



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ  
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ  
(MBA-TQM International)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Μελέτη περίπτωσης του  
Ομίλου ΟΤΕ και του Σωματείου ΔΙΑΖΩΜΑ»**

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια:  
**Αικατερίνη Κ. Αβραμοπούλου**  
ΑΜ: ΜΔΕ-ΟΠ1801

Επιβλέπων Καθηγητής:  
**Μποχώρης Γεώργιος**

Διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Πειραιάς, 2023

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό» με τίτλο:

**«Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Μελέτη περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ και του Σωματείου ΔΙΑΖΩΜΑ»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή:



Όνοματεπώνυμο: *Αβραμοπούλου Αικατερίνη*

Ημερομηνία: *26/07/2023*

## Περίληψη

Η παρούσα Διπλωματική έχει ως στόχο να εξηγήσει τον σημαντικό ρόλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) με έμφαση στους βασικούς άξονες λειτουργίας της, την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Ιδιαίτερα μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση και την πανδημία Covid-19 η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει καταστεί απαραίτητο μέσο για τη βελτίωση βασικών τομέων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όχι μόνο για τις εταιρείες αλλά και για τις δημόσιες αρχές και τις κυβερνήσεις. Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην παρούσα είναι η συλλογή δευτερογενών δεδομένων από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, ενώ μελέτη περίπτωσης είναι ο Όμιλος ΟΤΕ και το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ».

Οι στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) είναι υψίστης σημασίας, τόσο για τον δημόσιο, όσο και για τον ιδιωτικό τομέα, ιδίως στο πλαίσιο των συνεχώς αυξανόμενων κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών πιέσεων. Μέσω της ΕΚΕ και των νέων τάσεων που συνεχώς δημιουργούνται ο επιχειρηματικός τομέας στοχεύει στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών, αλλά και στη βελτίωση και διατήρηση των πελατών και της κερδοφορίας του.

Η Διπλωματική Εργασία συμπεραίνει ότι το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ» ακολουθώντας τις νέες τάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης παγκοσμίως και συγκεκριμένα τους στόχους που θέτουν τα Εταιρικά του Μέλη αναπτύσσει μαζί τους συνεργασίες με επίκεντρο τον πολιτισμό. Η δομημένη και στρατηγικά σχεδιασμένη πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης του Ομίλου ΟΤΕ επιτρέπει στην επιχείρηση να εδραιώσει τη φήμη της και να αναπτύξει την πελατειακή της βάση.

**Λέξεις-Κλειδιά:** ΟΤΕ, ΔΙΑΖΩΜΑ, Εταιρική κοινωνική ευθύνη, Ελλάδα, στρατηγική, περιβάλλον.

## Abstract

This Diplomatic Thesis aims to explain the important role of corporate social responsibility (CSR) with an emphasis on its main pillars, the economy, society and the environment. Especially after the global financial crisis and the Covid-19 pandemic, corporate social responsibility has become an indispensable tool for improving key areas of business activity, not only for companies but also for public authorities and governments. The methodology applied in this paper is the collection of secondary data from Greek and foreign literature, while the case study is the OTE Group and the Association "DIAZOMA".

Corporate social responsibility (CSR) strategies are of paramount importance for both the public and private sectors, especially in the context of ever-increasing socio-economic and environmental pressures. Through CSR and the new trends that are constantly emerging, the business sector aims to inform and raise awareness among stakeholders, but also to improve and maintain its customers and profitability.

The Diploma Thesis concludes that the Association "DIAZOMA" following the new trends of CSR worldwide and specifically the objectives set by its Corporate Members develops with them partnerships focusing on culture. OTE Group's structured and strategically designed Corporate Social Responsibility policy allows the company to consolidate its reputation and develop its customer base.

**Keywords:** OTE, DIAZOMA, Corporate social responsibility, Greece, strategy, environment.

## Ευχαριστίες

*Μέσα από τις επόμενες γραμμές θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεώργιο Μποχώρη, που συνέβαλε τα μέγιστα με τη βοήθειά του στην επιτυχή ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Θα ήθελα, λοιπόν, να ευχαριστήσω το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό του προγράμματος, τους υπόλοιπους καθηγητές του τμήματος, καθώς τους φίλους και τους συμφοιτητές μου για τις γνώσεις και τις πλούσιες εμπειρίες που αποκόμισα στα χρόνια της φοιτητικής μου δραστηριότητας. Πάνω από όλους θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες και την αγάπη μου στην οικογένειά μου, στον σύζυγό μου Ευδόκιμο και στην «οικογένεια» του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ» για την ευθάρρυνση και ηθική συμπαράσταση που μου προσέφεραν όλα τα χρόνια των σπουδών μου.*

## Κατάσταση Πινάκων

		Σελίδα
Πίνακας 1:	Αρχές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	10
Πίνακας 2:	Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)	42
Πίνακας 3	Αποτελέσματα CR INDEX 2022	45
Πίνακας 4:	Αποτελέσματα CRI PASS 2022	46
Πίνακας 5.	Πέντε φάσεις αποκατάστασης αρχαίων θεάτρων	76
Πίνακας 6:	Πηγές Χρηματοδότης αρχαίων θεάτρων	84
Πίνακας 7:	Συνολικός Προϋπολογισμός Προγράμματος Βόρειας Εύβοιας	89
Πίνακας 8:	Χορηγοί Προγράμματος Βόρειας Εύβοιας	90

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

		Σελίδα
Διάγραμμα 1:	Μοντέλο Ανάπτυξης Εταιρικής Κοινωνικής Επίδοσης (CSP)	13
Διάγραμμα 2:	Μοντέλο Ηθικής Λήψης Αποφάσεων στις επιχειρήσεις	15
Διάγραμμα 3:	Πυραμίδα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	16
Διάγραμμα 4:	Μοντέλο συστημάτων ενδιαφερομένων μερών ΕΚΕ	22
Διάγραμμα 5:	Εκτεταμένη Θεωρητική Ιδέα της Εταιρικής Πολιτειότητας	28
Διάγραμμα 6:	Ο αντίκτυπος της κρίσης στην εταιρική κοινωνική ευθύνη	33
Διάγραμμα 7:	Εταιρείες που εφαρμόζουν GRI Standards	47
Διάγραμμα 8:	Εταιρείες που εφαρμόζουν τους SDGs	48
Διάγραμμα 9:	Δομή του Ομίλου ΟΤΕ	50
Διάγραμμα 10:	Βασικά Προϊόντα και Υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών	50
Διάγραμμα 11:	Οικονομική Επίδοση Ομίλου ΟΤΕ 2021	51
Διάγραμμα 12:	Οργανωτική Δομή Ομάδας Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ	52
Διάγραμμα 13:	Ανάλυση Ουσιαστικότητας Ομίλου ΟΤΕ	55
Διάγραμμα 14:	Βραβεία και Διακρίσεις σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης.	57
Διάγραμμα 15:	Βιώσιμη Ανάπτυξη Ομίλου – Focus Areas	59
Διάγραμμα 16:	Δράσεις του Ομίλου που συνεισφέρουν στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης	60
Διάγραμμα 17:	Εργαζόμενοι Ομίλου ΟΤΕ	63
Διάγραμμα 18:	Αποτελέσματα Έρευνας Πελατών Ομίλου	65
Διάγραμμα 19:	Ωφελούμενοι των δράσεων Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ	66
Διάγραμμα 20:	Περιβαλλοντική Στρατηγική	68
Διάγραμμα 21:	Κατανάλωση Ενέργειας Ομίλου ΟΤΕ	69
Διάγραμμα 22:	Διαχείριση αποβλήτων Ομίλου ΟΤΕ	70
Διάγραμμα 23:	Οργανωτική δομή Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»	80
Διάγραμμα 24:	Ετήσιες Συνδρομές Εταιρικών Μελών	82
Διάγραμμα 25:	Χορηγίες -Δωρεές Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»	83
Διάγραμμα 26:	Αρχαία Θέατρα με ολοκληρωμένες εργασίες αποκατάστασης με τη συμβολή του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»	84
Διάγραμμα 27:	Εργοτάξια αρχαίων θεάτρων με τη συμβολή του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»	85
Διάγραμμα 28:	Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου	86
Διάγραμμα 29:	Χορηγοί του Προγράμματος «Πολιτιστική Διαδρομή Αρχαίων Θεάτρων της Ηπείρου»	87
Διάγραμμα 30:	Αναπτυξιακός Χάρτης Βόρειας Εύβοιας	88
Διάγραμμα 31:	Έσοδα και Έξοδα του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»	91
Διάγραμμα 32:	Μελέτες που έχει αναθέσει το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»	92

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	i
Abstract .....	iii
Ευχαριστίες .....	iv
Κατάσταση Πινάκων.....	v
Κατάσταση Διαγραμμάτων .....	vi
Περιεχόμενα .....	vii
Εισαγωγή.....	1
<b>Κεφάλαιο 1. Σπουδαιότητα της ΕΚΕ.....</b>	<b>3</b>
<b>Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση .....</b>	<b>6</b>
2.1 Ορισμός .....	6
2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	7
2.3 Ιστορική αναδρομή .....	11
2.4 Θεωρητικό πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης .....	20
2.4.1 Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder Theory) .....	20
2.4.2 Η θεωρία αξίας των μετόχων (Shareholder Value Theory) .....	23
2.5 Η αρχή της διατήρησης .....	25
2.6 Εταιρική κοινωνική επίδοση.....	26
2.7 Η εταιρική πολιτεότητα.....	27
2.8 Πλεονεκτήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης .....	29
2.9 Μειονεκτήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	30
2.10 Εταιρικός κοινωνικός απολογισμός-το πρότυπο GRI.....	31
2.10.1 Η οικονομία.....	31
2.10.2 Η κοινωνία .....	34
2.10.3 Το περιβάλλον .....	35
2.11 Η εσωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	36
2.12 Η εξωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	38
<b>Κεφάλαιο 3. Νέες τάσεις της ΕΚΕ .....</b>	<b>40</b>
3.1 Σύγχρονα χαρακτηριστικά .....	40
3.2 Η επιβράβευση των καταναλωτών .....	40
3.3 Δράσεις εφαρμογής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	41
3.4 Εκθέσεις Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	42
3.4.1. Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα της ΕΚΕ .....	43
<b>Κεφάλαιο 4. Μελέτη περίπτωσης Ομίλου ΟΤΕ .....</b>	<b>49</b>
4.1 Ιστορική αναδρομή Ομίλου ΟΤΕ.....	49
4.2 Οργανωτική δομή ΕΚΕ COSMOTE .....	51
4.2.1 Ενδιαφερόμενα μέρη.....	53



4.2.2 Συστήματα διαχείρισης, πιστοποιήσεις, συνεργασίες, βραβεία. ....	55
4.3 Το Μοντέλο Βιώσιμης Ανάπτυξης /ESG – ΕΚΕ του Ομίλου.....	58
4.4 Στρατηγικοί πυλώνες ΕΚΕ Ομίλου ΟΤΕ .....	60
4.4.1. Αγορά .....	60
4.4.2. Κοινωνική Συνεισφορά.....	62
4.4.3. Περιβάλλον .....	66
4.5 Έλεγχος Εταιρικής Κοινωνικής Διακυβέρνησης.....	71
4.6 Στόχοι ΕΚΕ.....	72
<b>Κεφάλαιο 5. Μελέτη περίπτωσης Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ» .....</b>	<b>75</b>
5.1 Ιστορική αναδρομή Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ».....	75
5.2 Οργανωτική δομή Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ».....	79
5.3 Η ΕΚΕ στο Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ» .....	80
5.3.1 Πρόγραμμα «Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου».....	85
5.3.2 Πρόγραμμα Ανασυγκρότησης της Βόρειας Εύβοιας -«ΕΥΒΟΙΑ ΜΕΤΑ» .....	87
5.4 Στρατηγικοί πυλώνες και στόχοι ΕΚΕ του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ».....	91
5.4.1. Έλεγχος Εταιρικής Κοινωνικής Διακυβέρνησης.....	92
<b>Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα.....</b>	<b>93</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>95</b>

## Εισαγωγή

Η πορεία που διαγράφει η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι μεγάλη, ενώ η εξέλιξή της καθορίζεται βάσει των αναδυόμενων αναγκών της κοινωνίας, καθώς και της ανάπτυξης που κάνουν οι επιχειρήσεις. Ουσιαστικά, η εφαρμογή της ΕΚΕ έγινε κατά βάση στις χώρες της Δύσης, και μέσω πλήθους μορφών, ενώ η διαμόρφωση της σύγχρονης έννοιας και της μορφής της έγινε μέσω μιας μετάβασης, που ξεκίνησε στις αρχές του 20<sup>ού</sup> αιώνα (Kuhn and Shriver, 1991).

Κατά τη διάρκεια του 21<sup>ου</sup> αιώνα, επιχειρήσεις μεγάλου βεληνεκούς προβαίνουν στην υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με τη διαμόρφωση αρμόδιων πλήρως επανδρωμένων τμημάτων, και την πρόσληψη διευθυντών και συμβούλων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Επιπροσθέτως, γίνεται διοργάνωση διαφόρων συνεδρίων, αναφορικά με την ΕΚΕ, νέων ερευνών, που έχουν ως αντικείμενό τους το ευρύ πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενώ ο τύπος με τη σειρά του δίνει έμφαση σε αυτές τις πρακτικές, που υιοθετούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς και στον αντίκτυπο που έχουν επί της ευρύτερης κοινωνίας (McBarnet, 2009). Όπως υποστηρίζει ο Rachman (2011), η κάθε δεκαετία από το 1950 μέχρι τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, δίνει και μια άλλη πτυχή στην ΕΚΕ.

Συγκεκριμένα:

- Δεκαετία 1950: υποχρέωση απέναντι στην κοινωνία.
- Δεκαετία 1960: σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στην επιχείρηση και την κοινωνία.
- Δεκαετία 1970: τα ενδιαφερόμενα μέρη αρχίζουν να εμπλέκονται, τα κοινωνικά προβλήματα επιχειρείται να επιλυθούν, η ποιότητα ζωής βελτιώνεται, και δίνεται έμφαση στην οικονομική, τη νομική και την ηθική ευθύνη.
- Δεκαετία 1980: υπάρχει οικονομική κερδοφορία των επιχειρήσεων, γίνονται κοινωνικά υποστηρικτικές, ενώ ο προσανατολισμός τους είναι οικονομικού, νομικού, δεοντολογικού και φιλανθρωπικού επιπέδου.
- Δεκαετία 1990: τα ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται, υπάρχει κοινωνική υποχρέωση, και δίνεται έμφαση στο περιβάλλον, με κατάλληλους τρόπους διαχείρισής του.
- 21<sup>ος</sup> αιώνας: το κοινωνικό και περιβαλλοντικό ενδιαφέρον είναι πλέον ενσωματωμένο, δίνεται έμφαση επί των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των εργατικών, το περιβάλλον προστατεύεται, η διαφθορά καταπολεμάται, και υπάρχει διαφάνεια και λογοδοσία.

Ως έννοια, η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ευρέως γνωστή από τη δεκαετία του '50, όμως τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην αξία της και τη σημαντικότητά της. Σίγουρα, υπάρχει όλο και μεγαλύτερη αύξηση των κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών θεμάτων, καθώς ανακύπτουν ολοένα και καινούρια, κάτι που συνεπάγεται την ανάγκη δραστηριοποίησης τόσο των δημοσίων και κυβερνητικών αρχών, όσο και των οντοτήτων που λαμβάνουν ενεργή δράση στο εν γένει επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Η δραστηριοποίησή τους αυτή επέρχεται με την εφαρμογή των επιμέρους ιδεών και στρατηγικών, που έχουν θεσπιστεί στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αν ο κόσμος συνειδητοποιήσει πως με το πέρασμα των χρόνων γίνεται όλο και περισσότερο επιτακτική η ανάγκη να βρεθούν οι συγκεκριμένες τεχνικές και στρατηγικές, τότε γίνεται άμεσα αντιληπτό το πόσο σπουδαία και ποια αξία έχει η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Άλλωστε, δεν μπορεί να παραβλεφθεί και να θεωρηθεί τυχαίο το γεγονός ότι έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στον Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής και στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Προκειμένου να εκπονηθεί η εν λόγω διπλωματική εργασία, συλλέχθηκαν δευτερογενή δεδομένα από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, ούτως ώστε να συγκεντρωθεί το κατάλληλο και έγκυρο πληροφοριακό υλικό, και να γίνει εξαγωγή ασφαλών και αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Κατόπιν, προσεγγίζεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη σε θεωρητικό επίπεδο. Ειδικότερα, γίνεται λόγος σε διάφορες θεωρίες που αναφέρονται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, η θεωρία της αξίας του μετόχου, η αρχή της διαχείρισης, η εταιρική κοινωνική επίδοση και η εταιρική πολιτειότητα. Εν συνεχεία, γίνεται προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων, αλλά και των μειονεκτημάτων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενώ γίνεται λόγος και επικεντρώνεται το ενδιαφέρον σε ποικίλες σημαντικές και καθοριστικές κριτικές που είχαν ως αντικείμενό τους, φυσικά, την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Ακόμη, δίνεται έμφαση επί των τομέων που εφαρμόζεται ο εταιρικός κοινωνικός απολογισμός, αναλύοντας τους βασικούς άξονες GRI (οικονομία, κοινωνία, περιβάλλον), και ακολούθως γίνεται περιγραφή της εξωτερικής και εσωτερικής διάστασης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Εν συνεχεία παρουσιάζονται οι νέες τάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ως ένα δυναμικό μοντέλο που συνεχώς μεταβάλλεται, καθώς και ο ρόλος και η σημαντικότητα των ετήσιων απολογισμών βιώσιμης ανάπτυξης.

Κατόπιν, γίνεται ανάλυση των μελετών περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ και του Σωματίου «Διάζωμα», στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, και έπεται η εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων.

## Κεφάλαιο 1. Σπουδαιότητα της ΕΚΕ

Οι επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστα μέρη του κοινωνικού συνόλου και συνεπώς η μεταξύ τους σχέση καθορίζεται από αλληλεπίδραση. Η αλληλεπίδραση αυτή, μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας, έχει ως αποτέλεσμα κάθε πράξη των επιχειρήσεων να έχει επιπτώσεις στην κοινωνία και για τον λόγο αυτόν μια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι αδιάφορη για την κοινωνία στην οποία λειτουργεί.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι δημιούργημα του 20<sup>ού</sup> αιώνα, αλλά, όπως αναφέρεται και στην εισαγωγή της παρούσας διπλωματικής, κυρίως της δεκαετίας του 1950, όπου ξεκίνησε η επιστημονική ανάλυσή της. Από το 2000 έως σήμερα, έρευνες και ζητήματα, όπως η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, η ηθική των επιχειρήσεων, η σχέση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με την εταιρική κοινωνική επίδοση και άλλες σχετικές μεταβλητές έχουν όλο και μεγαλύτερη σημασία. Σήμερα, ο ρόλος των επιχειρήσεων μέσω της λειτουργίας τους είναι πέρα από την ικανοποίηση των μετόχων και η ικανοποίηση των ομάδων του εσωτερικού και του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, τα συνδικάτα, οι πολιτικές ομάδες, η κυβέρνηση, οι εμπορικοί συνέταιροι, οι ομάδες ακτιβιστών, η τοπική κοινωνία κ.α. Η εταιρική ευθύνη και η βιωσιμότητα είναι έννοιες αυξανόμενης ανησυχίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ειδικά εν μέσω φαινομένων όπως η κλιματική αλλαγή, η παγκοσμιοποίηση, οι συχνές ανθρωπιστικές κρίσεις και οι συνεχιζόμενες συγκρούσεις. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν πλέον ότι η κερδοφορία, η διάτρηση και η προσέλκυση των πελατών τους σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές συνθήκες των οικοσυστημάτων στα οποία λειτουργούν και ότι για να καταφέρουν να διατηρήσουν αυτή την ανάπτυξή τους, είναι απαραίτητο να επιστρέψουν μέρος της αξίας που δημιουργούν στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τα τελευταία χρόνια η ΕΚΕ έχει αναδειχθεί για τη σημαντικότητα και τη σπουδαιότητά της και προσφέρει μια σημαντική ευκαιρία για την έναρξη της συζήτησης σχετικά με τον ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία, στην προστασία του περιβάλλοντος και την ηθική επιχειρηματικότητα. Η ΕΚΕ ουσιαστικά αποτελεί μια σημαντική εναλλακτική λύση στον τρόπο ανάπτυξης και υποδεικνύει την κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις μεγαλύτερες προκλήσεις της εποχής μας. Οι εταιρείες που επιδεικνύουν έναν κοινωνικά υπεύθυνο χαρακτήρα είναι εκείνες που θα αναδεικνύονται στην σύγχρονη εποχή, καθώς οι δράσεις τους και η σημαντικότητά τους θα συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την εικόνα τους προς το κοινωνικό σύνολο. Η εστίαση προς τη βιωσιμότητα αναφέρεται σε έναν

κόσμο στον οποίο οι πόροι τουλάχιστον διατηρούνται και δεν εξαντλούνται για να διασφαλίσουμε ότι μπορούμε να στηρίξουμε τη σημερινή, αλλά κυρίως τις μελλοντικές γενιές.

Εκτός όμως από το κοινωνικό σύνολο και οι ίδιες οι εταιρείες που επιδεικνύουν κοινωνικά υπεύθυνα συμπεριφορά, ωφελούνται από την εφαρμογή της ΕΚΕ. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές προτιμούν περισσότερο να αγοράζουν από κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες και έχουν την τάση να αποδέχονται να πληρώσουν περισσότερο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή της ΕΚΕ έχει θετικό αντίκτυπο στην εταιρεία που την εφαρμόζει, καθώς οι μέτοχοι των εταιρειών αυτών ωφελούνται όταν ικανοποιούνται τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη, αφού οι επενδύσεις τους στις κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες μπορούν να έχουν υψηλότερες αποδόσεις και για περισσότερο χρόνο. Τα παραπάνω, ενισχύουν το γεγονός ότι η εφαρμογή της ΕΚΕ είναι ανερχόμενη και εφαρμόζεται όλο και περισσότερο από εταιρείες παγκοσμίως (Skordoulis, 2022). Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ακριβή έννοια της ΕΚΕ αλλά και των πρακτικών που τη συνοδεύουν, τόσο για τις ίδιες, όσο και για το κοινωνικό σύνολο. Επιπλέον, όμως υπάρχουν και οι εταιρείες που εφαρμόζουν την ΕΚΕ αποκλειστικά για λόγους μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων, με αποτέλεσμα να μην συνεισφέρουν ουσιαστικά στην ευημερία της κοινωνίας. Άλλες εταιρείες αντιλαμβάνονται την ΕΚΕ ως πράξη φιλανθρωπίας και εστιάζουν στις δωρεές και τον εθελοντισμό των εργαζομένων τους. Επίσης, υπάρχει αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων που υιοθετούν, εφαρμόζουν και ενσωματώνουν στη στρατηγική τους την ολιστική προσέγγιση της ΕΚΕ, ώστε να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την υπευθυνότητά τους.

Πλέον, οι προσπάθειες για ηθική και βιώσιμη επιχειρηματικότητα είναι όλο και περισσότερες, αλλά και συντονισμένες από οργανισμούς και θεσμούς μεγάλου κύρους. Από παράδειγμα αποτελούν οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ έως το 2030, τους οποίους πλήθος εταιρειών παγκοσμίως έχουν υιοθετήσει, καθώς και ο όρος ESG – Περιβάλλον, Κοινωνία και Διακυβέρνηση, ο οποίος γίνεται όλο και πιο διαδεδομένος. Οι πρακτικές αυτές δεν αποτελούν νομικές υποχρεώσεις μιας εταιρείας, αλλά είναι για τους επενδυτές ένα εχέγγυο της εταιρείας για το μέλλον, καθώς αφορά στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία εξυπηρετεί το περιβάλλον, τους εργαζόμενους, την κοινότητα, τους πελάτες και τους μετόχους. Σύμφωνα με έρευνα της McKinsey ο ρόλος του ESG είναι επίσης εμφανής στις επενδύσεις, παρόλο που ο ρυθμός των νέων επενδύσεων μειώθηκε πρόσφατα. Οι εισροές σε βιώσιμα κεφάλαια, για παράδειγμα, αυξήθηκαν από 5 δισεκατομμύρια δολάρια το 2018 σε περισσότερα από 50 δισεκατομμύρια δολάρια το 2020 — και στη συνέχεια σε σχεδόν 70 δισεκατομμύρια δολάρια το 2021. Επίσης, όπως αναφέρεται στη σχετική έρευνα ένα σημαντικό μέρος της ανάπτυξης του ESG οφείλεται στην περιβαλλοντική του συνιστώσα και στις αντιδράσεις για την κλιματική αλλαγή. Όμως

και οι άλλες δύο διαστάσεις έχουν αποκτήσει εξέχουσα θέση, ιδίως η κοινωνική διάσταση. Μάλιστα, οι προτάσεις μετόχων που σχετίζονται με κοινωνικά θέματα αυξήθηκαν κατά 37% κατά την περίοδο του 2021 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (McKinsey, 2022).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που εκδίδει τις ετήσιες εκθέσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ή τις αναφορές βιωσιμότητας είναι συνεχώς αυξανόμενος. Οι εκθέσεις αυτές αποτελούν έναν πολύ καλό οδηγό για τις νέες τάσεις στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αλλά επίσης αποτελεί και ένα μέσο για τις εταιρείες να αποκαλύψουν τον τρόπο διαχείρισης των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων με την πάροδο του χρόνου.

Συμπερασματικά, η ΕΚΕ έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση στη σύγχρονη κοινωνία λόγω των εκτεταμένων ανησυχιών για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων. Επομένως, η έρευνα σχετικά με τα οργανωτικά αποτελέσματα της ΕΚΕ μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση σε θέματα για τις συνθήκες στις οποίες οι επιχειρήσεις ως κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση της σκοπιμότητας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της επίδρασής της στην επιχειρησιακή απόδοση. Επίσης, διερευνήθηκαν οι νέες τάσεις της ΕΚΕ και με ποιο τρόπο η υιοθέτησή τους από τις επιχειρήσεις επιδρούν στην κερδοφορία, στη φήμη τους, αλλά και στο κοινωνικό σύνολο.

## Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Ορισμός

Παρόλο που η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια έννοια βαρυσήμαντη, ιδιαίτερος στη σύγχρονη εποχή, εντούτοις δεν υπάρχει ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός, που να την περιγράψει. Ποικίλοι ορισμοί έχουν αποδοθεί στη συγκεκριμένη έννοια από τους εν γένει φορείς, κάτι που συνεπάγεται μια ποικιλομορφία επί του ζητήματος του ορισμού. Από τη μία ο πολυπράγμων χαρακτήρας της ΕΚΕ και από την άλλη η διαφορετική προσέγγιση που ακολουθούν οι εκάστοτε χώρες επί αυτής της έννοιας, δημιουργούν αυτή την ποικιλομορφία, καθώς ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσονται οι χώρες είναι διαφορετικός, όπως και η σύνθεση και η κατηγοριοποίηση που υιοθετούν στις προτεραιότητές τους.

Ο ορισμός της ΕΚΕ είναι πολύπλοκος κυρίως για τους εξής λόγους (Rasche et al., 2020):

- Αποτελεί μια έννοια, η οποία ορίζεται και εφαρμόζεται διαφορετικά από ποικίλες και διαφορετικές ομάδες ανθρώπων.
- Ορίζεται διαφορετικά από τους συμμετόχους και είναι σημαντική η ανάλυση του ρόλου των επιχειρήσεων στην κοινωνία.
- Η διακυβέρνηση της ΕΚΕ αποτελεί δυναμικό φαινόμενο, καθώς μεταβάλλεται διαχρονικά επειδή προκύπτουν νέα προβλήματα και πρακτικές.

Σύμφωνα με τον Herbert Simon (1959), το στοιχείο της υπευθυνότητας έναντι των κοινωνικών αξιών κρίνεται αναγκαίο να διαπνέει τόσο τους οργανισμούς όσο και τον εν γένει επιχειρηματικό κόσμο. Κατά την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001), βάσει της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην εθελοντική ενσωμάτωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβληματισμών στην καθημερινή τους επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς και όταν έρχονται σε επαφή με άλλα τρίτα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο ορισμός της Διεθνούς Ομοσπονδίας Λογιστών (International Federation of Accountants, IFAC, 2013) για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, έγκειται στη δέσμευση στην οποία έχουν προβεί οι οικονομικές μονάδες να επιδεικνύουν ηθική συμπεριφορά, καθώς και στη συμβολή που έχουν μέσω της δραστηριοποίησής τους επί της οικονομικής ανάπτυξης, βελτιώνοντας ταυτόχρονα το βιοτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού τους, καθώς και όλων των κοινωνικών ομάδων. Ένας ακόμη ορισμός μπορεί να αποδοθεί στη Novethic (2012), η οποία θεωρεί ότι η ΕΚΕ είναι ο τρόπος έκφρασης της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης από τον κάθε οργανισμό. Έτσι, η κατηγοριοποίηση

της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να γίνει σε τρία επίπεδα: α) οικονομικό, β) περιβαλλοντικό, και γ) κοινωνικό. Εφαρμόζοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη, η εκάστοτε επιχείρηση δείχνει πως δεν αποσκοπεί μόνο στο να είναι κερδοφόρα, αλλά την ενδιαφέρει και τι αντίκτυπο έχει η δραστηριοποίησή της στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Επίσης, βάσει της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ο εκάστοτε οργανισμός υποχρεούται να λαμβάνει υπόψη του τον όποιο προβληματισμό έχουν οι εργαζόμενοι του, οι μέτοχοί του, οι συνεργάτες του, οι πελάτες του, οι προμηθευτές του και οποιοσδήποτε άλλος ενδιαφερόμενος και άμεσα εμπλεκόμενος με αυτόν.

Βάσει μιας εναλλακτικής άποψης, στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι υπεύθυνοι πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις, συνυπολογίζοντας το κοινωνικό όφελος. Σύμφωνα με την εν λόγω προσέγγιση, η δημιουργία και η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης γίνεται βελτιώνοντας και προασπίζοντας τόσο την κοινωνία όσο και τα μέρη αυτής (Davis και Blomstrom, 2008: 105). Σημειώνεται, πως η επικρατούσα άποψη στην Ολλανδία έγκειται στις συγκεκριμένες αξίες που εφαρμόζει η ηγεσία μιας οικονομικής μονάδας, βάσει των οποίων οι διαφοροποιήσεις, τόσο στο τοπικό, όσο και στο πολιτισμικό επίπεδο, που απορρέουν από τις εκάστοτε παγκόσμιες πολιτικές, χαίρουν κοινής αποδοχής. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι παρεμφερής με τη Σύμβαση του ΟΗΕ περί Ανθρωπίνων και Εργασιακών Δικαιωμάτων του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, η οποία γίνεται αποδεκτή από τους διοικούντες των οργανισμών και των κυβερνήσεων της εκάστοτε χώρας (Εξαρχος και Νοτόπουλος, 2013).

Παρά το πλήθος των διαφορετικών προσεγγίσεων, γίνεται προσδιορισμός ορισμένων διαφαινομένων θετικών στοιχείων μεταξύ των προαναφερθέντων ορισμών. Ειδικότερα, στο σύνολο των παραπάνω προσεγγίσεων, η εταιρική κοινωνική ευθύνη εκλαμβάνεται ως ένα μέρος της βασικής στρατηγικής που ακολουθεί η οικονομική μονάδα και όχι ως μια επιλογή που μπορεί να εφαρμοστεί εκούσια και κρίνεται ως δευτερεύουσα. Επίσης, στο σύνολο των προαναφερθέντων ορισμών, γίνεται εμφανής τόσο η έννοια του εθελοντισμού στην εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όσο και το πόσο στενά διασυνδέεται με τη βιώσιμη ανάπτυξη.

## **2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός**

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στηρίζεται πάνω σε δυο θεμελιώδεις αρχές, της διαχείρισης και της φιλανθρωπίας. Κρίνεται αναγκαίο οι δυο αυτές αρχές να ακολουθούνται και να εφαρμόζονται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις, που επιδιώκουν να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ του κοινωνικού οφέλους και της κερδοφορίας της επιχείρησης.



Όσον αφορά την αρχή της φιλανθρωπίας, κρίνεται πως οι βάσεις πάνω στις οποίες εφαρμόζεται είναι κατά κύριο λόγο θρησκευτικού χαρακτήρα. Η κεντρική ιδέα της εν λόγω αρχής έγκειται στην άποψη της προσφοράς ενός μέρους της περιουσίας των πιο ευκατάστατων και πλουσιότερων οικονομικά κοινωνικών ομάδων στις πιο αδύναμες οικονομικά, με σκοπό την ενίσχυση της κοινωνικής ισορροπίας και την ύπαρξη αισθήματος δικαιοσύνης. Με το πέρασμα του χρόνου, φαίνεται ο επιχειρηματικός κόσμος να τρέπεται υπέρ της πρακτικής εφαρμογής της αρχής της φιλανθρωπίας. Μάλιστα, μπροστά στην παγκόσμια οικονομική κρίση, που οι επιχειρήσεις επικρίνονται για την έκβαση αυτή και για το όφελός τους, πλήθος επιχειρήσεων προσφέρει μέρος των εσόδων τους για φιλανθρωπικούς σκοπούς, καθώς και για να ενδυναμωθεί οικονομικά η κοινωνία. Ακόμη, εφαρμόζοντας την αρχή της φιλανθρωπίας, οι επιχειρήσεις ενθαρρύνουν μέχρι και τους πελάτες τους να προβούν στην υιοθέτηση της τακτικής που επιτάσσει η συγκεκριμένη αρχή.

Όσον αφορά την αρχή της διαχείρισης, αυτή επικεντρώνεται στον τρόπο αντιμετώπισης του κοινωνικού συνόλου από τους οργανισμούς, οι οποίες πρέπει να επιδεικνύουν τον δέοντα σεβασμό και την αντίστοιχη υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία. Στις μέρες μας, όπου το κοινωνικό σύνολο και η επιχειρηματική δράση αλληλεξαρτώνται έντονα, η λήψη αποφάσεων και η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων πρέπει να γίνεται βάσει της κερδοφορίας, του αποκλειστικού συμφέροντός τους, καθώς και του κοινωνικού οφέλους. Η κεντρική ιδέα της συγκεκριμένης αρχής έγκειται στην αντίληψη ότι ο πλούτος του κάθε οργανισμού θεωρείται τμήμα του πλούτου του κοινωνικού συνόλου, και έτσι θα πρέπει οι επιχειρηματίες να το διαχειρίζονται, καθώς οφείλουν να λειτουργούν βάσει του ρόλου του θεματοφύλακα της κοινωνίας και των αναγκών της (Έξαρχος και Νοτόπουλος, 2013).

Η κεντρική ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δίνει έμφαση στην αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων και του κοινωνικού συνόλου. Δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μεμονωμένες οντότητες. Επιδίωξη της κοινωνίας είναι η ύπαρξη κατάλληλης επιχειρηματικής συμπεριφοράς και των αντίστοιχων αποτελεσμάτων, βάσει τριών εννοιολογικών διακριτών και αλληλένδετων φαινομένων, δηλαδή: α) των προσδοκιών που έχει η κάθε επιχείρηση, ως οικονομικό θεσμικό όργανο (θεσμικό επίπεδο), β) των προσδοκιών που έχουν κάποιες επιχειρήσεις, λόγω της δραστηριοποίησής τους (οργανωσιακό επίπεδο), και γ) των προσδοκιών που έχει η διοίκηση των επιχειρήσεων, σε επίπεδο ηθικής πρακτικής (ατομικό επίπεδο) (Wood, 1991).

#### **i. Θεσμικό επίπεδο: Νομιμότητα**

Το επίπεδο αυτό αναφέρεται στον νόμο της ευθύνης του Davis (1973), ο οποίος αποτελεί έκφραση της νομιμότητας, ως έννοια της κοινωνίας, ενώ αντιμετωπίζει τους οργανισμούς

υπό την έννοια των κοινωνικών ιδρυμάτων, που δεν πρέπει να καταχρώνται την εξουσία που τους έχει δοθεί. Κατά συνέπεια, η εν λόγω αρχή αποτελεί έκφραση μιας απαγόρευσης, και όχι ενός καταφατικού καθήκοντος και είναι ίση για το σύνολο των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως των ιδιαίτερων συνθηκών τους.

#### **ii. Οργανωσιακό επίπεδο: Δημόσια ευθύνη**

Οι επιχειρήσεις ευθύνονται για τα αποτελέσματα των πρωτογενών και δευτερογενών τομέων στο κοινωνικό σύνολο. Η έμφαση της αρχής της δημόσιας ευθύνης γίνεται επί των λειτουργιών της οργανωσιακής διαχείρισης, εντός του ειδικού πλαισίου της δημόσιας πολιτικής, ο καθορισμός της οποίας γίνεται βάσει των αρχών που λειτουργούν καθοδηγητικά στη δράση που αφορά την εν γένει κοινωνία (Preston and Post, 1975: 10&11). Η λειτουργία αυτής της αρχής γίνεται σε επίπεδο επιμέρους οργανισμών, ενώ εκλαμβάνεται ως απαλλαγή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από το στοιχείο της ασάφειας, που χαρακτηρίζει την πρώιμη εννοιολογική εξέλιξη. Οι επιχειρήσεις δεν είναι αρμόδιες για να επιλύουν τα κοινωνικά προβλήματα, τουναντίον ευθύνονται στο να προσφέρουν λύση στα προβλήματα που έχουν οι ίδιες προξενήσει, όπως επίσης και να λειτουργούν βοηθητικά στη διευθέτηση των προβλημάτων και των ζητημάτων κοινωνικής φύσεως, που πηγάζουν από την επιχειρηματική τους δραστηριότητα και τα συμφέροντά τους.

#### **iii. Ατομικό επίπεδο: Διακριτικότητα**

Με σκοπό την επίτευξη κοινωνικά υπεύθυνων αποτελεσμάτων, οι διευθυντές υποχρεούνται να προβαίνουν στην άσκηση της διακριτής ευχέρειας που διαθέτουν για κάθε τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στην ταξινόμηση που κάνει ο Carroll (1979) για την ΕΚΕ, η ευθύνη που έχει η κάθε επιχείρηση ανάγεται σε πεδία που η κοινωνική συμμετοχή είναι εθελοντική, και είτε είναι απαγορευτικά είτε προαπαιτούμενα για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να τηρούν την οικολογική, δεοντολογική και νομική συμπεριφορά τους. Βέβαια, η στάθμιση των ευθυνών διακριτής ευχέρειας δεν είναι τόσο έντονη όσο το σύνολο των κοινωνικών ευθυνών μιας επιχείρησης, αφού λειτουργούν κατά βάση ως εταιρική φιλανθρωπία, ή κατά περίπτωση ως εταιρική συμμετοχή στη σύναψη εταιρικών σχέσεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (Aupperle et al., 1985).

Σημειώνεται, πως η αρχή της διαχειριστικής διακριτικότητας αναπτύσσεται βάσει των ακόλουθων ιδεών: α) οι διευθυντές υπάρχουν εντός ενός οργανωσιακού και κοινωνικού περιβάλλοντος, που διαθέτει πλήθος επιλογών, β) ο πλήρης καθορισμός των ενεργειών των διευθυντών δεν επιτυγχάνεται βάσει των εταιρικών διαδικασιών, των επίσημων ορισμών των θέσεων εργασίας, των διαθέσιμων πηγών πόρων, ή των εφαρμοζόμενων τεχνολογιών, γ) οι διευθυντές λαμβάνουν το χαρακτηριστικό των ηθικών παραγόντων, τόσο στον χώρο που εργάζονται όσο και σε πλήθος άλλων τομέων της ζωής τους. Παρόλο που υπάρχουν εταιρικές κοινωνικές ευθύνες σε διάφορους τομείς,

υπάρχει στη διάθεση των διευθυντών μια σειρά επιλογών, σχετικά με τον τρόπο που θα επέλθει η εκπλήρωση πολλών από αυτών των ευθυνών, επιδεικνύοντας πάντα υπευθυνότητα στην άσκηση της διαχειριστικής διακριτικότητας (Berthoin Antal, 1990).

Μόλις το σύνολο των επιπέδων αυτών ανάλυσης (θεσμικό, οργανωσιακό, ατομικό) γίνει αντιληπτό, τότε μπορεί να γίνει συνδυασμός των αρχικά θεωρούμενων ανταγωνιστικών εννοιών και έτσι να δοθεί η αντίστοιχη ερμηνεία στις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως περιγράφονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα 1.

