



«ΔΟΠ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»

**ΚΟΡΝΗΛΙΑ-ANNA ΙΩΑΝΝΟΥ ΧΑΡΤΖΑΛΑ
ΜΔΕ-ΟΠ1724**

Επιβλέπων Καθηγητής Γεώργιος Μποχώρης

Πειραιάς 2020

Περιεχόμενα

Εισαγωγή

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Κεφάλαιο 1: Βιωσιμότητα και βιώσιμη ανάπτυξη.....	1
1.1 Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης.....	1
1.2 Βιωσιμότητα και τάσεις παγκοσμίως.....	3
1.3 Η βιώσιμη ανάπτυξη στις επιχειρήσεις.....	4
1.4 ΜΚΟ και ερευνητικά ιδρύματα.....	6
1.5 Ο ρόλος του reporting.....	9
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 1.....	11
Κεφάλαιο 2: Θεωρητική προσέγγιση.....	13
2.1 Καθορισμός της έννοιας «βιωσιμότητα»	13
2.2 Η ενσωμάτωση της έννοιας στους οργανισμούς.....	18
2.3 Ελέγχοντας τη βιωσιμότητα.....	22
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 2.....	28
Κεφάλαιο 3: Πρότυπα και άλλα πλαίσια.....	32
3.1 Σχετικά με το πρότυπο ISO 26000.....	32
3.2 Σκοπιμότητα και δομή.....	35
3.3 Αρχές της κοινωνικής ευθύνης.....	38
3.4 Οργανωτική δομή.....	41
3.5 Πρακτικές εργασίας-Ευθύνη προς τους υπαλλήλους.....	43
3.6 Ευθύνη για το περιβάλλον.....	45
3.7 Ευθύνη για την κοινωνία.....	47
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 3.....	49
Κεφάλαιο 4: Δείκτες GRI και εκθέσεις βιωσιμότητας.....	50
4.1 Σχετικά με τον οργανισμό Global Reporting Initiative.....	50
4.2 Σκοπιμότητα και δομή.....	53
4.3 Αρχές κατά GRI.....	55
4.4 Εφαρμογή των αρχών και δεικτών GRI.....	56
4.5 Σύγκριση GRI με ISO 26000.....	60
4.6 Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής ISO 26000 και GRI Standards σε ένα ερευνητικό ινστιτούτο.....	62
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4.....	64
Κεφάλαιο 5: Πιστοποίηση των απολογισμών βιωσιμότητας.....	65
5.1 Μεθοδολογία.....	66
5.2 Μελέτη περίπτωσης.....	68

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 5.....	73
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα.....	74
6.1 Γενικά συμπεράσματα μελέτης.....	74
6.2 Μελλοντικές τάσεις.....	75
Βιβλιογραφία.....	77
Ξένη βιβλιογραφία.....	77
Ελληνική βιβλιογραφία.....	83

Εισαγωγή

Στο πλαίσιο του ταχύτατα μεταβαλλόμενου κόσμου, η επιστημονική κοινότητα έρχεται συνεχώς αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις και επείγουσες καταστάσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δοκιμάζονται συνεχώς οι δυνατότητες και τα όρια των ερευνητικών οργανισμών τόσο σε επίπεδο επιστημονικών δυνατοτήτων όσο και διοικητικής επάρκειας.

Δεδομένων των αναγκών που δημιουργούνται για εξελεγμένες επιστημονικές μεθόδους που θα αποτελέσουν βοήθεια για την κοινωνία και το περιβάλλον, κρίνεται απαραίτητο και ένα σύγχρονο σύστημα διοίκησης του συνόλου του οργανισμού, που θα ανταποκρίνεται στις όλο αυξανόμενες ανάγκες.

Καθώς όμως το ευρύ κοινό δεν είναι εξοικειωμένο με τις επιστημονικές πρακτικές και το έργο που παράγεται, απαιτούνται ενέργειες εξωστρέφειας που θα προσεγγίσουν το ευρύ κοινό και θα καταστήσουν γνωστό το έργο του. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την αλληλεπίδραση μεταξύ κοινωνίας και επιστημονικού κόσμου, παρέχοντας μια αλληλοβοήθεια με πολλαπλά οφέλη.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύεται ένας από τους τρόπους εξωστρέφειας που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο δράσεων ενός ερευνητικού οργανισμού. Καθώς το επιστημονικό έργο που παράγεται είναι πολύπλευρο και επηρεάζει διάφορους τομείς όπως την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον, η έκθεση βιωσιμότητας αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο για παρουσίαση του ερευνητικού έργου που παράγεται και του γενικότερου θετικού αντίκτυπου που δημιουργείται από τις δράσεις του, παρέχοντας δεδομένα και μετρήσεις σε ετήσια βάση.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ασχολούνται εντατικά με το ζήτημα της βιωσιμότητας στις δράσεις τους. Έχοντας πλέον αναγνωρίσει τα οφέλη και έχοντας αποκτήσει τις δομές στο εσωτερικό για την προώθηση και προβολή τέτοιου είδους δράσεων, μεγάλες επιχειρήσεις παγκοσμίως επιλέγουν την προβολή του αντίκτυπου που έχουν οι δράσεις τους στην κοινωνία, πέρα από τα οικονομικά στοιχεία που είναι υποχρεωμένες να συλλέγουν για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, άλλου είδους οργανισμοί που σκοπός τους είναι η παροχή γνώσης και εργαλείων στο ευρύ κοινό και η παραγωγή κέρδους έχει σημασία για την συνέχιση των λειτουργιών του, θα μπορούσαν να προχωρήσουν στην ενασχόληση με τα ζητήματα βιωσιμότητας και την παρουσίαση του έργου τους μέσω των εκθέσεων αναφορών βιωσιμότητας. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ινστιτούτα, που αποτελούν μονάδες παραγωγής γνώσης υψηλού επιστημονικού επιπέδου και «τροφοδοτούνται» από την κοινωνία και το περιβάλλον, μπορούν να αποτελέσουν έναν νέο κλάδο που θα ενσωματώσει τις αρχές και τις πρακτικές της βιώσιμης ανάπτυξης στις λειτουργίες του, προχωρώντας στην εφαρμογή προτύπων και στην τελική έκδοση ετήσιων εκθέσεων αναφοράς, διαθέσιμες για το ευρύ κοινό.

Η αρχή για το ζήτημα της βιωσιμότητας έγινε το 1987, όταν η Παγκόσμια Επιτροπή Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης εισήγαγε τον ορισμό της βιώσιμης ανάπτυξης ως «ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις παρούσες ανάγκες χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους» (Brundtland, 1987). Σε αυτό τον ορισμό βασίστηκαν όλες οι θεωρίες που ακολούθησαν. Μια από τις σημαντικότερες ήταν η θεωρία του Triple Bottom Line που εισήγαγε ο Elkington (1999), σύμφωνα με την οποία, οι τρεις διαστάσεις, κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία για να υπάρχει βιώσιμη ανάπτυξη στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Dyllick & Hockerts (2002), οι οργανισμοί οφείλουν να διεξάγουν τις δραστηριότητές τους με τρόπο που θα συμβάλει στη δημιουργία αξίας, στη διαχείριση κινδύνων και στην ευθυγράμμιση κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσα από σαφείς οδηγίες για την διεξαγωγή των εργασιών τους (Mahjoub, 2019). Τον ρόλο αυτό ανέλαβαν παγκόσμιοι οργανισμοί όπως ο ISO και ο GRI. Όμως σύμφωνα με ειδικούς, κάτι τέτοιο πιθανόν να είναι δύσκολο στην πράξη καθώς απαιτούνται πολλές δραστηριότητες από τους οργανισμούς (Zhinikona, 2019). Η εφαρμογή των αρχών βιωσιμότητας στην πράξη διαθέτει προκλήσεις οι οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν θέτοντας σαφείς και μετρήσιμους στόχους. Παρ' όλα αυτά, οι πρακτικές

βιωσιμότητας δεν επιτελούν τον ίδιο σκοπό για όλους, καθώς για κάποιους αποτελεί μια επιχειρηματική πρακτική που στοχεύει στην αύξηση των εσόδων. Πιο συγκεκριμένα, οι θετικές κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές επιδόσεις δημιουργούν μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία και μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Carter & Rogers, 2008), ενώ σύμφωνα με άλλους η βιωσιμότητα ενσωματώνει την υπόσχεση της κοινωνικής εξέλιξης προς έναν πιο δίκαιο και πλούσιο κόσμο στον οποίο το φυσικό περιβάλλον και τα πολιτιστικά επιτεύγματα διατηρούνται για τις επόμενες γενεές (Dyllick & Hockerts, 2002).

Μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτουν κάποια σημαντικά κενά. Παρατηρείται ότι το ζήτημα της βιωσιμότητας αντιμετωπίζεται από τους μελετητές σαν να αφορά μόνο επιχειρήσεις, ενώ υπάρχουν άλλα είδη οργανισμών που θα μπορούσαν να ασχοληθούν με αυτό και να ενσωματώσουν τις αρχές της στις λειτουργίες τους. Επίσης, η βιβλιογραφία περιγράφει την σημασία της βιωσιμότητας ως προς τις δράσεις της, τα οφέλη, την εφαρμογή της μέσω του προτύπου ISO 26000 και την παρουσίαση των δεδομένων μέσα από τους δείκτες GRI. Ωστόσο, είναι απαραίτητη βαθύτερη μελέτη σχετικά με την μεθοδολογία εφαρμογής των προτύπων και την ενσωμάτωση των απαιτούμενων αλλαγών στον οργανισμό.

