pdf?sequence=1](https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/7515/PalassiAthanasia_RoditakiDespoina2015.pdf?sequence=1) .
- <http://ikee.lib.auth.gr/record/130945/files/GRI-2012-9788.pdf> .
- <http://www.epixeiro.gr/article/71017> .
- <http://www.epixeiro.gr/article/68162> .
- <http://www.kathimerini.gr/956648/article/epikairothta/best-workplaces/eyxaristhmenoi-ergazomenoi--epityxhmenh-epixeirhsh> .
- <http://www.kathimerini.gr/956654/article/epikairothta/best-workplaces/paroxes-kai-praktikes-poy-kalliergoyn-th-desmeysh> .
- <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arID=3156> .
- <http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/1292/1/022012066.pdf> .
- <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1320411/theFile> .
- <https://www.inc.com/business-insider/best-google-benefits.html> .
- <http://602communications.com/google-corporate-social-responsibility-of-companies/> .
- <https://www.quora.com/How-many-offices-does-Google-have-around-the-world-Which-countries-are-they-in> .
- <http://www.greatplacetowork.gr/publications/afieroma-sto-vima-best-workplaces-2016/> .
- [https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/GR\\_2018\\_BestWorkpalces\\_EL.pdf](https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/GR_2018_BestWorkpalces_EL.pdf) .
- [https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/GR\\_2017\\_Best\\_Workplaces.pdf](https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/GR_2017_Best_Workplaces.pdf) .
- [https://www.tovima.gr/files/1/2016/04/11/great\\_final.pdf](https://www.tovima.gr/files/1/2016/04/11/great_final.pdf) .
- <https://www.greatplacetowork.ca/images/reports/Special-Report-Worlds-Best-Workplaces-2018.pdf> .
- [https://www.nbg.gr/greek/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr-reports/Documents/%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82\\_2015\\_GR\\_Final\\_27-3-2017.pdf](https://www.nbg.gr/greek/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr-reports/Documents/%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_2015_GR_Final_27-3-2017.pdf) .
- <https://www.nbg.gr/el/the-group/corporate-social-responsibility> .
- [http://www.oke.gr/empeiria/stud/2\\_1el.pdf](http://www.oke.gr/empeiria/stud/2_1el.pdf) .
- <http://www.opengov.gr/ypoian> .
- <https://www.efsyn.gr/epistimi> .
- <https://www.weforum.org> .