Πίνακας 1. Αρχές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Πηγή: Προσαρμογή από Wood (1991:696)

<b>Η αρχή της νομιμότητας:</b>	<i>Παροχή νομιμότητας και εξουσίας στις επιχειρήσεις από την κοινωνία. Μακροπρόθεσμα, όσο δεν κάνουν χρήση της εξουσίας με τρόπο που η κοινωνία θεωρεί υπεύθυνο, τείνουν να τη χάσουν.</i>
<b>Επίπεδο εφαρμογής:</b>	<i>Θεσμικό με βάση τις γενικές υποχρεώσεις μιας επιχείρησης ως επιχειρηματικής οργάνωσης</i>
<b>Εστίαση:</b>	<i>Υποχρεώσεις και κυρώσεις</i>
<b>Αξία:</b>	<i>Καθορισμός της θεσμικής σχέσης μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας, καθώς και του τι αναμένεται από κάθε επιχείρηση</i>
<b>Αρχική μελέτη:</b>	<i>Davis (1973)</i>
<b>Η Αρχή της Δημόσιας Ευθύνης:</b>	<i>Οι επιχειρήσεις ευθύνονται για τα σχετικά αποτελέσματα με τον πρωταρχικό και δευτερογενή τομέα συμμετοχής στην κοινωνία</i>
<b>Επίπεδο εφαρμογής:</b>	<i>Οργανωσιακό, βασισμένο στις συγκεκριμένες συνθήκες και τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον</i>
<b>Εστίαση:</b>	<i>Παράμετροι συμπεριφοράς για οργανισμούς</i>
<b>Αξία:</b>	<i>Περιορισμός της ευθύνης μιας επιχείρησης επί των προβλημάτων εκείνων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες και τα συμφέροντά της, χωρίς να προσδιορίζεται ένα πολύ στενό πεδίο δράσης</i>
<b>Αρχική μελέτη:</b>	<i>Preston &amp; Post (1975)</i>

<b>Η Αρχή της Διαχειριστικής Διακριτικότητας:</b>	<i>Οι Διευθυντές είναι ηθικοί παράγοντες. Σε κάθε τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υποχρεούνται να κάνουν άσκηση της διακριτικής ευχέρειας που έχουν στη διάθεσή τους, προκειμένου να επιτευχθούν κοινωνικά υπεύθυνα αποτελέσματα</i>
<b>Επίπεδο εφαρμογής:</b>	<i>Ατομικό, βασισμένο στους ανθρώπους ως φορείς εντός των οργανισμών</i>
<b>Εστίαση:</b>	<i>Επιλογή, ευκαιρία, προσωπική ευθύνη</i>
<b>Αξία:</b>	<i>Ορίζει την ευθύνη των διαχειριστών να είναι ηθικοί παράγοντες, και να αντιλαμβάνονται και να ασκούν τις επιλογές τους στην υπηρεσία της κοινωνικής ευθύνης</i>
<b>Αρχική μελέτη:</b>	<i>Carroll (1979), Wood (1990)</i>

### 2.3 Ιστορική αναδρομή

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη προέκυψε τη δεκαετία του '50, όπου ξεκίνησε η προσπάθεια να αναλυθεί επιστημονικά και να διεξαχθεί η ανάλογη ερευνητική συγγραφή, σχετικά με την ΕΚΕ, υπό την έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Φτάνοντας στο τέλος η Βιομηχανική Επανάσταση, το 1840, υπάρχει μια τάση εκ μέρους των οργανισμών να αναληφθούν κοινωνικές πρωτοβουλίες, μιας και το ενδιαφέρον των διοικήσεων στρέφεται στο εργασιακό περιβάλλον και στην εργασιακή ικανοποίηση. Απώτερος σκοπός τους είναι να βελτιωθούν οι εργασιακές συνθήκες και να αυξηθεί η παραγωγικότητα (Carroll, 2008). Αν και δεν απορρέει από καμία ανάλυση ότι η ανάπτυξη αυτής της τάσης έγινε για λόγους καθαρά οικονομικού ή επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, ή είναι συνέπεια της κοινωνικής ευαισθησίας που επιδεικνύουν οι διοικήσεις, εντούτοις το γεγονός ότι την ίδια περίοδο δημιουργήθηκε ένα πρώιμο κοινωνικό κράτος, δείχνει να επιβεβαιώνει τις δυο αυτές αιτίες, καθώς ζητήματα, όπως αυτά της δημόσιας υγείας, της παιδικής εργασίας κ.α. σχετίζονται άμεσα με το νεοσύστατο οικονομικό σύστημα που καλείται να επιβιώσει.

Σημειώνεται πως από το 1953 και έπειτα οι επιχειρήσεις δείχνουν έντονα την ανάγκη τους να αναμειχθούν με κοινωνικού τύπου ζητήματα. Κατά τον Bowen (1953) «η κοινωνική ευθύνη αφορά την υποχρέωση των επιχειρηματιών να εφαρμόζουν πολιτικές και να λαμβάνουν αποφάσεις, οι οποίες να συμβαδίζουν με τους στόχους και τις αξίες της

κοινωνίας». Στην ουσία, βάσει αυτού του ορισμού γίνεται η μετάβαση από τον όρο «κοινωνική ευθύνη» σ' αυτόν της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης». Παράλληλα, οι εταιρικές παροχές συνεχίζουν να ισχύουν, κατά περίπτωση, όπως και τα φιλανθρωπικά έργα, στο πλαίσιο των απαιτήσεων που έχουν οι κοινωφελείς οργανισμοί και ο αμερικανικός ερυθρός σταυρός (Muirhead, 1999).

Η μετάβαση στη σημασία που έχει αποδοθεί στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, έτσι όπως νοείται στις μέρες μας, δεν ήταν άμεση. Αντιθέτως, ήταν μια ιδιαίτερα επίπονη διαδικασία που έγινε σταδιακά. Εν έτει 1960, πλήθος μεσαίων επιχειρήσεων προσπάθησαν έντονα να επιλέξουν πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και να καθορίσουν ένα ξεκάθαρο πλαίσιο εφαρμογής τους. Όπως υποστηρίζει ο Davis (1960) «η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά τις αποφάσεις και ενέργειες των διοικήσεων των οργανισμών, οι οποίες, έστω και εν μέρει, δεν σχετίζονται με τα άμεσα οικονομικά ή τεχνικά συμφέροντα της επιχείρησης». Ωστόσο, πλήθος διευθυντών μεσαίου επιπέδου έκριναν πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια ιδιαίτερος δαπανηρή επένδυση, που συνοδεύεται από ασάφεια αποτελεσμάτων. Έτσι, λοιπόν, υπήρχε σθεναρή αντίσταση εκ μέρους των επιχειρήσεων στο να εφαρμόσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70 (Ackerman, 1973, Klepper and Mackler, 1986).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και τα συμφέροντα που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης, όπως το εργατικό δυναμικό, η διοίκηση, η πελατεία, οι προμηθευτές κ.λπ., αρχίζουν αισθητά να συνδέονται μεταξύ τους. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρική κοινωνική ευθύνη εκλαμβάνεται ως εκείνη η διαδικασία που ακολουθεί ένας κοινωνικά υπεύθυνος οργανισμός, για να επιτύχει την εξισορρόπηση μιας σειράς συμφερόντων, μεταξύ των οποίων είναι το κίνητρο να αυξηθεί η κερδοφορία για τους μετόχους, όπως και ζητήματα που έχουν άμεση σχέση με το εργατικό δυναμικό, τον εκάστοτε προμηθευτή, έμπορο, την τοπική κοινότητα, αλλά και το κράτος (Johnson, 1971). Υπάρχει άμεση συσχέτιση της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholder theory) με τον εν λόγω ορισμό, καθώς αφορά μια γκάμα συμφερόντων. Επίσης ο Steiner (1971) εκλαμβάνει τον εκάστοτε οργανισμό ως ένα πρωταρχικά οικονομικό θεσμό, που υποχρεούται, όμως, να δείξει τη βοήθειά του στην κοινωνία, προκειμένου να επιτευχθούν οι βασικοί του στόχοι. Με την επέκταση της κάθε επιχείρησης επέρχεται και αύξηση των υποχρεώσεών της.

Σημειώνεται, πως τη δεκαετία το '70, αναφέρονται για πρώτη φορά οι όροι «κοινωνική ανταπόκριση» (responsiveness) και «εταιρική κοινωνική επίδοση» (corporate social performance). Σύμφωνα με τον Sethi (1975), τρεις διακριτές διαστάσεις εμπεριέχονται στην ΕΚΕ:

- i.**Κοινωνική υποχρέωση:** Πρόκειται για εκείνη την εταιρική συμπεριφορά, βάσει της οποίας γίνεται αντιμετώπιση των δυνάμεων της αγοράς, καθώς και των νομικών περιορισμών.
- ii.**Κοινωνική ευθύνη:** Έχει κανονιστικό περιεχόμενο.
- iii.**Κοινωνική ανταπόκριση:** Η εταιρική συμπεριφορά προσαρμόζεται στις ανάγκες της κοινωνίας.

Βάσει του διαγράμματος 1, στο μοντέλο ανάπτυξης εταιρικής κοινωνικής επίδοσης περιλαμβάνονται το σύνολο των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το σύνολο των διαδικασιών που αφορούν την εταιρική κοινωνική ανταπόκριση, καθώς και των πολιτικών που αφορούν τη διαχείριση κοινωνικών θεμάτων. Οι Wartick and Cochran (1985) ανέπτυξαν το εν λόγω μοντέλο, αντικείμενο του οποίου είναι η πραγμάτευση οικονομικών, εθνικών, νομικών και ειδικών θεμάτων, στο πλαίσιο ενός οργανωσιακού, θεσμικού και φιλοσοφικού προσανατολισμού.

<b>Principles</b>	<b>Processes</b>	<b>Policies</b>
<b>Corporate Social Responsibilities</b>	<b>Corporate Social Responsiveness</b>	<b>Corporate Social Management</b>
1) Economic 2) Legal 3) Ethical 4) Discretionary	1) Reactive 2) Defensive 3) Accommodative 4) Proactive	1) Issues Identification 2) Issues Analysis 3) Response Development
<b>Direct at:</b>	<b>Direct at:</b>	<b>Direct at:</b>
1) Social Contract of Business 2) Business as a Moral Agent	1) The Capacity to Respond to Changing Societal Conditions 2) Managerial Approaches to Developing Responses	1) Minimizing “Surprises” 2) Determining Effective Corporate Social Policies
<b>Philosophical Orientation</b>	<b>Institutional Orientation</b>	<b>Organizational Orientation</b>

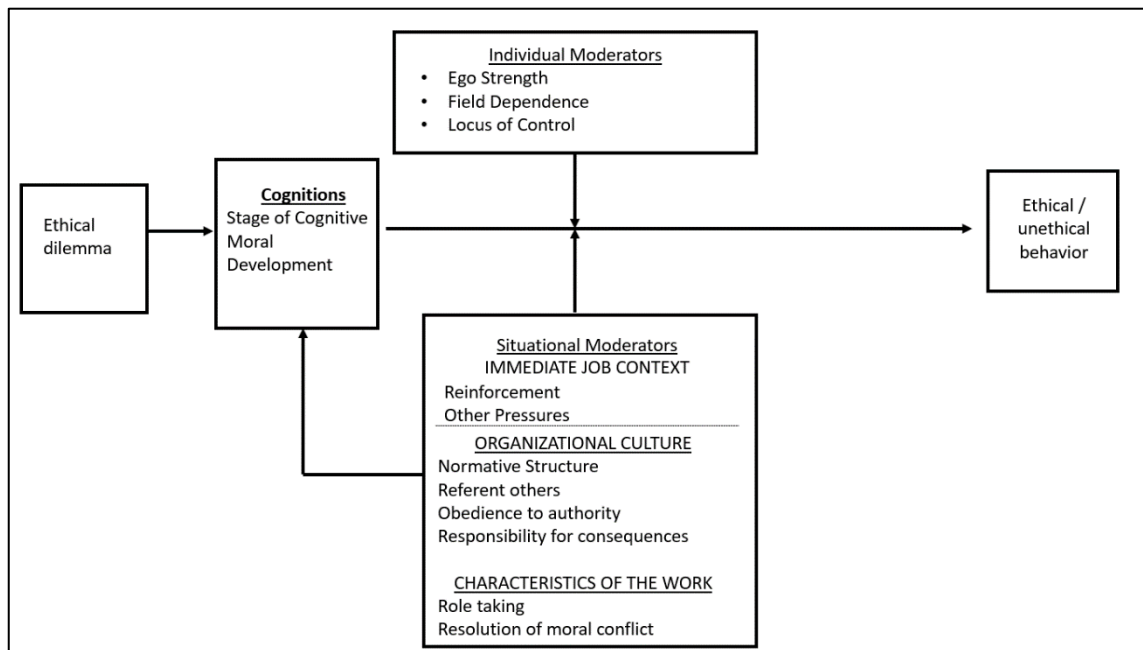
**Διάγραμμα 1:** Μοντέλο Ανάπτυξης Εταιρικής Κοινωνικής Επίδοσης (CSP)

Πηγή: Προσαρμογή από Wartick and Cochran (1985)

Μια εκ των σημαντικότερων μελετών για την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι των Bowman and Haire (1975). Οι συγκεκριμένοι προχωρώντας στη μελέτη ενός δείγματος επιχειρήσεων, διερευνούν το πώς συγκρούονται τα συμφέροντα των μετόχων, εφαρμόζοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Holmes (1976) προχώρησε στην εξέταση ενός δείγματος από στελέχη επιχειρήσεων, σε σχέση με την

εταιρική κοινωνική ευθύνη. Απώτερος σκοπός του ήταν να καταγραφούν οι δράσεις που άπτονται της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, συμπεριλαμβάνοντας τα δικαιώματα που έχουν οι μειονότητες, καθώς και τα εκπαιδευτικά, τα περιβαλλοντικά θέματα και αυτά που αφορούν την αστική ανάπτυξη.

Και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 εξακολούθησε να καταγράφεται και να αναλύεται επιστημονικώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Μια εκ των σημαντικότερων μελετών είναι του Jones (1980), ο οποίος μελετά το κατά πόσο και πώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προβαίνουν στην εφαρμογή πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ούτως ώστε να μην λαμβάνουν κριτικές. Βάσει της μελέτης των Tuzzolino and Armandi (1981), προτείνεται μια ταξινομική δόμηση για να αξιολογείται η εταιρική απόδοση και ένα κριτήριο για να παρακολουθείται η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Διαπιστώθηκε ότι επέρχεται διευκόλυνση της λειτουργικότητας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης τη στιγμή που υπάρχει ένα αναλυτικό πλαίσιο, που εμπεριέχει ιεραρχικά τις οργανωτικές ανάγκες. Όσον αφορά τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις επί ηθικών ζητημάτων (ethical decision making), προτείνεται από την Trevino (1986) ένα μοντέλο αλληλεπίδρασης, το οποίο προχωρά στον συνδυασμό μεμονωμένων μεταβλητών, όπως η ηθική ανάπτυξη, με τις μεταβλητές εκείνες που αφορούν μια συγκεκριμένη κατάσταση, έτσι ώστε να προβλέπεται η ηθική συμπεριφορά όσων εργάζονται στις επιχειρήσεις όταν λαμβάνονται ανάλογες αποφάσεις. Όπως παρουσιάζεται και στο ακόλουθο διάγραμμα 2, βαρυσήμαντος είναι ο ρόλος των μεμονωμένων συντονιστών, όπως ο εγωισμός ή η ανάγκη για έλεγχο, οι οποίοι συνδυαζόμενοι με το στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας και τα χαρακτηριστικά που έχει η εργασία, έχουν ως αποτέλεσμα να υιοθετείται ή μη μια ηθική συμπεριφορά.



**Διάγραμμα 2:** Μοντέλο Ηθικής Λήψης Αποφάσεων στις επιχειρήσεις

Πηγή: Προσαρμογή από Trevino (1986)

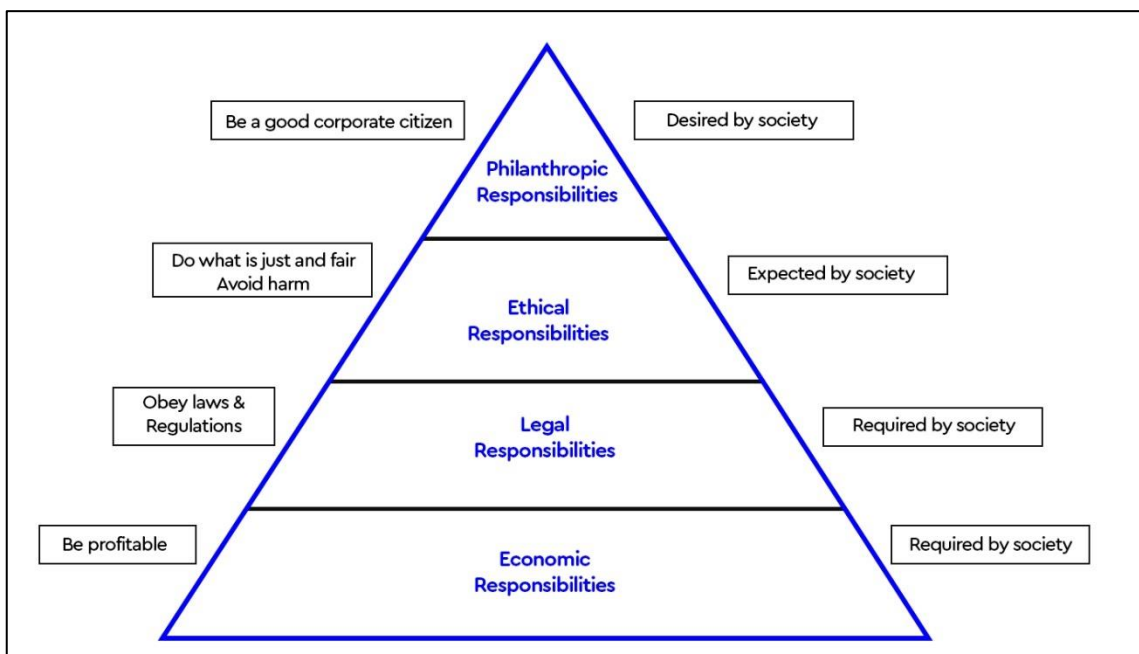
Τη δεκαετία του '90, παρατηρήθηκε η ισχυροποίηση της σχέσης ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική επίδοση και στη θεωρία της ηθικής των επιχειρήσεων. Βάσει της ανάλυσης του Jones (1991), υπάρχει διαφοροποίηση ως προς την ένταση των ηθικών ζητημάτων, κατά τη διαδικασία που λαμβάνονται οι εταιρικές αποφάσεις. Κατά συνέπεια, βάσει ενός πρότυπου υποδείγματος περί ηθικής λήψης αποφάσεων, κρίνεται απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη και η συμπεριφορά που έχουν οι διοικούντες των οργανισμών, προκειμένου να κατανοούνται κάθε φορά οι ηθικές διαδικασίες που διενεργούνται. Επίσης, την ίδια δεκαετία, γίνεται για πρώτη φορά η ανάδειξη του όρου «εταιρική πολιτεότητα» (corporate citizenship), η χρήση του οποίου γίνεται για να «συνδέσει την επιχειρηματική δραστηριότητα με την ευρύτερη κοινωνική ευθύνη και υπηρεσία προς αμοιβαίο όφελος». Ουσιαστικά, ο όρος «εταιρική πολιτεότητα» ισχυροποίησε την αντίληψη ότι μια επιχείρηση είναι μια οντότητα που καλείται να ανταποκριθεί επάξια στην οικονομική παγκοσμιοποίηση, καθώς και στη διασύνδεση των αγορών, όπως θα ανταπεξέρχονταν ένα μεμονωμένο άτομο (Valor, 2005). Η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον οργανισμό και στην ευρύτερη κοινωνία γίνεται λειτουργική, καθώς τα στελέχη των πολυεθνικών εταιριών προβαίνουν σε ηθικές ενέργειες. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι αμερικανικές πολυεθνικές JCPenney και Sears, οι οποίες πρωτοπόρησαν στο φιλανθρωπικό έργο και την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, ενώ δραστηριοποιήθηκαν με γνώμονα την ηθική, προκειμένου η ευρύτερη κοινωνία να ευημερεί και να ωφελείται. Έτσι, έγινε ενεργός ο ρόλος της εταιρικής πολιτεότητας,



καθώς λειτουργούσε υποστηρικτικά επί των δραστηριοτήτων της κοινότητας (Atman, 1998).

Από το 2000 και έπειτα, ένα εκ των βασικών χαρακτηριστικών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η επικέντρωση του ενδιαφέροντος επί της εμπειρικής απόδειξης όταν εφαρμόζεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη στις επιχειρήσεις, όπως και η έμφαση επί ζητημάτων που σχετίζονται με τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, την ηθική των οργανισμών, τη βιωσιμότητα και την εταιρική πολιτεότητα. Επιπλέον, το ενδιαφέρον των αναλυτών και των θεωρητικών επικεντρώθηκε στο πώς συσχετίζεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη με την εταιρική κοινωνική επίδοση, ως συνέπεια της εφαρμογής ηθικών πρακτικών των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Carroll και ίσως το πιο διαδεδομένο, προκειμένου να εξεταστεί η εννοιολογική φύση της ΕΚΕ, η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει τις οικονομικές, τις νομικές, τις ηθικές και τις φιλανθρωπικές προσδοκίες που μπορεί να έχει μια κοινωνία σε ορισμένη στιγμή από κάποια εταιρεία (Carroll, 1991). Ο σχεδιασμός του μοντέλου έγινε για πρώτη φορά το 1979 και ένα σχηματικό διάγραμμα της πυραμιδικής του μορφής δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά το 1991 (Carroll, 1991). Στο Διάγραμμα 3 απεικονίζονται οι τέσσερις αυτές κοινωνικές προσδοκίες ως προς τη διάσταση της ευθύνης από τις εταιρείες.



**Διάγραμμα 3:** Πυραμίδα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Πηγή: Προσαρμογή από Carroll (1991)

Όπως ορίζει ο Lantos (2001), η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι τεσσάρων ειδών, με τις ακόλουθες ευθύνες:

- **Οικονομικές ευθύνες:** Από τη βιομηχανική επανάσταση και κατόπιν, η εκάστοτε επιχείρηση εκλαμβάνεται ως ένα σημαντικό ίδρυμα, που παράγει αγαθά και προσφέρει υπηρεσίες, προς ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Για τον σκοπό αυτό, αναζητούνται πηγές και πρώτες ύλες, ανακαλύπτονται νέοι πόροι, η τεχνολογία βελτιώνεται, ενώ παρέχονται θέσεις εργασίας με δίκαιη αμοιβή και για την κάλυψη των δημοσίων αναγκών καταβάλλονται οι ανάλογοι φόροι στο κράτος. Σημειώνεται, πως ο Novak (1996) επισημαίνει μια σειρά από οικονομικές ευθύνες, όπως: 1) το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών πραγματικής αξίας πρέπει να ικανοποιούν τους πελάτες, 2) τα κεφάλαια πρέπει να αποδίδονται δίκαια στις επιχειρήσεις από τους επενδυτές της, 3) δημιουργείται νέος πλούτος, η συγκέντρωση του οποίου δύναται να γίνει σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, που είναι κάτοχοι μετοχών κρατικών εταιριών και ενεργούν κατάλληλα για να μειωθεί η φτώχεια, 4) δημιουργούνται και διατηρούνται νέες θέσεις εργασίας, 5) δημιουργείται θετικό κλίμα, που δίνει την αίσθηση στα άτομα ότι μπορεί να επέλθει βελτίωση των οικονομικών τους συνθηκών, 6) προωθείται η καινοτομία, και 7) διαφοροποιούνται τα οικονομικά συμφέροντα των πολιτών, προκειμένου να επιτευχθεί η αποφυγή της τυραννίας της πλειοψηφίας.
- **Νομικές ευθύνες:** Η λήψη νομικών καθηκόντων συνεπάγεται συμμόρφωση με ό,τι επιτάσσει ο νόμος. Η ψήφιση των νόμων, βάσει των οποίων επέρχεται η ρύθμιση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, γίνεται γιατί η κοινωνία δεν δείχνει πάντα τη δέουσα εμπιστοσύνη στους οργανισμούς ότι θα δράσουν σωστά. Βέβαια, όλοι οι νόμοι έχουν κάποιους περιορισμούς, αφού το πεδίο εφαρμογής τους δεν είναι ευρύ (δεν προσφέρουν κάλυψη σε κάθε ενδεχόμενο περιστατικό), ενώ προσφέρουν μια βάση στις επιχειρήσεις, προκειμένου να συμπεριφέρονται επιδεικνύοντας την ελάχιστη δυνατή ηθική.
- **Δεοντολογικές ευθύνες:** Τα δεοντολογικά καθήκοντα ξεπερνούν τους περιορισμούς που θέτουν οι νομικές υποχρεώσεις. Εμπεριέχουν το αίσθημα του σεβασμού απέναντι στα ηθικά δικαιώματα των λαών, προμηνύοντας και αποτρέποντας κάθε είδους κοινωνική βλάβη που προκαλούν οι άλλοι (Smith and Quelch, 1993). Αυτού του είδους οι ευθύνες αντιστοιχούν σε πολιτικές, θεσμικά όργανα, αποφάσεις ή πρακτικές, που είτε προσδοκούνται (θετική υποχρέωση) είτε είναι απαγορευμένα (αρνητικά καθήκοντα) από την κοινωνία.
- **Αλτρουιστικές ευθύνες:** Η ανάληψη στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επέρχεται τη στιγμή που η επιχείρηση προβαίνει στην ανάληψη εταιρικών δραστηριοτήτων κοινωφελών υπηρεσιών, που οδηγούν στην επίτευξη των στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων.

Σύμφωνα με τους de Baker et al (2005), η εννοιολογική ασάφεια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αναφορικά με την όποια κοινωνική ευθύνη αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις, την υποχρεώνει να πέφτει σε αντιφάσεις. Στο πλαίσιο αυτό, οι Kotler and

Lee (2005:207) προχώρησαν στη δημοσίευση μιας λίστας, που εμπεριέχει μια σειρά βέλτιστων πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ούτως ώστε πλήθος επιχειρήσεων να δείξουν το ενδιαφέρον τους στο πώς θα εφαρμόσουν αποτελεσματικά την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Σημειώνεται, πως τη δεκαετία του 2000, οι εταιρικοί και ακαδημαϊκοί κύκλοι άνοιξαν βαρυσήμαντες συζητήσεις επί της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Όπως υποστηρίζουν οι Jamali και Miurshak, μέσω αυτών των συζητήσεων αναγνωρίζεται η αξία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά εγείρονται ερωτήματα αναφορικά με το κατά πόσο οι επιχειρήσεις, η δραστηριοποίηση των οποίων γίνεται στα αναπτυσσόμενα κράτη, αναλαμβάνουν υποχρεώσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Βάσει της εμπειρικής απόδειξης των Dobers and Halme (2009), οι επιχειρήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών αντιλαμβάνονται διαφορετικά την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Επίσης, ένα αδύναμο θεσμικό περιβάλλον περικλείει παράνομη οικονομική εκροή από τα φτωχά κράτη, κάτι που αποτρέπει τα αναπτυσσόμενα κράτη από εκμετάλλευση κρίσιμων πόρων, και ακολούθως συνεπάγεται μη πετυχημένες προσπάθειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Σε αυτή την κατεύθυνση, το να ενισχυθεί η ικανότητα, να ανιχνευθεί η φοροδιαφυγή, καθώς και η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, μπορεί να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη, προκειμένου να επέλθει κοινωνική δικαιοσύνη, να προστατεύεται το περιβάλλον και να εξαλειφθεί η φτώχεια.

Όπως επισημαίνει ο Frederick (2006), από το 2000 και έπειτα, η εστίαση των επιχειρηματικών ανησυχιών και πρακτικών γίνεται επί περιβαλλοντικών θεμάτων, επί της ασφάλειας και της υγείας των καταναλωτών, επί του ποιοτικού εργασιακού βίου, αλλά και των καταχρηστικών τακτικών των πολυεθνικών εταιρειών. Το 2001, όταν κατέρρευσε η Enron, ασκήθηκε πίεση στις εταιρείες να αποκτήσουν ακόμη μεγαλύτερη διαφάνεια και να λογοδοτούν καλύτερα. Σε αυτή την κατεύθυνση, πλήθος χωρών υποχρεούνται να υποβάλουν εκθέσεις για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ενώ οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να προβαίνουν στην ανάρτηση εκθέσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στους ιστότοπούς τους, προκειμένου το κοινό και ο κάθε ενδιαφερόμενος να έχει άμεση πρόσβαση. Λαμβάνοντας ως αφορμή την Enron, και καθ' όλη τη δεκαετία, κάποιοι μελετητές προχώρησαν στην ανάλυση και τον επαναπροσδιορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, για τον επιχειρηματικό κόσμο του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Επί παραδείγματι, μέσω της UN Global Compact, μιας στρατηγικής πολιτικής πρωτοβουλίας, η άνθιση της οποίας ήταν εμφανής σε όλη τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας, επέρχεται δέσμευση των επιχειρήσεων σε δέκα αρχές, που χαίρουν καθολικής αποδοχής, στους τομείς που σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργασία, την προστασία του περιβάλλοντος, καθώς και την καταπολέμηση της διαφθοράς (Rahman, 2011).

Από το 2010 μέχρι τώρα, η ανάπτυξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ορατή σε πλήθος επιπέδων. Οι Mäkinen and Kouzula (2012) προχωρούν στην εξερεύνηση του πολιτικού ρόλου των επιχειρήσεων, στηριζόμενοι σε τρεις κύριες διαστάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με σκοπό να ερμηνεύσουν το πώς κατανέμεται η ηθική εργασία στα πολιτικά συστήματα, όπως ο κλασικός φιλελευθερισμός ή το ελευθεριακό *laissez-faire*. Παρά ταύτα, η διαπίστωση των μελετητών είναι ότι τα τελευταία χρόνια η εταιρική κοινωνική ευθύνη στηρίζεται σε μια μεταβατική περίοδο παγκόσμιου βεληνεκούς, όπου η όποια ευθύνη και καθήκον έχουν οι κυβερνήσεις προς τους οργανισμούς δεν δίνουν έμφαση στην ηθική εργασία.

Στην ίδια κατεύθυνση, οι Gond et al. (2011) προχωρούν στην εξέταση της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και την εκάστοτε κυβέρνηση, συμπεραίνοντας ότι δεν έχει επικεντρωθεί αρκετά το ενδιαφέρον στον πολυδιάστατο ρόλο των κυβερνήσεων, στην προώθηση και ανάδειξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, στα πλαίσια που ορίζουν τα εθνικά συστήματα διακυβέρνησης.

Πλήθος θεωριών επιχειρηματικής ηθικής δείχνουν να δίνουν έμφαση στο πώς αιτιολογούνται οι υποχρεώσεις που υπερβαίνουν τις νομικές αρμοδιότητες και τη συμμόρφωση με τον νόμο. Πλήθος επιστημόνων επιχειρηματικής ηθικής κάνουν χρήση εννοιών, αρχών και μεθόδων, προκειμένου να αναγνωρίζονται και να δικαιολογούνται οι υποχρεώσεις μιας επιχείρησης, πέραν των επιπέδων νομικής ρύθμισης, κάτι που οδηγεί σε μια κανονιστική ασυμμετρία. Έτσι, λοιπόν, οι καινούριες μελέτες προχωρούν στην εξέταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βάσει της θεωρίας των ενδιαφερομένων, της εταιρικής πολιτεότητας, καθώς και της επιχειρηματικής ηθικής (Norman, 2011). Ουσιαστικά, η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι αντιπροσωπευτική μιας προοπτικής αυξανόμενης ζωτικής σημασίας, αφού το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών αναμένει από τις σύγχρονες οικονομικές μονάδες να τηρούν τους νόμους και να λειτουργούν ως προστάτες του κοινωνικού συνόλου. Κατά συνέπεια, οι σύγχρονες επιχειρήσεις κάνουν ό,τι μπορούν για να είναι βιώσιμες, στο πλαίσιο μιας ανταγωνιστικής, δυναμικής και παγκόσμιας αγοράς, προσπαθώντας ιδιαιτέρως να εφαρμόσουν κοινωνικά υπεύθυνες αποφάσεις (Caroll, 2015).

Τα τελευταία χρόνια, πλήθος ερευνητών επιβεβαιώνει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη επηρεάζει άμεσα και έμμεσα τη χρηματοοικονομική απόδοση. Επί παραδείγματι, βάσει μιας μελέτης επί της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της χρηματοοικονομικής επίδοσης, στο Πακιστανικό τραπεζικό σύστημα γίνεται σαφές ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη ασκεί σημαντική επιρροή επί των οικονομικών επιδόσεων, ενώ το κατά πόσο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης, η έκταση της εταιρικής φήμης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λειτουργούν ως διαμεσολαβητές στη σχέση αυτή (Sindhu and Arif, 2017). Το κατά πόσο επιδρά η εταιρική κοινωνική ευθύνη επί των οικονομικών επιδόσεων

εξετάζεται και βάσει της επίδρασης που έχουν οι προτάσεις των μετόχων, που έχουν άμεση σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Όπως υποστηρίζει η Flammer (2015), όταν εφαρμόζονται οι προτάσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επέρχονται θετικές αποδόσεις, αυξάνεται η παραγωγικότητα, όπως και οι πωλήσεις, ενώ οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται καλύτερα. Μέσω αυτών των προτάσεων, οι οργανισμοί προχωρούν στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, εφαρμόζοντας βιώσιμες πρακτικές. Συγκεκριμένα, κατά την οικονομική κρίση, οι οικονομικές μονάδες, που ξεχώριζαν για τα χαρακτηριστικά του υψηλού κοινωνικού κεφαλαίου και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εμφάνιζαν πιο υψηλές αποδόσεις μετόχων 4%-7% από τις επιχειρήσεις με χαμηλό κοινωνικό κεφάλαιο, και επίσης ήταν περισσότερο κερδοφόρες, έδειχναν αύξηση των πωλήσεών τους ανά εργαζόμενο, και παρουσίαζαν σχετική ανάπτυξη, εν συγκρίσει με τις εταιρείες που χαρακτηριζόντουσαν για τη χαμηλή εταιρική κοινωνική ευθύνη (Lins et al. 2017).

## **2.4 Θεωρητικό πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

### **2.4.1 Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholder Theory)**

Ο όρος «*θεωρία των ενδιαφερομένων*» παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Ansoff (1965), αναφερόμενος στους στόχους του εκάστοτε οργανισμού. Βάσει του όρου, κύριος στόχος του εκάστοτε οργανισμού είναι να εξισορροπήσει τα αντιμαχόμενα αιτήματα των διάφορων ενδιαφερομένων του οργανισμού. Με τον όρο ενδιαφερόμενοι νοούνται οι μέτοχοι, οι πιστωτές, οι υπάλληλοι, οι πελάτες, ο εκάστοτε προμηθευτής, οι κυβερνητικοί φορείς και οι ομάδες δημοσίων συμφερόντων.

Προσπαθώντας να επεκτείνει τον όρο του Ansoff, ο Freeman (1984) έκανε λόγο για τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholder Theory). Ως ενδιαφερόμενο όρισε «*οποιοδήποτε*» πρόσωπο ή σύνολο ατόμων μπορεί να δεχθεί ή να ασκήσει επιρροή επί της διαδικασίας που απαιτείται για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης. Βασικά, ο Freeman προχώρησε στην ταξινόμηση της εξέλιξης που έχει η έννοια των ενδιαφερομένων μερών, μέσω ενός μοντέλου επιχειρηματικού σχεδιασμού και επιχειρηματικής πολιτικής, καθώς και ενός μοντέλου εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, πάνω στο ζήτημα του πώς πρέπει να διαχειρίζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το μοντέλο επιχειρηματικού σχεδιασμού και επιχειρηματικής πολιτικής δίνει έμφαση στο πώς πρέπει να αναπτύσσονται, να αξιολογούνται και να εγκρίνονται οι εταιρικές στρατηγικές αποφάσεις από ομάδες που είναι απαραίτητο να δείχνουν την υποστήριξή τους, ούτως ώστε η επιχείρηση να συνεχίζει να διαγράφει την πορεία της. Κατά συνέπεια, η συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι διάφορες ομάδες των ενδιαφερομένων μερών

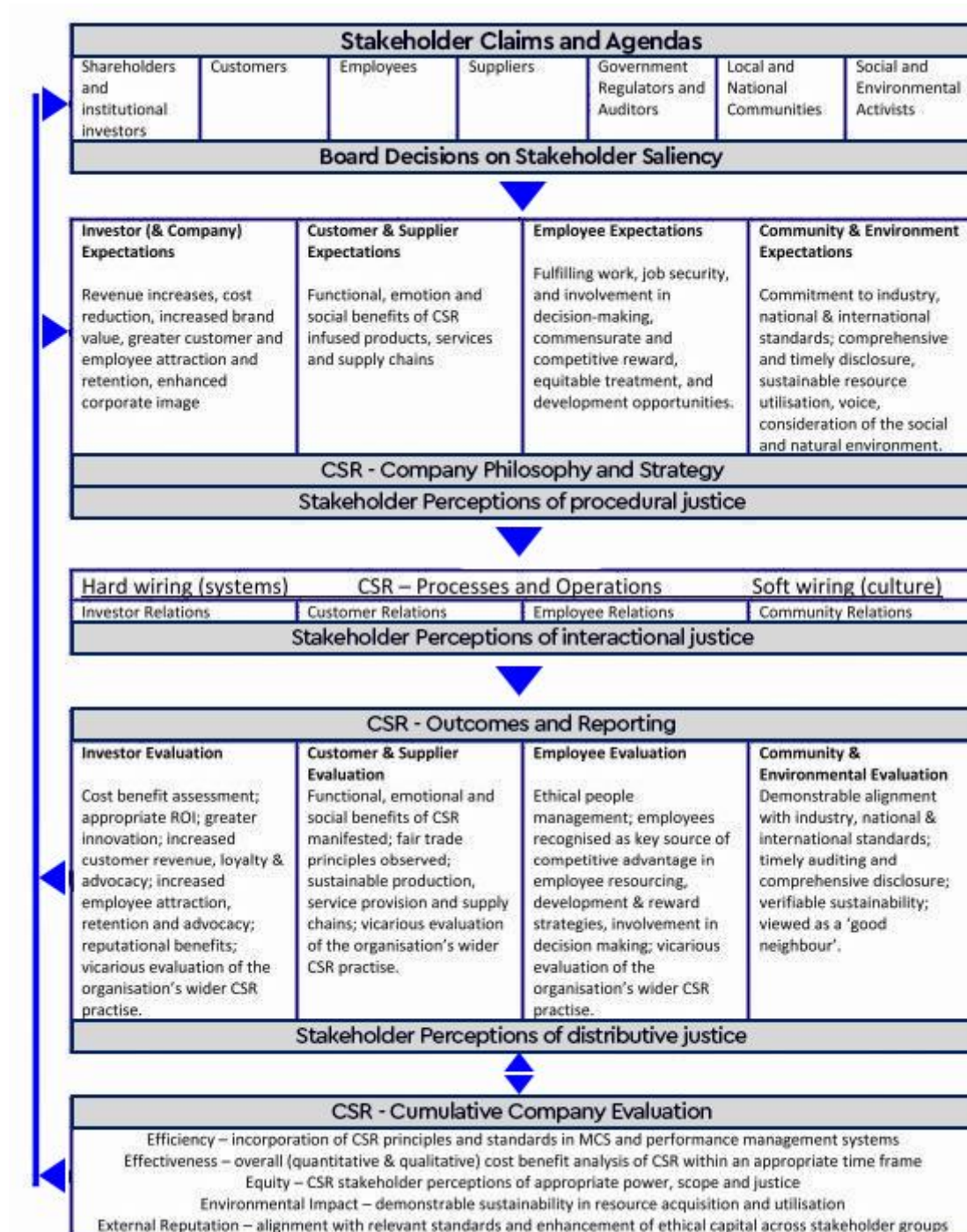
εκλαμβάνεται ως ένα είδος περιορισμού που επιβάλλει η στρατηγική της διοικήσεως. Σύμφωνα με το μοντέλο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ο εταιρικός σχεδιασμός επεκτείνεται, προκειμένου να συμπεριληφθούν οι εξωτερικές επιρροές, που ενδέχεται να προκαλούν αντιφατικότητα ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους. Κατά συνέπεια, βάσει του εν λόγω μοντέλου, δύναται να δημιουργηθεί ένας στρατηγικός σχεδιασμός, προκειμένου να υπάρχει προσαρμογή επί των κοινωνικών αλλαγών που επιτάσσουν οι μη παραδοσιακές ομάδες δύναμης.