Μελετώντας περαιτέρω την βιβλιογραφία, παρατηρείται ότι ακολουθείται η ίδια προσέγγιση. Πρώτον, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ενσωμάτωση των πρακτικών βιωσιμότητας στο εσωτερικό των οργανισμών. Αυτό εκφράζεται με ποικίλους τρόπους, ως κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές ευθύνες όπως προκύπτουν μέσα από τις δράσεις τους (Carter & Rogers, 2008), μέσα από την ενσωμάτωση των πρακτικών στην στρατηγική του οργανισμού (Gunasekaran & Spalanzani, 2012), μέσα από την επιλογή των κατάλληλων δεικτών (Poveda et al., 2014) και μέσα από τρόπους όπως καινοτομία των προϊόντων και επαναπροσδιορισμό των αγορών. Οι τρεις τομείς, κοινωνικός, περιβαλλοντικός και οικονομικός, μεταφράστηκαν σε μοντέλα για την επιχειρηματική δράση (Dyllick & Hockerts, 2002) και την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης, ενώ προτείνεται μια διαδικασία υλοποίησης της βιωσιμότητας που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την οργάνωση των μέτρων, δηλώνοντας ότι η εσωτερική δομή και ο συντονισμός είναι ύψιστης σημασίας (Schneider, Wallenburg & Fabel, 2014). Δεύτερον, μεγάλη σημασία αποκτά η έννοια της κοινωνικής ενσωμάτωσης. Οι δύο θεμελιώδεις πρακτικές είναι η αναγνώριση της κοινωνικής ευθύνης και η αναγνώριση των ενδιαφερομένων μερών (Sayankar, 2020). Αυτή μπορεί να ερμηνευτεί ως τη συμβολή του οργανισμού στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται, ως την ενσωμάτωση των απαιτήσεων των ενδιαφερομένων μερών, ως την διαχείριση των επιπτώσεων όπως προκύπτουν από την λειτουργία της εταιρείας (Licandro, 2019). Αυτό πραγματοποιείται μέσα από σαφείς οδηγίες για τα οικονομικά τους συμφέροντα με

περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη κατά τη διεξαγωγή καθημερινών εργασιών (Mahjoub, 2019).

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι για την έκδοση μιας έκθεσης αναφοράς, απαιτείται μεγάλη προσπάθεια και σωστά δομημένη στρατηγική στο εσωτερικό του οργανισμού. Αυτή ξεκινάει από την αλλαγή στην κουλτούρα, την εφαρμογή νέων διαδικασιών και την συχνή επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη ενώ συνεχίζει με την εφαρμογή προτύπων, οδηγιών και συχνών μετρήσεων. Ωστόσο, πρέπει πάντα να έχει κανείς υπόψιν ότι το τελικό βήμα δεν είναι η έκδοση μιας αναφοράς, αλλά ο θετικός αντίκτυπος στην κοινωνία, το περιβάλλον και την οικονομία, όπως προκύπτει από τις δράσεις του οργανισμού.

Στο μέλλον αναμένεται ότι η ερευνητική μελέτη θα απομακρυνθεί από την σημασία της βιωσιμότητας, καθώς πλέον αυτή θα είναι γνωστή και θα κινηθεί προς πιο εξειδικευμένες μελέτες πάνω στο θέμα. Αυτές θα περιλαμβάνουν τους τρόπους εφαρμογής και μετρήσεων, την διαδικασία επιθεώρησης, τις αλλαγές που πραγματοποιούνται ως αποτέλεσμα στους τρεις τομείς καθώς επίσης και τις αλλαγές στις δημοσιευμένες αναφορές. Αυτές οι νέες προσεγγίσεις θεωρούνται απαραίτητες και αποτελούν δυνητικά κενά στην έρευνα.

Κεφάλαιο 1: Βιωσιμότητα και βιώσιμη ανάπτυξη

Οι όροι βιωσιμότητα και βιώσιμη ανάπτυξη αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των σύγχρονων επιχειρήσεων και αντικείμενο μελέτης διαφόρων ειδικών. Οι έννοιες αυτές αποτελούνται από διαφορετικά συστατικά στοιχεία τα οποία προέρχονται από διαφορετικές ειδικότητες και συνδέονται σε τόσο μεγάλο βαθμό που για πολλούς οργανισμούς είναι έννοιες συνώνυμες. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να προσδιοριστεί η έννοια των δύο αυτών όρων και το πλαίσιο εξέλιξής τους παγκοσμίως από την εμφάνισή τους έως σήμερα, τις τάσεις που επικρατούν και ειδικότερα τον ρόλο τους στις ΜΚΟ και τα ερευνητικά ινστιτούτα. Τέλος, δίνονται κάποια στοιχεία για το sustainability reporting και πως αυτό ωφελεί τον κάθε οργανισμό.

1.1: Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης

Τα τελευταία χρόνια γίνεται πολύς λόγος για την βιωσιμότητα και την βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Πολλοί ειδικοί έχουν προσπαθήσει να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά της βιωσιμότητας, τα οποία όμως είναι διαφορετικά μεταξύ τους και όλα συμπληρωματικά προσεγγίζουν το ζήτημα. Το σημαντικότερο στοιχείο όμως είναι ότι βασίζονται στη λογική ότι πρέπει ο κάθε οργανισμός να οραματιστεί ένα καλύτερο μέλλον για τον ίδιο και πώς μπορεί να συμβάλει σε αυτό λαμβάνοντας όμως υπόψιν την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική ευημερία. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού θα πρέπει να αναπτυχθεί η κριτική σκέψη, η συμμετοχή όλων των μερών στη λήψη αποφάσεων και η δημιουργία εταιρικών σχέσεων (Tilbury, Wortman 2004).

Καθώς το κέρδος αποτελεί κινητήριο δύναμη, η οικονομική βιωσιμότητα αποτελεί μια έννοια που βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, τόσο για την σημασία της όσο και για τις συνέπειες που μπορεί να φέρει μια στρατηγική επικεντρωμένη προς αυτή. Όμως, οι συνέπειες μιας τέτοιας στρατηγικής μπορεί να είναι καταστροφικές για το περιβάλλον λόγω της υπερεκμετάλλευσης ή να υποβιβάζει την ζωή των ανθρώπων. Σύμφωνα με τους Michael Porter και Claas van der Linde, η μόλυνση του περιβάλλοντος αποτελεί ένδειξη αναποτελεσματικής χρήσης των πόρων στην παραγωγική διαδικασία. Επομένως, έχει σημασία οι ευκαιρίες για κερδοφορία να πραγματοποιηθούν μέσω βελτιώσεων και καινοτομιών για την περιβαλλοντική προστασία και μέσω της χρήσης τεχνολογιών και της μείωσης των αποβλήτων και κατ'επέκτασιν μέσω ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας. Αυτή η μακροπρόθεσμη ισορροπία μεταξύ περιβάλλοντος και οικονομίας αποτελεί την βάση για την βιώσιμη ανάπτυξη (Emas, 2015).

Σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε από την επιτροπή Έρευνας και Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών το 1987, ο όρος βιωσιμότητα αναφέρεται ως «...η ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ανταποκριθούν στις δικές τους». Αυτό σημαίνει ότι παρόλα τα τεχνολογικά επιτεύγματα και την δυνατότητα να κυνηγήσει μια επιχείρηση το κέρδος, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ότι οι πόροι δεν είναι απεριόριστοι και ότι μια τέτοια ανάπτυξη δεν θα πρέπει να βλάπτει ούτε το περιβάλλον, ούτε τα άτομα της κοινωνίας αλλά αντιθέτως να τα στηρίζει για την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Το μέσον για την βιωσιμότητα είναι ο σχεδιασμός και η επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Αυτή βασίζεται στην αντίληψη ότι κάθε οργανισμός αποτελείται από τρεις πυλώνες, τον οικονομικό, τον περιβαλλοντικό και τον κοινωνικό. Αυτοί οι τρεις πυλώνες ή αλλιώς οι τρεις διαστάσεις περικλείονται στον όρο βιώσιμη ανάπτυξη. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι δεν πρόκειται για μια στατική κατάσταση αλλά για μια πορεία συνεχών αλλαγών με στόχο πάντα την οικονομική ανάπτυξη και παράλληλα την ισορροπία των άλλων δύο πυλώνων. Από την ημέρα που έγινε λόγος για βιωσιμότητα από τα Ηνωμένα Έθνη έως και σήμερα, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές ενέργειες σε επίπεδο κρατών και διεθνών οργανισμών για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

Ο ορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης που δόθηκε από τα Ηνωμένα Έθνη, δηλαδή η ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος πληθυσμού, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες, μπορεί να μεταφραστεί και με έναν ακόμα τρόπο. Σημαίνει δηλαδή ότι αναφερόμαστε σε μια ανάπτυξη που υπερβαίνει την διάρκεια ζωής του ενός ανθρώπου και ότι η συνεχής αύξηση στην κατανάλωση αναπόφευκτα οδηγεί κάποια στιγμή στην ανάγκη για ακόμα περισσότερους πόρους που δεν μπορεί να καλυφθεί. Επίσης βασίζεται στην αντίληψη ότι για να επιτευχθεί ο στόχος της βιώσιμης ανάπτυξης, θα πρέπει να υπάρξουν συντονισμένες δράσεις σε κάθε επίπεδο οργάνωσης ανεξαρτήτως κλάδου αλλά και δέσμευση των πολιτών προς αυτή την κατεύθυνση.