Έχοντας ως βάση το μοντέλο του Freeman, ο Ullman (1985) προχώρησε στην ανάπτυξη ενός εννοιολογικού μοντέλου δραστηριοτήτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Βάσει της εννοιολογικής δομής που προσφέρει το προκείμενο μοντέλο, μελετώνται οι εταιρικές δραστηριότητες κοινωνικής ευθύνης ενός ενδιαφερόμενου μέρους. Ο Ullman συμπέρανε ότι η ανάπτυξη των προτύπων κοινωνικής ευθύνης που πραγματοποιήθηκε πριν από τη διεξαγωγή της δικής του έρευνας είχε ακαθόριστα αποτελέσματα, αφού η σχέση μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και της κοινωνικής ευθύνης δεν ήταν αποδεδειγμένη μέσω εμπειρικών δοκιμών. Συνεπώς, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών αιτιολογεί κατάλληλα το γιατί πρέπει να ενσωματώνονται οι στρατηγικές αποφάσεις στο σύνολο των μελετών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Επίσης, όσο υπάρχει αύξηση των διαθέσιμων πόρων για να είναι βιώσιμη μια επιχείρηση, τόσο μεγαλώνει η επιδίωξη ότι αυτά που αιτούνται οι ενδιαφερόμενοι θα υπάγονται στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών.

Βάσει νεότερων μελετών, γίνεται η σύνδεση της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών με την αποδοτικότητα του οργανισμού (Harrison and Wicks, 2013), το πλεονέκτημα του ανταγωνισμού (Harrison et al., 2010) και τη δημιουργία εταιρικής αξίας (Tantalo and Priem, 2016). Οι Cheng et al. (2014) στη μελέτη τους εξετάζουν το κατά πόσο η ύπαρξη ανώτερων επιδόσεων στην εταιρική κοινωνική ευθύνη επιφέρει πιο καλή χρηματοδότηση, λόγω του ότι μειώνεται η ασύμμετρη πληροφόρηση καθώς αυξάνεται η διαφάνεια. Η διαπίστωση των ερευνητών έγκειται στο ότι οι οργανισμοί με καλύτερα επίπεδα απόδοσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έρχονται αντιμέτωποι με περιορισμούς κεφαλαίων ιδιαιτέρως μειωμένους, κάτι που απορρέει από τον βαρυσήμαντο παράγοντα της διαφάνειας.

Το κάτωθι διάγραμμα 4 αποτελεί απεικόνιση του μοντέλου συστημάτων ενδιαφερομένων μερών, βάσει του οποίου γίνεται ο προσδιορισμός: 1) των προσδοκιών που έχουν κάποιες ομάδες ενδιαφερομένων, αναφορικά με την επιχείρηση, 2) του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στο σύνολο των προσδοκιών αυτών, και 3) των συνεπειών που έχουν και τα δυο μέρη. Το να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα ενδιαφερόμενα μέρη, κάνοντας χρήση της ηθικής βάσης της δικαιοσύνης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη διατήρηση της φήμης

της και την αποδοτικότητά της. Επίσης σημειώνεται πως χάρη στη φιλοσοφία, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών (Mason and Simmons, 2014).



**Διάγραμμα 4:** Μοντέλο συστημάτων ενδιαφερομένων μερών ΕΚΕ  
 Πηγή: Προσαρμογή από Mason and Simmons (2014)

## 2.4.2 Η θεωρία αξίας των μετόχων (Shareholder Value Theory)

Κατά τη διάρκεια του 1980 μέχρι το 1995, πραγματοποιήθηκε η εδραίωση της ιδεολογίας για την αξία των μετόχων, υπό την αρχή της εταιρικής διακυβέρνησης που ισχύει μεταξύ των επιχειρήσεων, η οποία ξεκίνησε από την Αμερική και την Αγγλία. Τα δυο ή τρία χρόνια που ακολουθούν, σε κύκλους συζητήσεων, αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση, που γινόντουσαν στην Κύπρο και σε αναπτυσσόμενες Ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Γερμανία, η Σουηδία και η Γαλλία, η θεωρία της αξίας των μετόχων είχε ιδιόζουσα θέση, ενώ λίγα χρόνια αργότερα, εν έτει 1999, έγινε η έκδοση των «*Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης*» από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), βάσει των οποίων η λειτουργία των οργανισμών κρίνεται αναγκαίο να ακολουθεί το συμφέρον που έχουν οι μέτοχοι (OECD, 1999).

Βασικά, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, όπου η ύπαρξη των προηγμένων οικονομιών είναι εμφανής, η θεωρία των μετόχων κρίνεται ως μια σπουδαία αρχή για την επίτευξη της κατάλληλης διακυβέρνησης των οργανισμών. Απώτερος σκοπός εφαρμόζοντας αυτή την αρχή είναι να βελτιωθούν οι ανταγωνιστικές επιδόσεις των οικονομικών μονάδων, όπως και η βιωσιμότητα των οικονομιών (Lazonick and O'Sullivan, 2000). Ένας όχι ιδιαίτερα αυξημένος αριθμός επιχειρήσεων στην Αμερική άρχισε σε πρώτη φάση να δίνει αξία στους μετόχους, αποσκοπώντας σε τεράστια έσοδα από την αρχή της διατήρησης και της επανεπένδυσης (*retain and reinvest*). Οι επιχειρήσεις αυτές έδειχναν μια τάση για διατήρηση των κερδών τους και επανεπένδυση του φυσικού κεφαλαίου, ενώ ταυτόχρονα ανέπτυσσαν και αξιοποιούσαν τους παραγωγικούς πόρους, που επιτρέπουν επενδύσεις για τη δημιουργία εγκαταστάσεων, αγορά εξοπλισμού και εύρεση ανθρώπινου δυναμικού (Ciccolo and Baum, 1985, Corbett and Jenkinson, 1996). Όσον αφορά την αρχή *retain and reinvest*, εφαρμόστηκε αντιμετωπίζοντας μια σειρά προβλημάτων, καθώς νέοι ανταγωνιστές άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους, υπήρχαν συγχωνεύσεις, εξαγορές και επήλθε εσωτερική ανάπτυξη, οι οργανισμοί γνώρισαν σημαντική και αξιοσημείωτη άνοδο, με πολλά τμήματά τους να μοιράζονται σε πλήθος διαφορετικών επιχειρήσεων. Σημειώνεται, πως υπήρχε αποστασιοποίηση των κεντρικών γραφείων που κρατούσαν αυτούς τους οργανισμούς – γίγαντες από τις ουσιαστικές διαδικασίες που διενεργούνταν για να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν οι παραγωγικοί πόροι σε επενδύσεις, με συνέπεια οι αποφάσεις για το πώς πρέπει να γίνει η διάθεση των εταιρικών πόρων να στηρίζονται αποκλειστικά στην αρχή *retain and reinvest*. Ωστόσο, οι παράγοντες του ασταθούς μικροοικονομικού περιβάλλοντος και της ανόδου του νέου παγκόσμιου ανταγωνισμού, ιδιαίτερως από την Ιαπωνία, είχε ως αποτέλεσμα η απόδοση των επιχειρήσεων, τη δεκαετία του '70, να



παρουσιάζεται ιδιαιτέρως χαμηλή. Εν συγκρίσει με την αμερικανική πρακτική, οι βάσεις δεξιοτήτων στην Ιαπωνία προχώρησαν στην ενσωμάτωση των δυνατοτήτων που έχει το ανθρώπινο δυναμικό σε μια πιο ευρεία σειρά λειτουργικών ειδικοτήτων, καθώς και σε ιεραρχικές ευθύνες, στο πλαίσιο των διαδικασιών που επιτάσσει η οργανωτική μάθηση. Αντιθέτως, οι εταιρείες στην Αμερική είχαν την τάση για ανάπτυξη και αξιοποίηση των τεχνολογιών, βάσει των οποίων θα υπήρχε έλεγχος των συνθηκών εργασίας και των οικονομικών απολαβών, χωρίς να απαιτείται οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία (Lazonick and O'Sullivan, 1998).

Στο πλαίσιο αυτό, η αξία των μετόχων στην Αμερική αναζητήθηκε έχοντας την κατάλληλη υποστήριξη από τα θεσμικά όργανα. Μεταφέροντας μετοχές μεμονωμένων νοικοκυριών σε ιδρύματα, όπως τα ταμεία συνταξιοδότησης, τα αμοιβαία κεφάλαια και οι ασφαλιστικές εταιρείες, οδήγησαν σε εξαγορές, δίνοντας στους μετόχους αυξημένη συλλογική εξουσία επί της απόδοσης και της αγοραίας αξίας που έχουν οι μετοχές. Τις δεκαετίες του '50 και του '60, η ύπαρξη νομικών περιορισμών επιδρούσε στο κατά πόσο οι ασφαλιστικές εταιρείες ζώης και τα ταμεία συνταξιοδότησης θα ήταν εφικτό να συμπεριλάβουν μετοχές εταιρειών στα χαρτοφυλάκια των επενδύσεών τους. Ωστόσο, τη δεκαετία του '70, στο πεδίο της οικονομίας έγιναν κάποιες τροποποιήσεις, που λειτούργησαν προωθητικά επί του ρόλου που έχουν οι θεσμικοί επενδυτές, όπως επί παραδείγματι το να μετατοπιστεί το ενδιαφέρον από τις μακροπρόθεσμες επενδυτικές δραστηριότητες των οικονομικών μονάδων (κατά βάση ομολογιακές εκδόσεις) στο να δημιουργηθούν τέλη κερδών κεφαλαίων, μέσα από συναλλαγές σε χρεόγραφα του κράτους και των εταιρειών (Krippner, 2005).

Οι Berger et al. (2006) διερεύνησαν το πώς σχετίζεται η αξία του πελάτη (Customer Lifetime Value, CLV) με την αξία των μετόχων (Shareholder value, SHV), και διαπίστωσαν ότι το CLV παίζει τον ρόλο του ενδιάμεσου στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον οργανισμό και την αξία των μετόχων, με άμεση συνέπεια στις απαραίτητες μεταβολές στο επιχειρηματικό μοντέλο. Θέλοντας να επεκτείνουν τον συλλογισμό, οι Schulze et al. (2012), προχώρησαν στην ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου, αναφορικά με την εκτίμηση των πελατών, το οποίο βασίζεται στη θεωρία αποτίμησης. Οι συγκεκριμένοι συνέκριναν το πώς επηρεάζουν οι πελάτες τους οικονομικούς υπολογισμούς της αξίας των μετόχων, όπως γίνεται η αποτίμησή τους από τη μόχλευση. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο των ευμετάβλητων συνθηκών που χαρακτηρίζουν τη σταθερή ανάπτυξη και τη μεταβλητότητα των κερδών, η αξία που έχει ο πελάτης είναι σαφής όταν παρακολουθείται η κεφαλαιοποίηση της αγοράς (Zhang, 2016).

## 2.5 Η αρχή της διατήρησης

Η βιώσιμη ανάπτυξη δύναται να γίνει για τους οργανισμούς πηγή για κέρδη, για καινοτομίες, καθώς και μια πετυχημένη πορεία. Προς αξιοποίηση αυτής της πηγής και αντιμετώπιση των προκλήσεων της βιωσιμότητας, οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη ενός εργαλείου που θα λειτουργήσει βοηθητικά στον εντοπισμό των ευκαιριών, αλλά και των απειλών, και θα έχει βελτιωτικό ρόλο επί των στρατηγικών εταιρικής βιωσιμότητας. Βάσει μιας εκτεταμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αναφορικά με τη στρατηγική με την οποία διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις τόσο την εταιρική κοινωνική ευθύνη, όσο και την εταιρική βιωσιμότητα, ο Baumgartner (2014) προβαίνει στην ανάπτυξη ενός εννοιολογικού πλαισίου, βάσει του οποίου δίνεται μια πλήρης εικόνα της σημασίας που έχουν οι πτυχές της βιωσιμότητας, για έναν μεμονωμένο οργανισμό, και επιτρέπει να ενσωματωθούν αυτές οι πτυχές σε πλήθος διαφορετικών επιπέδων διαχείρισης.

Ο ΟΟΣΑ προχώρησε στην εισαγωγή μιας σειράς δεικτών κανονιστικής διαχείρισης, με σκοπό την αξιολόγηση της αποτελεσματικής διακυβέρνησης των οργανισμών. Ύψιστη προτεραιότητα τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι να εξασφαλίζουν ορθή ρυθμιστική διαχείριση και να βελτιώνουν την ποιότητα που χαρακτηρίζει το ρυθμιστικό πλαίσιο και τους νέους κανονισμούς. Η χρησιμότητα των δεικτών ποιότητας που έχουν τα συστήματα κανονιστικής διαχείρισης έγκειται στη διαδικασία κατά την οποία αξιολογούνται οι κανονιστικές ρυθμίσεις, αναλύονται οι επιδόσεις της κανονιστικής διακυβέρνησης, διαγιγνώσκονται οι παράγοντες επιτυχίας και καθορίζονται οι τομείς προτεραιότητας για επιπλέον μεταρρυθμίσεις. Βέβαια, οι ποσοτικοί παράγοντες που εκτιμούν τη θεσμική ανάπτυξη θεωρούνται βαρυσήμαντη πρόκληση, αφού οι δεσμοί που αναπτύσσονται ανάμεσα στις ρυθμιστικές πολιτικές και στα αποτελέσματα χαρακτηρίζονται για την πολυπλοκότητά τους, και κατά βάση για την εμμεσότητά τους, με συνέπεια την εκδήλωση δυσκολιών όταν τα αποτελέσματα εφαρμόζονται και ερμηνεύονται (Jacobzone et al., 2007). Έτσι, λοιπόν, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται οι εξωτερικές απαιτήσεις και οι επιπτώσεις, που δημιουργεί ο οργανισμός, ούτως ώστε να υπάρξει αναγνώριση των ευκαιριών και των απειλών, που έχουν άμεση σχέση με τη βιωσιμότητα. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με πιέσεις, που συνεχώς αυξάνονται, αναφορικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, κρίνεται αναγκαία η μετατροπή των βελτιώσεων επί των περιβαλλοντικών επιδόσεων σε μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους, ενσωματώνοντας, πλήρως, τις δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις στρατηγικές διαδικασίες. Ακόμη, κρίνεται απαραίτητο οι εσωτερικές διαδικασίες να γίνονται αντιληπτές καλύτερα, αφού μέσω αυτών επιτυγχάνεται η σύνδεση της

απόδοσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με τον τρόπο που διαχειρίζεται και διοικείται ο οργανισμός (Arjalies and Mundy, 2013).

## 2.6 Εταιρική κοινωνική επίδοση

Οι αρχές της κοινωνικής ευθύνης, η διαδικασία της κοινωνικής ανταπόκρισης και οι πολιτικές που διαμορφώνονται για να αντιμετωπιστούν τα κοινωνικά ζητήματα αναπτύσσουν μια σχέση μεταξύ τους, καθώς αλληλεπιδρούν, που ορίζεται ως εταιρική κοινωνική επίδοση (CSP), ενώ παράλληλα υπάρχει το κατάλληλο περιθώριο για να ενσωματωθούν ποικίλες ανταγωνιστικές προοπτικές, όπως αυτές της οικονομικής ευθύνης, της δημόσιας ευθύνης, και της κοινωνικής ανταπόκρισης (Wartick and Cochran, 1985). Ο Miles (1987) μελέτησε εις βάθος το ζήτημα της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης, προχωρώντας στην εφαρμογή εννοιών όπως του στρατηγικού μάνατζερ και της οργανωσιακής θεωρίας, με απώτερο σκοπό να ερμηνεύσει την εταιρική ανταπόκριση (corporate responsiveness). Οι δυο πλευρές της ανταπόκρισης στη συγκεκριμένη προσέγγιση σχετίζονται με τις εξωτερικές υποθέσεις της εταιρείας και ειδικότερα με τη στρατηγική που ακολουθείται και τον σχεδιασμό αυτών. Μέσω των δυο αυτών παραμέτρων γίνεται εξέταση της κοινωνικής πολιτικής, η οποία δεν εκλαμβάνεται ως απόρροια της διαδικασίας κατά την οποία τηρούνται οι αρχές της υπευθυνότητας, αλλά ως φυσική επέκταση της επιχειρησιακής πολιτικής. Σε γενικές γραμμές, οι στρατηγικοί διαχειριστές έρχονται συνεχώς αντιμέτωποι με την ανάγκη που υπάρχει να κατανέμονται αποτελεσματικά οι ελλειπείς εταιρικοί πόροι σε ένα περιβάλλον που διακρίνεται για την όλο και μεγαλύτερη άσκηση πιέσεων στην οποία προχωρά. Πλήθος εξ αυτών των πιέσεων απορρέουν άμεσα από πηγές κοινωνικών ζητημάτων. Υπό αυτή την προσέγγιση, υπάρχει θετική συσχέτιση της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης με τις επιδόσεις οικονομικού τύπου ενός οργανισμού, τόσο σε ιστορικό όσο και σε μελλοντικό επίπεδο (Waddock and Graves, 1997).

Βάσει νεότερων μελετών, η εταιρική κοινωνική επίδοση συσχετίζεται με την ελκυστικότητα της εκάστοτε επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό. Στη μελέτη τους οι Jones et al. (2014) επισημαίνουν ότι τα άτομα που βρίσκονται στη διαδικασία αναζήτησης εργασίας σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις θέτουν ως κριτήριο για την ύπαρξη καλών εργασιακών συνθηκών τους παράγοντες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των κοινωνικών επιδόσεων. Οι απόψεις όσων εργάζονται, αναφορικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι καλές, όταν προβαίνουν στη διαπίστωση ότι χαίρουν απόλυτης υποστήριξης από την επιχείρηση. Έτσι, νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία που προσφέρουν (Glavas and Kelley, 2014). Άλλες πάλι έρευνες επικεντρώνονται στο πώς

συσχετίζονται η εταιρική κοινωνική επίδοση και ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος. Βάσει εμπειρικών αποδείξεων των εταιρειών του S&P 500, για το χρονικό διάστημα 1992 και 2009, υπάρχει αρνητική, αλλά αδύναμη συσχέτιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με τον συστηματικό κίνδυνο, και απ' την άλλη θετική και ισχυρή σύνδεση της εταιρικής κοινωνικής ανευθυνότητας με τον οικονομικό κίνδυνο. Επίσης, μέσω επενδύσεων σε οργανισμούς που διακρίνονται για τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις διαφορετικών επιπέδων, δεν δύνανται να επέλθει η επίτευξη κάποιου σαφούς κέρδους ή ζημίας (Οικονομου et al., 2012). Στην ίδια προσέγγιση, ο Kang (2013) επισημαίνει τη θετική σύνδεση του επιπέδου διαφοροποίησης με την εταιρική κοινωνική ευθύνη που έχουν οι επιχειρήσεις. Βέβαια, όταν υπάρχει έντονη εστίαση των διαφοροποιημένων επιχειρήσεων στο βραχυπρόθεσμο κέρδος, δύναται να λειτουργήσει αποτρεπτικά επί των απαιτήσεων που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και των επενδύσεων σε ζητήματα κοινωνικού περιεχομένου, κάτι που επιφέρει αρνητικό περιορισμό στη θετική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο επίπεδο διαφοροποίησης και του CSP. Απ' την άλλη, οι Ioannou and Serafeim (2012) προχωρώντας στην αξιοποίηση δείγματος από επιχειρήσεις σαράντα δύο χωρών, βάσει της κοινωνικής και περιβαλλοντικής τους επίδοσης, διαπίστωσαν ότι τέσσερα συστήματα, και συγκεκριμένα αυτά που σχετίζονται με την πολιτική, την εργασία, την εκπαίδευση και τον πολιτισμό είναι οι πιο σημαντικές μεταβλητές, που επιδρούν επί της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εν αντιθέσει με την επιρροή του χρηματοοικονομικού συστήματος, που φαίνεται να είναι σχετικά μικρή.

## 2.7 Η εταιρική πολιτειότητα

Η εμφάνιση της εταιρικής πολιτειότητας (Corporate Citizenship) στις βιβλιογραφικές αναφορές του management έλαβε τον χαρακτηρισμό του βαρυσήμαντου όρου, ενώ αντικείμενό του είναι ο κοινωνικός ρόλος που έχουν οι επιχειρήσεις. Πρωτοεπισημάνθηκε στις αμερικανικές οικονομικές μονάδες, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 (Altman and Vidaver-Cohen, 2000), όπου και ξεκίνησε να χρησιμοποιείται στον λόγο του επιχειρηματικού κόσμου, παγκοσμίως. Ένα κομβικό σημείο στη συγκεκριμένη διαδικασία θεωρείται η από κοινού δήλωση, αναφορικά με την *«Παγκόσμια Εταιρική Πολιτειότητα - Η πρόκληση ηγεσίας για τους διευθύνοντες συμβούλους και τους συμβούλους»*, η οποία υπογράφηκε στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, το 2002, στη Νέα Υόρκη, από διευθύνοντα στελέχη από τριάντα τέσσερις πολυεθνικές εταιρείες- κολοσσούς, όπως οι Coca-Cola Company, Deutsche Bank, Diageo, Merck & Co, McDonald's Corporation, Phillips και UBS (World Economic Forum, 2012). Βέβαια, ο όρος δεν τίθεται στον περιορισμό της εταιρικής σφαίρας, αφού ένα

αρκετά μεγάλο σώμα που ασχολείται με την ακαδημαϊκή έρευνα αφιερώνεται σε ζητήματα εταιρικής πολιτειότητας (De Jongh and Prinsloo, 2005). Σημειώνεται, πως η χρήση της εν λόγω ορολογίας γίνεται αναφορικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πολιτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις (Wagner, 2001). Επίσης, ουκ ολίγες κυβερνητικές μονάδες και συμβουλευτικές υπηρεσίες έχουν ειδικά αφιερωθεί στην εταιρική πολιτειότητα, όπως είναι το Εμπορικό Επιμελητήριο της Αμερικής, το Αφρικανικό Ινστιτούτο, το Κέντρο της Κοπεγχάγης καθώς και η Εταιρεία Εταιρικής Πολιτειότητας του Λονδίνου (Matten and Crane, 2005).

Δεδομένων όλων των προαναφερθέντων, η εταιρική πολιτειότητα δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τους οργανισμούς που κάνουν διαχείριση αυτών των δικαιωμάτων. Όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω Διάγραμμα 5, ένας ρόλος κοινωνικού περιεχομένου εμπεριέχεται στην εταιρική πολιτειότητα, κάτι που συνεπάγεται ένα σύνολο διαφορετικών ρόλων και δράσεων. Αναφορικά με τα κοινωνικά δικαιώματα (social rights), η εκάστοτε οικονομική μονάδα μπορεί είτε να προβεί στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών ή μη, με αποτέλεσμα να κάνει διαχείριση δικαιωμάτων, έχοντας τον ρόλο του παρόχου. Όσον αφορά τα αστικά δικαιώματα (civil rights), ο οργανισμός είτε τα καλύπτει είτε τα θέτει υπό περιορισμό, ώστε, έτσι, να μπορεί να διαχειρίζεται παραπάνω από έναν ρόλο. Ακόμη, όσον αφορά τα πολιτικά δικαιώματα (political rights), ο οργανισμός λειτουργεί ως αγωγός, προκειμένου να ασκούνται τα συγκεκριμένα δικαιώματα, αποκτώντας, έτσι, τον ρόλο του διαμεσολαβητή.

<b>Corporate Citizenship</b>	
<b>Social role of the corporation in administering citizenship</b>	
Social rights	Corporation as provider
Civil rights	Corporation as enabler
Political rights	Corporation as channel

**Διάγραμμα 5:** Εκτεταμένη Θεωρητική Ιδέα της Εταιρικής Πολιτειότητας

Πηγή: Προσαρμογή από Matten and Crane (2005)

Εν γένει, οι οργανισμοί δεν πρέπει να λειτουργούν ως εργαλεία που αποβλέπουν μόνο στην κερδοφορία, αλλά με αίσθημα ευθύνης να αντιμετωπίζουν και την πολιτειότητα, προχωρώντας στην εφαρμογή επιχειρηματικών πρακτικών, με απώτερο σκοπό την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Είναι εμφανής η ανταπόκριση των πολυεθνικών εταιρειών στις ανάγκες που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως και η επικέντρωση του ενδιαφέροντός τους στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, κάτι που οδηγεί στη δημιουργία μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και μια πετυχημένη πορεία. Στο

συγκεκριμένο πλαίσιο, εμπεριέχεται και το στοιχείο της εταιρικής πολιτικότητας, καλύπτοντας τις ανάγκες που έχουν οι προμηθευτές, οι επενδυτές και οι εργαζόμενοι (Tai and Chang, 2014). Ωστόσο, βάσει της μελέτης του McEachern (2015), είναι δύσκολος ο προσδιορισμός του κατά πόσο οι καταναλωτές είναι ευαισθητοποιημένοι επί των διαφοροποιημένων επιπέδων των δραστηριοτήτων της εταιρικής πολιτικότητας, παρόλο που οι επιχειρήσεις υιοθετούν όλο και περισσότερο σχετικές στρατηγικές.

## **2.8 Πλεονεκτήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Υπάρχει πλήθος πλεονεκτημάτων που χαρακτηρίζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, η εφαρμογή των οποίων δύναται να γίνει σε κάθε οργανισμό, ανεξαρτήτου μεγέθους ή τομέα. Σε γενικές γραμμές, η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να ωφελήσει στα εξής: απόκτηση θετικής φήμης για την επιχείρηση, οι αυξήσεις δύναται να ανεβούν και οι πελάτες να δείξουν την αφοσίωσή τους, επίτευξη καλύτερων οικονομικών επιδόσεων, εξοικονόμηση κόστους, οι πελάτες προσελκύονται και το πελατολόγιο διατηρείται, τα ενδιαφερόμενα μέρη αναγνωρίζονται, και η λήψη χρηματοδότησης γίνεται πιο εύκολη.

- **Επιχειρηματική φήμη**

Μέσω των εταιρικών κοινωνικών επενδύσεων, γίνεται πιο εύκολη για τον εκάστοτε οργανισμό η διαμόρφωση της φήμης του, αναφορικά με την κοινωνική του υπευθυνότητα, κάτι που δύναται να καταλήξει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά βάση, οι οργανισμοί λειτουργούν ευνοϊκά στους προμηθευτές εκείνους που έχουν προβεί στην υιοθέτηση υπεύθυνων πολιτικών, προκειμένου να υπάρχει κάλυψη της γνώμης των πελατών τους, καθώς πλήθος εξ αυτών επιδιώκουν να κάνουν τις συναλλαγές τους με κοινωνικά υπεύθυνους οργανισμούς.

- **Εξοικονόμηση κόστους**

Αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και μειώνοντας τα απόβλητα, το περιβάλλον προστατεύεται και παράλληλα μειώνεται το κόστος κάθε οργανισμού.

- **Εύρεση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων**

Μια επιχείρηση, που επιδεικνύει βιωσιμότητα και υπευθυνότητα, δύναται να προσλάβει νέα talέντα πιο εύκολα και να διατηρήσει το υπάρχον προσωπικό της. Η επίδειξη κοινωνικής και υπεύθυνης συμπεριφοράς από τον οργανισμό, ενδεχομένως, λειτουργεί ενθαρρυντικά στους εργαζομένους, ώστε να παρατείνουν την παρουσία τους σε αυτόν,

κάτι που μειώνει το κόστος που απαιτείται για να διακοπεί μια πρόσληψη, όπως και να εκπαιδευτούν οι νέοι εργαζόμενοι.

- **Αναγνώριση των ενδιαφερομένων μερών**

Η προσέγγιση που κάνουν με συστηματικό τρόπο τα ενδιαφερόμενα μέρη φέρνει στην επιφάνεια άτομα που, κατά πιθανότητα, ο οργανισμός έθετε εν αγνοία του στο παρελθόν.

- **Άλλα οφέλη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

Όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται με υπευθυνότητα και με κριτήριο τη βιωσιμότητά της, διευκολύνεται:

- i. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση, καθώς υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα οι επενδυτές να δείξουν την υποστήριξή τους σε έναν οργανισμό που χαρακτηρίζεται για την αξιοπιστία του, και προκαλεί την προσέλκυση του θετικού ενδιαφέροντος των μέσων ενημέρωσης, λαμβάνοντας μέρος σε δραστηριότητες σε κοινοτικό επίπεδο.
- ii. Η απόκτηση καλών σχέσεων με την εκάστοτε τοπική αρχή, προκειμένου η δραστηριοποίηση της επιχείρησης να γίνεται πιο εύκολα (π.χ. μειώνονται τα κανονιστικά βάρη).
- iii. Ο εντοπισμός των νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, προκειμένου να αναπτυχθούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- iv. Η βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης.
- v. Η επίτευξη μακροπρόθεσμης οικονομικής επιτυχίας.

## **2.9 Μειονεκτήματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Πέραν των πλεονεκτημάτων, η εταιρική κοινωνική ευθύνη μειονεκτεί σε διάφορα σημεία, όπως η μεγάλη γραφειοκρατία, το όλο και μεγαλύτερο κόστος για να διατηρηθεί, η διαφοροποίηση των κριτηρίων αναφοράς για κάθε επιχείρηση, κλάδο και χώρα δραστηριοποίησης, ενώ παράλληλα εξελίσσονται συνεχώς.

Όταν μια εταιρεία προβαίνει στον σχεδιασμό μιας στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είναι απαραίτητο να μπορεί να τη φέρει εις πέρας. Ένας εκ των στόχων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι να κάνει εμφανές το ενδιαφέρον μιας εταιρείας για την κοινότητα που δραστηριοποιείται, εκμαιεύοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών της. Αυτό συνεπάγεται ότι η εταιρεία θα πρέπει να κάνει μια ανακοίνωση της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, που έχει σκοπό να θέσει σε εφαρμογή, και ακολούθως να προβεί στην επιτυχή εκτέλεσή της. Αξίζει να σημειωθεί πως ένας μη πετυχημένος σχεδιασμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δύναται να επιφέρει χειρότερα αποτελέσματα για την επιχείρηση από την πλήρη απουσία στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Επίσης, τα δελτία τύπου, που στο τέλος γίνονται ψεύτικες υποσχέσεις, με το πέρας του χρόνου καταλήγουν σε πιο μεγάλο ελεγκτικό μηχανισμό τόσο εκ μέρους των μέσων μαζικής ενημέρωσης όσο και εκ μέρους των καταναλωτών, ενώ παράλληλα δεν κερδίζουν την εμπιστοσύνη.

Από διοικητικής απόψεως, οι στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενδέχεται να μετατραπούν σε κοστοβόρες προσπάθειες, ιδιαίτερες για τους πιο μικρούς οργανισμούς, καθώς εμπεριέχουν τις οικονομικές απολαβές μιας ομάδας ατόμων, που σχεδιάζουν και εκτελούν τη στρατηγική. Επιπλέον, κάθε εκστρατεία για την εταιρική κοινωνική ευθύνη ενέχει τις περισσότερες φορές μια χρηματοοικονομική συνιστώσα, όπως επί παραδείγματι μια δωρεά χρημάτων ή οι καθημερινές χρηματικές απολαβές του προσωπικού. Κατά συνέπεια, το να εφαρμοστεί η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν είναι πάντα μια διαδικασία χαμηλού κόστους.

## **2.10 Εταιρικός κοινωνικός απολογισμός-το πρότυπο GRI**

### **2.10.1 Η οικονομία**

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που έχουν συγκεκριμένοι θεσμοί, για να επιτευχθούν οι κοινωνικοί σκοποί, θεωρούνται κύριο μέλημα στο πεδίο της οικονομίας. Μια εταιρεία ιδιωτικού δικαίου, κατά την παραδοσιακή άποψη, λειτουργεί ανεξάρτητα και μπορεί να δημιουργήσει πλούτο, ακόμη και σε βαθμό απληστίας, με απώτερο σκοπό να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Από την άλλη, σκοπός των κυβερνητικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι να έρθουν αντιμέτωποι με κοινωνικούς σκοπούς, που δεν έχουν σχέση με την οικονομία, χωρίς βέβαια να εξαιρούνται και φαινόμενα διαφθοράς και ανικανότητας, προς εκπλήρωση του καθορισμένου ρόλου τους. Αν και η πολιτική οικονομία προβαίνει στην εξέταση αυτών των θεμάτων από άποψη κυβερνητικής συμπεριφοράς, στην αντίπερα όχθη είναι εμφανής η ύπαρξη ενός κινήματος, που επιδιώκει στην άντληση ενός ευρύτερου κοινωνικού ρόλου για τις ιδιωτικές εταιρείες, εφαρμόζοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Γίνεται λοιπόν σαφές, ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους σε μια πιο ευρεία ομάδα ενδιαφερομένων – πελατών, εργαζομένων και κοινοτήτων – πέρα από τις συνηθισμένες υποχρεώσεις τους απέναντι στους μετόχους.

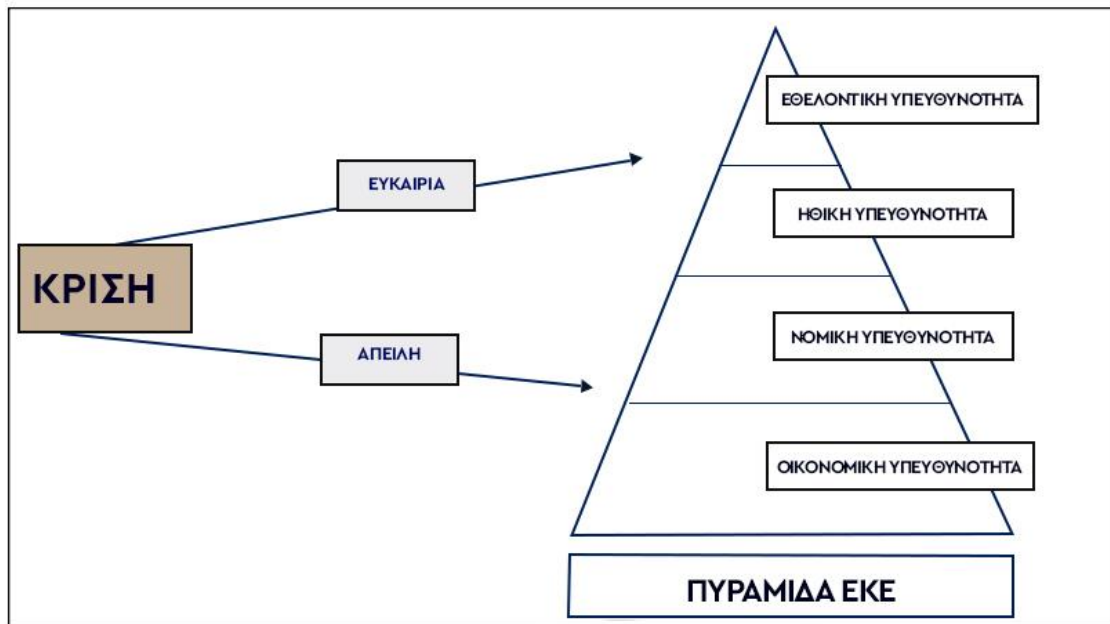
Συστηματική επιδίωξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι να μεγιστοποιηθεί το κέρδος στον χώρο των ανταγωνιστικών αγορών. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση που οι καταναλωτές εστιάζουν ή ξέρουν τον λόγο για τον οποίο μια οικονομική μονάδα κάνει προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος (π.χ. συγκέντρωση χρηματικού ποσού για



κάποιο ίδρυμα) προθυμοποιούνται να προβούν στην αγορά του προϊόντος, χωρίς να δίνουν σημασία στο κατά πόσο κερδοφορεί ο οργανισμός ή στο ανάλογο δημόσιο αγαθό. Στο πεδίο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, η εταιρική κοινωνική ευθύνη λαμβάνει συγκριτικό θεσμικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερος, δε, στην περίπτωση συνδυασμού του δημόσιου αγαθού με την παραγωγή ενός ιδιωτικού. Επί παραδείγματι, η εταιρεία Nike έχει τη δυνατότητα επιλογής στη χρήση ή μη μικρών παιδιών στα εργοστάσιά της που κατασκευάζουν παπούτσια στην Ασία, ή μια κατασκευάστρια εταιρεία καλλυντικών μπορεί να προβεί στην επιλογή της συμμετοχής ή μη ζώων στις δοκιμές των προϊόντων. Βέβαια, η εταιρική κοινωνική ευθύνη για την κυβέρνηση αποτελεί ένα είδος συγκριτικού θεσμικού πλεονεκτήματος, τη στιγμή που δύναται να προβεί στην ισότιμη κατανομή του κόστους που έχουν τα δημόσια αγαθά στους φορολογούμενους πολίτες. Ωστόσο, είτε πρόκειται για ιδιωτικές είτε για δημόσιες επιχειρήσεις η εταιρική κοινωνική ευθύνη δύναται να προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η διεθνής οικονομική κρίση προξένησε ουσιαστικά προβλήματα σε κάθε γωνιά της γης, κατά βάση στην οικονομική ρευστότητα. Παρά το γεγονός ότι οι κρίσεις δεν μπορούν να προβλεφθούν σε γενικές γραμμές, ενώ μπορεί να εμφανιστούν λόγω ποικίλων παραγόντων, εντούτοις δύνανται να οριστούν ως μη σταθερές χρονικές περιόδους, που μπορεί να προκαλέσουν σε μεγάλο βαθμό ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα (Devlin, 2007: 5). Βάσει αυτού του ορισμού, η κρίση μπορεί να νοηθεί ως ένας κύκλος γεγονότων, που εκπηγάζει από μια σειρά εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων του οργανισμού, πιθανώς, μη προσδοκώμενους, γρήγορα αναπτυσσόμενους και μη επιθυμητούς. Πέραν των οικονομικών επιπτώσεων, η κρίση του 2008 ήταν ικανή να οδηγήσει στη διαμόρφωση και ενός καταθλιπτικού περιβάλλοντος και κλίματος αβεβαιότητας, που λειτουργούσε απειλητικά για τις επιχειρήσεις, καθώς οι πωλήσεις και η κερδοφορία μειωνόντουσαν, και κατά κύριο λόγο οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αξιολογούνταν πιο αυστηρά από τους καταναλωτές. Ωστόσο, υπάρχει η αντίληψη ότι συμμετέχοντας σε δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αξιοποιούνται οι ευκαιρίες που απορρέουν από την κρίση. Επί παραδείγματι, πλήθος επιχειρήσεων συγχωνεύτηκαν ή εξαγοράστηκαν προς αντιμετώπιση των οικονομικών επιπτώσεων της κρίσης, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία θετικών μακροπρόθεσμων αποδόσεων των μετόχων. Παράλληλα, η ολοκλήρωση των συγχωνεύσεων από οικονομικές μονάδες αυξημένης κοινωνικής ευθύνης έγινε σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα, με τα ποσοστά αποτυχημένης έκβασης να είναι πιο λίγα. Κατά συνέπεια, οι κοινωνικές επιδόσεις των οργανισμών, που προβαίνουν σε εξαγορές, αποτελούν βαρυσήμαντη και καθοριστική παράμετρο για την απόδοση των συγχωνεύσεων, καθώς και το ενδεχόμενο να μεγιστοποιηθεί η αξία που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη (Deng et al., 2013).

Οι Yelkikalan and Köse (2012) προέβησαν στην ανάπτυξη ενός μοντέλου, με σκοπό να ερμηνεύσουν τις συνέπειες της κρίσης στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, στο πλαίσιο διαφορετικών κατευθύνσεων. Βάσει του κάτωθι διαγράμματος 6, παρουσιάζονται αλλαγές στις αντιδράσεις που έχουν οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενάντια στην κρίση, βάσει του προσδιορισμού αυτών των πρακτικών επί των διαφορετικών διαστάσεων της πυραμίδας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δηλαδή των εθελοντικών, των ηθικών, των νομικών και των οικονομικών.