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης είναι διαχρονική και δέχεται επιδράσεις από όλα τα πεδία δράσης του ανθρώπου. Οι τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης έχουν τα εξής χαρακτηριστικά. Μια οικονομικά βιώσιμη επιχείρηση ή ένας οργανισμός θα πρέπει να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες σε μια σταθερή συχνότητα ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται τα έξοδά της και τις τυχόν ανισορροπίες στον κλάδο που μπορεί να προκύψουν. Αυτός είναι και ο σημαντικότερος στόχος, καθώς χωρίς αύξηση των οικονομικών στοιχείων, δεν μπορεί κανείς να σκεφτεί την ανάπτυξη. Συμπληρωματικά με την οικονομική ανάπτυξη, λειτουργούν οι άλλοι δύο τομείς. Στον τομέα του περιβάλλοντος, η κάθε επιχείρηση που υπόκειται σε μια βιώσιμη ανάπτυξη, θα πρέπει να διαθέτει μια σταθερή βάση πρώτων υλών αποφεύγοντας την

υπερεκμετάλλευση και την χρήση πόρων που θεωρούνται αναντικατάστατοι για την ανάπτυξή της, καθώς επίσης να επιδιώκει μείωση των ρύπων. Στον κοινωνικό τομέα, θα πρέπει να υπάρχει ισότητα στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών όπως εκπαίδευση και ασφάλιση.

Λαμβάνοντας κανείς υπόψιν όλα τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι ο όρος βιωσιμότητα αποτελεί ένα ζήτημα που θα απασχολεί όλο και περισσότερους οργανισμούς. Όμως για την επίτευξή του απαιτούνται νέες κατευθυντήριες γραμμές βιώσιμης ανάπτυξης και νέα μέτρα ώστε να είναι εφικτή η πραγματοποίησή τους. Μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι τα παραπάνω αποτελούν έναν γενικό, ασαφή κανόνα που εύκολα μπορεί να προκαλέσει σύγχυση σε όσους οργανισμούς επιθυμούν να ασχοληθούν. Το πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η μελέτη και ο καθορισμός δεικτών.

1.2: Βιωσιμότητα και τάσεις παγκοσμίως

Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί έναν στόχο ιδιαίτερης σημασίας με προσπάθειες από διάφορους παγκόσμιους οργανισμούς. Η πιο συγκροτημένη προσπάθεια προς μια βιώσιμη ανάπτυξη έγινε από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών και συγκεκριμένα από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED) το 1987 με την έκδοση του Brundtland Report. Το κύριο ζήτημα ήταν οι ανάγκες των ανθρώπων, εξασφαλίζοντας ίση πρόσβαση στους φυσικούς πόρους από τους φτωχότερους πληθυσμούς και διασφάλιση τους για τις επόμενες γενιές (Du Pisani, 2007).

Επίσης, ανέφερε ότι η κοινωνική ισορροπία, η οικονομική ανάπτυξη και η διασφάλιση του περιβάλλοντος είναι εφικτά ταυτόχρονα. Αυτά τα τρία ζητήματα έμελλε να αποτελέσουν το τρίπτυχο στο οποίο βασίστηκε στο μέλλον η βιώσιμη ανάπτυξη. Ο λόγος που η βιώσιμη ανάπτυξη απέκτησε τόση σημασία έγκειται στο γεγονός ότι η διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης συντελείται πλέον παράλληλα με την περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα, δημιουργώντας έτσι νέες αξίες και αλλαγές στην μέχρι τώρα αναπτυξιακή πορεία όπως ήταν γνωστή.

Για την Ευρωπαϊκή Ένωση, αποτελούσε ανέκαθεν το επίκεντρο της ευρωπαϊκής πολιτικής μέσω συνθηκών και πρωτοβουλιών. Ωστόσο, η έννοια της βιωσιμότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης ενσωματώθηκε αρχικά με την συνθήκη του Μάαστριχτ το 1997 (Paradopoulos, Sidiropoulos, 2000). Στη συνέχεια όμως ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών έθεσε τους 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης το 2015 οι οποίοι υιοθετήθηκαν από τους αρχηγούς διαφόρων κρατών και ενσωματώθηκαν στην πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτοί οι στόχοι είναι οι

εξής: μηδενική φτώχεια, μηδενική πείνα, καλή υγεία και ευημερία, ποιότητα στην εκπαίδευση, ισότητα των φύλων, καθαρό νερό και αποχέτευση, φθηνή και καθαρή ενέργεια, αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη, βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές, λιγότερες ανισότητες, βιώσιμες πόλεις και κοινότητες, υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή, δράση για το κλίμα, ζωή στο νερό, ζωή στη στεριά, ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί, συνεργασία για τους στόχους. Έως το 2030, τα κράτη έχουν δεσμευτεί στην επίτευξη αυτών των στόχων, με σκοπό την βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών, την επιβίωση του περιβάλλοντος και την οικονομική ανάπτυξη παγκοσμίως. Για να καταστεί αυτό εφικτό, πρέπει να ληφθούν υπόψιν οι παρακάτω παράμετροι:

- 1) Σχεδιασμός μετρήσεων μέσα από τη χρήση μεθοδολογιών και επιστημονικών αναλύσεων
- 2) Καθιέρωση μηχανισμών καταγραφής μέσα από την επιλογή των δεδομένων
- 3) Αξιολόγηση προόδου μέσα από την καθιέρωση κριτηρίων

Ένας ακόμα διεθνής οργανισμός που ασχολήθηκε με το ζήτημα της βιωσιμότητας είναι ο ISO. Ο ρόλος του είναι η έκδοση Διεθνών προτύπων με ειδικές προδιαγραφές με σκοπό την διασφάλιση της ποιότητας, της ασφάλειας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών που αποφασίζουν να τα υιοθετήσουν. Ο οργανισμός ISO δημιούργησε το πρότυπο 26000 σε μια προσπάθεια να γίνει πιο κατανοητός ο όρος βιωσιμότητα και να ενταχθεί ουσιαστικά στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το συγκεκριμένο πρότυπο δεν απαιτεί πιστοποίηση καθώς περιλαμβάνει οδηγίες για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να ασχοληθούν με το θέμα της βιωσιμότητας. Αυτές οι οδηγίες χωρίζονται σε έξι θεματικές και αναπτύσσονται σε αυτοτελή κεφάλαια εντός της κάθε θεματικής.

1.3: Η βιώσιμη ανάπτυξη στις επιχειρήσεις

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η επιβίωση τους εξαρτάται από την ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών. Οι δραστηριότητες και η συμπεριφορά των επιχειρήσεων βρίσκονται πλέον στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της κοινωνίας καθώς θεωρείται ότι επηρεάζουν άμεσα την απασχόληση και κατ' επέκτασιν την ανεργία, την ποιότητα ζωής και το περιβάλλον (Τσαρδανίδης, 2014)

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται προς την βιώσιμη ανάπτυξη για την βελτίωση των διαδικασιών, την περαιτέρω ανάπτυξή τους και την προσθήκη αξίας ως συνέπεια στη βελτίωση της φήμης τους. Για να επιτευχθεί αυτό, ο κάθε οργανισμός στρέφεται στην υιοθέτηση νέων μέτρων και στην ενσωμάτωσή τους στη στρατηγική του οργανισμού. Αυτή η υιοθέτηση και εφαρμογή των μέτρων τίθεται με την λογική top-down,

δηλαδή από τα ανώτερα στελέχη προς το υπόλοιπο προσωπικό. Επίσης, υιοθετείται μια συστημική προσέγγιση και όλα τα στοιχεία συνδέονται μεταξύ τους με την μορφή υποσυστημάτων (Gallorin, 2003).

Ωστόσο, μια επιχείρηση που αποφασίζει να ασχοληθεί με το ζήτημα της βιωσιμότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης, θα πρέπει να λάβει υπόψιν της μια ομάδα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχουν οι δράσεις της (Ζήσης, 2003). Η σημαντικότερη από όλες είναι η ποιοτική πρωτοπορία, δηλαδή η χρήση μεθόδων που να βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να διαφέρει από όσες δράσεις έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι τώρα. Επίσης, θα βασίζεται στη συστηματικότητα, τη συλλογικότητα, την οικονομική βιωσιμότητα, την ευημερία του τόπου από κοινωνικής και οικονομικής άποψης.

Οι παραπάνω δράσεις όμως δεν αρκούν για την επιτυχία του στόχου. Απαραίτητη είναι ακόμα η διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων και η αξιοποίησή τους, η νοοτροπία του επενδυτή και το επιχειρησιακό σχέδιο της εκάστοτε επιχείρησης. Επίσης, ιδιαίτερης σημασίας είναι η επικοινωνία. Με τον όρο επικοινωνία, δεν εννοούμε την λεκτική αλλά την σύνδεση διαφορετικών δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση, δηλαδή την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών, αποτελεσματική διοίκηση και οικονομική διαχείριση, αποτελεσματικό μάρκετινγκ και διατήρηση καλών σχέσεων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός του οργανισμού.

Τα τελευταία 10 χρόνια, παρατηρείται μεγάλη πρόοδος στο θέμα της βιώσιμης ανάπτυξης από μέρους των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την ΜΚΟ "Business for Social Responsibility" και τις μελέτες που πραγματοποιεί κάθε χρόνο σχετικά με την έννοια της βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις, έχει παρατηρηθεί ότι η ηθική, η ακεραιότητα και η πολυπολιτισμικότητα εντός των επιχειρήσεων, αποτελούν τις έννοιες με την μεγαλύτερη βαρύτητα (Gitman, 2018). Παράλληλα, παρατηρείται ότι το ενδιαφέρον στρέφεται πλέον από τα περιβαλλοντικά ζητήματα σε κοινωνικά, δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο ότι οι οργανισμοί ενδιαφέρονται περισσότερο για τον άνθρωπο και όχι τόσο για την διαμόρφωση πολιτικών περιβαλλοντικών μέτρων. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν πως για να επιτευχθεί ο στόχος της βιωσιμότητας, θα πρέπει να ενταχθούν μέτρα στην στρατηγική της επιχείρησης.

Μελέτη που πραγματοποιήθηκε από την McKinsey το 2018, έδειχνε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν, για την ακρίβεια 6 στις 10, τα τελευταία δύο χρόνια ήταν περισσότερο δεσμευμένες προς την βιωσιμότητα ενώ παράλληλα όσες επιχειρήσεις ασχολούνταν με την βιωσιμότητα είχαν πολύ ξεκάθαρους λόγους για αυτή τους την ενασχόληση. Ο σημαντικότερος ήταν ότι η λογική της βιωσιμότητας είναι ενσωματωμένη

στον σκοπό, την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης. Ένας ακόμα σημαντικός λόγος ήταν ότι με αυτόν τον τρόπο ήθελαν να βελτιώσουν την φήμη τους ως εταιρία. Οι υπόλοιποι λόγοι ήταν ότι ήθελαν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών, να ανακαλύψουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να ανταποκριθούν σε κανονιστικές απαιτήσεις, να εξασφαλίσουν την οικονομική τους ανάπτυξη, να προσελκύσουν και να ενεργοποιήσουν τους υπαλλήλους, να έχουν θετική απήχηση στην κοινωνία, να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του κλάδου και τέλος να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των επενδυτών. Το πιο εντυπωσιακό είναι ότι η γνώμη των καταναλωτών και η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελούν σταθερά έναν από τους σημαντικότερους λόγους που μια επιχείρηση έχει στραφεί προς την βιωσιμότητα (McKinsey & Company, 2017).

Ωστόσο, παρατηρείται επίσης ότι τα ζητήματα της βιωσιμότητας που έχουν την μεγαλύτερη σημασία διαφέρουν ανά κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, από ένα σύνολο έντεκα επιλογών, στις αυτοκινητοβιομηχανίες και στο λιανεμπόριο, ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η ασφάλεια στον σχεδιασμό των προϊόντων, στις βιομηχανίες χημικών, στην παραγωγή ρεύματος, πετρελαίου και φυσικού αερίου είναι η ενεργειακή απόδοση, στην παραγωγή συσκευασμένων καταναλωτικών αγαθών και μετάλλων είναι η διαχείριση των αποβλήτων, στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και στην παραγωγή προϊόντων υψηλής τεχνολογίας είναι η ασφάλεια των πληροφοριών.

Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2018 από την PwC, οι επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί άμεσα από τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών. Από όσες επιχειρήσεις ερωτήθηκαν, το 50% δήλωσε ότι έχει επιλέξει συγκεκριμένους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης που είναι σε προτεραιότητα. Επίσης, το 27% έχει ενσωματώσει αυτούς τους στόχους στην στρατηγική της επιχείρησης, το 23% έχει δηλώσει KPIs για την μέτρηση της απόδοσης προς την επίτευξή τους και το 70% τους αναφέρει στο ετήσιο sustainability report.

1.4: ΜΚΟ και ερευνητικά ιδρύματα

Καθώς το ενδιαφέρον σχετικά με την βιωσιμότητα αυξάνεται, παρατηρείται ότι για την επίτευξή της απαιτείται διασυνδεδεμένη και διεπιστημονική σκέψη (Elliott, 2013). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι τρεις διαφορετικοί τομείς, ο δημόσιος, ο ιδιωτικός και οι ΜΚΟ, που λειτουργούν διαφορετικά προς αυτή να δρουν από κοινού προς το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα που να ωφελεί την κοινωνία, το περιβάλλον αλλά και την οικονομία μιας χώρας, παρέχοντας ο καθένας το δικό του μερίδιο προς την επίτευξη του κοινού αυτού σκοπού. Συγκεκριμένα τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις έρχονται σε συνεργασία με ΜΚΟ και

εκπαιδευτικά-ερευνητικά Ινστιτούτα, λειτουργώντας έτσι συνεργατικά και επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα (Jonker, Nijhof, 2006)

Το γεγονός αυτό έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με το θέμα της βιώσιμης ανάπτυξης καθώς γίνεται φανερό ότι πλέον οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψιν τους και άλλα ζητήματα πέρα από το κέρδος, όπως η απήχηση που έχουν οι δράσεις τους στην κοινωνία και στο περιβάλλον σε συνδυασμό πάντα με την επιθυμία για υψηλού επιπέδου γνώσεις σχετικά με τεχνολογικά επιτεύγματα και καινοτομίες (Fuquan, 2013). Αυτό συμβαίνει γιατί πλέον οι επιχειρήσεις αποτελούν φορέα ανάπτυξης μέσα από τις δράσεις τους καθώς επίσης διότι λειτουργούν συμπληρωματικά με τους κυβερνητικούς φορείς.

Όπως στις επιχειρήσεις, έτσι και στους δημόσιους οργανισμούς, τα ενδιαφερόμενα μέρη παίζουν σημαντικό ρόλο για την ύπαρξή τους. Ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο και τον ρόλο τους, ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να είναι διάφοροι συνεργάτες, η κοινωνία, τα πανεπιστήμια, ειδικές ομάδες, η κυβέρνηση αλλά και το προσωπικό του εκάστοτε οργανισμού (Gazola, Pelllicelli, 2009). Λόγω του μεγάλου αριθμού ενδιαφερόμενων μερών, οι οργανισμοί πολλές φορές καλούνται να ασχοληθούν με μια ποικιλία ζητημάτων όπως τη διαφύλαξη του περιβάλλοντος, κοινωνικά ζητήματα, εκπαιδευτικούς στόχους και όχι μόνο με καθαρό κέρδος και οικονομική ανάπτυξη.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έννοια της βιωσιμότητας για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Λόγω του θεσμικού τους ρόλου, αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξης καθώς παρέχουν ανθρωπιστική ανάπτυξη και βοήθεια στοχεύοντας μακροπρόθεσμα, κάνοντας χρήση των διαφόρων πολιτικών που ορίζουν την λειτουργία τους. Παράλληλα, υπάρχει η πεποίθηση ότι λειτουργούν συνεργατικά με κυβερνητικούς φορείς και επιχειρήσεις για την προώθηση της ανάπτυξης. Μπορεί οι δράσεις των ΜΚΟ και των ερευνητικών ινστιτούτων να διαφέρουν ουσιαστικά και να μην έχουν ως στόχο το κέρδος, αλλά λόγω των ζητημάτων που μελετάνε και της ουσιαστικής επιρροής που έχουν στην κοινωνία, το ζήτημα της βιωσιμότητας έχει ξεκινήσει να τους απασχολεί ουσιαστικά και να επιδιώκουν τρόπους μέτρησης και βελτίωσης.

Παρόμοιο έργο επιτελούν και τα ερευνητικά ινστιτούτα παγκοσμίως καθώς ο ρόλος τους είναι η παροχή υπηρεσιών, η δημιουργία γνώσης για την παροχή βοήθειας στην κοινωνία και η εφαρμογή κυβερνητικών πολιτικών. Σύμφωνα με τον Senker (2001), τα ερευνητικά ινστιτούτα του δημοσίου τομέα λαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο των εσόδων τους από το κράτος με σκοπό την διεξαγωγή έρευνας και αποτελεσμάτων. Ενώ σύμφωνα με τους Etkowitz και Leydesdorff (2000), τα δημόσια ερευνητικά όργανα παίζουν θεμελιώδη ρόλο στην παραγωγή

καινοτομιών που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού βιομηχανικού συστήματος σε μια κοινωνία που βασίζεται ολοένα και περισσότερο στη γνώση.

Τα τελευταία χρόνια, γίνεται προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης είτε μέσω δεικτών είτε μέσω της χρήσης των εργαλείων ποιότητας. Η χρήση και ανάλυση δεδομένων αποτελεί το τρόπο για την κατανόηση της προόδου και το πώς αντιλαμβάνεται ο κάθε οργανισμός τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει.