**Διάγραμμα 6:** Ο αντίκτυπος της κρίσης στην εταιρική κοινωνική ευθύνη

Πηγή: Προσαρμογή από Yelkikalan and Köse (2012)

Στη χώρα μας, πλήθος επιχειρήσεων είχαν οικειοθελή συμμετοχή στην αξιολόγηση, στο πλαίσιο του Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index, CRI), ενός εργαλείου παγκόσμιας εμβέλειας, το οποίο προβαίνει στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων, βάσει των επιδόσεών τους στις δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, κοινωνικού, εργασιακού, αγοραίου και περιβαλλοντικού επιπέδου. Σύμφωνα με την έρευνα των Kanoura and Sahinidis (2015), σε δείγμα είκοσι έξι οικονομικών μονάδων το χρονικό διάστημα 2008-2015, διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες οργανισμοί φέρουν καλύτερα αποτελέσματα στις δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, λόγω ουσιαστικής ποιοτικής διαφοροποίησης ανάμεσα στις πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, προτού ξεσπάσει η κρίση, αλλά και μετέπειτα. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι παρόλο που υπάρχει οικονομική κρίση και τα κέρδη πέφτουν κατακόρυφα, οι ελληνικές εταιρείες δείχνουν να γίνονται πιο αποδοτικές, ενώ η αξιολόγησή τους γίνεται βάσει υψηλών δεικτών CRI. Βάσει εμπειρικής απόδειξης από δείγμα ογδόντα μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων ιδιωτικού δικαίου, διαπιστώνεται ότι οι παράγοντες της

ευαισθητοποίησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, του σχετικού κόστους της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς και της καταλληλότητας που έχουν οι στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ασκούν άμεση επιρροή στην εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς έχουν ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση θετικού αντίκτυπου στη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, την απόκτηση και διατήρηση ικανοποιημένων πελατών, καθώς και τη δημιουργία καλής επιχειρηματικής φήμης, ακόμη και κατά την κρίση (Chatzoglou et al., 2017). Παρομοίως, η έρευνα των Sahinidis & Kavoura (2014), σε δείγμα από είκοσι επτά επιχειρήσεις των εννέα μεγαλύτερων ελληνικών βιομηχανιών, δείχνει την ύψιστη προσοχή των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα πεδία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, κατά την οικονομική κρίση, καθώς και μια αυξανόμενη τάση να υιοθετούνται και να κοινοποιούνται πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στους φορείς που εμπλέκονται.

### **2.10.2 Η κοινωνία**

Τα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των εταιρειών που συμμετέχουν σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες, που σχετίζονται με φιλανθρωπικές παροχές, καθώς και κοινωνικούς σκοπούς, που δεν έχουν καμία σχέση με τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης, εκδήλωσε ραγδαία αύξηση. Σε γενικές γραμμές, τα κοινωνικά υπεύθυνα προγράμματα έχουν αντιμετωπιστεί κατά κύριο λόγο ως εργαλεία που βελτιώνουν τη φήμη του οργανισμού και δημιουργούν υπεραξία ανάμεσα στους μετόχους.

Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις που θεωρούνται κορυφή στο είδος τους, αναγνωρίζουν σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό την καθοριστική σημασία που έχει το να διαχειρίζεσαι σωστά και να ελέγχεις τις εταιρικές κοινωνικές περιβαλλοντικές επιδόσεις. Η ώθηση να εφαρμοστεί μια εταιρική στρατηγική, που θα εμπεριέχει συνέπειες οικονομικού, περιβαλλοντικού και κοινωνικού περιεχομένου, μπορεί να γίνεται λόγω διαφόρων εσωτερικών παραγόντων, όπως το να έχει δεσμευτεί η διοίκηση για να διατηρεί τη βιωσιμότητα της επιχείρησης ή το ότι αναγνωρίζεται η δυνατότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης να επιφέρει οικονομική αξία στην επιχείρηση, καθώς υπάρχουν αυξημένα έσοδα και χαμηλότερα έξοδα. Παρά ταύτα, ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης, η πρωταρχική ώθηση για την εφαρμογή μιας στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης απορρέει από μια σειρά εξωτερικών πιέσεων, όπως είναι οι κυβερνητικές ρυθμίσεις, οι απαιτήσεις που διαμορφώνει η αγορά, οι δράσεις στις οποίες προβαίνουν οι ανταγωνιστές ή οι πιέσεις που ασκούν οι μη κυβερνητικές οργανώσεις. Όπως επισημαίνεται στο περιοδικό Fortune (2017), οι δέκα οργανισμοί – κολοσσοί, που φημίζονται για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως οι Microsoft, Google, Intel, Cisco, Systems, BMW και Colgate-Palmolive, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις απόψεις που έχουν

οι καταναλωτές για τη διακυβέρνηση του οργανισμού, τον θετικό αντίκτυπο και την επίδραση στο κοινωνικό σύνολο, όπως και την ισότιμη αντιμετώπιση του προσωπικού. Το γεγονός ότι στους δέκα πιο φημισμένους οργανισμούς για την εφαρμογή πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υπάρχουν τέσσερις εταιρείες πληροφορικής, φανερώνει ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν προβεί στην ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων, ώστε να αντιμετωπίζουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα, κάνοντας χρήση της τεχνολογίας για την επίτευξη της βιωσιμότητας, όπως η χρήση συστημάτων για βελτιωμένη κοστολόγηση, ο προϋπολογισμός κεφαλαίων, οι εκτιμήσεις για τις μελλοντικές αποδόσεις ή ο σχεδιασμός των προϊόντων (Erstein, 2018). Βάσει μελέτης επί των επιπτώσεων που έχει ένα περιβαλλοντικό πρόγραμμα στις εκπομπές ρύπων, γίνεται σαφές ότι οι εταιρείες που προβαίνουν στην υιοθέτηση τέτοιων προγραμμάτων μπορεί να παρουσιάζουν πιο υψηλά ποσοστά εκπομπών έναντι των εταιρειών που δεν ακολουθούν αντίστοιχα προγράμματα. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται ότι όσο αυξάνεται ο κίνδυνος για εκδήλωση μη κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ο οργανισμός να προβεί σε δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Crane et al., 2017).

### **2.10.3 Το περιβάλλον**

Στο πεδίο των ακαδημαϊκών ερευνών, η εταιρική κοινωνική ευθύνη που σχετίζεται με το περιβάλλον έχει προσελκύσει την προσοχή όλο και περισσότερων μελετητών. Η βιβλιογραφία που πραγματεύεται το πού οφείλεται το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για το περιβάλλον, όπως και το ποια είναι η σχέση της περιβαλλοντικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με τις εταιρικές αποδόσεις, ολοένα και αυξάνεται. Επί παραδείγματι, βάσει μιας μελέτης σε δείγμα από εβδομήντα οχτώ εταιρείες που αξιολογεί το πώς σχετίζεται η σύνθεση που έχουν τα διοικητικά συμβούλια με την περιβαλλοντική εταιρική κοινωνική ευθύνη, διαπιστώνεται ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εξωτερικών διευθυντών εμφανίζει πιο καλές βαθμολογίες στην περιβαλλοντική εταιρική κοινωνική ευθύνη (Post et al., 2011). Επιπροσθέτως, βάσει της έρευνας που διεξήγαγαν οι Orlitzky et al. (2011), η συμβολή που έχει η εφαρμογή μιας στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η οποία εστιάζει στο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για το περιβάλλον, όπως και το ποια είναι η σχέση της περιβαλλοντικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με τις εταιρικές αποδόσεις, ολοένα και αυξάνεται. Αντιθέτως, σύμφωνα με την Flammer (2013), η περιβαλλοντική εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων και ανταγωνιστικών πόρων για τους οργανισμούς.

Μεγάλο κομμάτι των βιβλιογραφικών αναφορών έχει ως αντικείμενο τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της περιβαλλοντικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των αποδόσεων των μετόχων. Επίσης, οι Kim et al. (2014) διερευνούν το κατά πόσο η εταιρική κοινωνική ευθύνη μετριάξει ή συμβάλλει στο να συντρίβουν οι τιμές των μετοχών. Στην περίπτωση που οι κοινωνικά υπεύθυνοι οργανισμοί έχουν δεσμευτεί σε μεγάλο βαθμό να είναι διαφανείς και να μην αποκρύβουν τις κακές ειδήσεις, τότε ο κίνδυνος να συντρίβουν οι μετοχές τους δεν είναι τόσο αυξημένος. Οι μελετητές προβαίνουν στη διαπίστωση ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ενός μελλοντικού κινδύνου συντρίβης των μετοχών, ειδικά στην περίπτωση που οι εταιρείες έχουν υψηλά ποσοστά θεσμικής ιδιοκτησίας. Από την άλλη, υπάρχει πιθανότητα ύπαρξης κατάλληλων κινήτρων, ώστε οι διευθυντές να προχωρούν σε διαστρέβλωση των όποιων πληροφοριών διοχετεύονται στην αγορά, σε σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησής τους. Κατά συνέπεια, είναι δύσκολο για όσους συμμετέχουν στην αγορά να δώσουν ακριβή ερμηνεία των πληροφοριών, που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Δεδομένων αυτών των συνθηκών, οι τιμές γίνονται πιο ευμετάβλητες, ενώ οι εκτιμήσεις των μετοχών εταιρειών, που χαρακτηρίζονται ευρύτατα για την κοινωνική τους υπευθυνότητά, γίνονται υπερβολικές (Orlitzky, 2013). Ακόμη, απόδειξη των χρηματοπιστωτικών αγορών και του ρόλου τους στη βιώσιμη ανάπτυξη συνιστά ότι όσοι συμμετέχουν στις χρηματοπιστωτικές αγορές προβαίνουν στην ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών, και διακυβερνητικών κριτηρίων κατά τη λήψη των επενδυτικών τους αποφάσεων, κάτι που επιβάλλει στις εταιρείες να προσανατολιστούν σε μια μακροπρόθεσμη στρατηγική, με απώτερο σκοπό τις βιώσιμες επενδύσεις (Busch et al., 2016).

## **2.11 Η εσωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

Μια βασική δυσκολία των μεγάλων εταιρειών, πάνω στο ζήτημα της διαχείρισης προσωπικού, είναι η δυσμενής συμπεριφορά, που είναι διαδεδομένη και ως «*ηθικός κίνδυνος*». Η εμφάνιση αυτής της συμπεριφοράς συμβαίνει όταν τα συμφέροντα της επιχείρησης και του προσωπικού δεν ευθυγραμμίζονται, με αποτέλεσμα να ασκείται επιρροή στα κίνητρα των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Βάσει της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία που έχει η υπέρβαση αυτής της πρόκλησης, ευθυγραμμίζοντας τα ατομικά συμφέροντα με αυτά της επιχείρησης, κάτι που εκλαμβάνεται ως ένα δυναμικό εργαλείο για να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gottschalg and Zollo, 2007). Στο πλαίσιο αυτό, στις

βιβλιογραφικές πηγές που αναφέρονται στο management, επισημαίνεται ο ρόλος που έχουν τα κίνητρα, όπως και η δέσμευση του προσωπικού στο να διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ στις βιβλιογραφικές πηγές που αναφέρονται στα οικονομικά, τονίζεται η ανάγκη να παρέχονται κίνητρα, με σκοπό το προσωπικό να επιδεικνύει αποτελεσματική απόδοση. Ουσιαστικά, υπάρχει αλληλοσύνδεση αυτών των δυο σκελών, καθώς στην περίπτωση που το προσωπικό αντιληφθεί ότι η υπάρχουσα απασχόληση είναι ανώτερη, εν συγκρίσει με το σύνολο των εναλλακτικών επιλογών του, καθώς και ότι το κίνητρό τους να εργαστούν είναι ουσιαστικό, τότε δεν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να προχωρήσουν στην υιοθέτηση δυσμενούς συμπεριφοράς στον χώρο που εργάζονται. Κατά συνέπεια, υπάρχουν τρεις δυνητικοί μοχλοί που βελτιώνουν την εργασία του προσωπικού και πιο συγκεκριμένα: 1) τα κίνητρα του προσωπικού και της εταιρείας να ευθυγραμμίζονται, 2) οι εναλλακτικές θέσεις εργασίας να είναι ελκυστικές, και 3) ύπαρξη ασύμμετρης πληροφόρησης επί των πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού (Flammer and Luo, 2017).

Μια εκ των σημαντικότερων προκλήσεων στη διοίκηση μιας εταιρείας είναι η διαχείριση του προσωπικού, στην οποία εμπεριέχεται τόσο η ικανότητα να προσελκύονται ικανοί εργαζόμενοι, όσο και να διατηρείται το εξειδικευμένο προσωπικό. Μια βαρυσήμαντη πτυχή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι το σύνολο των πολιτικών και πρακτικών που αφορά το προσωπικό ή την κοινωνικά υπεύθυνη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, που σημαίνει την εταιρική κοινωνική ευθύνη που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό. Όταν αξιοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι με αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, οι υψηλές οικονομικές απολαβές και το καλό εργασιακό περιβάλλον υπερβαίνουν, ενώ μπορεί να προσληφθούν και να διατηρηθούν κοινωνικά υπεύθυνοι εργαζόμενοι, να παρέχεται κατάρτιση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, και να συνεκτιμάται η κοινωνική εισφορά του προσωπικού όταν αξιολογούνται οι επιδόσεις στις αμοιβές (Shen and Benson, 2016). Γίνεται συνεπώς αντιληπτό ότι όταν αξιοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι με αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, δεν αναφερόμαστε μόνο στις πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά και σε ένα καθοριστικό εργαλείο με το οποίο εφαρμόζεται επιτυχώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη, μέσω του προσωπικού. Εν γένει, οι δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για τη διαχείριση του προσωπικού επιδρούν θετικά στη συμπεριφορά του, αφού εμπεριέχεται η δια βίου μάθηση, παραχωρούνται αρμοδιότητες και εξουσίες στους εργαζόμενους, εξισορροπείται στο μέγιστο δυνατό η εργασία, η οικογένεια και ο ελεύθερος χρόνος, ενώ για το σύνολο των εργαζομένων, μηδενός εξαιρουμένου, υπάρχουν ισότιμες οικονομικές απολαβές, καθώς και προοπτικές ανέλιξης. Ως εκ τούτου, το προσωπικό προθυμοποιείται να παραμείνει στην επιχείρηση, τη στιγμή που λαμβάνει μέρος σε πρωτοβουλίες της εταιρείας με ρητούς κοινωνικούς στόχους (Bode et al., 2015).

Υπάρχει αύξηση των ανησυχιών αναφορικά με την ψυχολογία των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, αφότου ξεκίνησε η παγκόσμια οικονομική κρίση. Ένας χώρος εργασίας χαρακτηρίζεται ως ψυχολογικά υγιής όταν εξισορροπείται η εργασία με την προσωπική ζωή και παράλληλα το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να εξελιχθεί, η προσφορά του αναγνωριστεί και να νιώθει ασφαλής και υγιής (Catano and Morrow Hines, 2016).

Σε γενικές γραμμές, οι εργασιακοί χώροι που θεωρούνται ψυχολογικά υγιείς είναι συνδεδεμένοι με τη δέσμευση του προσωπικού, καθώς και την προσέλκυση της επιχείρησης σε νέες θέσεις εργασίας. Όταν μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται για την κοινωνική υπευθυνότητά της, αυτόματα μπορεί να χαρακτηριστεί και ως κοινωνικά υπεύθυνος εργοδότης, κάτι που προσελκύει νέα talέντα (Adetunji and Ogbonna, 2013). Σε κάθε περίπτωση, κρίνεται αναγκαίο ότι ο εργοδότης θα δεσμευτεί ότι θα διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους εργαζόμενους, εντός του πλαισίου που επιτάσσει η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Μπορεί να υπάρχει πλήθος μορφών συμμετοχής, αναλόγως των στρατηγικών ανταγωνισμού και διαχείρισης του οργανισμού ή απλώς βάσει της στάσης που κρατάει ο εργοδότης επί της δέσμευσής του και της ρεαλιστικής συμπεριφοράς και αφοσίωσής του (Bredgaard, 2017).

## **2.12 Η εξωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης**

Η εξωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη σχετίζεται με το πώς επεκτείνεται η ευθύνη της επιχείρησης στην τοπική κοινότητα, καθώς και σε ενδιαφερόμενα μέρη, που αποτελούν ένα κύκλο επιχειρηματικών εταίρων, προμηθευτών, πελατών, αλλά και του κράτους. Συγκεκριμένα, οι βιομηχανίες, όπως η εξορυκτική και η πετρελαϊκή, κάνουν χρήση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως μέσου για να νομιμοποιηθούν οι δραστηριότητές τους. Βάσει εμπειρικής απόδειξης έξι πετρελαϊκών εταιρειών, σχετικά με τα χαρακτηριστικά που έχουν οι στρατηγικές και οι τακτικές επικοινωνίας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, συμπεραίνεται ότι οι οργανισμοί προβαίνουν στη δημοσιοποίηση των πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με σκοπό την απόκτηση νομιμότητας σε ένα περιβάλλον βαλλόμενο συνεχώς για την καταστροφή του περιβάλλοντος (Du and Vieira, 2012). Σε παγκόσμιο επίπεδο, το πετρέλαιο και οι εξορύξεις συνεχίζουν να προσελκύουν την προσοχή και να γίνονται οι αφορμές για διαμαρτυρίες, κοινοτικές ανησυχίες και έντονες αντιπαραθέσεις. Παρόλο που η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, στον χώρο των εξορυκτικών βιομηχανιών, έχει δεσμευτεί να «*κάνει το σωστό*», σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό επίπεδο, εντούτοις δεν δείχνει να έχει προβεί στην πλήρη ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στα επιχειρηματικά τους πρότυπα. Το

γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια αφενός να παραβιάζονται οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αφετέρου να αυξάνεται η ανησυχία των τοπικών κοινοτήτων, αναφορικά με την εγγενή καταστροφική φύση που έχουν οι δραστηριότητες των βιομηχανιών εξόρυξης (Slack, 2012). Βάσει εμπειρικής έρευνας, αναφορικά με το ζήτημα των δραστηριοτήτων των εξορυκτικών εταιρειών άνθρακα, που δραστηριοποιούνται στην Πολωνία, καθώς και επί της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, γίνεται εμφανές ότι οι οργανισμοί έχουν προχωρήσει στην ανάπτυξη μορφών δράσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και υπόκεινται σε νομικές ρυθμίσεις, ιδιαίτερες επί των αποζημιώσεων εξόρυξης ή των παραχωρήσεων για εξορυκτικές δραστηριότητες. Έτσι, δίνουν έμφαση στη διαδικασία που απαιτείται για να μειωθεί η κλίμακα των αρνητικών συνεπειών στο κοινωνικό περιβάλλον, όπως και να ελαχιστοποιηθεί η ενδεχόμενη απειλή αντίστασης των τοπικών κοινοτήτων, ενώ παράλληλα αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αντίκτυπο που έχουν οι δραστηριότητες στο περιβάλλον (Majer, 2013).

Κάτι ακόμη που πρέπει να σημειωθεί σχετικά με την εξωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη, είναι τα ανθρώπινα δικαιώματα. Είναι αδιαμφισβήτητο, ότι ο αντίκτυπος που έχει η αναγνώριση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων από τους οργανισμούς ολοένα και αυξάνεται, ιδιαίτερες στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Σημαντικές συζητήσεις επί των ζητημάτων της «αποτελεσματικότητας» και της «κοινωνικής δικαιοσύνης» έχουν προξενήσει πλήθος πολυεθνικών εταιρειών, ενώ η οικονομική ανισότητα, που βρίσκεται σε έξαρση, επέφερε σοβαρές συνέπειες επί των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στις αναπτυσσόμενες χώρες. Σίγουρα, κάποιες εταιρικές συμπεριφορές λειτουργούν επιζήμια για κανόνες, αναφορικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, που έχουν αναγνωριστεί παγκοσμίως. Έτσι, λοιπόν, εκτός από τα νομικά μέτρα, προκειμένου η άσκηση πίεσης επί των πολυεθνικών εταιρειών να επιτευχθεί, είναι καθοριστικό να γίνει εξέταση της δυνατότητας που έχει ένα εξωτερικό κυβερνητικό όργανο, να προβεί σε έλεγχο του παγκόσμιου καπιταλισμού και να αποδίδει ευθύνες στις πολιτικές των εταιρειών, που λειτουργούν επιζήμια στην κοινωνία (Kennedy et al., 2017). Επιπλέον, οι πρακτικές που ακολουθούν οι πολυεθνικές δίνουν έμφαση στο ζήτημα της μόλυνσης του περιβάλλοντος, προβαίνοντας στην ανάδειξη των περιβαλλοντικών ζητημάτων, που εκπηγάζουν από ποικίλες μορφές ρύπανσης, σε μια εκ των σημαντικότερων προκλήσεων, διεθνώς. Αν και οι αναπτυξιακές προκλήσεις δεν περιορίζονται στις αναπτυσσόμενες χώρες, εντούτοις οι παράγοντες της φτώχειας, της ανεργίας, της νοσηρότητας και της πολιτικής αναταραχής καθιστούν τη μόλυνση του περιβάλλοντος πιο καταστροφική για τις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό ακολουθείται από το γεγονός ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι χαμηλή, και ιδιαίτερες για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στις χώρες υποδοχής (Osabuohien et al., 2013).



## **Κεφάλαιο 3. Νέες τάσεις της ΕΚΕ**

### **3.1 Σύγχρονα χαρακτηριστικά**

Τα βασικά δομικά χαρακτηριστικά της ΕΚΕ είναι ο σεβασμός και η ωριμότητα δράσης, εκείνα δηλαδή τα στοιχεία τα οποία, διαχρονικά, είναι ικανά να αποφέρουν κέρδος, τόσο χρηματικό όσο και κοινωνικό, στον μικρό επιχειρηματία. Όταν η υπευθυνότητα απέναντι στον εργαζόμενο, στην κοινωνία και στο περιβάλλον, πέρα από κάθε νομική υποχρέωση, είναι εγγενή στοιχεία μιας ΜμΕ, τότε λέμε ότι η επιχείρηση εφαρμόζει ΕΚΕ. Η ΕΚΕ πριν από όλους αφορά την κουλτούρα του ίδιου του επιχειρηματία, ο οποίος οφείλει να αντιληφθεί ότι η υλοποίηση μιας κοινωνικής παραγωγικής διαδικασίας αποτελεί τρόπο μεγιστοποίησης των κερδών του.

Στην Ελλάδα η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αρχίζει να επεκτείνεται σε όλες τις εκφάνσεις της παραγωγικής δράσης, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγεται. Τα νέα δεδομένα της πανδημίας, τόσο σε επίπεδο κοινωνίας όσο και οικονομίας, δίνουν ίσως ένα ακόμα κίνητρο για την πολύ μικρή, μικρή ή και μεσαία επιχείρηση να σκεφτεί έξυπνα και να αξιοποιήσει τα οφέλη της εταιρικής ευθύνης, ώστε να δομήσει ένα πιο ισχυρό και πιστό πελατολόγιο.

### **3.2 Η επιβράβευση των καταναλωτών**

Ειδικότερα στην παρούσα περίοδο λειτουργεί στον καταναλωτή πολύ έντονα η λογική της επιβράβευσης απέναντι στις επιχειρήσεις που λειτουργούν υπεύθυνα. Πάντα ένα αγοραστικό κοινό, σε περιόδους κρίσης, προτιμά να απευθύνεται σε επιχειρήσεις με κοινωνικό αποτύπωμα. Τα σύγχρονα πρότυπα κατανάλωσης δομούν ένα μοντέλο καταναλωτή που ερευνά συνεχώς και προτιμά να συναλλάσσεται με επιχειρήσεις που αποδεικνύουν συστηματικά την κοινωνική και περιβαλλοντική τους ευαισθησία, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους.

Το ερώτημα που τίθεται πάντα από τον μικρό επιχειρηματία, ειδικά όταν λειτουργεί ως «One man show», είναι μήπως το μέγεθος της μονάδας είναι τόσο μικρό που καθίσταται αυτομάτως απαγορευτικό για ΕΚΕ. Οι καλές πρακτικές έχουν ήδη δείξει ότι το μικρό μέγεθος της επιχείρησης δεν είναι ανασταλτικός παράγοντας εφαρμογής δράσεων ΕΚΕ. Ειδικότερα, η μικρή επιχείρηση που έχει πιο άμεση και στενή σχέση με την τοπική κοινωνία οφείλει να επενδύσει συγκροτημένα στη χάραξη μιας εξειδικευμένης ΕΚΕ πολιτικής, που θα της εξασφαλίσει την απαιτούμενη εξωστρέφεια, προβολή και

σοβαρότητα στη συνείδηση της τοπικής αγοράς. Η μικρή επιχείρηση που εντάσσει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο DNA της, βάζει τις βάσεις για τη μεγέθυνσή της.

### **3.3 Δράσεις εφαρμογής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Είναι βέβαιο πως υπάρχουν στη χώρα μας μικρές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ΕΚΕ, χωρίς να το αντιλαμβάνονται ή να το έχουν εντάξει σε έναν στρατηγικό σχεδιασμό. Ο επιχειρηματίας έχει την ικανότητα να εντοπίσει, έστω και κάπως αυθαίρετα, τα σημεία που μπορεί να εφαρμόσει επιτυχημένες δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη δική του επιχείρηση, μέσα στις ιδιαίτερες συνθήκες της τοπικής κοινωνίας. Αν μια επιχείρηση μεριμνά για το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, είτε σε επίπεδο κατανάλωσης ενέργειας είτε σε θέματα ανακύκλωσης, αν μια επιχείρηση βρίσκει τρόπους να διευκολύνει το εργασιακό περιβάλλον, να επενδύει στην εκπαίδευση των υπαλλήλων της, να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, να συμμετέχει σε δράσεις εθελοντισμού, τότε, ναι, εφαρμόζει ΕΚΕ. Είναι δεδομένο πως η συστηματική και ορθή αξιοποίηση των πρακτικών ΕΚΕ γίνεται αντιληπτή στην εκάστοτε τοπική κοινωνία, η οποία δημιουργεί μια όλο και πιο θετική εικόνα για την επιχειρηματική μονάδα, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την κατανάλωση. Κάθε μικρός επιχειρηματίας οφείλει να εντοπίζει ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, αλλά και τις δικές του δυνατότητες στην άσκηση αποτελεσματικής ΕΚΕ. Άπειρες καλές πρακτικές δείχνουν πως το μικρό μέγεθος δεν είναι ανασταλτικός παράγοντας στην εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως μια επιχείρηση που κερδίζει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή, αναπτύσσεται οικονομικά, παράγει πλούτο και θέσεις εργασίας, οπότε θεωρείται αυτομάτως κοινωνικά υπεύθυνη.

Ποικίλες επιχειρήσεις τα τελευταία έτη σχεδιάζουν και υλοποιούν δράσεις για την εφαρμογή των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals – SDGs). Συγκεκριμένα, τον Σεπτέμβριο του 2015 και τα 193 κράτη μέλη των Ηνωμένων Εθνών υιοθέτησαν ένα σχέδιο για την επίτευξη ενός καλύτερου μέλλοντος για όλους, σχεδιάζοντας μια στρατηγική για τα επόμενα 15 χρόνια προς την εξάλειψη της ακραίας φτώχειας, την καταπολέμηση της ανισότητας και της αδικίας και την προστασία του Πλανήτη. Στο επίκεντρο της «Ατζέντας 2030» είναι οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals – SDGs), όπως φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 2 και αναφέρονται στις σημαντικότερες προκλήσεις της εποχής μας: οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές και διακυβέρνησης.

## Πίνακας 2: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)

Πηγή: Ηνωμένα Έθνη



Κατά την πανδημία που ξέσπασε παγκοσμίως το 2020, εμφανίστηκε η έννοια ESG (Environmental, Social, Governance), η οποία αποτελεί ένα μετρήσιμο σύνολο κριτηρίων που εξετάζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας. Στο Περιβάλλον, εξετάζεται πώς μια επιχείρηση επηρεάζει το φυσικό περιβάλλον με τις ενέργειές της και τίθενται κριτήρια για τις δράσεις σχετικά με την κλιματική αλλαγή, τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, την ενεργειακή απόδοση, τη ρύπανση του αέρα των υδάτων, τη διαχείριση αποβλήτων κ.ά. Στην Κοινωνία, περιλαμβάνονται κριτήρια για τον τρόπο διαχείρισης από την επιχείρηση των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών, αλλά και για τις συνθήκες εργασίας, τα ζητήματα της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων, της προστασίας προσωπικών δεδομένων, τα εργασιακά και ανθρώπινα δικαιώματα κ.ά. Στη Διακυβέρνηση εμπεριέχονται θέματα και κριτήρια που αξιολογούν την επιχειρηματική ηθική, τις εργασιακές σχέσεις, τη διαφάνεια, τους εσωτερικούς ελέγχους, τη σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων (γυναικεία και ανδρική εκπροσώπηση κ.λπ.) κ.α.

### 3.4 Εκθέσεις Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η θέσπιση των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) των Ηνωμένων Εθνών και η εφαρμογή των ESG κριτηρίων έχει διαμορφώσει μία νέα αντίληψη σχετικά με τον ρόλο των εταιρειών, καθώς πλέον παγκοσμίως προβαίνουν στη μέτρηση, τη

δημοσιοποίηση και τη διαχείριση των κινδύνων και των ευκαιριών που αφορούν στη Βιώσιμη Ανάπτυξη, μέσω των Ετήσιων Εκθέσεων Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Συγκεκριμένα, η Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης δημοσιεύεται, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα GRI, από μια εταιρεία και αφορά τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις και επιπτώσεις που προκαλούν οι δραστηριότητές της. Επιπλέον, περιγράφονται οι αξίες και το μοντέλο διακυβέρνησης της εταιρείας, η διασύνδεση της στρατηγικής που εφαρμόζει η εταιρεία για τη βιώσιμη παγκόσμια οικονομία, και τέλος, τίθενται οι στόχοι για την επόμενη χρονιά. Αποτελεί, δηλαδή, ένα στοιχείο ολοκληρωμένης καταγραφής (integrated reporting) και κοινοποίησης στα ενδιαφερόμενα μέρη των δράσεων και των προγραμμάτων ΕΚΕ, που συνδυάζει την ανάλυση της οικονομικής και της μη-οικονομικής απόδοσης μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού και συμβάλλει στη δημιουργία πιο υπεύθυνων εταιρειών.

### **3.4.1. Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα της ΕΚΕ**

Επιπλέον, γεννήθηκε η ανάγκη για τη δημιουργία δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικής υλοποίησης των δράσεων και της επίτευξης των στόχων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των οργανισμών. Τα πρότυπα και τα εργαλεία για την αποτύπωση, την καταγραφή, τη δημοσιοποίηση και έλεγχο των δράσεων Ε.Κ.Ε. στις Εκθέσεις Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι ποικίλα, όμως δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτό πρότυπο που να αποτυπώνει και να ποσοτικοποιεί πλήρως την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Δημιουργήθηκαν έτσι, αρκετά διεθνή πρότυπα που λειτουργούν ως κατευθυντήρια πλαίσια για την αποτύπωση, την καταγραφή και την αναφορά των προγραμμάτων Ε.Κ.Ε. των εταιριών. Κάθε εταιρεία, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, τη διαβούλευση με τους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη, επιλέγει κάποια από αυτά. Τα σημαντικότερα εργαλεία είναι:

- CR Index,
- ISO 26000,
- ISO 14001,
- AA1000,
- GRI,
- Balanced Scorecard,
- ο δείκτης FTSE4GOOD,
- οι δέκα Αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του Ο.Η.Ε,

- ο Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας κ.α.

Τα παραπάνω πρότυπα αποτελούν ενδεικτικές κατευθυντήριες γραμμές για κάθε εταιρεία που επιθυμεί να τα υιοθετήσει και όχι μέσο ποσοτικοποίησης ή πιστοποίησης των εταιρειών.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον CR Index, ο οποίος χρησιμοποιείται ως εθνικός δείκτης ΕΚΕ σε διάφορες χώρες, υπάρχουν τέσσερα επίπεδα διάκρισης των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων: Πλατίνα (Platinum), Χρυσός (Gold), Ασήμι (Silver) και Χαλκός (Bronze). Οι άξονες που περιλαμβάνει ο CRI είναι:

- Κοινωνία (Community)
- Περιβάλλον (Environment)
- Εργαζόμενοι (Workplace)
- Αγορά (Marketplace)

Τον Ιούνιο του 2022 με την Υποστήριξη της Αντιπροσωπείας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Ελλάδα, βραβεύτηκαν οι 17 εταιρείες που παρουσίασαν εξαιρετική επίδοση το 2022, εφαρμόζοντας αποτελεσματικά πρακτικές Βιώσιμης Ανάπτυξης & κριτηρίων ESG σύμφωνα με τον Εθνικό Δείκτη CR Index και το CRI Pass, όπως φαίνονται στους παρακάτω Πίνακες 3 και 4.

**Πίνακας 3:** Αποτελέσματα CR INDEX 2022  
 Πηγή: Corporate Responsibility Institute

Companies	2021-22	2020-21	2019-20	2018-19	2017-18
NATIONAL BANK OF GREECE	★	★		★	★
PFIZER HELLAS S.A.	★		★		★
NOVARTIS HELLAS	★	★	★	★	
GENESIS PHARMA	★	★	★	★	★
ATHENS MEDICAL GROUP	★	★	★		
HYGEIA HOSPITAL	★	★		★	
ATHENIAN BREWERY	★				
JOHNSON & JOHNSON	★				
DRUCKFARBEN	★				
LIDL HELLAS & SIA O.E.	★	★			★
DESFA	★				
ETHNIKI ASFALISTIKI	★	★	★		
EYDAP	★				
PIRAEUS BANK		★			
WIND HELLAS			★	★	★
PUBLIC GAS CORPORATION S.A.			★		★
AB VASSILOPOULOS			★		
ELPEDISON			★		
PLAISIO			★		
AEGEAN MOTORWAY			★	★	
ION A.E.		★			
JANSSEN-CILAG				★	
HELLAS GOLD					★
ATTIKES DIADROMES S.A.					★

DIAMOND award  
 PLATINUM award  
 GOLD award  
 SILVER award  
 BRONZE award

BEST PROGRESS PLATINUM award  
 BEST PROGRESS GOLD award

BEST PROGRESS SILVER award  
 BEST PROGRESS BRONZE award

Special distinction: Environment  
 Community  
 Workplace  
 Marketplace  
 Best New Entry

**Πίνακας 4:** Αποτελέσματα CRI PASS 2022  
 Πηγή: Corporate Responsibility Institute

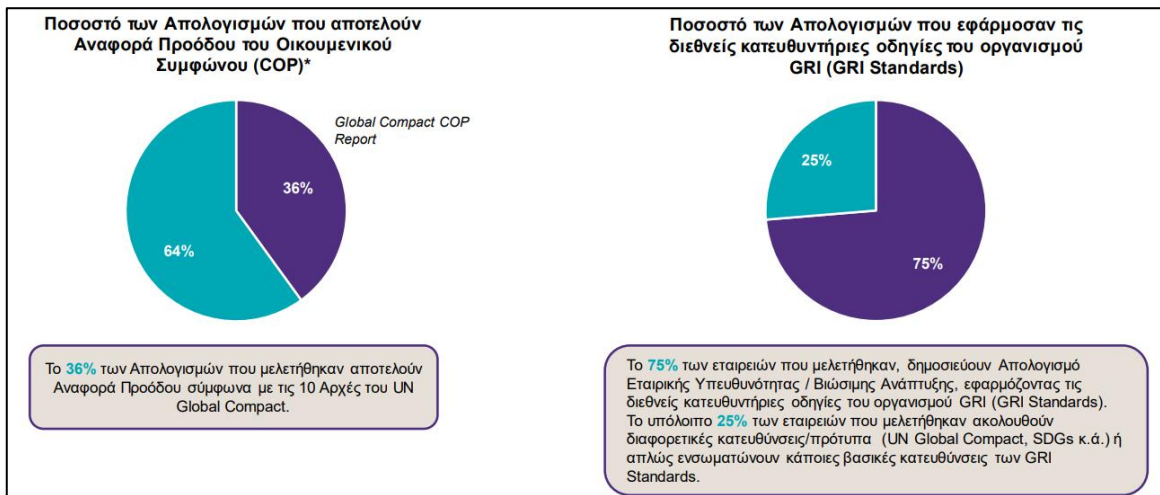


# CRI PASS 2014-2022

Companies	2021-22	2019-21	2014-19
PRESSIOUS ARVANITIDIS	✓		
DHL	✓		
SKLAVENITIS	✓		
NIKAS	✓		
ONSHIDE BWIN		✓	
ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.		✓	
LEROY MERLIN		✓	
ΟΛΥΜΠΙΑ ΟΔΟΣ		✓	
ΝΕΑ ΓΕΝΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΖΗΡΙΑΔΗ			✓
NJV ATHENS PLAZA			✓
ΙΟΝ Α.Ε.			✓
ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ			✓
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ ΑΒΕΕ ΤΡΟΦΙΜΩΝ			✓
J&P ΑΒΑΞ Α.Ε.			✓
METLIFE ΑΕΓΑ			✓
ΑΤΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ Α.Ε.			✓
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΔΡΟΜΟΣ ΑΙΓΑΙΟΥ			✓
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΙΣΤΗ			✓

Στο πλαίσιο αυτό η Grant Thornton προχώρησε σε μία έρευνα για 118 ελληνικές εταιρείες που εκδίδουν Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας από τον Ιούλιο του 2020 έως και τον Νοέμβριο του 2021 και δραστηριοποιούνται σε 32 διαφορετικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας (βιομηχανία, εμπόριο, υπηρεσίες), προκειμένου να μελετήσει τις δεσμεύσεις ως προς τα κριτήρια ESG και τους 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης.

Συγκεκριμένα από αυτές τις επιχειρήσεις το 75% εφαρμόζει τα κριτήρια GRI Standards, το 36% δημοσιεύει αναφορά προόδου (COP) βάσει των αρχών του Global Compact και το 82% δημοσιεύει τη συμβολή του στους Παγκόσμιους στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

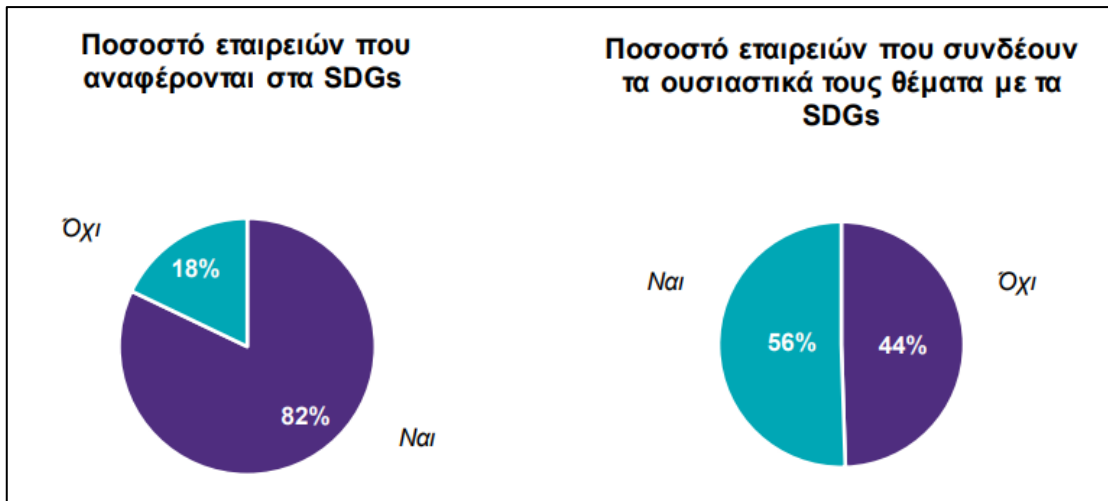


**Διάγραμμα 7:** Εταιρείες που εφαρμόζουν GRI Standards

Πηγή: Grant Thornton

Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα της έρευνας, το 82% των εταιρειών παρουσιάζουν τους Παγκόσμιους Στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη ενώ το 18% δεν κάνει καμία αναφορά στους Απολογισμούς τους. Επίσης, το 56% των εταιρειών συνδέουν τα θέματά τους με συγκεκριμένους στόχους (SDGs), περιγράφοντας αναλυτικότερα τη συμβολή τους σε αυτούς.