Όπως και οι ΜΚΟ, έτσι και τα ερευνητικά Ινστιτούτα, μελετούν εξειδικευμένα ζητήματα. Η διαφορά είναι ότι αυτό πραγματοποιείται μέσα από την υψηλού επιστημονικού επιπέδου γνώση και την καινοτομία. Η συνεισφορά της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική σε όλους τους τομείς στην εύρεση καινοτομιών για την βελτίωση της ποιότητας ζωής. Ωστόσο και τα ερευνητικά Ινστιτούτα αποτελούν οργανισμούς για τους οποίους η επιδίωξη της βιώσιμης ανάπτυξης θα συντελέσει στην βελτίωση των οικονομικών τους στοιχείων αλλά και στην ενίσχυση του έργου που παράγουν.

Από την μελέτη των στοιχείων που είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο, παρατηρείται ότι η μέτρηση της βιωσιμότητας για τα ερευνητικά Ινστιτούτα δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη. Ίσως αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο επιστημονικός τους ρόλος δεν αφήνει περιθώρια για μια ενδοσκόπηση σχετικά με τους στόχους και τις επιδιώξεις τους. Αυτό το στοιχείο σε συνδυασμό με ένα μη συγκροτημένο σύστημα που να βασίζεται στις σύγχρονες αρχές μανάτζμεντ, καθιστούν την μέτρηση της βιωσιμότητας ενός τέτοιου οργανισμού ένα πεδίο με μεγάλους ορίζοντες ανάπτυξης.

Από τα διαθέσιμα στοιχεία γίνεται φανερό ότι η αντιμετώπιση ενός ερευνητικού Ινστιτούτου θα πρέπει να γίνεται όπως ακριβώς προσεγγίζεται μια επιχείρηση. Αυτό ισχύει καθώς η οικονομική ανάπτυξη θα βοηθήσει έναν τέτοιο οργανισμό να επιτελέσει τον στόχο του πιο αποτελεσματικά. Συγκεκριμένα, η καινοτομία και η στρατηγική θα βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων όπως ζητήματα ασφάλειας επιστημονικών δεδομένων και περιβαλλοντικής επιρροής καθώς επίσης στην αντιμετώπιση του οργανισμού ως μια μονάδα με συγκεκριμένη αποστολή που απευθύνεται σε εστιασμένες αγορές. Μερικά από τα ζητήματα που εντοπίζονται κοινά και επομένως θεωρούνται σημαντικά είναι η στρατηγική που να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ερευνητικές ανάγκες, η σύναψη συνεργασιών με τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, η μεταφορά της γνώσης σε τελικά προϊόντα, η ενίσχυση του ανθρωπίνου δυναμικού και πάνω απ' όλα η επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων ικανών να ενισχύσουν την λειτουργία του οργανισμού.

Εκτός των παραπάνω, θα πρέπει να γίνεται μια μέτρηση των επιτευγμάτων με την θέσπιση κατάλληλων δεικτών απόδοσης. Στο μέλλον αναμένεται οι οργανισμοί να στραφούν προς τις διατομεακές εταιρικές σχέσεις. Αυτό σημαίνει ότι για την συνεισφορά και την μέτρηση της βιωσιμότητας θα λαμβάνουν μέρος επιχειρήσεις, κυβερνητικοί οργανισμοί, ΜΚΟ και ερευνητικά ιδρύματα δημιουργώντας μια μορφή συλλογικής επιχείρησης (Nahi, 2017).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο όρος ανάπτυξη είναι συνδεδεμένος με το οικονομικό κέρδος. Όμως η βιώσιμη ανάπτυξη, στο εσωτερικό ενός οργανισμού αποτελείται από πολλά διαφορετικά στοιχεία που λειτουργούν σε αρμονία. Ένα από αυτά είναι η οργανωτική βιωσιμότητα, δηλαδή η ικανότητα των οργανισμών να έχουν επαρκείς πόρους για την επίτευξη των καθηκόντων τους χωρίς να βασίζονται σε μία μόνο πηγή. Άλλα εξίσου σημαντικά στοιχεία είναι ότι η ηγεσία δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα και διαθέτει κατάλληλες γνώσεις για την εξέλιξη του καθώς επίσης ότι οι προσπάθειες για βιώσιμη ανάπτυξη είναι σε αρμονία με τις επιθυμίες των stakeholders.

1.5: Ο ρόλος του reporting

Τα γεγονότα της δεκαετίας του 1990 αποτέλεσαν την αφορμή για να αναπτυχθεί το reporting σχετικά με την βιωσιμότητα. Τη δεκαετία αυτή υπήρξε έντονη ανησυχία σχετικά με την βιομηχανοποίηση και την εκμετάλλευση του περιβάλλοντος με στόχο το κέρδος. Στο επίκεντρο τέθηκαν αρχικά πολυεθνικές επιχειρήσεις που δέχονταν πίεση σχετικά με την δημοσιοποίηση στοιχείων για τις ενέργειες τους και την επιβάρυνση που προκαλούν. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την έκδοση και δημοσίευση αναφορών. Στη συνέχεια, οι κυβερνήσεις διαφόρων κρατών ενεπλάκησαν μέσω της παροχής κανονισμών και υποστήριξης για την δημοσιοποίηση στοιχείων.

Η αναφορά για την βιωσιμότητα αναδείχθηκε σε κοινή πρακτική για τις επιχειρήσεις τον 21^ο αιώνα. Ενώ αρχικά αποτέλεσε πρακτική εταιριών που ασχολούνται με περιβαλλοντικά ζητήματα, πλέον αποτελεί συνήθεια όλων των μεγάλων οργανισμών καθώς συντελεί στην μέτρηση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού αντίκτυπου που έχουν οι δράσεις τους και στην οικονομική τους απόδοση (Wanner, Janiesch, 2019).

Πλέον, η κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί το δικό της report για να δημοσιεύσει τα δεδομένα της. Ο οργανισμός Global Reporting Initiative δημιουργήθηκε το 1997 με σκοπό να βοηθήσει τους οργανισμούς και τις Κυβερνήσεις να επικοινωνήσουν την επιρροή τους και το έργο τους σε βασικά ζητήματα βιωσιμότητας, δημιουργώντας ένα κοινό

πλαίσιο το οποίο βασίστηκε στο Σύστημα Καταγραφής των χρηματοοικονομικών αναφορών των ΗΠΑ (Brown, De Jong, Lessidrenska, 2009).

Ο Οργανισμός αυτός, χρησιμοποιώντας τις χρηματοοικονομικές αναφορές ως προσχέδιο και λογική, δημιούργησε το GRI κάνοντας γνωστή τη χρήση του σε όλο τον κόσμο, χρησιμοποιώντας το σαν πλατφόρμα παρουσίασης για την κάθε εταιρία τί καθιστά παράγοντα βιωσιμότητας. Επίσης, επέκτεινε τη χρήση του με τον καθορισμό Key Performance Indicators σε κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, με την χρήση ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων και την επέκταση της βάσης των συμμετεχόντων στους διάφορους κλάδους.

Το report αυτό, βασίζεται στους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Αρχικά, για την οικονομική απόδοση ενός οργανισμού, είναι καθιερωμένα τα λεγόμενα financial reports τα οποία περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικούς δείκτες επιλεγμένους σύμφωνα με την στρατηγική του οργανισμού. Για την περιβαλλοντική απόδοση ενός οργανισμού, σημασία έχει πώς χειρίζεται η ηγεσία του οργανισμού διάφορα περιβαλλοντικά ζητήματα, δηλαδή με την περιβαλλοντική πολιτική του και τις επιδόσεις του ως προς αυτή, με συγκεκριμένους στόχους όπως κατανάλωση ενέργειας και διαχείριση ρύπων, απαιτήσεις και μετρήσεις αυτών (Chvatalova, Kosmanova, Docekalova 2017). Σχετικά με την διαχείριση κοινωνικών ζητημάτων, όπως εφαρμογή της νομοθεσίας και μέτρηση της επίδρασης στην κοινωνία, αυτά αποτελούν μερικά από τα ζητήματα που περιλαμβάνονται σε ένα τέτοιο report. Στο μέλλον αναμένεται ότι η χρήση του GRI για την μέτρηση και παρουσίαση της βιώσιμης ανάπτυξης θα επεκταθεί και θα χρησιμοποιηθεί από όλο και περισσότερους οργανισμούς.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 1

Tilbury Daniella, David Wortman, 2004, "Engaging people in sustainability", IUCN The World Conservation Union

Emas Rachel, 2015, "The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles", Florida International University

Jacobus A. Du Pisani, 2007, "Sustainable Development, historical roots of the concept", Journal "Environmental Sciences", Volume 3-2006, Issue 2, pages 83-96

Athanasios P. Papadopoulos, Moise G. Sidiropoulos, 2000, "The sustainability of fiscal policies in the European Union", International Advances in Economic Research, Springer, International Atlantic Economic Society, vol. 5(3), pages 289-307.

Χαράλαμπος Τσαρδανίδης, 2014, «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΚΟ», Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 143 Β΄,σελ. 85-120

Gilberto Gallopin, 2003, "A systems approach to sustainability and sustainable development", Sustainable Development and Human Settlements Division, United Nations

Ιωάννης Ζήσης, 2003, «Πράσινο Επιχειρείν», Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων

Laura Gitman, 2018, "The State and Future of Sustainable Business in 2018", 10th annual BSR survey

McKinsey & Company, 2017

Jennifer A. Elliott, 2013, "An introduction to Sustainable Development-Fourth edition", London Routledge

Jan Jonker, Andre Nijhof, 2006, "Looking Through the Eyes of Others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR" Corporate Governance Journal, Volume 14, Issue 5, pages 456-466

Sun Fuquan, 2013, "The Role of Research Institutes and Universities in Science and Technology Decision-making in China", University of California

P. Gazzolla, M. Pellicelli, 2009, "Sustainable Management and Total Quality Management in Public Organizations with Outsourcing", UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA FACOLTÀ DI ECONOMIA

Jonas Wanner, Christian Janiesch, 2019, "Big data analytics in sustainability reports: an analysis based on the perceived credibility of corporate published information", Business Research Journal, Issue 1, Volume 12, pages 143–173

SDG Reporting Challenge 2018, PwC

Tytti Nahi, 2018, "Co-creation for sustainable development: The bounds of NGO contributions to inclusive business", Business Strategy and Development, Volume 1, Issue 2, pages 88-102

Zuzana Chvátalová, Alena Kocmanová, Marie Dočekalová, 2017, "Corporate Sustainability Reporting and Measuring Corporate Performance", Springer Berlin, Volume 359, pp 245-254

Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται με περισσότερη λεπτομέρεια οι θεωρίες και οι έννοιες που σχετίζονται με το ερευνητικό ερώτημα και τον σκοπό αυτής της μελέτης. Αρχικά γίνεται καθορισμός της έννοιας βιωσιμότητα μέσα από την αναφορά και την δημοσίευση ορισμών από Παγκόσμιες Διασκέψεις και μελετών διαφόρων ειδικών σχετικά με το θέμα. Στη συνέχεια προσεγγίζεται θεωρητικά η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας και η σύνδεση της με τους οργανισμούς και τέλος γίνεται αναφορά στον τρόπο πραγματοποίησης ελέγχου από τους ίδιους τους οργανισμούς.

2.1 Καθορισμός της έννοιας «βιωσιμότητα»

Η αυξανόμενη ανησυχία για τους περιβαλλοντικούς πόρους και την κοινωνική ισότητα κατά την δεκαετία του 1980 οδήγησε στην εμφάνιση της έννοιας της βιωσιμότητας (Mowforh and Munt, 2009). Ο δύσκολος ορισμός και η πολυπλοκότητα της έννοιας αυτής αποτέλεσαν εμπόδιο στην κατανόηση της από όλους και στην μετατροπή της βιωσιμότητας ή βιώσιμης ανάπτυξης σε ακριβείς δράσεις και επιχειρηματικές πρακτικές.

Το 1987, η Παγκόσμια Επιτροπή Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης εισήγαγε τον ορισμό της βιώσιμης ανάπτυξης ως «ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις παρούσες ανάγκες χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους» (Brundtland, 1987), ο οποίος αποτέλεσε την αρχή για την μελέτη αυτού του ζητήματος. Τα επόμενα χρόνια, μια από τις σημαντικότερες ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση ήταν η Earth Summit το 1992 στο Ρίο που είχε ως στόχο να θέσει το ζήτημα της βιωσιμότητας σε παγκόσμιο επίπεδο επιχειρώντας μια ολιστική προσέγγιση.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 έως και τις αρχές του 2000, αυτές οι συζητήσεις αποτέλεσαν την αρχή για την ενασχόληση με το θέμα ενώ στη συνέχεια μεταφράστηκαν σε έννοιες και εργαλεία για εταιρική χρήση. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε νέες προσεγγίσεις, πιέζοντας τα όρια της σκέψης για τον σχεδιασμό δράσεων και πολλοί ειδικοί προσπάθησαν να βρουν τρόπους ενσωμάτωσης αυτής της νέας λογικής στους οργανισμούς. Ένα από τα σημαντικότερα επιτεύγματα αυτών των συζητήσεων αποτέλεσε το γεγονός ότι καθορίστηκαν οι άξονες του ζητήματος, δηλαδή ο κοινωνικός, ο περιβαλλοντικός και ο οικονομικός (Barbier, 1987).

Το 2002, η Παγκόσμια Διάσκεψη Βιώσιμης Ανάπτυξης συγκέντρωσε δεκάδες χιλιάδες συμμετέχοντες, συμπεριλαμβανομένων των αρχηγών κρατών και κυβερνήσεων, εθνικούς

αντιπροσώπους και ηγέτες από μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), επιχειρήσεις και άλλες σημαντικές ομάδες. Ο σκοπός αυτής της Διάσκεψης ήταν να εστιάσουν την προσοχή τους στο ζήτημα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να δράσουν άμεσα για την αντιμετώπιση των δύσκολων προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένης της βελτίωσης της ποιότητας ζωής των ανθρώπων και της διατήρησης των φυσικών πόρων σε έναν κόσμο με συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις για φαγητό, νερό, καταφύγιο, αποχέτευση, ενέργεια, υπηρεσίες υγείας και οικονομική ασφάλεια.

Στη συνέχεια, το 2012, η διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών είχε ως αποτέλεσμα σαφή και πρακτικά μέτρα για την εφαρμογή της βιώσιμης ανάπτυξης. Τη χρονιά εκείνη στο Ρίο, τα κράτη μέλη αποφάσισαν την ανάπτυξη ενός συνόλου στόχων βιώσιμης ανάπτυξης (Sustainable Development Goals), το οποίο συγκροτήθηκε με βάση τους Αναπτυξιακούς Στόχους της Χιλιετίας και είχαν ως σκοπό να ενσωματωθούν στην μετά το 2015 αναπτυξιακή ατζέντα των Ηνωμένων Εθνών.

Πέρα όμως από τους Διεθνείς Οργανισμούς και τις συζητήσεις που έγιναν με σκοπό την ανάπτυξη και εφαρμογή του ζητήματος, διάφοροι ειδικοί ασχολήθηκαν με την ερμηνεία της βιωσιμότητας σε ακαδημαϊκό επίπεδο και προχώρησαν στην πρόταση εφαρμογών.

Σύμφωνα με τους Dyllick & Hockerts (2002), η βιωσιμότητα ενσωματώνει την υπόσχεση της κοινωνικής εξέλιξης προς έναν πιο δίκιο και πλούσιο κόσμο στον οποίο το φυσικό περιβάλλον και τα πολιτιστικά επιτεύγματα διατηρούνται για τις επόμενες γενεές. Ωστόσο, η εταιρική βιωσιμότητα εξετάζει τον ρόλο των εμπορικών οργανώσεων και τη δυνατότητα να διεξάγουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες με βιώσιμο τρόπο. Αυτός ο τρόπος απαρτίζεται από τις εξής έννοιες: δημιουργία αξίας, ευκαιρίες, διαχείριση κινδύνων, μελλοντικές γενιές και ευθυγράμμιση κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων.

Οι Carter και Rogers (2008) δηλώνουν ότι η βιωσιμότητα αναφέρεται όλο και περισσότερο στην ενσωμάτωση κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών ευθυνών στους οργανισμούς μέσω των δράσεων τους. Οι Farrell & Hart (1998) συζητούν σχετικά με τα όρια της βιωσιμότητας, που αφορά στη δυνατότητα της γης για παροχή των πόρων και την μείωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι για να θεωρηθεί κάτι βιώσιμο, πρέπει να διατηρείται ενεργά το περιβάλλον και να είναι γνωστή σε αυτόν η επίδραση της αύξησης του πληθυσμού. Επίσης, υιοθετούν την «αντικειμενική άποψη της βιωσιμότητας» στην οποία πρέπει κανείς να προσπαθήσει να εξισορροπήσει τους οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους. Παρόμοια άποψη έχουν και οι Dyllick και Hockerts (2002), οι οποίοι μελετούν τις τρεις διαστάσεις που συνθέτουν την βιωσιμότητα, δηλαδή την οικονομική, την κοινωνική και

την περιβαλλοντική και αναφέρονται στην βιβλιογραφία ως Triple Bottom Line. Ο Shrivastava (1995) αναφέρθηκε στην άποψη των κρίσιμων ορίων των πόρων ως μία από τις στρατηγικές οικολογικής βιώσιμης ανάπτυξης, επικεντρώνοντάς στη σημασία της διαχείρισης των πόρων της γης. Επίσης, δηλώνει ότι η σωστή διαχείριση της οικολογικής βιωσιμότητας παρέχει τη δυνατότητα μείωσης του κινδύνου έλλειψης πόρων, διακυμάνσεων του ενεργειακού κόστους, της ρύπανσης και της διαχείρισης των αποβλήτων.