**Διάγραμμα 8:** Εταιρείες που εφαρμόζουν τους SDGs

Πηγή: Grant Thornton

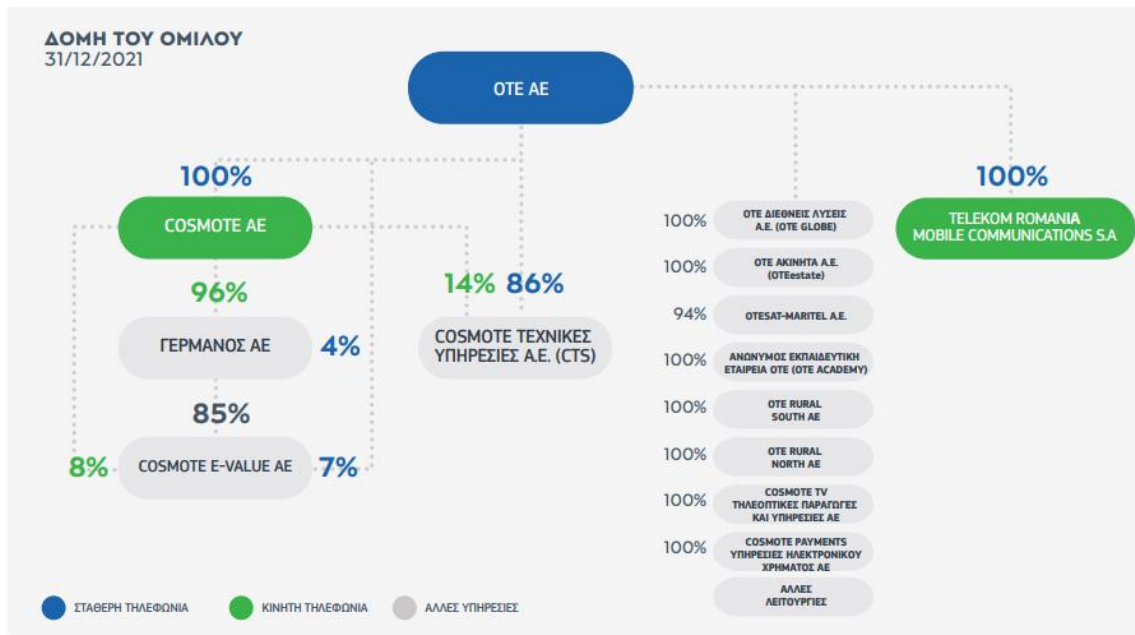
Τέλος, σύμφωνα με την έρευνα μεγάλο ποσοστό των εταιρειών αυτών, το 95%, δημοσιοποιούν τις εκθέσεις βιώσιμης ανάπτυξης στην ιστοσελίδα τους, αλλά επιπλέον κοινοποιούν και τα αποτελέσματα των δράσεών τους, καθώς οι εταιρείες με αυτόν τον τρόπο δημιουργούν μία ταυτότητα και μία εικόνα στην κοινωνία και διαμορφώνουν εντυπώσεις. Η καλή φήμη μίας εταιρείας προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στις συνειδήσεις του αγοραστικού κοινού και παράλληλα αυξάνει τη διαφήμιση, τη χρηματοδότηση, την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού κ.α. Η ταυτότητα αυτή αντικατοπτρίζει ποια είναι αυτή η εταιρεία και τι την διαχωρίζει από τις υπόλοιπες.

## Κεφάλαιο 4. Μελέτη περίπτωσης Ομίλου ΟΤΕ

### 4.1 Ιστορική αναδρομή Ομίλου ΟΤΕ

Η ίδρυση του Ομίλου ΟΤΕ έγινε εν έτει 1949 με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας με την ιδιότητα της παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι ο κύριος πάροχος υπηρεσιών κινητής στην Ελλάδα και το 2015, με κεντρικό μήνυμα «*ένας κόσμος, καλύτερος για όλους*», ενοποίησε όλα τα προϊόντα σταθερής, κινητής, Internet και τηλεόρασης υπό το ενιαίο εμπορικό σήμα της COSMOTE στην ελληνική αγορά, προκειμένου όλοι οι πελάτες να απολαμβάνουν μία ολοκληρωμένη εμπειρία επικοινωνίας και ψυχαγωγίας εύκολα, γρήγορα και απλά. Ο όμιλος ΟΤΕ θεωρείται στη χώρα μας ο πιο μεγάλος πάροχος τηλεπικοινωνιών, καθώς και ένας εκ των σημαντικότερων προμηθευτών προϊόντων τηλεπικοινωνίας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Επιπλέον, με σταδιακούς ρυθμούς, η επιχείρηση επεκτάθηκε με θυγατρικές εταιρείες και δραστηριοποιήθηκε στο Βέλγιο, το Ην. Βασίλειο, την Ολλανδία και τη Ρουμανία. Η ανάπτυξη αυτή έχει ως συνέπεια την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης του Ομίλου σε μια διευρυμένη αγορά. Ένα από τα σημαντικότερα εμπορικά σήματα που διαθέτει είναι αυτό της Telekom Romania Mobile Communications (TRMC) που προσφέρει μία πλήρη και πρωτοποριακή σειρά υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας καλύπτοντας τις ανάγκες της μεγάλης πελατειακής της βάσης. Μάλιστα τον Νοέμβριο του 2020, ο Όμιλος ανακοίνωσε τη σύναψη συμφωνίας για την πώληση στην Orange Romania του 54,01% της συμμετοχής του στην TELEKOM ROMANIA, η οποία συμφωνία ολοκληρώθηκε τον Σεπτέμβριο του 2021, έναντι συνολικού τιμήματος €295,6 εκατ. Η συναλλαγή πραγματοποιήθηκε μέσω της πώλησης της συμμετοχής του ΟΤΕ στην ΟΤΕ INTERNATIONAL INVESTMENTS LTD.



**Διάγραμμα 9 :** Δομή του Ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:08)

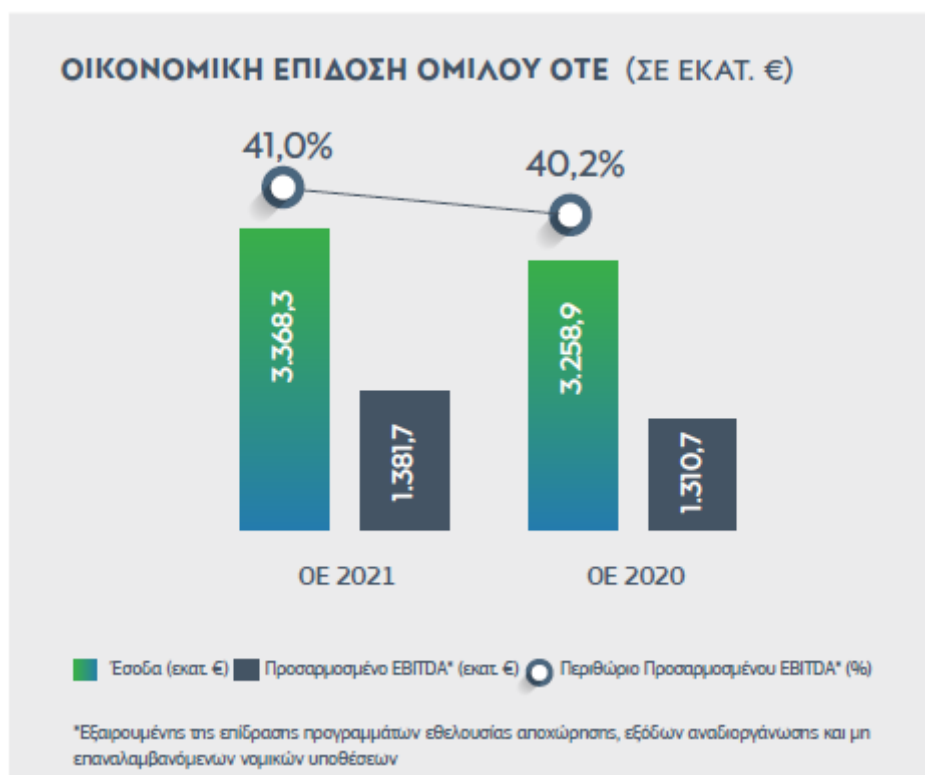
Ο Όμιλος ΟΤΕ στην Ελλάδα, έχοντας ολοκληρώσει τον μετασχηματισμό του σε Ψηφιακό Πάροχο Τηλεπικοινωνιών (Digital Telco) προσφέρει: υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας (ΟΤΕ), κινητής τηλεφωνίας (COSMOTE), υπηρεσίες και περιεχόμενο τηλεόρασης (COSMOTE TV), Σύγκλιση Υπηρεσιών (FMC) συνδυάζοντας πακέτα σταθερής, κινητής και τηλεόρασης, Business IT solutions. Ενώ, στο εξωτερικό δραστηριοποιείται στην αγορά τηλεπικοινωνιών της Ρουμανίας. Επίσης, δραστηριοποιείται στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών μέσα από την COSMOTE e-Value και τα Καταστήματα COSMOTE και ΓΕΡΜΑΝΟΣ.



**Διάγραμμα 10:** Βασικά Προϊόντα και Υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών.

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:11)

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2021 ο Όμιλος ανακοίνωσε κύκλο εργασιών €3.368,3 εκατ., αυξημένο κατά 3,4% από το προηγούμενο έτος, και σε επίπεδο χώρας τα έσοδα της Ελλάδας σημείωσαν αύξηση κατά 4,7% και ανήλθαν σε €3.078,1 εκατ. Ενώ τα συνολικά λειτουργικά έξοδα του Ομίλου διαμορφώθηκαν σε €1.995,8 εκατ. το 2021, σημειώνοντας αύξηση 1,9% σε σύγκριση με το 2020. Επίσης, έχει σημαντική παρουσία στις επενδύσεις νέων τεχνολογιών και υποδομών στη χώρα μας, έχοντας επενδύσει περίπου €5 δισ. την τελευταία δεκαετία. Τέλος, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων του Ομίλου ΟΤΕ έως το τέλος του 2021 είναι 11.038.



#### **Διάγραμμα 11:** Οικονομική Επίδοση Ομίλου ΟΤΕ 2021

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:49)

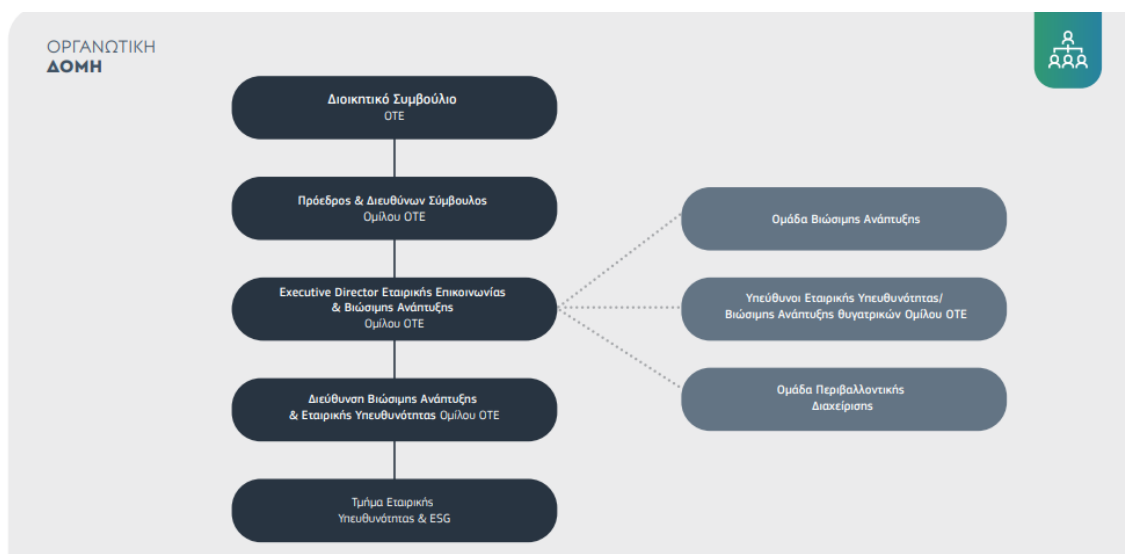
## **4.2 Οργανωτική δομή ΕΚΕ COSMOTE**

Η ευθυγράμμιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης του Ομίλου ΟΤΕ με το σύνολο των στρατηγικών της στόχων αποτελεί επιδίωξη της εταιρείας, καθώς προσπαθεί να χαρακτηρίζεται σύγχρονη και δυναμική, εστιάζοντας στην εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης, την ποιότητα των υπηρεσιών της και τη διατήρηση υψηλών επιδόσεων.

Η δομή διακυβέρνησης, μέσω της οποίας εντάσσονται τα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης στις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, αποτυπώνεται στην ισχύουσα Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ. Το Δ.Σ. του ομίλου και ο Διευθύνων Σύμβουλος εκπροσωπούν και προστατεύουν τα συμφέροντα του ΟΤΕ σε θέματα

βιώσιμης ανάπτυξης και είναι αρμόδιοι για τις σχετικές επιδόσεις. Ο Διευθύνων Σύμβουλος του ΟΤΕ εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο τη στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης που θα ακολουθήσει ο όμιλος, καθώς και τυχόν τροποποιήσεις της. Η Executive Director Εταιρικής Επικοινωνίας & Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου σχεδιάζει και συμβάλει στην εφαρμογή και την περαιτέρω ανάπτυξη της στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης και της περιβαλλοντικής στρατηγικής του Ομίλου. Επιπλέον, στόχος της είναι η ενσωμάτωση της Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης/ESG στην επιχειρησιακή στρατηγική, στις διαδικασίες και στις δραστηριότητες και συνεργάζεται με τα αρμόδια επιχειρησιακά στελέχη, προκειμένου να εφαρμόζεται αποτελεσματικά. Τέλος, τα επιχειρησιακά στελέχη πρέπει να ενσωματώνουν τη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης και τα κριτήρια ESG που αποφασίζεται να ακολουθήσει ο Όμιλος στους τομείς αρμοδιοτήτων τους.

Την Ομάδα Βιώσιμης Ανάπτυξης αποτελούν πενήντα εκπρόσωποι από όλες τις επιχειρησιακές μονάδες του Ομίλου, με επικεφαλής την Ομάδα Executive Director Εταιρικής Επικοινωνίας Ομίλου ΟΤΕ, η οποία διαχειρίζεται κατά βάση θέματα βιώσιμης ανάπτυξης. Η προκείμενη Ομάδα στοχεύει στο να διαδοθούν οι αρχές και οι δράσεις της βιώσιμης ανάπτυξης, που έχει ο Όμιλος, στο σύνολο των επιχειρησιακών μονάδων των θυγατρικών εταιρειών, οι οποίες ακολουθούν τη στρατηγική του Ομίλου, να συλλεχθούν οι κατάλληλες πληροφορίες που σχετίζονται με τις επιδόσεις βιώσιμης ανάπτυξης, οι εργαζόμενοι του Ομίλου να είναι ευαισθητοποιημένοι και να έχουν την απαιτούμενη κινητοποίηση, και τέλος να δημιουργείται μια κοινή εταιρική κουλτούρα, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι (Διάγραμμα 12).



**Διάγραμμα 12:** Οργανωτική Δομή Ομάδας Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:159)

Συγκεκριμένα οι στόχοι της Ομάδας Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι:

- Η εναρμόνιση με τη στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης στις επιχειρησιακές μονάδες του ΟΤΕ και των επιμέρους εταιρειών του Ομίλου.
- Η περαιτέρω διάδοση της στρατηγικής και των δράσεων βιώσιμης ανάπτυξης στις διάφορες επιχειρησιακές μονάδες του ΟΤΕ, αλλά και στις επιμέρους εταιρείες του Ομίλου.
- Η βελτίωση των επιδόσεων του Ομίλου σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης/ESG.
- Η ευαισθητοποίηση και κινητοποίηση των εργαζομένων του Ομίλου σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης.
- Η συμβολή στον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων και σκοπών βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου.
- Η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων βιώσιμης ανάπτυξης και ESG.
- Η συμβολή στον διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη και στην ενίσχυση της συμμετοχής τους.

(Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ:160)

Για τη σωστή μέτρηση των αποτελεσμάτων της ομάδας συνολικά, αλλά και της απόδοσης των εργαζομένων έχουν δημιουργηθεί από τον Όμιλο οι Δείκτες Βιώσιμης Ανάπτυξης, οι οποίοι είναι ενσωματωμένοι στο σύστημα αξιολόγησής του. Επίσης, στο προφίλ όλων των μελών της Ομάδας, στο intranet των εταιρειών, υπάρχει ένα ειδικό «σήμα» (badge), το οποίο δηλώνει τη συμμετοχή τους στην Ομάδα Βιώσιμης Ανάπτυξης, παρέχοντάς τους την απαραίτητη αναγνώριση.

#### **4.2.1 Ενδιαφερόμενα μέρη**

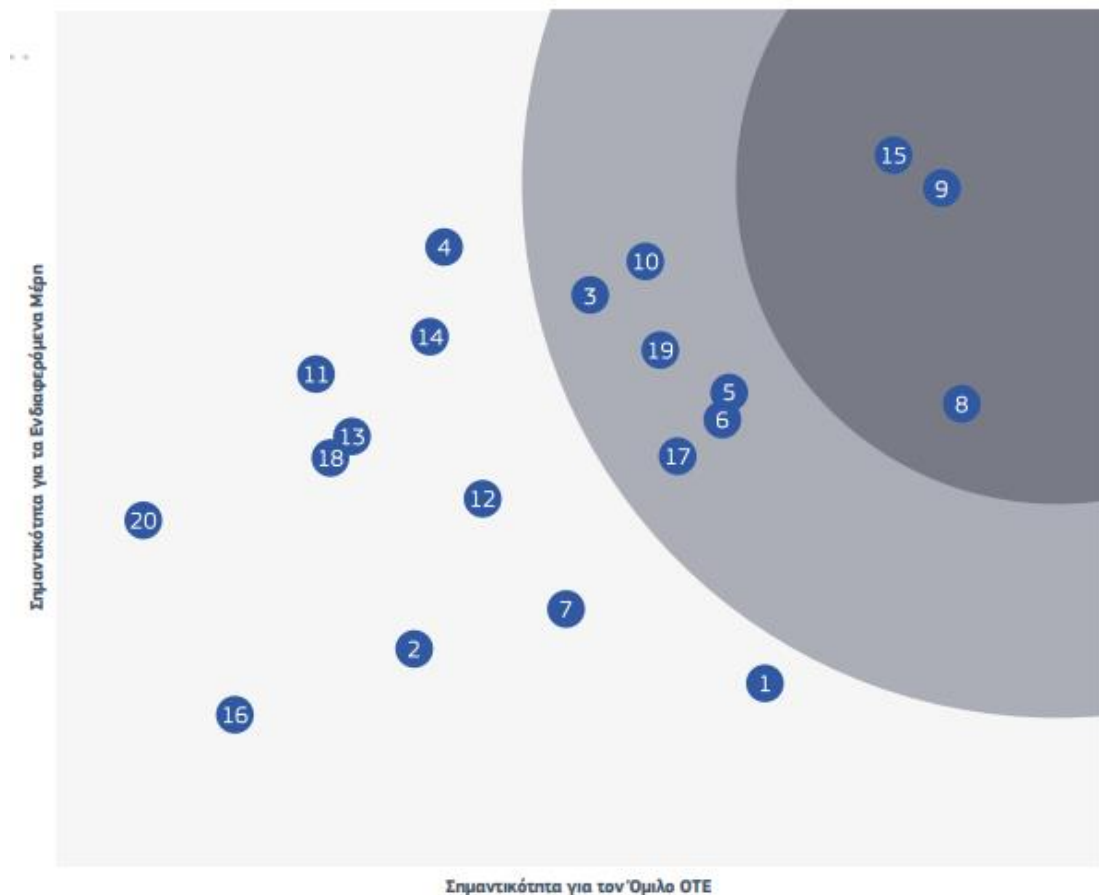
Ως ενδιαφερόμενα μέρη ο Όμιλος αποδέχεται ποικίλες ομάδες που επιδρούν και επηρεάζουν άμεσα τη βιώσιμη ανάπτυξή του, τη δραστηριότητα και την επίτευξη των εταιρικών του στόχων, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζονται και οι ίδιες από τις δραστηριότητες του Ομίλου. Ο Όμιλος έχει εντοπίσει τις παρακάτω 9 κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών:

- Μέτοχοι, Ομολογιούχοι, Επενδυτές και Αναλυτές.
- Πελάτες και μελλοντικοί πελάτες.
- Επιχειρήσεις
- Φορείς Επιστήμης, Έρευνας και Εκπαίδευσης.
- ΜΜΕ.
- Εργαζόμενοι, μελλοντικοί εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους.
- Προμηθευτές.

- ΜΚΟ και ενδιαφερόμενες ομάδες.
- Κρατικοί/Κυβερνητικοί φορείς.

Ο ισχυρός αντίκτυπος των βασικών αυτών ενδιαφερομένων αναγνωρίζεται από τον ΟΤΕ, με συνέπεια την καθιέρωση διαλόγου, χωρίς να αποκλείεται κανένας ενδιαφερόμενος ή χωρίς να προβαίνει σε διακρίσεις. Στο πλαίσιο αυτό, έχει θεσπίσει τρία επίπεδα επικοινωνίας μεταξύ της εταιρείας και των ενδιαφερομένων μερών: α) τη Συμμετοχή, β) τον Διάλογο και γ) την Πληροφόρηση, ανάλογα με το είδος των ενδιαφερομένων μερών και τις ιδιαιτερότητες των θεμάτων που τους αφορούν περισσότερο. Τα συμπεράσματα αυτών των διαβουλεύσεων αξιολογούνται, αξιοποιούνται και συμβάλλουν στην επικύρωση και τη βελτίωση της Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης που εφαρμόζει.

Επιπλέον, ο ρόλος της ανάλυσης ουσιαστικότητας είναι θεμελιώδης, προκειμένου η υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά του Ομίλου να εκτελείται σωστά. Από την ανάλυση ουσιαστικότητας εκπηγάζουν αμερόληπτες πληροφορίες και βέλτιστες πρακτικές, όπου λειτουργούν καθοδηγητικά στη διαμόρφωση της πολιτικής και των προγραμμάτων της ΕΚΕ της εταιρείας σε σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το 2021, η ανάλυση των ουσιαστικών θεμάτων πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή της Διοίκησης του Ομίλου και των ενδιαφερομένων μερών και εντόπισε βασικούς κινδύνους και ευκαιρίες. Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει συνδυάσει τις διαδικασίες διαχείρισης θεμάτων Βιώσιμης Ανάπτυξης, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εταιρικών Κινδύνων αναπτύσσοντας μία ολιστική προσέγγιση που βασίζεται σε βέλτιστες πρακτικές. Τα αποτελέσματα αξιοποιούνται στον προγραμματισμό δράσεων και στον σχεδιασμό της στρατηγικής του Ομίλου ΟΤΕ και τα πιο ουσιώδη θέματα συμπεριλαμβάνονται στον χάρτη κινδύνων.



- |   |  |
|---|--|
| 1 Οικονομική Επίδοση                                      | 12 Προϊόντα και Υπηρεσίες για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη                        |
| 2 Διακυβέρνηση και Διοίκηση                               | 13 Ασφαλής και Υπεύθυνη Χρήση της Τεχνολογίας                            |
| 3 Ηθικές Επιχειρηματικές Πρακτικές                        | 14 Υπεύθυνη Επικοινωνία με τους Πελάτες                                  |
| 4 Ανθρώπινα Δικαιώματα                                    | 15 Εξυπηρέτηση και Ικανοποίηση Πελατών                                   |
| 5 Πρακτικές Δίκαιης Απασχόλησης & Διαχείρισης Εργαζομένων | 16 Συμμετοχή της Κοινότητας και Αντίκτυπος των Δραστηριοτήτων του Ομίλου |
| 6 Εκπαίδευση Εργαζομένων και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων          | 17 Ενέργεια και Κλιματική Αλλαγή   |
| 7 Υπεύθυνη Εφοδιαστική Αλυσίδα                            | 18 Κυκλική Οικονομία   |
| 8 Επιχειρησιακή Συνέχεια                                  | 19 Ηλεκτρομαγνητικά πεδία (Η/Μ)  |
| 9 Ασφάλεια και Προστασία δεδομένων                        | 20 Άλλες περιβαλλοντικές Πτυχές  |
| 10 Υγεία, Ασφάλεια και Ευημερία Εργαζομένων               |  |
| 11 Ψηφιακή Κοινωνία                                       |  |

### Διάγραμμα 13: Ανάλυσης Ουσιαστικότητας Ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:40)

#### 4.2.2 Συστήματα διαχείρισης, πιστοποιήσεις, συνεργασίες, βραβεία.

Για τον ΟΤΕ η συμμόρφωση με τις ισχύουσες πρακτικές επιχειρηματικής ηθικής και το κανονιστικό πλαίσιο αποτελεί ουσιώδη υποχρέωση για την υπεύθυνη λειτουργία του. Η Διοίκηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη απαιτούν την πλήρη συμμόρφωση με τη νομοθεσία, τη μηδενική ανοχή σε φαινόμενα απάτης, διαφθοράς, παράνομων δραστηριοτήτων και παραβατικής συμπεριφοράς, καθώς επίσης προτεραιότητά του είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας του Ομίλου και δεν δρουν με ίδιο συμφέρον. Στο πλαίσιο αυτό, το Σύστημα Διαχείρισης



Κανονιστικής Συμμόρφωσης (Compliance Management System - CMS), το οποίο επικεντρώνεται κυρίως σε μέτρα πρόληψης, αφορά τη συμμόρφωση όλων, τόσο των εργαζομένων, όσο και της Διοίκησης, με την ισχύουσα νομοθεσία, τον Κώδικα Δεοντολογίας και τις εσωτερικές Πολιτικές.

Αδιαμφισβήτητα, το Σύστημα Διαχείρισης Συμμόρφωσης θεωρείται μια βαρυσήμαντη διάσταση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η ΟΤΕ – COSMOTE έχει πιστοποιηθεί ως προς το Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης με το πρότυπο ISO 37001:2016 για τα Συστήματα Διαχείρισης κατά της Δωροδοκίας και με το πρότυπο ISO 37301:2021 για τα Συστήματα Διαχείρισης Συμμόρφωσης για τις εταιρείες ΟΤΕ, COSMOTE, COSMOTE Τεχνικές Υπηρεσίες (CTS), ΓΕΡΜΑΝΟΣ και Telekom Romania Mobile Communications (Cosmote 2021). Επιπλέον, οι εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ συμμορφώνονται με τις βασικές αρχές του «Προτύπου Υπευθυνότητας AA1000» δηλαδή, τις αρχές της Συμμετοχικότητας, της Ουσιαστικότητας, της Ανταπόκρισης και της Επίδρασης. Ακόμα η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί με τα πρότυπα:

- Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης κατά PAS99:2012
- Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2015
- Σύστημα Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία κατά ISO 45001:2018
- Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά ISO 14001:2015
- Σύστημα Διαχείρισης Ενέργειας κατά ISO 50001:2018
- Σύστημα Διαχείρισης Εκπαιδευτικών Οργανισμών κατά ISO 21001:2018
- Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας κατά ISO 22301: 2019
- Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών κατά ISO 27001:2013
- Σύστημα Διαχείρισης Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα κατά ISO 27701:2019
- Διαχείριση Διακινδύνευσης – Αρχές και Κατευθυντήριες Οδηγίες κατά ISO 31000: 2018
- Σύστημα Διαχείρισης κατά της Δωροδοκίας κατά ISO 37001:2016
- Σύστημα Διαχείρισης Καταγγελιών κατά ISO 37002:2021
- Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης κατά ISO 37301: 2021
- Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας κατά ISO 39001:2012
- Σύστημα Διαχείρισης Υπηρεσιών Πληροφορικής κατά ISO 20000-1:2018
- Γενικές Απαιτήσεις για την Ικανότητα των Εργαστηρίων Δοκιμών και Διακριβώσεων κατά ISO 17025:2017
- Σύστημα Διαχείρισης Αρχών & Κατευθυντήριων Γραμμών Ορθής Πρακτικής Διανομής Ιατροτεχνολογικών Προϊόντων
- Assurance Reports on Controls at a Service Organisation | ISAE Reports

- Πιστοποίηση Βιομηχανικής Ασφάλειας σύμφωνα με τον ΕΚΒΑ
- PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard)

Αξίζει να σημειωθεί η οικειοθελής συμμετοχή της ΟΤΕ – COSMOTE σε πλήθος εθνικών και διεθνών οργανισμών, που αναφέρονται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, καθώς θεωρείται ότι μια τέτοια συμμετοχή είναι στρατηγικής σημασίας. Το 2021, οι εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ έλαβαν πληθώρα βραβείων και διακρίσεων για τις επιδόσεις τους σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης, ορισμένα εκ των οποίων παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα 14.

**CR REPORTING AWARDS 2021 (CRRR'21)**  
ΠΟΥ ΔΙΟΡΓΑΝΩΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΟ CORPORATE REGISTER

Ο Όμιλος **κατέκτησε την 1η θέση** στην κατηγορία «Creativity in Communications» και ήταν ο **πρώτος επιλακός** στην κατηγορία «Best Integrated Report», για την Ενιαίο Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ 2019.

**HELLENIC RESPONSIBLE BUSINESS AWARDS 2021**  
ΠΟΥ ΔΙΟΡΓΑΝΩΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΗΝ BOUSSIAS COMMUNICATIONS

Ο Όμιλος ΟΤΕ έλαβε:

- Το **Χρυσό** βραβείο στην κατηγορία «Βιώσιμη Ανάπτυξη - Διαχείριση Φυσικών Πόρων» για το πρόγραμμα «Ανακατασκευή και Επαναχρησιμοποίηση Τερματικού Εξοπλισμού»,
- Το **Ασημένιο** βραβείο στην κατηγορία «Τεχνολογία για το Κοινό Καλό - CSR Apps» για την εφαρμογή Missing Alert app, και
- Το **Χάλκινο** βραβείο στην κατηγορία «Βιώσιμη Ανάπτυξη - Πράσινα» Κτίρια / Δομημένο Περιβάλλον» για το Studio Cosmote TV - Πιστοποίηση LEED GOLD.

**"BRAVO" SUSTAINABILITY AWARDS 2021**  
ΠΟΥ ΔΙΟΡΓΑΝΩΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΟ QUALITYNET FOUNDATION

Ο Όμιλος ΟΤΕ έλαβε:

- **Βραβείο** στην κατηγορία «Market» για την Πρωτοβουλία #GrowYourBusiness που σταθεί στην ψηφιοποίηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων
- **Διάκριση** για τη διαχείριση της πανδημίας COVID-19 στον Όμιλο ΟΤΕ, στην κατηγορία «Δράσεις κατά του COVID-19».

**IMPACT BUSINESS IT EXCELLENCE (BITE) AWARDS 2021**  
ΠΟΥ ΔΙΟΡΓΑΝΩΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΗΝ BOUSSIAS COMMUNICATIONS

Μεταξύ των **9 βραβείων** που έλαβαν ο ΟΤΕ και η COSMOTE - συμπεριλαμβανομένου του βραβείου **"ICT Company of the decade"** που έλαβε ο Όμιλος ΟΤΕ - η εφαρμογή "Missing Alert App", κέρδισε το **Χρυσό** βραβείο στην κατηγορία «Social Contribution».

**"CHANGE THE WORLD LIST"**  
ΤΟΥ FORTUNE GREECE

Ο Όμιλος ΟΤΕ περιλαμβάνεται στον κατάλογο του 2021 για την πρωτοβουλία «#GrowYourBusiness».

**"SUSTAINABILITY PERFORMANCE DIRECTORY"**  
ΤΟΥ QUALITYNET FOUNDATION

Ο Όμιλος ΟΤΕ περιλαμβάνεται στη λίστα "Most Sustainable Companies in Greece 2022".

**6<sup>th</sup> ANNUAL SUSTAINABILITY SUMMIT**  
ΠΟΥ ΔΙΟΡΓΑΝΩΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΟ MBA INTERNATIONAL ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ, ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ (CSE)

Ο Όμιλος ΟΤΕ έλαβε **διάκριση** για την «100% κάλυψη ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές, το 2020».

**CST INDEX 2021**  
Η Telekom Romania Mobile έλαβε κορυφαία θέση στην κατηγορία «Gold Winner».

Συνολικά, ο Όμιλος ΟΤΕ έλαβε πλήθος βραβείων το 2021, και οι αντίστοιχες αναφορές στις βραβευμένες πρωτοβουλίες και τα προγράμματα περιλαμβάνονται στις σχετικές ενότητες του Απολογισμού.

#### Διάγραμμα 14: Βραβεία και Διακρίσεις σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:46)

Οι φορείς και οι πρωτοβουλίες στις οποίες λαμβάνει μέρος η ΟΤΕ – COSMOTE σε εθνικό επίπεδο είναι ο Σύνδεσμος Εταιρειών Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας, ο Σύνδεσμος Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ), το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR HELLAS), το Ελληνικό υποκατάστημα του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών (UNGIC) και του Συνδέσμου Ελληνικών Επιχειρήσεων (ΣΕΒ), η πρωτοβουλία Βιώσιμης Ελλάδας 2020, το Ινστιτούτου Εταιρικής Υπευθυνότητας και στο Women in Business (WIB) Committee του Ελληνο-Αμερικάνικου Εμπορικού Επιμελητηρίου. Στην Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως η ΟΤΕ – COSMOTE διακρίνεται για τη συμμετοχή της στην ομάδα εργασίας ETNO για θέματα περί της Βιώσιμης Ανάπτυξης, επίσης συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων (European Telecommunications Standards Institute, ETSI), στην Παγκόσμια Πρωτοβουλία Ηλεκτρονικής αειφορίας (Global e – Sustainability Initiative GeSI), στην

Πρωτοβουλία Παγκόσμιας Αναφοράς (Global Reporting Initiative, GRI), στη Διεθνή Ένωση Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunication Union, ITU), στο Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (UNGC).

Ακόμη, η ΟΤΕ – COSMOTE συγκαταλέγεται στις εταιρείες που συμμετέχουν στον FTSE4Good Emerging Index. Πρόκειται για έναν δείκτη που αναφέρεται στις χρηματιστηριακές εταιρείες, οι οποίες τηρούν τα πρότυπα ΕΚΕ τα οποία έχουν αναγνωριστεί παγκόσμια. Επιπροσθέτως, συμμετέχει στους Δείκτες Βιώσιμης Ανάπτυξης VIGEO Eiris Best Emerging Markets Performers, Bloomberg LP Gender-Equality Index (GEI), MSCI: 2021, ISS ESG Corporate Rating: 2021, CDP, καθώς και στον νεοσύστατο δείκτη ESG του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

#### **4.3 Το Μοντέλο Βιώσιμης Ανάπτυξης /ESG – ΕΚΕ του Ομίλου.**

Η Βιώσιμη Ανάπτυξη αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής του Ομίλου και οι αρχές της είναι ενσωματωμένες στη λειτουργία του, με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύει τη βιώσιμη επιχειρηματικότητά του, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Επιπλέον, έχει ενσωματώσει πλήρως την έννοια ESG (Environmental, Social, Governance), ως ένα μετρήσιμο σύνολο κριτηρίων που εξετάζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την αποτελεσματικότητα των στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του θέτει.

Ο Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ του 2021 αποτελεί τον τρίτο ενιαίο κατά σειρά και συντάχθηκε σύμφωνα με τις αρχές του Διεθνούς Συμβουλίου Υποβολής Ολοκληρωμένων Εκθέσεων (IIRC), με τη βασική επιλογή των Κατευθυντήριων Οδηγιών του Global Reporting Initiative (GRI) και παρουσιάζονται τα ενοποιημένα στοιχεία για τον Όμιλο (ΟΤΕ, COSMOTE, ΓΕΡΜΑΝΟΣ, CTS, ΟΤΕGLOBE, ΟΤΕ Academy και COSMOTE e-Value).

Ο Όμιλος έχει ως στόχο τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους, τους πελάτες, την κοινωνία, τους εργαζομένους και το περιβάλλον. Ο Όμιλος λειτουργεί υπεύθυνα (Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα) σε όλη την αλυσίδα αξίας του εφαρμόζοντας και αναπτύσσοντας διαδικασίες, πολιτικές, εργαλεία και μηχανισμούς για τη διαχείριση ποικίλων θεμάτων, όπως των εταιρικών κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης, ανθρωπίνων δικαιωμάτων, επιχειρησιακής συνέχειας, ασφάλειας και απορρήτου των δεδομένων, καθώς και υπεύθυνων προμηθειών και εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο επίκεντρο του Μοντέλου της Βιώσιμης Ανάπτυξης βρίσκονται: α) οι εργαζόμενοι, όπου παρέχει ένα βιώσιμο και τεχνολογικά εξελιγμένο περιβάλλον εργασίας και ταυτόχρονα δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα που αφορούν στην ασφάλεια, υγεία και ευεξία των ανθρώπων του, β) οι πελάτες, για τους οποίους στόχος του είναι να τους συνδέσει με

έναν κόσμο απεριόριστων ψηφιακών δυνατοτήτων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, γ) η κοινωνία, μέσα από την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των ανθρώπων κάθε ηλικίας με στόχο την άρση του αποκλεισμού τους από τις νέες τεχνολογίες, δ) η Κλιματική Αλλαγή και το Περιβάλλον, με στόχο την αντιμετώπισή της και τη συνεχή ενσωμάτωση των αρχών της κυκλικής οικονομίας σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του.



**Διάγραμμα 15:** Βιώσιμη Ανάπτυξη Ομίλου – Focus Areas

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ

Επιπλέον, οι εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ συμμετέχουν στο Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών και τους 17 στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (Sustainable Development Goals). Συγκεκριμένα, μετά από ανάλυση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων του κατέληξε στους 7 Στόχους στους οποίους συνεισφέρει περισσότερο (Διάγραμμα 16). Οι εν λόγω Στόχοι έχουν ενσωματωθεί στη στρατηγική της βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου και υπηρετούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.



**Διάγραμμα 16:** Δράσεις του Ομίλου που συνεισφέρουν στους στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης  
 Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ

Τέλος, ο Όμιλος φιλοδοξεί να πετύχει την ψηφιακή μετάβαση υιοθετώντας τους στρατηγικούς πυλώνες που ενσωματώνουν τις βασικές αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, με σκοπό τη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για όλους μέσω της τεχνολογίας. Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει ως στόχο να αποτελέσει τον ηγέτη αυτής της μετάβασης στην ψηφιακή εποχή στην Ελλάδα και να αποτελέσει εταιρεία-πρότυπο για τη ΝΑ Ευρώπη. Ήδη έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα Πρόγραμμα Ψηφιακού Μετασχηματισμού 360° με 3 κεντρικούς πυλώνες: τους Πελάτες, το Δίκτυο και την Εταιρεία.

## 4.4 Στρατηγικοί πυλώνες ΕΚΕ Ομίλου ΟΤΕ

### 4.4.1. Αγορά

Απώτερος σκοπός της εταιρείας είναι να δραστηριοποιείται επιχειρηματικά, υπεύθυνα και με διαφάνεια. Στο πλαίσιο του πρώτου πυλώνα, επιδίωξη του Ομίλου είναι η διατήρηση των υψηλών αποδόσεων, καθώς και του ηγετικού της ρόλου στην αγορά, μέσω της υιοθέτησης μιας προσέγγισης που προσβλέπει στον πελάτη, παρέχοντάς του καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες μέσα από μια ιδανική εμπειρία. Για τον σκοπό αυτό και

με βασική του επιδίωξη να εδραιώσει την τεχνολογική του υπεροχή, προωθεί συστηματικά την έρευνα και την καινοτομία, με πολλαπλά οφέλη για την κοινωνία, τους πελάτες και τους εργαζομένους. Στο πλαίσιο αυτό, συμμετέχει ενεργά το 2021 σε 37 ερευνητικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 34 ερευνητικά έργα για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και 29 για τη διαμόρφωση και αξιολόγηση των μελλοντικών τεχνολογιών, υποδομών και υπηρεσιών 5G. Επίσης, χρηματοδοτεί εσωτερικές δραστηριότητες (όπως η ανάπτυξη εργαλείων/ εφαρμογών/ προϊόντων και δοκιμαστικών υποδομών), αξιολογεί νέες τεχνολογίες και εξοπλισμό, συνεργάζεται με εκπαιδευτικά ιδρύματα κλπ. Μέσα από αυτή τη δράση του έδωσε ιδιαίτερη βάση σε 187 νεοφυείς επιχειρήσεις (startup) στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ενώ από παράδειγμα αποτελεί η ιδέα της εφαρμογής Missing Alert. Ο Όμιλος τα τελευταία έτη έχει επενδύσει περισσότερα από €5 δισ. σε νέες τεχνολογίες και υποδομές στην Ελλάδα και κινείται δυναμικά προς την εξασφάλιση υψηλότερων ταχυτήτων μεταφοράς δεδομένων και την παροχή μεγαλύτερης κάλυψης δικτύου σε σταθερή και κινητή τηλεφωνία.