Οι θετικές κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές επιδόσεις δημιουργούν μια πιο βιώσιμη επιχείρηση με μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία και μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Carter & Rogers, 2008). Αυτή η θεωρία αποτέλεσε το σημείο αναφοράς για την βιώσιμη ανάπτυξη. Τέλος, οι Gunasekaran και Spalanzani (2012) υποστηρίζουν ότι οι έννοιες της βιωσιμότητας πρέπει να ενσωματώνονται στη στρατηγική λειτουργίας παρομοιάζοντας την με lean production και τον ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών. Έτσι, η βιωσιμότητα μπορεί να περιγραφεί ως χρησιμοποίηση πόρων λαμβάνοντας υπόψιν τις μελλοντικές γενιές κατά την προσπάθεια εξισορρόπησης των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων.

Τα βασικά ζητήματα της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων είναι η οικονομική αξία, η περιβαλλοντική πολιτική και εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών. Η περιβαλλοντική πολιτική αφορά τον έλεγχο της περιβαλλοντικής διαχείρισης και θα μπορούσε να συνδεθεί με περιβαλλοντικούς στόχους που εκπληρώνουν τις επιχειρησιακές αποστολές. Η κοινωνική διάσταση είναι μια σύνθετη δράση που σχετίζεται με διάφορα κριτήρια ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως οι ηθικές και πολιτικές διαστάσεις που μπορούν να μετρήσουν τη βιωσιμότητα σε εταιρικό επίπεδο. Τέλος, η δέσμευση των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και των κοινοτήτων που επηρεάζονται από την κερδοφορία αντιπροσωπεύει οικονομικές και κοινωνικές διαστάσεις, ενώ η έννοια του κύκλου ζωής προϊόντος αντιμετωπίζει την περιβαλλοντική διάσταση για τη μέτρηση της απόδοσης (Wichaisri, Sopadang, 2018).

Ίσως η σημαντικότερη άποψη που σχετίζεται με την έννοια της εταιρικής βιωσιμότητας συνοψίζεται στην κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική διάσταση, που περιγράφεται με τον όρο Triple Bottom Line η οποία αναφέρθηκε και προηγουμένως. Για να θεωρείται ένα σύστημα βιώσιμο, θα πρέπει αυτοί οι τρεις τομείς να είναι σε ισορροπία. Εάν μία από αυτές τις κατηγορίες «πέσει», το σύστημα καθίσταται μη βιώσιμο. Πιο συγκεκριμένα, η οικονομική διάσταση του όρου περιλαμβάνει την μετάβαση του οργανισμού πέρα από τα συμβατικά οικονομικά μεγέθη, δίνοντας έμφαση σε νέα μέτρα ενίσχυσης του πλούτου όπως την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, τη μείωση του κόστους της επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω αυστηρών πολιτικών ακεραιότητας των επιχειρήσεων και την αύξηση

την παραγωγικότητα μέσω της παροχής κινήτρων στο εργατικό δυναμικό. Οι μετρήσεις της οικονομικής προοπτικής του TBL συνίστανται στην οικονομική προστιθέμενη αξία της εταιρείας, καθώς και τα οικονομικά οφέλη για την κοινωνία (Elkington, 1999). Όμως για την καλύτερα κατανόηση του θέματος, κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση και των άλλων δύο αξόνων αυτής της έννοιας.

Η περιβαλλοντική διάσταση του όρου περιλαμβάνει την γνώση σχετικά με την κατανάλωση πόρων, την χρήση ενέργειας και τις γενικότερες επιπτώσεις των επιχειρηματικών λειτουργιών στην περιβαλλοντική πολιτική. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ελέγχων και ενός συγκροτημένου συστήματος διαχείρισης. Κυρίως όμως, η περιβαλλοντική προοπτική επικεντρώνεται στη χρήση βιώσιμων περιβαλλοντικών πρακτικών καθώς και στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των επιχειρήσεων στο περιβάλλον. Ο στόχος είναι να αυξηθεί η συνειδητοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των επιχειρήσεων ως υπολογισμός για περιβαλλοντικούς κινδύνους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν το φυσικό κεφάλαιο που επηρεάζεται από τις τρέχουσες λειτουργίες τους καθώς και από άλλες προγραμματισμένες ενός οργανισμού (Elkington, 1999). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι βελτιώσεις στην περιβαλλοντική επίδοση μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση του κόστους λόγω της πρόληψης των διαρροών και περιβαλλοντικών βλαβών που μειώνει το κόστος αστικής ευθύνης ή μείωση της χρήσης υλικού ή ενέργειας (Pullman, Maloni & Carter, 2009). Ως εκ τούτου, η έμφαση στις περιβαλλοντικές πτυχές συνδέεται όχι μόνο με μια καλύτερη εικόνα μιας συγκεκριμένης εταιρείας, αλλά και μια θετική συμβολή όσον αφορά τα μειωμένα απόβλητα, την εξοικονόμηση ενέργειας και τη διάφορα στη μείωση του κόστους (The Irish Times, 2016). Σήμερα, πολλές χώρες υπόκεινται στην ευθύνη και επιβάλλουν με νομοθεσία τα μέτρα αυτά στους οργανισμούς. Έχει υποστηριχθεί ότι η προώθηση της περιβαλλοντικής φροντίδας μπορεί να βελτιώσει τη φήμη και να ωθήσει μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό στην κερδοφορία βελτιώνοντας την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών (Kleindorfer et al., 2005).

Η κοινωνική διάσταση του όρου σχετίζεται με την μεγιστοποίηση των θετικών αποτελεσμάτων από τη λειτουργία της επιχείρησης στην κοινωνία, ενισχύοντας δηλαδή την κοινωνική ισότητα και δικαιοσύνη. Η κοινωνική πτυχή του Triple Bottom Line θα μπορούσε να εξηγηθεί ως πολιτική και ηθική ευθύνη. Για να είναι μια εταιρεία ή ένας οργανισμός κοινωνικά βιώσιμος, είναι πολύ σημαντικό να αξιολογεί την εσωτερική και εξωτερική επίδραση που έχει στους εργαζόμενους και τους ανθρώπους της ευρύτερης κοινωνίας. Αυτό περιλαμβάνει την ασφάλεια, τις πελατειακές σχέσεις, την ικανοποίηση των εργαζομένων και μεταξύ άλλων, τις ευκαιρίες για εκπαίδευση (Elkington, 1999). Σύμφωνα με τους ερευνητές, η μέτρηση της κοινωνικής απόδοσης συμβάλλει στη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών και ως εκ τούτου συνήθως οδηγεί σε υψηλότερη κερδοφορία των εταιρειών σε μακροπρόθεσμη βάση (Norman

& MacDonald, 2004). Επιπλέον, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελούν βασικές πτυχές όσον αφορά τον κίνδυνο (Kleindorfer et al., 2005). Συνεπώς, το επίπεδο εμπιστοσύνης και νομιμότητας μεταξύ ενός οργανισμού και των ενδιαφερομένων είναι καθοριστικής σημασίας για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας.

Η βιωσιμότητα ενός οργανισμού περιλαμβάνει τις έννοιες, τις θεωρίες και τις πρακτικές που αναπτύχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν σε κάθε δράση από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το καθεστώς βιωσιμότητας προέκυψε από συζητήσεις, οι οποίες καθόρισαν τους κανονισμούς, τις αξίες και την πολιτική που θα ακολουθήσει ο κάθε οργανισμός (Bhandari, 2019). Όμως η εφαρμογή της βιωσιμότητας στην πράξη διαθέτει πολλές προκλήσεις οι οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν θέτοντας σαφείς και μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι να περιλαμβάνουν κίνητρα για οικονομική ανάπτυξη, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη και κατανοώντας τις αντιδράσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Μια από τις προκλήσεις τίθεται ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι ανησυχίες για τη βιωσιμότητα, όπως το αποτύπωμα άνθρακα, η κατανάλωση ανανεώσιμης ενέργειας, η σπατάλη για την παραγωγή και άλλοι δείκτες περιβαλλοντικών επιδόσεων μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά την οργάνωση. Οι Frandsen et al. (2013), αναφέρουν ως κύρια πρόκληση την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον οργανισμό ενώ σύμφωνα με τους Poveda et al. (2014), η πρόκληση έγκειται στους δείκτες βιωσιμότητας και συγκεκριμένα στην επιλογή των σωστών δεικτών, προσδιορίζοντας τη μέθοδο μέτρησης και ευθυγραμμίζοντας τους προς τους στόχους και στη συνέχεια με το έργο.

Ένας ακόμα Οργανισμός που ασχολήθηκε με το ζήτημα της βιωσιμότητας είναι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης. Σύμφωνα με τον ISO, το βασικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής ευθύνης είναι η προθυμία ενός οργανισμού να ενσωματώσει κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές στη λήψη αποφάσεων και να λογοδοτεί για τις επιπτώσεις των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων του στην κοινωνία μέσω διαφανούς και ηθικής συμπεριφοράς που συμβάλλει στην βιώσιμη ανάπτυξη, λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων, συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία και τους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς και τέλος ενσωματώνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό και ασκείται στις σχέσεις του.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι το ζήτημα της βιωσιμότητας λαμβάνει όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις στους οργανισμούς σήμερα καθώς πλέον γίνονται αντιληπτά τα οφέλη της από τις επιχειρήσεις. Τα σημαντικότερα έργα που λαμβάνονται υπόψη περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους, βελτιστοποίηση διαδικασιών, παραγωγή καινοτομιών, μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων, ενίσχυση της επωνυμίας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, παρατηρείται ότι γίνεται μετατόπιση της μελέτης από μια οργανωτική ομάδα, σε

μικρότερες λειτουργικές μονάδες και τέλος σε ατομικό επίπεδο ώστε να δοθεί μια πλήρης εικόνα σχετικά με την ανάπτυξη της βιωσιμότητας μέσα σε έναν οργανισμό.