Επιπλέον, για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης έχει δημιουργήσει προϊόντα και υπηρεσίες, μέσα από τα οποία οι πελάτες αξιοποιούν τα οφέλη από τη χρήση ευρυζωνικών υπηρεσιών για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους, τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις και την ευημερία τους. Οι υπηρεσίες αυτές είναι: Υπηρεσίες Cloud και εφαρμογές, Διαχείριση στόλου, Internet of things , Smart Cities, Διαχείριση ενέργειας, Συνδεσιμότητα με όλο τον κόσμο, Campus networks, Έργα ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα, Ασφάλεια πληροφοριών, Ανάπτυξη εφαρμογών, Υπηρεσίες που ενισχύουν την ψηφιακή παρουσία των επιχειρήσεων και τις βοηθούν να αναπτυχθούν.

Επίσης, η εταιρεία λειτουργεί ενθαρρυντικά προς τους προμηθευτές της, ώστε να προβούν στην υιοθέτηση μιας υπεύθυνης στάσης απέναντι στο εργατικό δίκαιο, να ακολουθούν πρακτικές που προστατεύουν υπεύθυνα το περιβάλλον, καθώς και τα ανθρώπινα δικαιώματα, και όλα αυτά εφαρμόζοντας μια συγκεκριμένη διαδικασία, όπου επιλέγονται αξιολογούνται και διαβαθμίζονται οι προμηθευτές. Οι εταιρείες του Ομίλου ακολουθούν την Πολιτική Προμηθειών που καθορίζει όλους τους όρους και τους κανονισμούς βάσει των οποίων πραγματοποιούνται οι προμήθειες προϊόντων, υλικών/εξοπλισμού, υπηρεσιών ή έργων. Ο Όμιλος δεν αποκλείει κανέναν προμηθευτή με βάση την εντοπιότητα, ωστόσο η στήριξη των τοπικών προμηθευτών αποτελεί κοινή πρακτική μεταξύ των εταιρειών του Ομίλου. Επιπλέον, διαθέτει Μητρώο Προμηθευτών, το οποίο ανανεώνεται συχνά και το 2021 περιλάμβανε:

- 1.075 συναλλασσόμενους προμηθευτές για τον ΟΤΕ.
- 540 για την COSMOTE
- 169 για τον ΓΕΡΜΑΝΟ

- 69 για την COSMOTE E-Value
- 106 για την CTS και
- 270 για την Telekom Romania Mobile Communications.

Οι προμηθευτές αξιολογούνται κάθε έτος και επιλέγονται με βάση τις παραγγελίες (purchase orders) που εκδίδονται μέσα σε διάστημα 12 μηνών. Ειδικότερα, το 2021, η επιλογή των προμηθευτών που αξιολογήθηκαν έγινε με βάση το σύνολο των παραγγελιών που εκδόθηκαν την περίοδο 1/10/2019 - 30/9/2020, για λογαριασμό των εταιρειών ΟΤΕ, COSMOTE, ΓΕΡΜΑΝΟΣ, Rural North, Rural South, COSMOTE e-Value A.E., e-Value Ltd, e-Value International και Telekom Romania Mobile Communications.

#### **4.4.2. Κοινωνική Συνεισφορά**

Ο Όμιλος ΟΤΕ δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανότητά του να συμβάλλει σε έναν καλύτερο κόσμο για όλους μέσω της τεχνολογίας. Στοχεύοντας στην ανάδειξη των προσπαθειών του να συνεισφέρει στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται, φέτος, η κοινωνική συνεισφορά του Ομίλου παρουσιάστηκε σε τρεις πυλώνες: Εργαζόμενοι, Πελάτες, Κοινωνία. Καθένας από τους πυλώνες σχετίζεται με τις ομάδες ενδιαφερομένων μερών που επωφελούνται από τη δέσμευση του Ομίλου ΟΤΕ να συμβάλει σε έναν καλύτερο κόσμο για όλους.

Ο Όμιλος ΟΤΕ προσφέρει στους ανθρώπους του ένα ασφαλές, θετικό και τεχνολογικά προηγμένο περιβάλλον εργασίας που προάγει μια κουλτούρα ανάπτυξης, αναγνωρίζει τα ταλέντα και προσφέρει ίσες και απεριόριστες ευκαιρίες εξέλιξης. Στις 31 Δεκεμβρίου 2021, ο Όμιλος ΟΤΕ απασχολούσε 11.038 εργαζόμενους, από τους οποίους το 99% απασχολείται με συμβάσεις αορίστου χρόνου. Οι γυναίκες αποτελούν το 40% των εργαζομένων του Ομίλου. Σημαντικά στοιχεία για τους εργαζόμενους του ομίλου φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα 17.



ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΜΕ  
συμβάσεις  
αορίστου χρόνου



ΗΛΙΚΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ  
31-50  
ετών



2%  
ΑΤΟΜΑ ΜΕ  
ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ



34%  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΕΔΙΟΥ  
(ΚΥΡΙΩΣ ΤΕΧΝΙΚΟΙ)



92%  
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



16%  
ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

12% ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΕΣ  
ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ



1% ΜΗ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΕΣ  
ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ

ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

915

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

61%

ΓΥΝΑΙΚΕΣ

12%

ΗΛΙΚΙΑΣ ΚΑΤΩ  
ΤΩΝ 30 ΕΤΩΝ

76%

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΕΝΤΟΣ  
ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΟΤΕ

ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ

1.495

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

38%

ΗΛΙΚΙΑΣ ΑΝΩ  
ΤΩΝ 51 ΕΤΩΝ

49%

ΜΕΣΩ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ  
ΕΘΕΛΟΥΣΙΑΣ ΕΞΟΔΟΥ



**Διάγραμμα 17:** Εργαζόμενοι Ομίλου ΟΤΕ

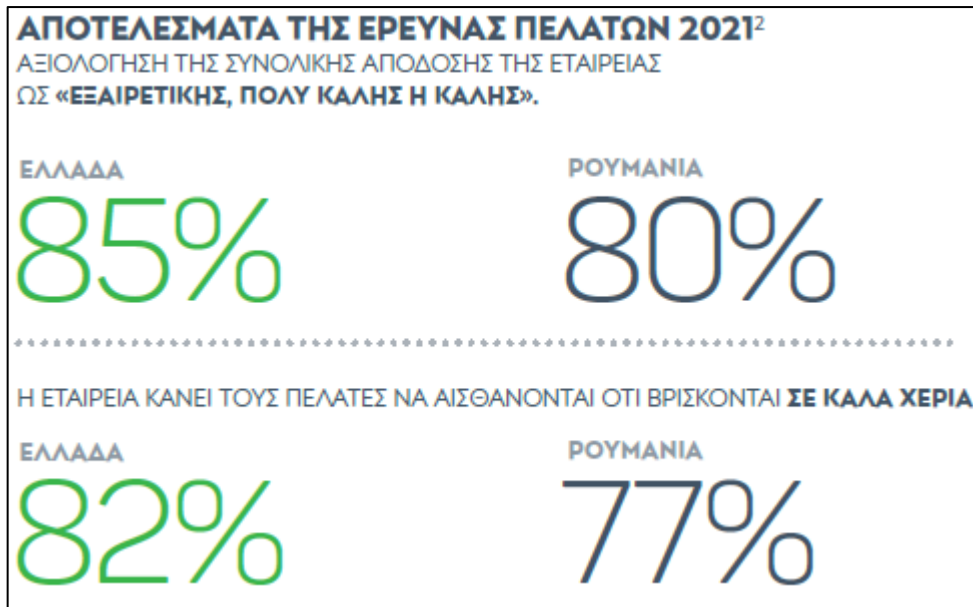
Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:90)

Βασικό μέρος της στρατηγικής του Ομίλου είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό, προσφέρει σε όλους τους εργαζομένους πληθώρα διαδικτυακών και δια ζώσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους (upskilling) και την εκμάθηση νέων (reskilling). Το 2021 πάνω από 4.600 εργαζόμενοι παρακολούθησαν σεμινάρια εκπαίδευσης 213.277 ωρών συνολικά, ενώ επενδύθηκαν περίπου 4 εκ. για την εκπαίδευση των εργαζομένων του. Επιπλέον, προσφέρει στους ανθρώπους του ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, όπως ορίζεται στον Κώδικα Δεοντολογίας του Ομίλου και τον Κώδικα Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και Κοινωνικών Αρχών. Μέσα από διάφορες ενέργειες, έδωσε έμφαση στη διατήρηση των κατάλληλων εργασιακών συνθηκών και της ευημερίας των ανθρώπων του.



Η Υγεία και η Ασφάλεια αποτελούν σημαντικούς πυλώνες της λειτουργίας του Ομίλου ΟΤΕ αποσπώντας 3 βραβεία κατά το έτος 2021. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τη Πανδημία Covid-19 συστήθηκε ειδική «Ομάδα Διαχείρισης Κρίσεων COVID-19 Ομίλου ΟΤΕ», για τον βέλτιστο συντονισμό των απαραίτητων δράσεων, διατηρώντας με αυτόν τον τρόπο δυνατά αντανακλαστικά προκειμένου να διαφυλαχθεί η υγεία, η ασφάλεια και η ευεξία των ανθρώπων του. Επιπλέον, εφάρμοσε μία εσωτερική «Διαδικασία Διαχείρισης Κρούσματος COVID-19», για την αντιμετώπιση όλων των ύποπτων ή θετικών κρουσμάτων COVID-19 στο περιβάλλον του Ομίλου.

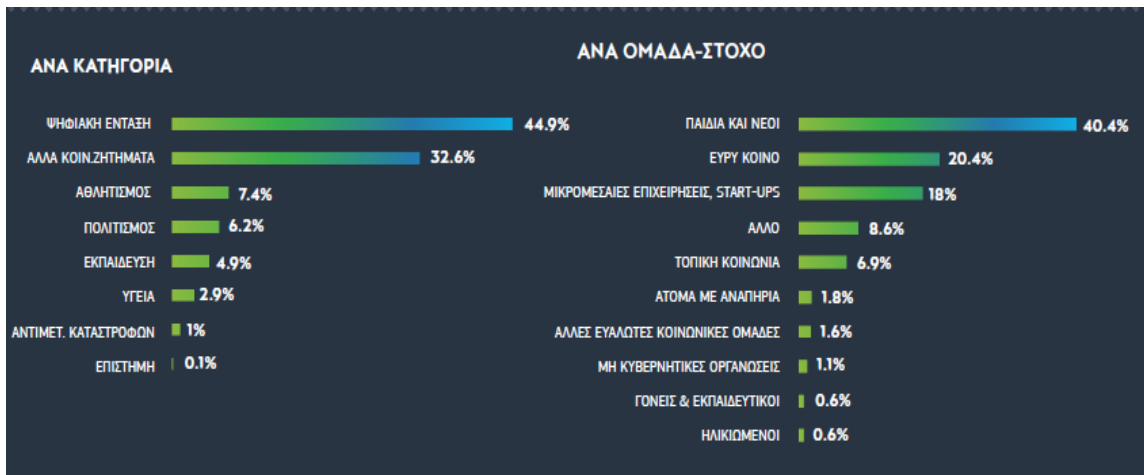
Όσον αφορά τους πελάτες, ο Όμιλος ΟΤΕ ενισχύει συνεχώς τις δυνατότητες ψηφιοποίησης και τις τεχνολογικές λύσεις που τους προσφέρει, με στόχο την αύξηση της πρόσβασης σε τεχνολογικές υποδομές για όλους. Ο Όμιλος ακολουθεί μια πελατοκεντρική προσέγγιση με κύριο γνώμονα τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πελατών. Σε επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών, η υπηρεσία είναι προσβάσιμη στους πελάτες μέσω τηλεφώνου, εφαρμογών κινητής, e-mail ή social media καθώς και μέσω του δικτύου λιανικής, από όπου μπορούν να ενημερωθούν για τα δικαιώματά τους και τους Όρους Χρήσης όλων των υπηρεσιών. Οι χρήστες της mobile εφαρμογής αυξήθηκαν κατά 14% σε ετήσια βάση, ενώ η βαθμολογία ικανοποίησης διατηρήθηκε σε υψηλά επίπεδα με 4,5 αστέρια στο Google Play και στο Apple App Store. Το 2021, η Εξυπηρέτηση Πελατών της COSMOTE αντιμετώπισε αποτελεσματικά τα αιτήματα των πελατών που αφορούσαν τις υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και συνδρομητικής τηλεόρασης (υπηρεσία ONE Ticket, Live Chat, Live e-store κ.α.). Το αποτέλεσμα της έρευνας για τη συνολική απόδοση της εταιρείας στην εξυπηρέτηση πελατών για το 2021 ήταν « Εξαιρετική, πολύ καλή ή καλή», ενώ η Cosmote e-value έλαβε το χρυσό βραβείο Mobile Excellence Awards στην κατηγορία Improve Customer Service and Retention για το chatbox «COSMOTE My Personal Assistant. Επιπροσθέτως, προβαίνει στην ανάπτυξη διαδικασιών προς διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Κατά το 2021, η Εκτίμηση Ασφάλειας και Προστασίας Δεδομένων διενεργήθηκε εκ νέου για 63 κρίσιμα συστήματα και ολοκληρώθηκε για 50 νέα συστήματα/έργα.



**Διάγραμμα 18:** Αποτελέσματα Έρευνας Πελατών Ομίλου

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:128)

Τέλος, ο Όμιλος επιδιώκει και προσπαθεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες βασικές ανάγκες της κοινωνίας μέσα από ένα ευρύ φάσμα υφιστάμενων προγραμμάτων και νέων πρωτοβουλιών. Τοποθετώντας την τεχνολογία στο επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων του, και συγκεκριμένα ως θεμέλιο της κοινωνικής του συνεισφοράς, στόχος του είναι να καλύψει βασικές και τρέχουσες ανάγκες της κοινωνίας μέσα από μια ευρεία γκάμα μακροπρόθεσμων κοινωνικών προγραμμάτων και νέων πρωτοβουλιών. Η κοινωνική προσφορά του ομίλου αποτελείται από τρεις περιοχές δράσεων: Δράσεις ψηφιακής ένταξης, Κοινωνικές δράσεις, εθελοντισμός εργαζομένων. Η αξιολόγηση της κοινωνικής συνεισφοράς του Ομίλου ΟΤΕ βασίζεται στο μοντέλο του Business for Societal Impact για τη μέτρηση των κοινωνικών προγραμμάτων σε επίπεδο συνεισφοράς (inputs), παραγόμενων ωφελειών (outputs) και επιπτώσεων (impacts). Το 2021 ο Όμιλος προσέφερε 2,7 εκ. σε είδος και σε οικονομική συνεισφορά με 4,1 εκατ. ωφελούμενους (Διάγραμμα 19)



**Διάγραμμα 19:** Ωφελοούμενοι των δράσεων Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ  
 Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:131)

Ο Όμιλος ΟΤΕ εφαρμόζει και στηρίζει ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών προγραμμάτων και δράσεων όπως είναι η στήριξη φορέων για τα παιδιά, όπου δόθηκαν 470.000 ευρώ σε κοινωνοφελείς οργανισμούς, ο εξοπλισμός για παιδιατρικά νοσοκομεία με συνολική δαπάνη 570.000 ευρώ, οι 88 δράσεις για τις τοπικές κοινωνίες, το πρόγραμμα υποτροφιών cosmote 2021 μέσα από το οποίο βοηθήθηκαν 30 πρωτοετείς φοιτητές που αντιμετωπίζουν οικονομικές και κοινωνικές δυσκολίες, η στήριξη του γενικού επιτελείου Εθνικής άμυνας με δωρεά ύψους 185.000 ευρώ και η στήριξη του Λιμενικού Σώματος με προσφορά του ομίλου 50.000 ευρώ.

Ακόμη, σημαντική είναι η παρουσία πάνω από 1.000 εργαζομένων του ομίλου σε εθελοντικές δράσεις για τη στήριξη παιδιών και ευάλωτων κοινωνικών ομάδων. Μία τέτοια δράση είναι η συμμετοχή στον Αυθεντικό Μαραθώνιο της Αθήνας, όπου για κάθε χιλιόμετρο που έτρεξαν οι εργαζόμενοι ο Όμιλος ΟΤΕ συγκέντρωσε χρήματα για τον εξοπλισμό 41 Δημοτικών Σχολείων στα ακριτικά νησιά των Κυκλάδων και των Δωδεκανήσων και στήριξε 1.800 μαθητές/τριες παρέχοντας τεχνολογικό εξοπλισμό εκπαιδευτικής ρομποτικής.

#### 4.4.3. Περιβάλλον

Αναγνωρίζοντας ότι τα περιβαλλοντικά ζητήματα βρίσκονται ολοένα και περισσότερο στο επίκεντρο της παγκόσμιας ατζέντας για τη βιώσιμη ανάπτυξη, ο Όμιλος ΟΤΕ στοχεύει σταθερά στην κατάλληλη διαχείριση και αντιμετώπιση των πιθανών περιβαλλοντικών επιπτώσεων που μπορεί να προκληθούν από την επιχειρηματική λειτουργία και τις δραστηριότητές του. Ιδιαίτερα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση σε περιβαλλοντικές πτυχές, όπως η κατανάλωση ενέργειας, η συμμόρφωση με περιβαλλοντικά πρότυπα και κανονιστικές απαιτήσεις, ο κύκλος ζωής

των τεχνολογικών προϊόντων κλπ. Ο Όμιλος ΟΤΕ αντιλαμβάνεται πλήρως ότι η κλιματική αλλαγή και τα περιβαλλοντικά ζητήματα αποτελούν μια παγκόσμια πρόκληση που απαιτεί τη συλλογική συμβολή πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών για την επίτευξη των φιλόδοξων στόχων που έχουν τεθεί.

Η περιβαλλοντική στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ είναι ενσωματωμένη στην επιχειρηματική στρατηγική και έχει ως στόχους:

- Την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές του σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.
- Την ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και επιτρέπουν την αύξηση της παραγωγικότητας σε άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας.
- Την ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των ενδιαφερομένων μερών.

Στοχεύοντας στην αποτελεσματική περιβαλλοντική διαχείριση σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, οι εταιρείες του Ομίλου εφαρμόζουν στο πλαίσιο του Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης, Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) πιστοποιημένα κατά ISO 14001 και Συστήματα Ενεργειακής Διαχείρισης (ΣΕΔ) πιστοποιημένα κατά ISO 50001 (Ελλάδα). Τα συστήματα έχουν παρόμοια δομή, προσέγγιση και πολιτική, στην οποία αποτυπώνεται και η δέσμευσή τους για την προστασία του περιβάλλοντος. Η Διοίκηση του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης αποτελεί μέρος του Μοντέλου Διακυβέρνησης Βιώσιμης Ανάπτυξης, το οποίο αντικατοπτρίζεται στην τρέχουσα Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ.



**Διάγραμμα 20:** Περιβαλλοντική Στρατηγική

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:65)

Η Ενέργεια και η Κλιματική Αλλαγή, η Κυκλική Οικονομία και τα Ηλεκτρομαγνητικά Πεδία αποτελούν τα κυριότερα στοιχεία της προσέγγισης του Ομίλου ΟΤΕ όσον αφορά το ζήτημα της περιβαλλοντικής αριστείας.

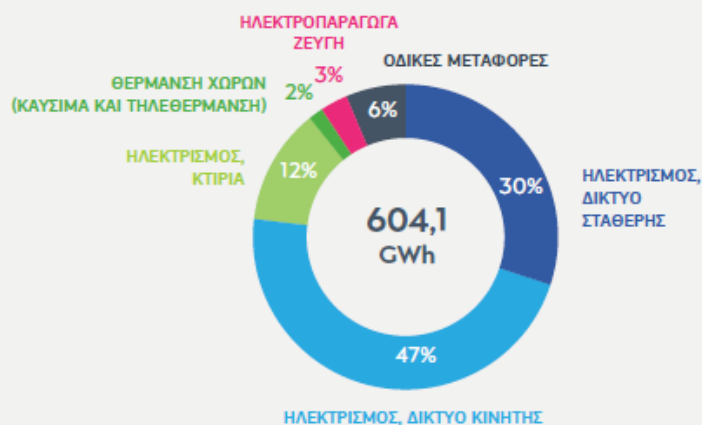
Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική για την κλιματική αλλαγή η οποία εναρμονίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική. Η στρατηγική για την Κλιματική Αλλαγή έχει 4 βασικούς πυλώνες:

- α) Εκπομπές αλυσίδας αξίας: μηδενισμός (net zero) των εκπομπών από την κατανάλωση ενέργειας έως το 2025.
- β) Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας: 100% χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας από το 2021 και μετά.
- γ) Ενεργειακή Αποδοτικότητα: 25% μείωση λοιπών έμμεσων εκπομπών ανά πελάτη έως το 2030.
- δ) Προϊόντα και Υπηρεσίες ΤΠΕ: μηδενισμός (net zero) ανθρακικού αποτυπώματος έως το 2040.

**ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΟΜΙΛΟΥ ΟΤΕ**  
ΑΝΑ ΧΩΡΑ



**ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**



**Διάγραμμα 21:** Κατανάλωση Ενέργειας Ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:71)

Ο Όμιλος έχει ενσωματώσει τις αρχές της Κυκλικής Οικονομίας σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας του σύμφωνα με τα 5R: Refuse/Κατάργηση, Reduce/Μείωση, Repair/Επισκευή, Reuse/Επαναχρησιμοποίηση, Recycle/Ανακύκλωση και συμβάλλει αποφασιστικά στη μετάβαση σε μια οικονομία μηδενικού άνθρακα. Με στόχο την αποδοτική χρήση υλικών και φυσικών πόρων που είναι απαραίτητα για την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, οι διαδικασίες διαχείρισης προμηθειών του Ομίλου ενσωματώνουν αρχές και κριτήρια βιώσιμης ανάπτυξης. Εσωτερικά, η εξοικονόμηση φυσικών πόρων προωθείται μέσω της αποδοτικής λειτουργίας και συντήρησης των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, του ψηφιακού μετασχηματισμού των διεργασιών του Ομίλου, της ανακατασκευής του τερματικού εξοπλισμού των πελατών που επεκτείνει τον χρόνο ζωής του και της υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών διαχείρισης. Παράλληλα, υπηρεσίες και πρωτοβουλίες (όπως τα e-bill και η ανακύκλωση κινητών τηλεφώνων στο δίκτυο καταστημάτων) αναμένεται να ενισχύσουν την ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα όπως η αποδοτική χρήση πόρων, η ανακύκλωση, η μείωση αποβλήτων κλπ. Ο όμιλος έχει ως στόχο τη διατήρηση της μηδενικής κατανάλωσης σε πλαστικά μπουκάλια, ποτήρια, καλαμάκια και συσκευασίες τροφίμων, καθώς και τη μείωση κατά 25% της

χρήσης χαρτιού και τη δημιουργία 100% βιώσιμων συσκευασιών για τον τερματικό εξοπλισμό. Στον τομέα της ανακύκλωσης το 2021 ανακυκλώθηκαν 16,5t φορητών συσκευών, 82t χαρτί και 12t υλικά συσκευασίας. Παράλληλα, ανακατασκευάστηκαν 261.500 συσκευές τερματικού εξοπλισμού.



**Διάγραμμα 22:** Διαχείριση Αποβλήτων Ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021, Όμιλος ΟΤΕ (2021:79)

Οι ενδεχόμενες επιπτώσεις στην υγεία από ανθρωπογενείς πηγές ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας έχουν σημαντική θέση στην πολιτική που εφαρμόζει ο Όμιλος για τις μη ιοντίζουσες (H/M) ακτινοβολίες και δεσμεύεται να εφαρμόζει την Αρχή της Πρόληψης για το σύνολο των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, να συμβάλει στην προστασία του κοινού, μέσα από ενέργειες διαφάνειας, ενημέρωσης, συμμετοχής και προώθησης της επιστήμης. Στο πλαίσιο αυτό υποστηρίζει το Πρόγραμμα Συνεχών Μετρήσεων “Pedion24”. Το 2021 λειτουργούσαν 246 σταθμοί μέτρησης με περίπου 72 εκατομμύρια μετρήσεις από την αρχή του προγράμματος. Από το 2018 έχει επεκταθεί η πιστοποίηση του εργαστηρίου, ώστε να συμπεριλαμβάνεται και η καταμέτρηση υπηρεσιών 5G.

## 4.5 Έλεγχος Εταιρικής Κοινωνικής Διακυβέρνησης

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο του Ομίλου και στόχος του είναι να διαφυλάσσει τα γενικά συμφέροντα της εταιρείας και να διασφαλίζει τη λειτουργική του αποτελεσματικότητα. Ο ΟΤΕ δημοσιεύει τη Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης του ως ξεχωριστή ενότητα στην Ετήσια Έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) προς τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης είναι οι εξής:

- Διασφάλιση της διαφάνειας και του αποτελεσματικού ελέγχου στην άσκηση της διοίκησης.
- Αμφίδρομη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και τη Διοίκηση της ΟΤΕ Α.Ε.
- Διασφάλιση της αποδοτικότητας των εταιρειών του Ομίλου.

Οι τρεις βασικοί άξονες εφαρμογής των κανόνων και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης αφορούν στον ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου, της εκτελεστικής διοίκησης και του ελέγχου, στην προστασία των μετόχων και στην ενίσχυση της διαφάνειας και της δημοσιοποίησης πληροφοριών. Οι δραστηριότητες του Διοικητού Συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένου και των δράσεων Βιώσιμης Ανάπτυξης, υποστηρίζονται από:

- Την Επιτροπή Ελέγχου,
- Την Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων.

Επιπλέον, η δραστηριότητα του Διοικητικού Συμβουλίου του ΟΤΕ υποστηρίζεται από την Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Εταιρικών Κινδύνων και Εταιρικής Διακυβέρνησης Ομίλου ΟΤΕ, η οποία λειτουργεί σύμφωνα με την απόφαση του Διευθύνοντος Συμβούλου σχετικά με τη σύσταση και τη λειτουργία της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η περιγραφή της πολιτικής Βιώσιμης Ανάπτυξης που εφαρμόζει η Εταιρεία περιλαμβάνεται στον Κανονισμό Λειτουργίας της Εταιρείας και στην «Ετήσια Έκθεση Δραστηριοτήτων» της Επιτροπής Ελέγχου, την οποία υποβάλλει στην Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της Εταιρείας. Καθότι αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα της λειτουργίας και των δραστηριοτήτων του, ο Όμιλος ΟΤΕ στοχεύει συστηματικά να αποτελεί παράδειγμα ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο ενός σταθερού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπλέον, στο πλαίσιο της συμμόρφωσης με όλες τις σχετικές νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, ο Όμιλος ΟΤΕ έχει δημιουργήσει μια ολοκληρωμένη δομή διακυβέρνησης, η οποία περιλαμβάνει όλους τους σχετικούς ελέγχους, τα συστήματα διαχείρισης και τους μηχανισμούς που διασφαλίζουν την ομαλή



και αποτελεσματική διαχείριση των δραστηριοτήτων του. Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του μοντέλου διακυβέρνησης, της επιχειρηματικής στρατηγικής και της οργανωτικής δομής του Ομίλου. Η υγιής εταιρική διακυβέρνηση, η υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και η δεοντολογική συμπεριφορά που περιλαμβάνουν πληθώρα πτυχών, όπως η διαχείριση κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης, η επιχειρηματική συνέχεια, οι υπεύθυνες προμήθειες και η υπεύθυνη εφοδιαστική αλυσίδα, τα ανθρώπινα δικαιώματα, καθώς και η ασφάλεια και η προστασία των δεδομένων, διαμορφώνουν τη σφαιρική προσέγγιση του Ομίλου ΟΤΕ όσον αφορά την Εταιρική Διακυβέρνηση.

Επιπλέον κανονισμοί που διέπουν τη λειτουργία της εταιρείας είναι οι ακόλουθοι:

- Κανονισμός Λειτουργίας Διοικητικού Συμβουλίου
- Κανονισμός Λειτουργίας Επιτροπής Ελέγχου
- Κανονισμός Λειτουργίας της Επιτροπής Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων
- Κώδικας Δεοντολογίας Ομίλου ΟΤΕ
- Καταστατικό
- Περίληψη Κανονισμού Λειτουργίας της ΟΤΕ Α.Ε

#### **4.6 Στόχοι ΕΚΕ**

Κάθε εταιρεία, που υπάγεται στον Όμιλο ΟΤΕ, προβαίνει στον καθορισμό στόχων, προκειμένου να βελτιώσει τη λειτουργία της, τις επιδόσεις της και να μειώσει τις επιπτώσεις της στο περιβάλλον, αλλά και στην κοινωνία. Ανατρέχοντας στον Ενιαίο Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, παρουσιάστηκαν 27 ετήσιοι ποιοτικοί και ποσοτικοί στόχοι για τις εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ που κάλυπταν διάφορες λειτουργίες του και εφαρμόστηκαν από τις αρμόδιες επιχειρησιακές μονάδες. Από τους στόχους αυτούς, το 2021, 93% έχει επιτευχθεί πλήρως ή μερικώς ή βρίσκονται σε εξέλιξη, αντανακλώντας τη συνεχή προσπάθεια του Ομίλου να βελτιώνει τις επιδόσεις του σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης. Το 2021, όπως παρουσιάστηκε και στον Ενιαίο Ετήσιο Απολογισμό, ο όμιλος έχει στο επίκεντρο της επιχειρηματικής του στρατηγικής τη βιώσιμη ανάπτυξη και στοχεύει στην ενσωμάτωση όλο και περισσότερων δεσμεύσεων ESG στην επιχειρησιακή του λειτουργία. Με αυτόν τον τρόπο ο Όμιλος συμβάλλει με θετικό αντίκτυπο στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Ο Απολογισμός του 2021 αποτελεί τον πρώτο που εγκρίθηκε από το ΔΣ του ΟΤΕ, καταδεικνύοντας έτσι τη σημασία της Βιώσιμης Ανάπτυξης για τον Όμιλο. Στα αξιοσημείωτα αποτελέσματα που καταγράφονται στον απολογισμό συγκαταλέγονται οι επενδύσεις του Ομίλου άνω των €3 δισ., έως το 2027, σε δίκτυα νέας γενιάς σταθερής και κινητής, FTTH και 5G, η μείωση

κατά 88% των εκπομπών CO<sub>2</sub> από την κατανάλωση ενέργειας την τελευταία πενταετία, η επίτευξη μηδενικών αποβλήτων από την παροχή υπηρεσιών τεχνολογίας και η συμμετοχή του Ομίλου ΟΤΕ για 2η συνεχή χρονιά στη λίστα "World's Most Ethical Companies" του Ethisphere Institute (Capital.gr, 2022).

Όσον αφορά το έτος 2022 οι στόχοι ΕΚΕ του Ομίλου αφορούν συνέχιση στη βιώσιμη και κερδοφόρα ανάπτυξή του. Εκτός από την επίτευξη των ετήσιων επιχειρηματικών στόχων του, ο Όμιλος θα επιδιώξει παράλληλα τη μακροπρόθεσμη εξέλιξή του στη Βιώσιμη Ανάπτυξη με επίκεντρο τους πυλώνες: Περιβάλλον, Κοινωνική Συνεισφορά και Διακυβέρνηση. Η δέσμευση αυτή για συνεχή Βιώσιμη Ανάπτυξη του Ομίλου εξασφαλίζεται μέσα από τις αξιολογήσεις των αναλυτών επίδοσης Βιώσιμης Ανάπτυξης & ESG και τη συμμετοχή του σε διεθνείς και εθνικούς δείκτες, rankings και ratings βιώσιμης ανάπτυξης και ESG. Για τη μέτρηση των επιδόσεών του και της επίδρασής του στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον, χρησιμοποιεί μια σειρά εργαλείων και μεθόδων όπως:

- δείκτης FTSE4Good Emerging Index,
- δείκτης «Vigeo Eiris Best Emerging Markets Performers», της «Moody's ESG Solutions»
- Corporate ESG Performance από την ISS-ESG
- MSCI ESG Rating
- διεθνής δείκτης CDP για θέματα Κλιματικής Αλλαγής
- δείκτης Bloomberg LP Gender-Equality Index (GEI)
- δείκτης Athex ESG Index του Χρηματιστηρίου Αθηνών

Επιπλέον, ειδική έμφαση θα δοθεί στην επιτάχυνση της ανάπτυξης του δικτύου FTTH, στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό 360° του Ομίλου, στην περαιτέρω βελτίωση της εμπειρίας των Πελατών, στην επίτευξη ενός πιο λιτού και πιο ευέλικτου μοντέλου λειτουργίας.

Σήμερα, εν έτει 2023, ο όμιλος ΟΤΕ εκπληρώνοντας τους στόχους που έθεσε τα προηγούμενα έτη και καθώς εντάσσεται στον δείκτη Bloomberg LP Gender-Equality Index (GEI), όπως αναφέρεται παραπάνω, υπέγραψε τις Αρχές Ενδυνάμωσης των Γυναικών (Women's Empowerment Principals - WEPs) του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών «υπηρετώντας» τη δέσμευσή του για τη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που ασπάζεται και προάγει τις αξίες της Διαφορετικότητας, της Ισότητας και της Συμπερίληψης. Οι παραπάνω Αρχές είναι ένας οδικός χάρτης για τις επιχειρήσεις με στόχο την προώθηση της ισότητας των φύλων και την ενδυνάμωση των γυναικών στον χώρο εργασίας, την αγορά και την κοινωνία.

Επιπλέον, ο Όμιλος ήδη φέρει εις πέρας μία από τις δεσμεύσεις του για τη συνεχή ανάπτυξη της υποδομής Fiber to the Home (FTTH), καθώς υπέγραψε Σύμβαση Σύμπραξης με το υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης για το έργο «Υποδομές Υπερυψηλής Ευρυζωνικότητας Ultra-Fast Broadband» σε ημιαστικές και αγροτικές περιοχές της χώρας. Πρόκειται για ένα έργο με σκοπό την ανάπτυξη των δικτυακών υποδομών, το οποίο θα φέρει υψηλές ταχύτητες Internet έως και 1Gbps μέσω οπτικών ινών σε νοικοκυριά και επιχειρήσεις των παραπάνω περιοχών. Επιπλέον, υπάρχει η φιλοδοξία η επένδυση αυτή να έχει πολλαπλασιαστική αξία ως προς τη στήριξη και την ανάπτυξη των δημόσιων κτιρίων, των τοπικών επιχειρήσεων, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την υποστήριξη της αποκέντρωσης, μέσω της μείωσης του ψηφιακού χάσματος των επαρχιών της χώρας. Επίσης, αναμένεται έως το τέλος του 2023 σχεδόν 1,4 εκατομμύρια σπίτια να έχουν πρόσβαση στην οπτική ίνα (FTTH).

Τέλος, ανακοινώθηκε στη Γενική Συνέλευση του Ομίλου, τον Ιούνιο του 2023 η σταδιακή ενσωμάτωση του σήματος «T» της Deutsche Telekom στην επικοινωνία του Ομίλου. Ο ΟΤΕ ως μέλος του ομίλου Deutsche Telekom, θα αξιοποιήσει το παγκοσμίως γνωστό αυτό brand σε συνδυασμό με το ελληνικό σήμα της Cosmote.

## Κεφάλαιο 5. Μελέτη περίπτωσης Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»

### 5.1 Ιστορική αναδρομή Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ» ιδρύθηκε το 2008 από τον Πρόεδρό του, κ. Σταύρο Μπένο, με αποστολή του την ένταξη των αρχαίων θεάτρων και του μνημειακού και περιβαλλοντικού αποθέματος της Ελλάδας γενικότερα στο κέντρο της ζωής και της βιώσιμης ανάπτυξης. Μέσα από το «ΔΙΑΖΩΜΑ» τα μνημεία γίνονται το επίκεντρο δύο σημαντικών ιστορικών συναντήσεων: με την κοινωνία των πολιτών από τη μια μεριά και με την οικονομία του τουρισμού, του περιβάλλοντος και του πολιτισμού, από την άλλη. Συνεπώς, η «κοινωνικοποίηση» των μνημείων, σε συνδυασμό με τη βιώσιμη ανάπτυξη της Ελλάδος, είναι ο μεγάλος οραματικός στόχος του Διαζώματος.

Το «ΔΙΑΖΩΜΑ» ιδρύθηκε ως Σωματείο (Κίνηση Πολιτών), το οποίο δεν λαμβάνει κρατικές ενισχύσεις, αντίθετα στηρίζεται οικονομικά:

- στην ετήσια συνδρομή των τακτικών μελών του (100 ευρώ),
- στην ετήσια συνδρομή των εταιρικών μελών του (3.000, 5.000 και 10.000 ευρώ)
- στις χορηγίες και δωρεές των εταιρικών μελών και χορηγών του.

Συγκεκριμένα η απόφαση αυτή προέκυψε μετά από πολλές διαβουλεύσεις των ιδρυτικών μελών του Σωματείου και αποτυπώθηκε στο καταστατικό του. Τα ιδρυτικά μέλη του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ» είχαν τέσσερις στόχους:

- α. Να συμβάλουν στην εισροή νέου πλούτου για τα μνημεία και να παύσει ο διαμοιρασμός της υφιστάμενης «πίτας» χρηματοδοτήσεων,
- β. να μην δημιουργηθεί με το «ΔΙΑΖΩΜΑ» μια ανταγωνιστική δομή προς τους δημόσιους φορείς (Δήμους, Περιφέρειες, Υπουργεία),
- γ. να υπηρετήσει το «ΔΙΑΖΩΜΑ» ένα μεγάλο εθνικό σκοπό και μια μεγάλη ιδέα και να μην απορροφηθεί από τα «βαρίδια» της καθημερινής διαχείρισης και
- δ. να συμβάλει στη διαμόρφωση και ανάπτυξη ενός νέου περιβάλλοντος για το χορηγικό κίνημα στην Ελλάδα.

Στα 14 χρόνια ζωής του, το «ΔΙΑΖΩΜΑ» έχει εμπνεύσει και συμμετάσχει σε πλήθος καλλιτεχνικών σχημάτων, τόσο με κρατικούς φορείς, όσο και με μικρά σχήματα που επιθυμούν να εκφραστούν μέσα από χώρους θέασης και ακρόασης, όπως είναι τα αρχαία θέατρα.

Το «ΔΙΑΖΩΜΑ» με τη μεγάλη κοινωνική συμμαχία που έχει συγκροτήσει (αρχαιολογική κοινότητα, καλλιτέχνες, πόλεις, Περιφέρειες, Ιδρύματα, επιχειρήσεις, πολίτες κ.λπ.) και σε απόλυτη συνέργεια με το Υπουργείο Πολιτισμού φροντίζει για την ωρίμανση των τεσσάρων πρώτων φάσεων ανάδειξης και προστασίας των αρχαίων

θεάτρων της χώρας μας, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Για να οδηγηθεί το κάθε αρχαίο θέατρο στην τελευταία φάση – υλοποίηση εργασιών αποκατάστασης – έχουν προηγηθεί διαδικασίες που υποκρύπτουν πολύ μεγάλο μόχθο. Στις διαδικασίες αυτές συμβάλλει ενεργά το Σωματείο μέσω χορηγιών για την ανάθεση των απαιτούμενων μελετών.

Οι μελέτες αυτές, εν συνεχεία, δίνονται ως δωρεά στο Υπουργείο Πολιτισμού. Όταν παραληφθούν και εγκριθούν οι μελέτες από το Κεντρικό Αρχαιολογικό Συμβούλιο (Κ.Α.Σ.) ανοίγει ο δρόμος για την ένταξη από το Υπουργείο Πολιτισμού των αντίστοιχων έργων στο Ε.Σ.Π.Α. Το Ε.Σ.Π.Α. χρηματοδοτεί μόνο την 5η φάση, δηλαδή τις εργασίες αποκατάστασης των μνημείων, οι οποίες εκτελούνται αποκλειστικά από το Υπουργείο Πολιτισμού.

#### **Πίνακας 5.** Πέντε φάσεις αποκατάστασης αρχαίων θεάτρων

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

	<b>1. ΓΕΩΦΥΣΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ</b>
	<b>2. ΑΠΑΛΛΟΤΡΙΩΣΕΙΣ</b>
	<b>3. ΑΝΑΣΚΑΦΕΣ</b>
	<b>4. ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>
	<b>5. ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>

Επιπλέον, σημαντική πτυχή της «κοινωνικοποίησης» των μνημείων που επιχειρείται από το Σωματείο είναι η σύνδεση των μνημείων με τη σύγχρονη δημιουργία, όπως είναι για παράδειγμα οι οπτικοακουστικές τέχνες. Το «ΔΙΑΖΩΜΑ» σε συνεργασία με εγνωσμένου κύρους σκηνοθέτες έχει προχωρήσει στην παραγωγή μικρών παραγωγών (ντοκιμαντέρ) για τις ελληνικές αρχαιότητες και για σπουδαίες προσωπικότητες της αρχαιολογίας και της αρχιτεκτονικής στην Ελλάδα. Μια πολύ ξεχωριστή ενότητα, αποτελεί επίσης η δημιουργία βίντεο με ψηφιακές τρισδιάστατες απεικονίσεις αρχαίων θεάτρων και μνημειακών συνόλων.

Στην υποστήριξη του πολιτισμού εντάσσεται και το εγκεκριμένο από το Υπουργείο Παιδείας εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Διαζώματος «*Μαθητές ξεναγοί σε αρχαίους χώρους θέασης και ακρόασης*», μέσα από το οποίο οι μαθητές ευαισθητοποιούνται για τη φροντίδα και σωστή διαχείριση των μνημείων. Στο πλαίσιο του προγράμματος οι μαθητές πραγματοποιούν ποικίλες δράσεις, όπως οι εξής: διοργάνωση εκδηλώσεων και φεστιβάλ, δημιουργία οπτικοακουστικού υλικού, εικονικές -πολιτιστικές επιχειρήσεις κ.α.

Τα τελευταία έτη το Σωματείο έχει εισέλθει στον δεύτερο κύκλο, όπου βασικός στόχος του είναι να φέρει τα μνημεία στο κέντρο της ζωής και της βιώσιμης ανάπτυξης, να

εμπλουτίσει και αναπτύξει συνέργειες μεγάλης κλίμακας και να πετύχει τη δημιουργική σύνδεση των μνημείων, με την αγροδιατροφή και την ποιοτική στροφή του τουριστικού προϊόντος συνολικά.

Το «ΔΙΑΖΩΜΑ» προσφέρει μια νέα και ολοκληρωμένη πρόταση για τη διαχείριση της Πολιτιστικής Κληρονομιάς, η οποία εφαρμόζεται σε πολλές Περιφέρειες της χώρας μέσα από Ολιστικά Προγράμματα Πολιτιστικού Τουρισμού. Τα προγράμματα αυτά συμβάλλουν στην ένταξη των μνημείων του πολιτισμού και της φύσης στο κέντρο της ζωής, της αειφορίας και της βιώσιμης ανάπτυξης, και επιπλέον ενισχύουν το κομμάτι της δημιουργικής βιομηχανίας των περιοχών όπου υλοποιούνται, καθώς συνδέουν το μνημειακό και περιβαλλοντικό απόθεμα μιας περιοχής με μία τεράστια γκάμα αγαθών και υπηρεσιών.

Τα Ολιστικά αυτά Προγράμματα έχουν τη δυναμική να αποτελέσουν κινητήριο μοχλό για τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας περιοχής, καθώς και για τη σύνδεση των μνημείων της με την τοπική επιχειρηματικότητα και την παραγωγή του πρωτογενούς τομέα της, όπως αυτή αποτυπώνεται και στη φιλοσοφία των προγραμμάτων του Ε.Σ.Π.Α.

Το χρηματοδοτικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την υλοποίηση των Προγραμμάτων αυτών είναι η Ολοκληρωμένη Χωρική Επένδυση (Ο.Χ.Ε.). Οι Ολοκληρωμένες Χωρικές Επενδύσεις (Ο.Χ.Ε.) αποτελούν εργαλείο ολοκληρωμένης χωρικής ανάπτυξης για την εφαρμογή αναπτυξιακών στρατηγικών συγκεκριμένων χωρικών ενοτήτων, οι οποίες είτε παρουσιάζουν συγκεκριμένα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν με συνολικό τρόπο, είτε διακρίνονται από σημαντικές αναπτυξιακές δυνατότητες, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν και να μεγιστοποιηθούν με βάση ένα ολοκληρωμένο αναπτυξιακό σχέδιο.

Το «ΔΙΑΖΩΜΑ» συμπλέει με το Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 8ης Σεπτεμβρίου 2015 «Προς μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην πολιτιστική κληρονομιά για την Ευρώπη (2014/2149 (INI))», που ενθαρρύνει τη δημιουργία νέων μοντέλων συμμετοχικής διακυβέρνησης για τον τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς με την προώθηση της πτυχής «κοινό αγαθό» και την ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των τοπικών, περιφερειακών, εθνικών και ευρωπαϊκών σχεδίων (άρθρο 14). Ακόμη ζητά από τα κράτη-μέλη να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη νομικών μέσων για τη χρήση εναλλακτικών μοντέλων χρηματοδότησης και διαχείρισης στην υλοποίηση δράσεων που συνδέονται με την πολιτιστική κληρονομιά (άρθρο 15).

Επιπλέον, μέσα από τα προγράμματα πολιτιστικού τουρισμού και την καλλιέργεια της δύναμης των συνεργειών παράγεται και πλούσιο πνευματικό περιεχόμενο. Για παράδειγμα γεννήθηκαν δύο νέοι θεσμοί, αυτός της Συστάδας Επιχειρήσεων - Cluster και του Φορέα Διαχείρισης και Μάρκετινγκ Προορισμού - DMO.

Συγκεκριμένα, η συμμετοχή της επιχειρηματικότητας εξασφαλίζεται μέσα από τη δημιουργία μιας «συστάδας (cluster) επιχειρήσεων» στη βάση ενός κοινά αποδεκτού Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας για την υποστήριξη και προώθηση της Διαδρομής. Το Τοπικό Σύμφωνο Υποστήριξης & Ανάπτυξης μιας Διαδρομής είναι μια εθελοντική, συλλογική πρωτοβουλία – δικτύωση επαγγελματιών, επιχειρηματιών, φορέων και οργανισμών του ιδιωτικού, κοινωφελούς και δημόσιου τομέα, η δραστηριότητα των οποίων βρίσκεται σε γεωγραφική ή/και λειτουργική συνάφεια με την κάθε Πολιτιστική Διαδρομή. Στόχος της πρωτοβουλίας είναι η σύνδεση της επιχειρηματικότητας με την τοπική οικονομία και κυρίως με το φαινόμενο της αγροδιατροφής, ώστε να καταστεί ένας υψηλού επιπέδου αναγνωρίσιμος τουριστικός προορισμός. Επιπλέον, ο DMO μεριμνά καθημερινά, ώστε όλη η «αλυσίδα» πόρων και υπηρεσιών των παραπάνω ολιστικών προϊόντων πολιτιστικού τουρισμού να διατηρεί υψηλή ποιότητα. Για παράδειγμα, ο φορέας λειτουργίας, ο DMO, έχει καθήκοντα, όπως η εποπτεία για την καλή λειτουργία και συντήρηση των υποδομών, ο συντονισμός της συνεργασίας με την επιχειρηματική κοινότητα και την τοπική κοινωνία, καθώς και η φροντίδα για το συνεχές μάρκετινγκ της διαδρομής.

Μάλιστα ψηφίστηκε στη Βουλή το Νομοσχέδιο με τίτλο *«Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, Ιαματικές Πηγές Ελλάδας, Ναυάγιο Ζακύνθου, διατάξεις για τα τουριστικά γραφεία, τις τουριστικές επιχειρήσεις και τα τουριστικά καταλύματα και άλλες ρυθμίσεις για την τουριστική ανάπτυξη»*. Η πρωτοβουλία αυτή του Υπουργείου Τουρισμού προέκυψε από την έντονη ανάγκη νομιμοποίησης του θεσμού των DMO που έχει καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία των Προγραμμάτων Πολιτιστικού Τουρισμού.

Το Σωματείο μέχρι σήμερα έχει αναπτύξει τις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες Ολιστικών Προγραμμάτων:

1. Πολιτιστικές Διαδρομές και Πάρκα.
2. Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΣ».
3. Πρόγραμμα Λεωφόροι Φύσης και Πολιτισμού.
4. Πρόγραμμα Ανασυγκρότησης της Βόρειας Εύβοιας.

Το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ» για την καλύτερη δυνατή υποστήριξη των νέων αυτών προγραμμάτων πολιτιστικού Τουρισμού δημιούργησε μία θερμοκοιτίδα, το “D- Hub”, η οποία αποτελείται από στελέχη του Διαζώματος και εξωτερικούς συνεργάτες και υποστηρίζεται οικονομικά από το Κοινωφελές Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση, την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, την εταιρεία Unisystems και το Ίδρυμα Καπετάν Βασίλη και Κάρμεν Κωνσταντακόπουλου.

Τα ολιστικά αυτά προγράμματα είναι ένας ύμνος στις συνέργειες, ένας διαδραστικός χάρτης που με προσεκτικά σχεδιασμένα βήματα οδηγεί στην «κοινωνικοποίηση» των μνημείων.

## 5.2 Οργανωτική δομή Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»

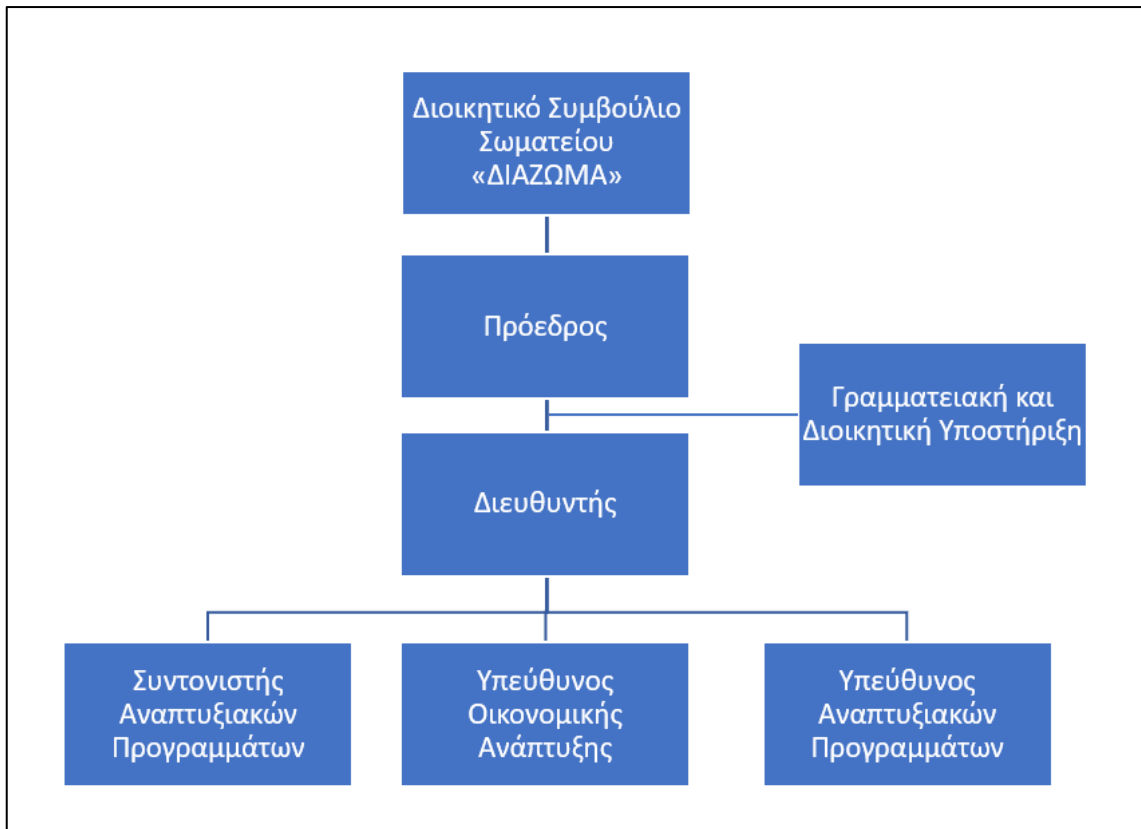
Το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ» διοικείται από το 9μελές Διοικητικό του Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Γενικό Γραμματέα, τον Ταμία και από τα πέντε μέλη του. Συνεδριάζει τακτικά μία φορά τον μήνα, εγκρίνοντας σημαντικά θέματα που υπηρετούν τους σκοπούς του Σωματείου, αλλά και τους μηνιαίους οικονομικούς του απολογισμούς. Τα μέλη Δ.Σ. του Σωματείου εκλέγονται κάθε 4 χρόνια από τα μέλη (τακτικά, επίτιμα και εταιρικά) του Σωματείου και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εθελοντικά, χωρίς δηλαδή οποιαδήποτε οικονομική απολαβή. Επιπλέον, ο Πρόεδρος του Σωματείου εκτελεί και χρέη Διευθύνοντα Συμβούλου διοικώντας το Σωματείο και το προσωπικό του σε καθημερινή βάση.

Επιπλέον, ο ετήσιος έλεγχος της οικονομικής διαχείρισης του Σωματείου γίνεται από την Ελεγκτική Επιτροπή, η οποία αποτελείται από τρία μέλη, εκλέγεται από το σώμα της Γενικής Συνέλευσης του Σωματείου κάθε τέσσερα χρόνια και αποτελεί ένα ανεξάρτητο όργανο.

Το Σωματείο απαρτίζεται από 5 στελέχη πλήρους απασχόλησης, αλλά και από εξωτερικούς συνεργάτες ορισμένης απασχόλησης. Τα στελέχη πλήρους απασχόλησης οργανώνονται ως εξής:

1. Διευθυντής Σωματείου "ΔΙΑΖΩΜΑ"
2. Συντονιστής Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
3. Υπεύθυνος Οικονομικής Ανάπτυξης
4. Υπεύθυνος Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
5. Γραμματειακή και Διοικητική Υποστήριξη.





**Διάγραμμα 23:** Οργανωτική δομή Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

### 5.3 Η ΕΚΕ στο Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον πολιτισμό αποτελεί πλέον ένα σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις, τον κόσμο των τεχνών, τα ιδρύματα και τους καλλιτέχνες. Η οικονομία και ο πολιτισμός αποτελούν δύο αλληλένδετες έννοιες, καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς των πολιτιστικών αγαθών επηρεάζει και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την πορεία της παγκόσμιας οικονομίας, και η παραγωγή των πολιτιστικών αγαθών συμβάλλει και αυτή σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνικής συνοχής σε τοπικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο.

Οι επιχειρήσεις μέσω των δράσεών τους της ΕΚΕ υλοποιούν χορηγικά προγράμματα στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον χώρο του πολιτισμού και των τεχνών. Η έννοια της χορηγίας διαμορφώθηκε με την πάροδο του χρόνου για να τονίσει τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες και τις ευαισθησίες που πρέπει να έχουν οι πολίτες, προκειμένου να συμμετέχουν ενεργά στην παραγωγή πολιτιστικών αγαθών.

Οι χορηγίες αυτές αποτελούν σημαντικές πηγές χρηματοδότησης στις πολιτισμικές μονάδες και αυτές με τη σειρά τους ως αποδέκτες χορηγιών προσφέρουν συγκεκριμένα

αντισταθμιστικά οφέλη, όπως είναι η προβολή της προσφοράς αυτής. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων που εξετάζουν και αναλύουν προγράμματα χορηγίας πρέπει να είναι βέβαιοι ότι επενδύοντας μέρος των κερδών της εταιρείας σε προγράμματα πολιτιστικής χορηγίας, επενδύουν στην παραγωγή πολιτισμού και συμμετέχουν στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και ευημερίας. Πλέον, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συμμετέχουν ενεργά ως χορηγοί σε πολιτιστικές δραστηριότητες που διοργανώνονται από πολιτιστικούς οργανισμούς και επενδύουν σε αυτούς με τη μορφή χορηγίας.

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη χορηγία ως «εναλλακτική επένδυση» που εντάσσεται στη γενικότερη πολιτική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που θέτει και δίνουν ολοένα και περισσότερη βαρύτητα στον πολιτισμό.

Στο πλαίσιο αυτό μαζί με το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ» γεννήθηκε ο θεσμός των Εταιρικών Μελών. Σκοπός του θεσμού αυτού είναι η εμπάθυση και η προβολή του θεσμού της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η δημιουργία ισχυρότερων δεσμών με την επιχειρηματική κοινότητα της χώρας μας. Έτσι, το «ΔΙΑΖΩΜΑ» απήυθνε πρόσκληση προς τις οικονομικές δυνάμεις της Ελλάδας. Στόχος ήταν η δημιουργία μιας ωραίας συνεργασίας για την αναβάθμιση του χορηγικού θεσμού και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς και η εμπλοκή των εταιρειών – επιχειρήσεων σε μείζονα προγράμματα ανάδειξης των μνημείων. Σήμερα, το Σωματείο έχει 40 διακριτά Εταιρικά Μέλη, μέλη της επιχειρηματικής οικογένειας της πατρίδας μας, ιδρύματα και φορείς. Τα Εταιρικά μέλη είναι ένας θεσμός, που αντανάκλα τις συνέργειες μεταξύ του Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει εφαλτήριο για τη βιώσιμη ανάπτυξη της χώρας μας, με οδηγό το πνευματικό κεφάλαιο που παράγει μαζί με όλους τους φορείς.

Τα Εταιρικά μέλη του Σωματείου έχουν έναν διπλό ρόλο. Αρχικά διαθέτουν σε ετήσια βάση το ποσό της επιλογής τους, το οποίο διαρθρώνεται σε τρεις κλίμακες, αυτές των 3.000 ευρώ, 5.000 ευρώ και 10.000 ευρώ. Η ετήσια αυτή συνδρομή συμβάλλει στην υποστήριξη των λειτουργικών και παραγωγικών εξόδων του Σωματείου και με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται και η βιωσιμότητά του. Το Διάγραμμα 24 αποτυπώνει μέσα στα έτη τις παραπάνω ετήσιες συνδρομές των Εταιρικών Μελών.



**Διάγραμμα 24:** Ετήσιες Συνδρομές Εταιρικών Μελών για τα λειτουργικά του έξοδα.

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Επίσης, κάθε Εταιρικό μέλος μπορεί να επιλέξει και να «υιοθετήσει» ένα αρχαίο θέατρο, μέσω της χρηματοδότησης κάποιας αναγκαίας μελέτης για την αναστήλωσή του, αλλά και να χρηματοδοτήσει ένα κρίσιμο θέμα – πρόγραμμα, στο οποίο θα δουλέψει από κοινού με το Σωματείο, ώστε να το αναδείξουν και να το υπερασπιστούν σαν οικογένεια. Για παράδειγμα η Εθνική Τράπεζα, μέσω του Σωματείου, στήριξε οικονομικά τη δράση Crowdfunding για το αρχαίο θέατρο της Κασσώπης και η Aegean Airlines σε συνεργασία με το ΔΙΑΖΩΜΑ δημιούργησαν μια συμμαχία για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων πολιτιστικού τουρισμού των νησιών της χώρας.

Επίσης, κάθε χρόνο το Σωματείο πραγματοποιεί την καθιερωμένη του συνάντηση, με τα Εταιρικά του Μέλη. Στις Συναντήσεις αυτοί όλοι μαζί επιλέγουν, σύμφωνα πάντα και με το αξιακό περιβάλλον κάθε εταιρείας, ένα μείζον πρόγραμμα, το οποίο υποστηρίζουν, πνευματικά και χρηματοδοτικά. Στο Διάγραμμα 25 παρουσιάζονται οι χορηγίες – δωρεές προς το Σωματείο για τη χρηματοδότηση των έργων και δράσεων του.



**Διάγραμμα 25:** Χορηγίες - Δωρεές Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Είναι σημαντικό ωστόσο να αναφερθεί πως το «ΔΙΑΖΩΜΑ» έχει συμβάλει την τελευταία δεκαετία στην ανάδειξη τουλάχιστον 50 αρχαίων θεάτρων της χώρας, έχοντας προωθήσει την αξιοποίηση τριών νέων πυλώνων χρηματοδότησης, πέρα από τους δύο κρατικούς πυλώνες χρηματοδότησης (κρατικούς πόρους και πόρους προερχόμενους από την Ευρωπαϊκή Ένωση – πρόγραμμα Ε.Σ.Π.Α.): α) την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν οικονομικά μέσω σύναψης προγραμματικών συμβάσεων με το Υπουργείο Πολιτισμού (Ν.3852/2010, άρθρο 100, ΦΕΚ 87/7.6.2010 Α'), β) τις οικονομικές δυνάμεις της χώρας που μπορούν να γίνουν «Χορηγοί» μέσω του Χορηγικού Νόμου (Ν.3525/26.1.2007) και γ) τους πολίτες που μπορούν ως δωρητές να πάρουν μέρος στη μεγάλη προσπάθεια για την ανάδειξη των αρχαίων θεάτρων. Για να ενισχύσει αυτή την προσπάθεια το «ΔΙΑΖΩΜΑ» έχει ανοίξει για περισσότερα από 60 αρχαία θέατρα ειδικούς τραπεζικούς λογαριασμούς, τους λεγόμενους «κουμπάρδες». Με τα χρήματα που συγκεντρώνονται στους κουμπάρδες το «ΔΙΑΖΩΜΑ» χρηματοδοτεί μελέτες για τα αρχαία θέατρα και τις προσφέρει, ως δωρεά, στις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού. Επιπλέον, το «ΔΙΑΖΩΜΑ» οργανώνει καμπάνιες για τη χρηματοδότηση μελετών που απαιτούνται για την ανάδειξη των αρχαίων θεάτρων.

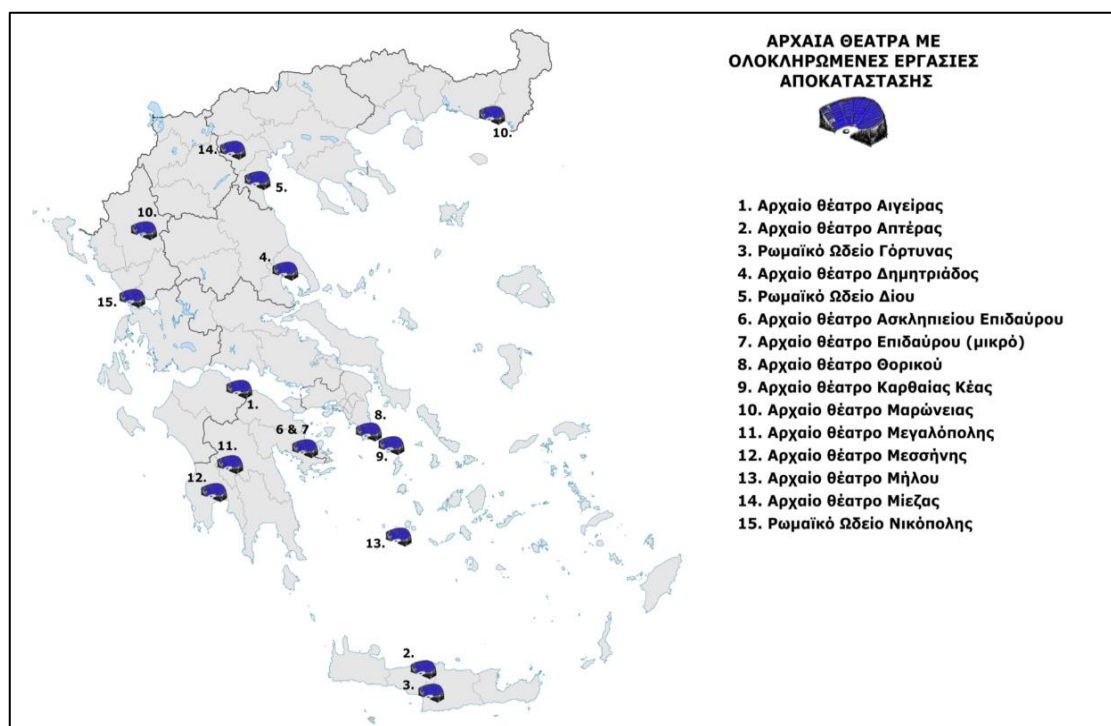
Στον παρακάτω Πίνακα 6 μπορεί κανείς να έχει μια επισκόπηση της συνολικής χρηματοδότησης που έχει καταφέρει να συγκεντρώσει το «ΔΙΑΖΩΜΑ» για τη διατήρηση και ανάδειξη των ελληνικών αρχαίων θεάτρων έως σήμερα, τα αρχαία θέατρα στα οποία έχει συμβάλει, καθώς και τα ολιστικά προγράμματα που σχεδιάζει και υλοποιεί σε όλη τη

χώρα. Επιπλέον, στα Διαγράμματα 26 και 27 αποτυπώνονται τα αρχαία θέατρα, στα οποία, μέσα από την αρωγή του Σωματείου και των χορηγών του, έχουν ολοκληρωθεί ή έχουν ξεκινήσει οι σχετικές εργασίες αποκατάστασης.

**Πίνακας 6:** Πηγές Χρηματοδότης αρχαίων θεάτρων

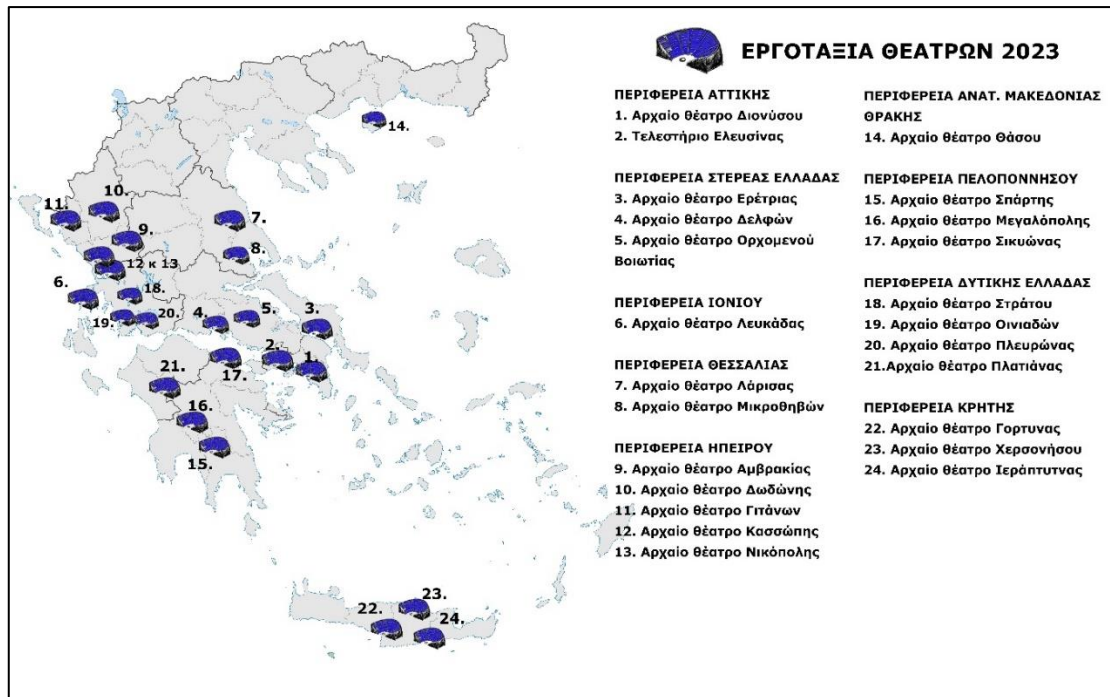
Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

ΠΗΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΠΟΣΟ
«ΚΟΥΜΠΑΡΑΔΕΣ»	939,681.15 (σύνολο δωρεών) - 111,075.79 (διαθέσιμο)€
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ (ολοκληρωμένες και σε εξέλιξη)	5.825.042€
ΧΟΡΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ	4.676.354€
ΕΘΝΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ - Π.Δ.Ε.)	13.743.790,94€
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	54.492.792,55€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>78.849.055,28€</b>



**Διάγραμμα 26:** Αρχαία Θέατρα με ολοκληρωμένες εργασίες αποκατάστασης με τη συμβολή του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»



**Διάγραμμα 27:** Εργοτάξια αρχαίων θεάτρων με τη συμβολή του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»  
Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Στην ουσία πρόκειται για μια πνευματική και κοινωνική μόχλευση. Προκειμένου να γίνει απόλυτα κατανοητή η σημασία της συμμετοχής των εταιρειών ως χορηγών για τον σχεδιασμό και την υλοποίησή αναπτυξιακών προγραμμάτων, παρατίθενται παρακάτω δύο από τα σημαντικότερα προγράμματα του Διαζώματος: το Πρόγραμμα της «Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου», ως το πιλοτικό πρόγραμμα του Σωματείου, καθώς και το κορυφαίο Πρόγραμμά του, το Πρόγραμμα Ανασυγκρότησης της Βόρειας Εύβοιας.

### 5.3.1 Πρόγραμμα «Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου»

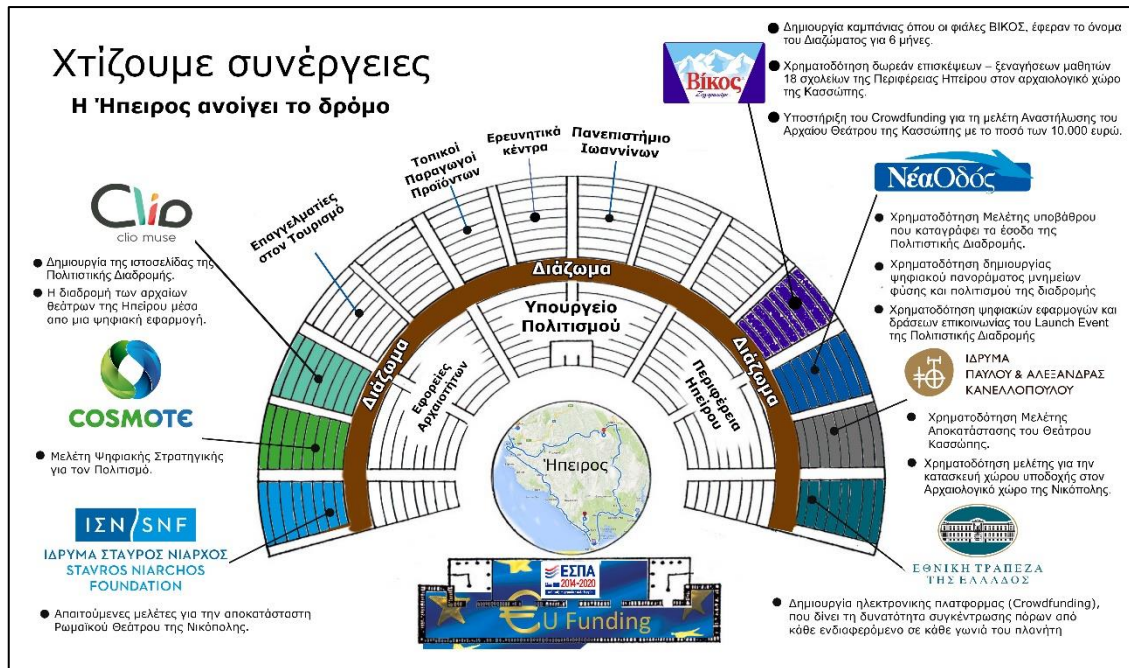
Το πρώτο πιλοτικό ολιστικό πρόγραμμα υλοποιείται στην Περιφέρεια της Ηπείρου, το Πρόγραμμα «Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου», το οποίο περιλαμβάνει ως κόμβους της διαδρομής τους πέντε αρχαιολογικούς χώρους της Ηπείρου: τη Δωδώνη, τη Νικόπολη, τη Κασσώπη, την Αμβρακία και τα Γίτανα.



**Διάγραμμα 28:** Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Το Σωματείο, μέσα από τη συνδυαστική συγκέντρωση χρηματοδοτικών πηγών ύψους 700.000 ευρώ (χορηγίες Εταιρικών Μελών σωματείου, εξωτερικές χορηγίες, crowdfunding), απελευθέρωσε για τη χρηματοδότηση του προγράμματος ποσό ύψους 37 εκ. ευρώ από το Ε.Σ.Π.Α 2014-2020, το οποίο διέθεσε προς την Περιφέρεια Ηπείρου. Η εξέλιξη αυτή δεν θα είχε επιτευχθεί δίχως την ενεργή συμμετοχή των επιχειρήσεων της χώρας και της κοινωνίας. Όλοι όσοι συμμετείχαν για την επιτυχή υλοποίηση του προγράμματος, οι πολίτες, οι θεσμοί και τα Εταιρικά Μέλη, συμπορεύτηκαν και λειτούργησαν μαζί, μοιραζόμενοι ένα κοινό όραμα και ένα κοινό αίσθημα καθήκοντος για τη διαφύλαξη και ανάδειξη του πολιτιστικού και περιβαλλοντικού αποθέματος της Ηπείρου. Στο Διάγραμμα 29 αποτυπώνονται οι εταιρείες, οι οποίες μέσα από τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής τους Ευθύνης, συμμετείχαν με χορηγίες στην υλοποίηση αυτού του Προγράμματος Πολιτιστικού Τουρισμού. Τον Νοέμβριο του 2018 πραγματοποιήθηκε η εναρκτήρια εκδήλωση (launch event) της διαδρομής κατά τη διάρκεια της οποίας οι πολίτες, η τοπική κοινωνία και η εγχώρια και διεθνής τουριστική αγορά (tour operators, bloggers και δημοσιογράφοι) κλήθηκαν να γνωρίσουν την Πολιτιστική Διαδρομή. Επιπλέον, ανατέθηκε από την Περιφέρεια Ηπείρου ο ρόλος του φορέα διαχείρισης της διαδρομής στην Αναπτυξιακή Εταιρεία “Ηπειρος ΑΕ”, η οποία είναι ο πρώτος DMO σε πρόγραμμα πολιτιστικού τουρισμού.



**Διάγραμμα 29:** Χορηγοί του Προγράμματος «Πολιτιστική Διαδρομή Αρχαίων Θεάτρων της Ηπείρου»

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

### 5.3.2 Πρόγραμμα Ανασυγκρότησης της Βόρειας Εύβοιας -«ΕΥΒΟΙΑ ΜΕΤΑ»

Το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ» με επικεφαλής τον Πρόεδρό του, κ. Σταύρο Μπένο ανέλαβε εθελοντικά, τον σχεδιασμό του Προγράμματος Ανασυγκρότησης της Βόρειας Εύβοιας, μετά την πυρκαγιά που κατέκαψε το μεγαλύτερο μέρος των δασών της και «πλήγωσε» τους κατοίκους και τη ζωή εκεί. Με όχημα τον πολιτισμό και τη μαγεία των συνεργειών άρχισε η οικοδόμηση ενός ολιστικού, ανθρωποκεντρικού προγράμματος που αξιοποιεί το πνευματικό και επιχειρησιακό κεκτημένο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ».





**Διάγραμμα 30:** Αναπτυξιακός Χάρτης Βόρειας Εύβοιας

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Σχεδιάστηκε, δηλαδή, μία Ολοκληρωμένη Χωρική Επένδυση (Ο.Χ.Ε.) που αποτελεί με τη διπλή μετάβαση, Πράσινη και Ψηφιακή και με τη δημιουργία ενός χώρου καινοτομίας από την καθημερινότητα του πολίτη έως το επιχειρείν, τον αξιακό και επιχειρησιακό κορμό του ΕΣΠΑ 2021-2027 και του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (RRF). Στο πλαίσιο του προγράμματος αυτού ανατέθηκαν από το «ΔΙΑΖΩΜΑ» 13 θεματικές μελέτες (για το Νέο Δάσος, για τις Υποδομές, για την Αγροδιατροφή, τον Πολιτισμό, τον Τουρισμό κ.ο.κ.) με χρηματοδότηση ύψους 2 εκ. ευρώ, από τον κύκλο των Εταιρικών Μελών του και των χορηγών του. Όλες αυτές οι μελέτες αποτέλεσαν εισροές για την κεντρική μελέτη του προγράμματος, δηλαδή τη μελέτη Στρατηγικού Σχεδιασμού (masterplan) για την Ανασυγκρότηση της Βόρειας Εύβοιας. Οι μελέτες ολοκληρώθηκαν, παραδόθηκαν ως δωρεά από το Σωματείο προς το Κράτος και παρουσιάστηκαν, επίσημα, στον πρωθυπουργό της χώρας και σε όλους τους αρμόδιους φορείς. Το σύνολο των μελετών του προγράμματος είναι διαθέσιμο [εδώ](#).

Μετά την ολοκλήρωση των μελετών όλων των θεματικών κύκλων προέκυψε ο οριστικός κατάλογος 71 έργων και δράσεων του Προγράμματος. Το τελικό μείγμα των έργων και των δράσεων προέκυψε ως προϊόν έντονης και βαθιάς διαβούλευσης. Ο συνολικός προϋπολογισμός του προγράμματος αγγίζει σχεδόν τα 400 εκ. ευρώ, όπως αποτυπώνεται και στον πίνακα 7. Από το σύνολο των προτεινόμενων έργων και δράσεων 21 έχουν ήδη ξεκινήσει, 9 έχουν ήδη ολοκληρωθεί και τα υπόλοιπα 41 θα έχουν όλα ενταχθεί στην Ο.Χ.Ε. έως το τέλος του 2023.

Την εθνική αυτή προσπάθεια αγκάλιασαν θερμά τα Εταιρικά Μέλη και οι χορηγοί του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ», οι οποίοι κάλυψαν τη χρηματοδότηση του κυρίως όγκου των μελετών, αλλά και ποικίλων έργων και δράσεων για την ενίσχυση του Προγράμματος. Οι χορηγίες αυτές διορθώνονται στον Πίνακα 8 και είχαν κομβικό ρόλο στην ένταξη του Προγράμματος σε Ευρωπαϊκά και Εθνικά Χρηματοδοτικά Προγράμματα με στόχο την υλοποίησή του.

**Πίνακας 7:** Συνολικός Προϋπολογισμός Προγράμματος Βόρειας Εύβοιας

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»



## Πίνακας 8: Χορηγοί Προγράμματος Βόρειας Εύβοιας

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

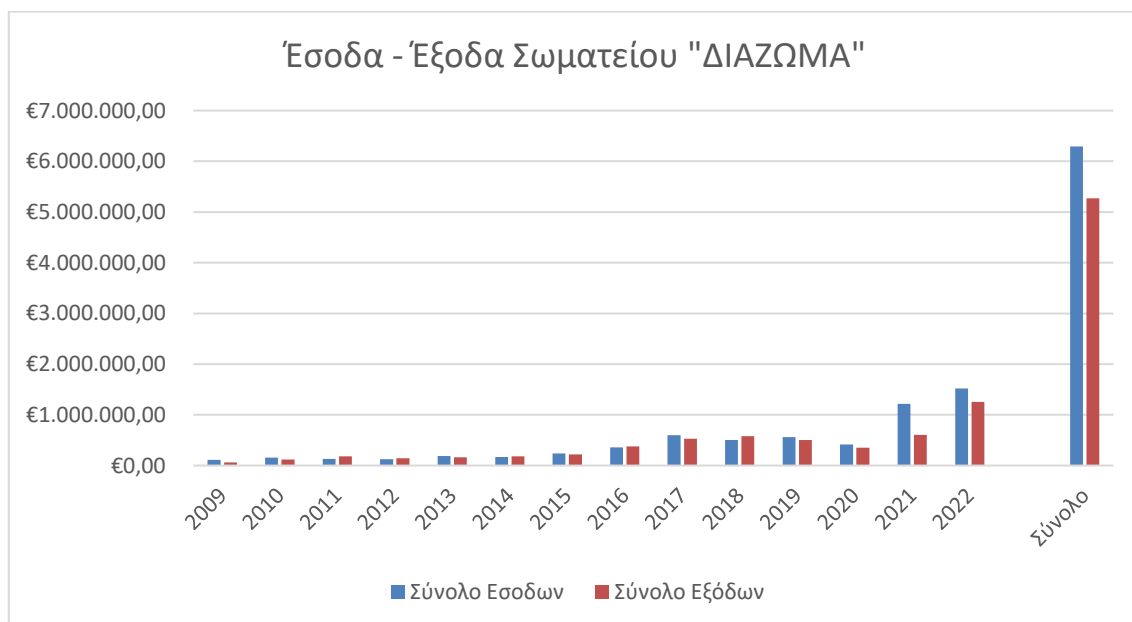
 <p>ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτη Στρατηγικού Σχεδιασμού (Master Plan) του Προγράμματος Ανασυγκρότησης της Βόρειας Εύβοιας</li> </ul>	 <p>ELVALHALCOR ΕΠΕΚΑΛΥΨΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΛΩΔΙΩΝ Α.Ε.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Master Plan Νέου Δάσους</li> <li>Μελέτη Εξειδίκευσης του Master Plan (Έργα Φωτοδοτέες)</li> <li>Έργο τεχνικής υποστήριξης</li> </ul>	 <p>INTERAMERICAN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτη Ολοκληρωμένου Αναπτυξιακού Στρατηγικού Σχεδιασμού για τον Πολιτισμό</li> </ul>
 <p>John S. Latsis Public Benefit Foundation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Οριζόντιες Μελέτες (Ψηφιακό Κύμα, Πράσινη Ζώνη, Χώρος Καινοτομίας)</li> <li>Συνδιοργάνωση του 1ου Διεπιστημονικού Σχολείου για την Περιβαλλοντική Κρίση - ISEC στα Λουτρά Αιδηψού της Βόρειας Εύβοιας</li> </ul>	 <p>KEAPE Κέντρο Έρευνας &amp; Εφαρμογών</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΗΣ»: Ψηφιακή Αναβάθμιση των ΚΕΠ-ΚΕΧΩΠ-DMO της Βόρειας Εύβοιας</li> <li>Μελέτη για την «Οικονομία του Δάσους»</li> </ul>	 <p>COSMOTE ο κόσμος μας, εσύ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Δημιουργία Πλατφόρμας Διαβούλευσης</li> <li>Ενίσχυση Σήματος σε όλες τις Εκδηλώσεις /Συναντήσεις της Βόρειας Εύβοιας.</li> <li>Εγκατάσταση Free Wifi Hotspots σε τουριστικούς πόλους της Βόρειας Εύβοιας (Λίμνη Ροβιές, Αγία Άννα, Αιδηψός, Πευκί, Βασιλικά).</li> </ul>
 <p>ELPEN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτες Ειδικών Πολεοδομικών Σχεδίων των Δήμων Μαντουδιού-Λίμνης- Αγ. Άννας και Ιστιαίας -Αιδηψού.</li> </ul>	 <p>ΙΔΡΥΜΑ ΜΠΙΔΟΛΕΑΚΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτες Ειδικών Πολεοδομικών Σχεδίων των Δήμων Μαντουδιού-Λίμνης - Αγ. Άννας και Ιστιαίας -Αιδηψού.</li> </ul>	 <p>ΔιαΝΕΟσις ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ &amp; ΑΝΑΛΥΣΗΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτη για τα Κοινωνικά Δίκτυα</li> <li>Μελέτη για το Ανθρώπινο Δυναμικό</li> </ul>
 <p>ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΥΛΟΥ &amp; ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΥ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτες Ειδικών Πολεοδομικών Σχεδίων των Δήμων Μαντουδιού-Λίμνης- Αγ. Άννας και Ιστιαίας -Αιδηψού.</li> </ul>	 <p>ZARA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτες Ειδικών Πολεοδομικών Σχεδίων των Δήμων Μαντουδιού-Λίμνης- Αγ. Άννας και Ιστιαίας -Αιδηψού.</li> </ul>	 <p>ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Παράγουμε ένα καλύτερο αέρα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτες Ειδικών Πολεοδομικών Σχεδίων των Δήμων Μαντουδιού-Λίμνης- Αγ. Άννας και Ιστιαίας -Αιδηψού.</li> </ul>
 <p>FOURLIS ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Master Plan Νέου Δάσους</li> </ul>	 <p>LIDL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτη Αναδάσωσης για τη Βόρεια Εύβοια</li> </ul>	 <p>H ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΩΝ ΕΣΘΙΑΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτη Στρατηγικού Σχεδιασμού Marketing για την ανάδειξη της Βόρειας Εύβοιας.</li> </ul>
 <p>Κ@Λ ΙΔΡΥΜΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΑΣΚΑΡΙΑΝΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτη Υποδομών Νήσου Εύβοιας</li> </ul>	 <p>CAPTAIN VASSILIS &amp; CARMEN CONSTANTAKOPOULOS FOUNDATION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτες Αγροδιατροφής</li> </ul>	 <p>TOPOSOPIHY ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Μελέτη για την καταγραφή των επιτυχημένων διεθνών πρακτικών στον τομέα της ανάκαμψης τουριστικών προορισμών μετά από φυσικές καταστροφές (benchmarking report).</li> </ul>
 <p>Κετήμα ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Συνδιοργάνωση 4ης Συνάντησης με τους θεσμούς και την τοπική κοινωνία της Βόρειας Εύβοιας.</li> </ul>	 <p>Έτος ίδρύσεως 1919 ΓΣΕΒΕΕ Εθνική Συννομοσχυσία Επαγγελματιών Βιοτεχνικών Εμπόρων Ελλάδας</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Συνδιοργάνωση 3ης Συνάντησης με τους θεσμούς και την τοπική κοινωνία της Βόρειας Εύβοιας.</li> </ul>	 <p>ALPHA BANK</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Συνδιοργάνωση του 1ου Διεπιστημονικού Σχολείου για την Περιβαλλοντική Κρίση - ISEC στα Λουτρά Αιδηψού της Βόρειας Εύβοιας</li> </ul>
 <p>COMPO EXPERT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fam trip</li> <li>Έκθεση Πορτρέτων Τοπικών Παραγωγών</li> <li>Έκθεση Τοπικών Προϊόντων στο Μετρό της Αθήνας</li> </ul>	 <p>ΣΠΕΛ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fam trip</li> <li>Έκθεση Πορτρέτων Τοπικών Παραγωγών</li> <li>Έκθεση Τοπικών Προϊόντων στο Μετρό της Αθήνας</li> </ul>	 <p>EUROCHEM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fam trip</li> <li>Έκθεση Πορτρέτων Τοπικών Παραγωγών</li> <li>Έκθεση Τοπικών Προϊόντων στο Μετρό της Αθήνας</li> </ul>

## 5.4 Στρατηγικοί πυλώνες και στόχοι ΕΚΕ του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Η Στρατηγική του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ» ως προς τις δράσεις της ΕΚΕ ακολουθεί πάντα τη φιλοσοφία και την αποστολή του Σωματείου, την ανάδειξη και προστασία των μνημείων φύσης και πολιτισμού της χώρας. Η βασική στρατηγική αποφασίζεται από το Διοικητικό του Συμβούλιο, υλοποιείται από τα στελέχη του Σωματείου και υπηρετεί τους δύο πυλώνες του Σωματείου: α) την ανάδειξη και προστασία των αρχαίων θεάτρων (μελέτες αποκατάστασης, αρχιτεκτονικές μελέτες κ.α) και β) τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των Ολιστικών Προγραμμάτων Πολιτιστικού Τουρισμού (μελέτες ήπιων -soft- δράσεων, δράσεις προβολής κλπ.). Η επιλογή της εταιρείας που θα συμβάλλει στην εκάστοτε δράση, πραγματοποιείται με επίκεντρο την αποστολή και τους στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης που υπηρετεί, προκειμένου να «υιοθετήσει» το Πρόγραμμα στο σύνολό του, συμβάλλοντας καθοριστικά στην προστασία των μνημείων φύσης και πολιτισμού και στην ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας.

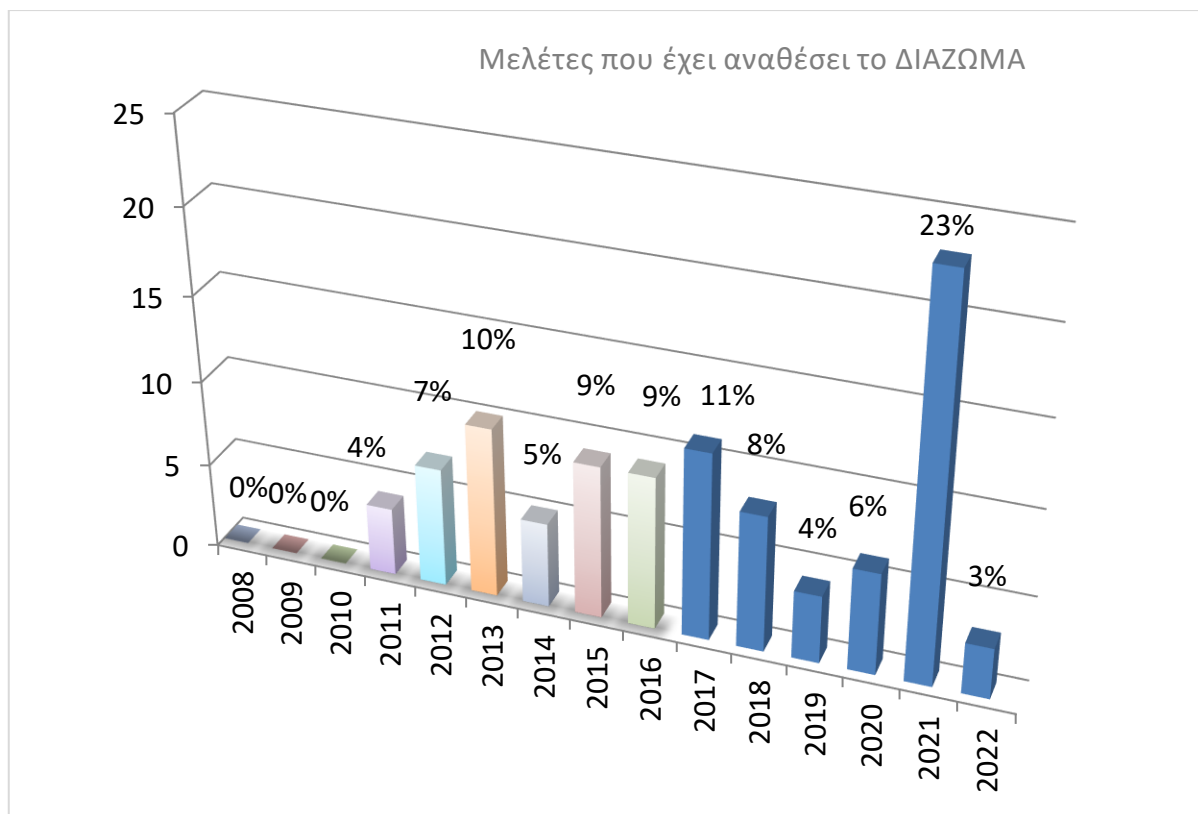
Μέσα από τη συμμετοχή τους σε μείζονα και εθνικά προγράμματα «αποκομίζουν» το αίσθημα της συμμετοχικότητας και της κοινής προσπάθειας για έναν σπουδαίο και υψιπετή στόχο.

Στο παρακάτω Διάγραμμα 31 παρουσιάζονται τα έσοδα και τα έξοδα του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ» για την εκπλήρωση των καταστατικών του σκοπών και στο Διάγραμμα 32 το σύνολο των μελετών που έχει αναθέσει το Σωματείο με την αρωγή των χορηγών του.



**Διάγραμμα 31:** Έσοδα και Έξοδα του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»



**Διάγραμμα 32:** Μελέτες που έχει αναθέσει το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

Πηγή: Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ»

#### 5.4.1. Έλεγχος Εταιρικής Κοινωνικής Διακυβέρνησης

Το Δ.Σ. του Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ» συνεδριάζει ανελλιπώς κάθε μήνα, αποφασίζει για μείζονα ζητήματα και εγκρίνει τον μηνιαίο οικονομικό απολογισμό του Σωματείου. Το «ΔΙΑΖΩΜΑ», ως υπέρμαχος της οικονομικής διαφάνειας αναρτά κάθε μήνα τις σχετικές αποφάσεις του Δ.Σ. και τους εγκεκριμένους οικονομικούς απολογισμούς στην ιστοσελίδα του. Έτσι κάθε μέλος του ή και πολίτης μπορεί να δει την κατανομή των πόρων του Σωματείου. Επιπλέον, ο ετήσιος οικονομικός απολογισμός του Σωματείου εγκρίνεται από την Ελεγκτική Επιτροπή και το Σώμα της Γενικής Συνέλευσης, στην οποία συμμετέχουν και εκπρόσωποι των Εταιρικών Μελών.

Επίσης, το Σωματείο δίνει πλήρη και τακτή αναφορά σε κάθε χορηγό, για την πορεία του έργου που χρηματοδοτεί, με γραπτές αναφορές, παρουσιάσεις και συναντήσεις διαζώσης και με την παροχή αναλυτικών οικονομικών στοιχείων για την κατανομή των πόρων της χορηγίας του.

## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Στην παρούσα Διπλωματική αναλύθηκε ο σημαντικός ρόλος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μέσα από το πέρασμα των ετών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στους βασικούς άξονες λειτουργίας της, την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Ακολούθησε ο εννοιολογικός προσδιορισμός της ΕΚΕ, ο οποίος σύμφωνα με τις αναφορές ήταν πολύπλοκος, λόγω του ότι αποτελεί ένα δυναμικό μοντέλο, μεταλλασσόταν και προσαρμοζόταν σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες της κάθε εποχής. Εν συνεχεία, διερευνήθηκαν και παρουσιάστηκαν οι νέες τάσεις της ΕΚΕ και πώς αυτές υιοθετούνται και εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις και αξιολογούνται μέσα από τις ετήσιες εκθέσεις βιώσιμης ανάπτυξής τους.

Επιπλέον, η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως ένα παραπάνω κόστος για την επιχείρηση, αλλά αντίθετα θα πρέπει να αποτελεί σημαντική επένδυσή της, καθώς έχει θετικό αντίκτυπο τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά, σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μέσα από τις δράσεις αυτές βελτιώνεται η σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και σηματοδοτείται η προστασία του περιβάλλοντος, η ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών, η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και γενικότερα η ευημερία της κοινωνίας. Η επιχείρηση αποτελεί μια οικονομική μονάδα που αλληλοεπιδρά και έχει μεγάλο αντίκτυπο προς το κοινωνικό σύνολο. Οι εταιρείες που συμπεριφέρονται κοινωνικά υπεύθυνα έχουν την ευκαιρία να αυξήσουν το κοινωνικό τους κεφάλαιο, την αναγνωσιμότητά τους, την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους αλλά και των στελεχών τους. Οι δράσεις ΕΚΕ και τα αποτελέσματά τους κάθε χρόνο παρουσιάζονται μέσα από τις εκθέσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενώ παράλληλα θεσπίζονται στόχοι για την επόμενη σύμφωνα με το αξιακό περιβάλλον της εταιρείας και τις νέες τάσεις.

Αναφορικά με τον Όμιλο ΟΤΕ διαπιστώνεται ότι εστιάζει σε πολλούς τομείς/τάσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και στους τρεις πυλώνες: αγορά, κοινωνική συνεισφορά, περιβάλλον. Ο Όμιλος, όπως παρουσιάστηκε στον Ενιαίο Ετήσιο Απολογισμό του 2021, έχει ως στόχο τη συμβολή με θετικό αντίκτυπο στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον μέσα από την ενσωμάτωση όλο και περισσότερων δεσμεύσεων ESG στην επιχειρησιακή του λειτουργία. Ο Απολογισμός του 2021 αποτελεί τον πρώτο που εγκρίθηκε από το ΔΣ του ΟΤΕ, δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο τη βαρύτητα που δίνει στην αξιοποίηση και διαφύλαξη των οικονομικών, πολιτισμικών και περιβαλλοντικών πόρων κάθε τοπικής κοινωνίας με την εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ.

Όσο αναφορά το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ», στόχος του είναι, με επίκεντρο πάντα την προστασία και ανάδειξη των μνημείων της χώρας μας, μέσα από τις συνέργειες που αναπτύσσει να ικανοποιείται η στρατηγική της ΕΚΕ κάθε εταιρείας και να παρουσιάζεται στις ετήσιες εκθέσεις βιώσιμης ανάπτυξης ο οικονομικός και κοινωνικός αντίκτυπος των Προγραμμάτων του Σωματείου και η συνεισφορά της εταιρείας. Το «ΔΙΑΖΩΜΑ» διαμορφώνει για τα μέλη του ένα περιβάλλον κοινοτισμού, που το ισχυροποιούν αληθινές, ειλικρινείς σχέσεις που καλλιεργούνται σταδιακά και τροφοδοτούνται από το κοινό όραμα. Τα Εταιρικά μέλη του Σωματείου ποτέ δεν έχουν ζητήσει κάποιο αντιστάθμισμα για την προσφορά τους στον πολιτισμό μέσα από το «ΔΙΑΖΩΜΑ». Απεναντίας, αισθάνονται τη χαρά της συμμετοχής στην καθολική προσπάθεια προστασίας των μνημείων της φύσης και του πολιτισμού.

Συμπερασματικά, η καλά δομημένη, προγραμματισμένη και στρατηγικά σχεδιασμένη πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ακολουθεί ο Όμιλος ΟΤΕ του επιτρέπει να εδραιώσει τη φήμη του, να αναπτύξει και να διατηρήσει την πελατειακή του βάση. Το Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ» ακολουθώντας τις νέες τάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης παγκοσμίως και συγκεκριμένα τους στόχους που θέτουν τα Εταιρικά του Μέλη αναπτύσσει μαζί τους συνεργασίες με επίκεντρο τον πολιτισμό.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Βαξεβανίδου Μ., (2011), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Γκαντζιάς, Κ. Γ., (2010), Πολιτιστική Πολιτική, Χορηγία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα
- Έξαρχος, Γ., & Νοτόπουλος, Π., (2013), Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον Σύγχρονο Κόσμο και στον Πλάτωνα, Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος.
- Παρατσιώκας, Ν., Πουντουράκη, Υ., Σιώκα, Β., & Τσακανίκας, Α. (2019), Η σημασία των κινητών επικοινωνιών και της ευρυζωνικότητας στο νέο αναπτυξιακό πρότυπο της ελληνικής οικονομίας, Αθήνα, IOBE.
- Rasche Andreas, Moon Jeremy, Morsing Mette, (2020), Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Στρατηγική, επικοινωνία, διακυβέρνηση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

### Ξένα

- Ackerman, R., (1973), "How companies respond to social demands", Harvard Business Review, pp.88-98.
- Adetunji, O.J. & Ogbonna, I.G., (2013), "Corporate social responsibility as a recruitment strategy by organisations", International review of Management and Business research, 2(2), p.313.
- Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2019), "How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction", Corporate Social Responsibility and Environmental Management
- Altman, B.W. & Vidaver-Cohen, D., (2000), "A framework for understanding corporate citizenship: introduction to the special edition of business and society review "corporate citizenship for the new millennium", Business and Society Review, 105(1), pp.1-7.
- Altman, B.W., (1998), "Transformed corporate community relations: A management tool for achieving corporate citizenship", Business and Society Review, pp.43-52.
- Ansoff, I., (1965), Corporate Strategy, New York. McGraw-Hill.



- Arjaliès, D.L. & Mundy, J., (2013), "The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective", *Management Accounting Research*, 24(4), pp.284-300.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B. & Hatfield, J.D., (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28(2), pp.446-463.
- Baumgartner, R.J., (2014), «Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development», *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), pp.258-271.
- Berger, P.D., Eechambadi, N., George, M., Lehmann, D.R., Rizley, R. & Venkatesan, R., (2006), "From customer lifetime value to shareholder value: Theory, empirical evidence, and issues for future research", *Journal of Service Research*, 9(2), pp.156-167.
- Berthoin Antal, A., (1992), "Corporate social performance: Rediscovering actors in their organizational contexts", Frankfurt/M.: Campus
- Bode, C., Singh, J. & Rogan, M., (2015), "Corporate social initiatives and employee retention", *Organization Science*, 26(6), pp.1702-1720.
- Bowen, H.R., (1953), *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Bowman, E.H. and Haire, M., (1975), "A strategic posture toward corporate social responsibility", *California Management Review*, 18(2), pp.49-58.
- Bredgaard, T., (2017), "Employers and active labour market policies: Typologies and evidence", *Social Policy and Society*, 17(3), pp.365-377.
- Brin, P., & Nehme, M. N. (2019), "Corporate social responsibility: analysis of theories and models", *EUREKA: Social and Humanities*, (5), pp. 22-30.
- Broadstock, David C., Kalok Chan, Louis T.W. Cheng, and Xiaowei Wang. (2021), "The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China", *Finance Research Letters* 38.
- Bulut D., Bulut C.Y., (2009) *Corporate Social Responsibility in Culture and Art, Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 20 Iss: 3, pp.311 – 320
- Busch, T., Bauer, R. & Orlitzky, M., (2016), "Sustainable development and financial markets: Old paths and new avenues", *Business & Society*, 55(3), pp.303-329.

- Carroll, A.B., (2015), "Corporate social responsibility", *Organizational Dynamics*, 44(2), pp.87-96.
- Carroll, A., (2008), "Corporate social responsibility (CSR) and corporate social performance (CSP)", *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Sage, London.
- Carroll, A. B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*.
- Carroll, A.B., (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497-505.
- Catano, V.M. & Morrow Hines, H., (2016), "The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 48(2), p.142.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Amarantou, V. & Aggelidis, V., (2017), "Examining the antecedents and the effects of CSR implementation: an explanatory study", *EuroMed Journal of Business*, 12(2), pp.189-206.
- Cheng, B., Ioannou, I. & Serafeim, G., (2014), "Corporate social responsibility and access to finance", *Strategic Management Journal*, 35(1), pp.1-23.
- Ciccolo Jr, J.H. & Baum, C.F. (1985). Changes in the balance sheet of the US manufacturing sector, 1926-1977. In *Corporate Capital Structures in the United States* (pp. 81-116). University of Chicago Press.
- Corbett, J. & Jenkinson, T., (1996), "The financing of industry, 1970–1989: an international comparison", *Journal of the Japanese and International Economies*, 10(1), pp.71-96.
- Cosmote, (2021), *Ενιαίος Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021*, Διαθέσιμο: [https://www.cosmote.gr/otegroup\\_company/sustainability/reports/ote/gr/2021.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/reports/ote/gr/2021.pdf)
- Crane, A., Henriques, I., Husted, B.W. & Matten, D., (2017), "Measuring corporate social responsibility and impact: enhancing quantitative research design and methods in business and society research", *Business & Society*, 56(6), pp. 787-795.
- CSR For All (2016), *Sustainability Reporting Handbook for Employers' Organisations*, Διαθέσιμο: <https://www.csrfforall.eu/en/icerik/publications/CSRforall-010216.pdf>
- Davis, K., & Blomstrom, R., (2008), *Business and Society, Environment and Responsibility*, 3rd ed, McGraw Hill.
- Davis, K., (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, 16(2), pp.312-322.

- Davis, K., (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2(3), pp.70-76.
- De Bakker, F.G., Groenewegen, P. & Den Hond, F., (2005), "A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance", *Business & society*, 44(3), pp.283-317.
- De Franco, Carmine, (2020), "ESG controversies and their impact on performance", *The Journal of Investing* 29, pp. 33–45.
- De Jongh, D. & Prinsloo, P., (2005), "Why teach corporate citizenship differently", *Journal of Corporate Citizenship*, 18, pp.113-122.
- Deng, X., Kang, J.K. & Low, B.S., (2013), "Corporate social responsibility and stakeholder value maximization: Evidence from mergers", *Journal of financial Economics*, 110(1), pp.87-109.
- Deng, X., Long, X., Schuler, D. A., Luo, H., & Zhao, X. (2020), "External corporate social responsibility and labor productivity: AS-curve relationship and the moderating role of internal CSR and government subsidy", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), pp. 393-408.
- Devlin, E. S., (2007), *Crisis Management Planning and Execution*, Taylor & Francis Group, USA.
- Dobers, P. & Halme, M., (2009), "Corporate social responsibility and developing countries", *Corporate social responsibility and environmental Management*, 16(5), pp.237-249.
- Du, S. & Vieira, E.T., (2012), "Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies", *Journal of Business Ethics*, 110(4), pp.413-427.
- Epstein, M.J., (2018), *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.
- European Commission, (2001), *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Διαθέσιμο:  
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf).
- Flammer, C. & Luo, J., (2017), "Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment", *Strategic Management Journal*, 38(2), pp.163-183.

- Flammer, C., (2015), "Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach", *Management Science*, 61(11), pp.2549-2568.
- Flammer, C., (2013), "Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors", *Academy of Management Journal*, 56(3), pp.758-781.
- Frederick, W.C., (2006), *Corporation, be good!: the story of corporate social responsibility*. Dog Ear Publishing.
- Freeman, R., (1984), *Strategic Management, a Stakeholder Approach*, Marshall, MA Pitman.
- Glavas, A. & Kelley, K., (2014), "The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes", *Business Ethics Quarterly*, 24(2), pp.165-202.
- Gond, J.P., Kang, N. & Moon, J., (2011), "The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility", *Economy and Society*, 40(4), pp.640-671.
- Gottschalg, O. & Zollo, M., (2007), "Interest alignment and competitive advantage", *Academy of Management Review*, 32(2), pp.418-437.
- Harrison, J.S. & Wicks, A.C., (2013), "Stakeholder theory, value, and firm performance", *Business ethics quarterly*, 23(1), pp.97-124.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A. & Phillips, R.A., (2010), "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage", *Strategic management journal*, 31(1), pp.58-74.
- Holmes, S.L., (1976), "Executive perceptions of corporate social responsibility", *Business Horizons*, 19(3), pp.34-40.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Choi, W. H. (2019), "When are internal and external corporate social responsibility initiatives amplified? Employee engagement in 99 corporate social responsibility initiatives on prosocial and proactive behaviors", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), pp. 849-858
- Ioannou, I. & Serafeim, G., (2012), "What drives corporate social performance? The role of nationlevel institutions", *Journal of International Business Studies*, 43(9), pp.834-864.
- Jacobzone, S., Choi, C.W. & Miguët, C., (2007), Indicators of regulatory management systems, Διαθέσιμο: <http://search.oecd.org/regreform/regulatory-policy/39954493.pdf>

- Jamali, D. & Mirshak, R., (2007), "Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context", *Journal of Business Ethics*, 72(3), pp.243-262.
- Jones, D.A., Willness, C.R. & Madey, S., (2014), "Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms", *Academy of Management Journal*, 57(2), pp.383-404.
- Jones, T.M., (1991). "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model", *Academy of Management Review*, 16(2), pp.366-395.
- Jones, T.M., (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, 22(3), pp.59-67.
- Johnson, H.L., (1971), *Business in contemporary society: framework and issues*, Wadsworth Pub. Co Belmont, Calif.
- Kang, J., (2013), "The relationship between corporate diversification and corporate social performance", *Strategic Management Journal*, 34(1), pp.94-109.
- Kavoura, A. & Sahinidis, A.G., (2015), "Communicating corporate social responsibility activities in Greece in a period of a prolonged economic crisis", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, pp.496-502.
- Kennedy, E.T., Welch, C.E. & Monshipouri, M., (2017), *Multinational corporations and the ethics of global responsibility: Problems and possibilities*, In *Human Rights and Corporations* (pp. 123-147). Routledge.
- Kim, Y., Li, H. and Li, S., (2014), "Corporate social responsibility and stock price crash risk", *Journal of Banking & Finance*, 43, pp.1-13.
- Klepper, A. and Mackler, S., (1986), *Screening requests for corporate contributions*. Conference Board.
- Kotler, P. & Lee, N., (2005), *Corporate social responsibility*. John Wiley & Sons, Inc.
- Krippner, G.R., (2005), "The financialization of the American economy", *Socio-economic review*, 3(2), pp.173-208.
- Kuhn, J. W., & Shriver, D. W., Jr., (1991), *Beyond success: Corporations and their critics in the 1990s*. New York: Oxford University Press.
- Lantos, G.P., (2001), "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), pp.595-632.

- Lazonick, W. & O'Sullivan, M., (2000), "Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance", *Economy and society*, 29(1), pp.13-35.
- Lazonick, W. & O'Sullivan, M., (1998), "Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications", STEP Report R-03.
- Lins, K.V., Servaes, H. & Tamayo, A., (2017), "Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis", *The Journal of Finance*, 72(4), pp.1785-1824.
- Macaulay, C. D., Peng, M. W., Richard, O. C., & Washburn, M. (2018), "Balancing on the Triple Bottom Line: An Examination of Firm CSR Strategies". *SAM Advanced Management Journal*, 83(2), pp. 27.
- Majer, M., (2013), "The practice of mining companies in building relationships with local communities in the context of CSR formula", *Journal of Sustainable Mining*, 12(3), pp.38-47.
- Mäkinen, J. & Kourula, A., (2012), "Pluralism in political corporate social responsibility", *Business Ethics Quarterly*, 22(4), pp.649-678.
- Marques, P., Bernardo, M., Presas, P., & Simon, A. (2019), "Corporate social responsibility in a local subsidiary: internal and external stakeholders' power", *EuroMed Journal of Business*.
- Mason, C. & Simmons, J., (2014). "Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach", *Journal of Business Ethics*, 119(1), pp.77-86.
- Matten, D. & Crane, A., (2005), "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management review*, 30(1), pp.166-179.
- McBarnet, D., (2009), "Corporate Social Responsibility Beyond Law, Through Law, for Law", University of Edinburgh, School of Law, Working Papers, 2009/03.
- McEachern, M.G., (2015), "Corporate citizenship and its impact upon consumer moralisation, decision-making and choice", *Journal of Marketing Management*, 31(3-4), pp.430-452.
- Miles, R. A., (1987), *Managing the corporate social environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Muirhead, S.A., (1999), *Corporate contributions: The view from 50 years*. Conference Board.

- Norman, W., (2011), "Business ethics as self-regulation: Why principles that ground regulations should be used to ground beyond-compliance norms as well", *Journal of Business Ethics*, 102(1), pp.43-57.
- Nothetic, (2012), *Practices of European banks and insurance companies*, Διαθέσιμο:  
[https://www.novethic.fr/fileadmin/user\\_upload/tx\\_ausynovethicetudes/pdf\\_complets/2012\\_CS\\_R\\_study\\_bankInsurance.pdf](https://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/2012_CS_R_study_bankInsurance.pdf)
- Novak, M., (1996), *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, The Free Press, New York.
- OECD, (1999), *OECD Principles of Corporate Governance*, Διαθέσιμο:  
[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)
- Oikonomou, I., Brooks, C. & Pavelin, S., (2012), "The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis", *Financial Management*, 41(2), pp.483-515.
- Orlitzky, M., (2013), "Corporate social responsibility, noise, and stock market volatility", *Academy of Management Perspectives*, 27(3), pp.238-254.
- Orlitzky, M., Siegel, D.S. & Waldman, D.A., (2011), "Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability", *Business & Society*, 50(1), pp.6-27.
- Osabuohien, E.S., Efobi, U.R. & Gitau, C.M., (2013), *External intrusion, internal tragedy: environmental pollution and multinational corporations in Sub-Saharan Africa*. In *Principles and strategies to balance ethical, social and environmental concerns with corporate requirements* (pp. 93-118). Emerald Group Publishing Limited.
- Park, Kwong O. (2020), "How CSV and EKE affect organizational performance: A productive behavior perspective" *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17: 2556.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R., (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard business review*, 80(12), pp.56-68.
- Post, C., Rahman, N. & Rubow, E., (2011), "Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility", *Business & Society*, 50(1), pp.189-223.
- Preston, L. E., & Post, I. E., (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Rahman, S., (2011), "Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility", *World Review of Business Research*, 1(1), pp.166-176.
- Riyadh, H. A., Sukoharsono, E. G., & Alfaiza, S. A. (2019), "The impact of corporate social responsibility disclosure and board characteristics on corporate performance". *Cogent Business & Management*, 6(1), pp.164 -917.
- Sahinidis, A.G. & Kavoura, A., (2014), "Exploring corporate social responsibility practices of Greek companies", *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 25(2), pp.185-193.
- Schulze, C., Skiera, B. & Wiesel, T., (2012), "Linking customer and financial metrics to shareholder value: The leverage effect in customer-based valuation", *Journal of Marketing*, 76(2), pp.17-32.
- Sethi, S.P., (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework", *California Management Review*, 17(3), pp.58-64.
- Shen, J. & Benson, J., (2016), "When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior", *Journal of Management*, 42(6), pp.1723-1746.
- Simon, H.A., (1959), "Theories of decision-making in economics and behavioral science", *The American Economic Review*, 49(3), pp.253-283.
- Sindhu, M.I. & Arif, M., (2017), "The Inter Linkage of Corporate Reputation between Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), pp.898-910.
- Skordoulis, M., Kyriakopoulos, G., Ntanos, S., Galatsidas, S., Arabatzis, G., Chalikias, M., & Kalantonis, P. (2022), "The Mediating Role of Firm Strategy in the Relationship between Green Entrepreneurship, Green Innovation, and Competitive Advantage: The Case of Medium and Large-Sized Firms in Greece", *Sustainability*, 14(6), 3286
- Slack, K., (2012), "Mission impossible? Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries", *Resources Policy*, 37(2), pp.179-184.
- Smith, N.C. & Quelch, J.A, (1993), *Ethics in Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Steiner, G. A., (1971), *Business and society*, New York: Random House.
- Tai, F.M. & Chuang, S.H., (2014), "Corporate social responsibility", *Ibusiness*, 6(03), p.117.



- Tantalo, C. & Priem, R.L., (2016), "Value creation through stakeholder synergy", *Strategic Management Journal*, 37(2), pp.314-329.
- Trevino, L.K., (1986), "Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model", *Academy of Management Review*, 11(3), pp.601-617.
- Tsourvakas, G., & Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement, *Social Responsibility Journal*.
- Tuzzolino, F. & Armandi, B.R., (1981), "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 6(1), pp.21-28.
- Ullmann, A. A., (1985), "Data in Search of a Theory a Critical Examination of the Relationstyp Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance", *Academy of Management Review*, pp 540-577.
- Valor, C., (2005), "Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability", *Business and Society Review*, 110(2), pp.191-212.
- Waddock, S.A. & Graves, S.B., (1997), "The corporate social performance–financial performance link", *Strategic Management Journal*, 18(4), pp.303-319.
- Wagner, C.G., (2001), "Economics: Evaluating good corporate citizenship", *The Futurist*, 35(4), p.16.
- Wartick, S.L. & Cochran, P.L., (1985), "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, 10(4), pp.758-769.
- Wood, D.J., (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of management review*, 16(4), pp.691-718.
- World Economic Forum, (2002), *Global corporate citizenship: The leadership challenge for CEOs and boards*. Geneva: World Economic Forum and The Prince of Wales Business Leaders Forum.
- Yelkikalan, N. & Köse, C., (2012), "The effects of the financial crisis on corporate social responsibility", *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), pp.292-300
- Zhang, S.T., (2016), "Firm valuation from customer equity: When does it work and when does it fail?" *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), pp.966-970.

### **Διαδικτυακές πηγές**

AccountAbility (2020). Standards. Διαθέσιμο:<https://www.accountability.org/standards/>

Capital.gr (2022), Όμιλος ΟΤΕ: Δέσμευση για έναν πιο βιώσιμο κόσμο, καλύτερο για όλους. Διαθέσιμο: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3647547/omilos-ote-desmeusi-gia-enan-pio-biosimo-kosmo-kalutero-gia-olous>

Cosmote (2023), Ο Όμιλος ΟΤΕ φέρνει ταχύτητες 1Gbps σε ημιαστικές και αγροτικές περιοχές στο πλαίσιο του έργου Ultra-fast Broadband. Διαθέσιμο: [https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ultra\\_fast\\_broadband.html](https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ultra_fast_broadband.html)

CSR Hellas, (2018), Όραμα και Αποστολή, Διαθέσιμο: <https://www.csrhellas.net/about-us/csrhmission/>

CSR Hellas, (2018α), Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, Διαθέσιμο: <https://www.csrhellas.net/network/sdgs/>

CSR Hellas, (2018β), Ελληνικό Δίκτυο Global Compact, Διαθέσιμο: <https://www.csrhellas.net/network/global-compact/to-elliniko-diktyo-gc/>

CSR International, (2018), About Us, Διαθέσιμο: <http://www.csrinternational.org/>

Corporate Responsibility Institute (Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης), Διαθέσιμο: <http://www.cri.org.gr/>

Fortune, (2017), The 10 Companies With The Best CSR Reputations In 2017, Διαθέσιμο: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/09/13/the-10-companies-with-the-best-csrreputations-in-2017/#aac62a2546bf>

Friedman, M., (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, Διαθέσιμο: <http://anticsr.com/milton-friedman-csr/>

FTSE Russell (2020). FTSE4Good Index Series. Διαθέσιμο: <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>

Grant Thornton (2021), Εκθέσεις Βιωσιμότητας ESG & Sustainability, Οι τάσεις στην Ελλάδα, Δεκέμβριος 2021, Διαθέσιμο: [https://www.grantthornton.gr/globalassets/\\_markets\\_/grc/media/pdfs/gt\\_esg--sustainability-survey\\_2021.pdf/](https://www.grantthornton.gr/globalassets/_markets_/grc/media/pdfs/gt_esg--sustainability-survey_2021.pdf/)

Great Place to Work, (2018), Τι σημαίνει Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον; Διαθέσιμο: <http://www.greatplacetowork.gr/our-approach/what-is-a-great-workplace>

IFAC, (2013), Ethical Leadership and Developing a Code of Conduct for Organizations, Διαθέσιμο: <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/ethics/discussion/ethical-leadership-anddeveloping-code-conduct>

- ISO, (2018), ISO 26000 - Social responsibility, Διαθέσιμο: <https://www.iso.org/iso-26000-socialresponsibility.html>
- ISO, (2018α), Guidance on social responsibility, Διαθέσιμο: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- Livemint, (2017), How the Great Place to Work Trust Index works, Διαθέσιμο: <https://www.livemint.com/Industry/ayzrZbAVgrsVaaKPMt648L/How-the-Great-Place-to-Work-Trust-Index-works.html>
- McKinsey, (2022), Does ESG really matter—and why?  
Διαθέσιμο: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why>
- McKinsey, (2021), 2021 ESG Report, Accelerating sustainable and inclusive growth,  
Διαθέσιμο: <https://www.mckinsey.com/about-us/social-responsibility/2021-esg-report/overview>
- Reputation Institute. (2018). How CSR Impacts Corporate Reputation.  
Διαθέσιμο: <https://insights.reputationinstitute.com/blog-ri/how-csr-impacts-corporatereputation>
- SAI (2018), SA 8000 Standard, Διαθέσιμο: <http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>
- UNCTAD, (2013), Corporate Social Responsibility, Διαθέσιμο: <https://unctad.org/en/Pages/DIAE/Corporate-Social-Responsibility.aspx>
- Επιχειρώ, (2019), Κ. Σαλαβούρα, «Η λύση για Βιώσιμη ανάπτυξη προϋποθέτει την διαφάνεια της επιχειρηματικότητας», Διαθέσιμο: <https://www.epixeiro.gr/article/146152>
- Ναυτεμπορική, (2006), Cosmote: Η ανακοίνωση για την εξαγορά της Γερμανός,  
Διαθέσιμο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/141975/cosmote-i-anakoinosi-gia-tin-eksagora-tisgermanos>.
- Ναυτεμπορική, (2015), Με ενιαίο εμπορικό σήμα προχωρούν ΟΤΕ – Cosmote, Διαθέσιμο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1007855/me-eniaio-emporiko-sima-proxoroun-otecosmote>.
- Ναυτεμπορική, (2023), ΟΤΕ: Σταδιακή ενσωμάτωση του σήματος «Τ» της Deutsche Telekom, Διαθέσιμο: <https://www.naftemporiki.gr/business/1480458/ote-stadiaki-ensomatosi-toy-simatos-t-tis-deutsche-telekom/>

Η Καθημερινή (2023), Οπτική ίνα από ΟΤΕ σε 1,4 εκατ. σπίτια έως τα τέλη του 2023.

Διαθέσιμο: <https://www.kathimerini.gr/economy/562459300/optiki-ina-aro-ote-se-1-4-ekata-spitia-eos-ta-teli-toy-2023/>

ΙΟΕ (2018), CSR, Διαθέσιμο: <https://www.ioe-emp.org/policy-areas/csr/>

Ηνωμένα Έθνη, Διαθέσιμο: <https://unric.org/el/>

Σωματείο «ΔΙΑΖΩΜΑ», Διαθέσιμο: <https://diazoma.gr/>

Πρόγραμμα Ανασυγκρότησης Βόρειας Ευβοίας – «Εύβοια Μετά», Διαθέσιμο: <https://evoia-meta.gov.gr/>