Συνοψίζοντας, η μέτρηση της επιχειρηματικής βιωσιμότητας έχει πολλαπλά οφέλη. Συγκεντρώνοντας την άποψη διαφόρων ειδικών σχετικά με το θέμα, μερικά από αυτά οφέλη είναι τα εξής:

- Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της στρατηγικής της εταιρείας
- Εξοικονόμηση κόστους λόγω της αυξημένης αποδοτικότητας και της καθαρότερης παραγωγής
- Θετικές επιδράσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων και κίνητρα
- Καλύτερη θέση στην αγορά
- Ελαχιστοποίηση του κινδύνου και ενίσχυση της ανθεκτικότητας
- Μεγαλύτερη διαφάνεια
- Βελτιωμένη εμπιστοσύνη, κατανόηση τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω καινοτομιών
- Βελτιωμένα συστήματα διαχείρισης λόγω της ευθυγράμμισης διαφορετικών στόχων
- Λειτουργία του οργανισμού πέρα από τους κανονισμούς και τις οδηγίες
- Δημιουργία αξίας μετόχων και ενδιαφερομένων
- Χαμηλότερο κόστος υγείας και ασφάλειας λόγω λιγότερων ατυχημάτων και καλύτερης αντιμετώπισης των εργαζομένων
- Η συνεχής βελτίωση αποτελεί πλέον μέρος της εταιρικής κουλτούρας
- Πρόσθετοι ηθικοί επενδυτές και υποστηρικτές της εταιρείας
- Χαμηλότερο κόστος εργασίας λόγω της βελτίωσης της κινητικότητας και της αποτελεσματικότητας
- Οφέλη στην εταιρική κουλτούρα
- Καλύτερη φήμη και ως εκ τούτου, βελτιωμένη και ευρύτερη πελατειακή βάση
- Αυξημένη ελκυστικότητα σε πιθανούς νέους πελάτες
- Συμβιωτικές σχέσεις με άλλες εταιρείες
- Καλύτερη πρόσβαση σε εξωτερικούς χρηματοδοτικούς πόρους και δάνεια

2.2 Η ενσωμάτωση της έννοιας στους οργανισμούς

Οι εταιρείες εμπορευματοποιούν νέες ιδέες και τεχνολογίες μέσω των επιχειρηματικών μοντέλων τους. Αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα περιλαμβάνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες

που παρέχονται στους καταναλωτές. Ωστόσο, η βιώσιμη ανάπτυξη ενός οργανισμού, δεν μπορεί να επιτευχθεί βασιζόμενη σε παλιά επιχειρηματικά μοντέλα. Επομένως, κρίνεται αναγκαία η αναπροσαρμογή του εκάστοτε μοντέλου και της επιχειρηματικής στρατηγικής στις νέες απαιτήσεις, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ως βιώσιμο μπορεί να περιγραφεί "ένα επιχειρηματικό μοντέλο που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της υψηλής αξίας του πελάτη και συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρείας και της κοινωνίας" (Lüdeke-Freund, 2010). Από αυτόν τον ορισμό γίνεται κατανοητό ότι ο σκοπός ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου είναι να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες, εστιάζοντας εξίσου με τις οικονομικές πτυχές, στις περιβαλλοντικές και κοινωνικές. Διάφοροι ειδικοί ασχολήθηκαν και ανέλυσαν τον τρόπο ενσωμάτωσης των πολιτικών βιώσιμη ανάπτυξης μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, προτείνοντας τρόπους και μέτρα προς εφαρμογή ενώ παράλληλα πολλοί ερευνητές έχουν επισημάνει τη σημασία της βιωσιμότητας για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η βιωσιμότητα μπορεί να οριστεί ως στρατηγική για την ίδια τη διαδικασία βιώσιμης ανάπτυξης. Από την άποψη αυτή, οι εταιρείες αναπτύσσουν τη δική τους εταιρική βιωσιμότητα η οποία νοείται ως η ικανότητα του οργανισμού, μέσω των πρακτικών διαχείρισης και της παρουσίας της στην αγορά, να επηρεάζει θετικά τα οικοσυστήματα μέσα από την βελτίωση των φυσικών πόρων και την μείωση των επιπέδων ρύπανσης, της κοινωνίας βοηθώντας τον τοπικό πληθυσμό, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και στην οικονομική ανάπτυξη όπως κατανομή των εσόδων μέσω μερισμάτων και καταβολή δίκαιων μισθών (Zhinkova, 2019). Επίσης, σχετίζεται άμεσα με την ευελιξία και την ικανότητα προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, την λειτουργία μιας εύρωστης ομάδας η οποία κερδίζει ακόμα και αν το άτομο μεμονωμένα αποτύχει και την αυτό-οργάνωση δραστηριοτήτων οι οποίες δεν είναι ούτε κεντρικά ελεγχόμενες ούτε επιτηρούμενες. Οι επιδόσεις προς τον στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης συνδέονται άμεσα με την οργανωτική κουλτούρα κατά την οποία όλοι είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν στην αλλαγή και στη συνεχή μάθηση έχοντας υπόψιν το όφελος μακροπρόθεσμα. Αυτό το γεγονός κατά τον Deming είναι η αρχή της αλυσιδωτής αντίδρασης, ενώ κατά τον Jeffries, η κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζεται από τις αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ανθρώπων, των σχέσεων τους και της συμπεριφορά τους. Ως εκ τούτου, γίνεται φανερό ότι η ελεύθερη ροή των αλληλεπιδράσεων που συμβαίνουν μεταξύ των ανθρώπων αποτελεί ένδειξη της ενδυνάμωσης των σχέσεων στο εσωτερικό ενός οργανισμού (Qureshi, 2020).

Στο παρελθόν, η εταιρική φήμη και η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελούσαν τα κύρια εργαλεία για τις εταιρείες να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σήμερα η

πραγματικότητα έχει ελαφρώς αλλάξει καθώς για να θεωρηθεί ότι ένας οργανισμός ακολουθεί αρχές βιωσιμότητας, απαιτούνται όλο και περισσότερες δραστηριότητες από τους οργανισμούς αποκαλύπτοντας περισσότερες πληροφορίες στο κοινό για να πείσουν τους πελάτες ότι είναι πραγματικά βιώσιμες (Zhinikova, 2019).

Σύμφωνα με τους Dyllick and Muff (2016), η συνήθης επιχειρηματική δραστηριότητα έφτασε στην μέτρηση της βιωσιμότητας ενός οργανισμού περνώντας από τρία στάδια. Αρχικά, οι επιχειρήσεις λειτουργούσαν σύμφωνα με την συνήθη επιχειρηματική δραστηριότητα χωρίς την λήψη περαιτέρω μέτρων και έχοντας ως μόνο στόχο την αύξηση του κέρδους των μετόχων. Στη συνέχεια εμφανίστηκε το λεγόμενο "Triple Bottom Line", δίνοντας τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή της βιώσιμης ανάπτυξης. Όμως, στο τρίτο στάδιο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και των οργανισμών εν γένει ξεπερνά τα όρια του Triple Bottom Line και στρέφεται πλέον στο πως μπορούν να δημιουργήσουν θετική επίδραση σε σημαντικούς τομείς και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις σκεπτόμενοι πώς να τις μετατρέψουν σε επιχειρηματικές ευκαιρίες. Με αυτόν τον τρόπο αντί να επικεντρώνονται στην ίδια την επιχείρηση αποκλειστικά, εστιάζουν στην κοινωνία και τις προκλήσεις βιωσιμότητας.

Η σημασία της βιωσιμότητας στο σημερινό επιχειρηματικό κλίμα υπογραμμίζεται από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εποπτικών φορέων παγκοσμίως θεωρούν ότι αποτελεί μια αλλαγή ζωτικής σημασίας για την οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων. Το ερώτημα δεν είναι αν, αλλά πώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εργαστούν προς αυτό τον σκοπό. Ένας πρωταρχικός τρόπος μετάβασης από την απλή αναφορά σε πρακτικές είναι να λογοδοτούν οι επιχειρήσεις, όχι μόνο για την οικονομική τους απόδοση, αλλά και για τον αντίκτυπό τους στο περιβάλλον και την κοινωνία μέσα από διάφορες μετρήσεις.

Για την Ευρωπαϊκή Ένωση, η βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών βασίζεται σε έναν στόχο προώθησης βιώσιμων μοντέλων κατανάλωσης και παραγωγής. Η αντιμετώπιση της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης στο πλαίσιο της υποστηρικτικής ικανότητας του περιβάλλοντος και ο διαχωρισμός της οικονομικής ανάπτυξης από την υποβάθμιση του περιβάλλοντος αποτελεί βασική προϋπόθεση. (Sorlescu, Gabroeanu, 2018)

Οι Porter & Kramer (2011) δηλώνουν ότι η οικονομική αξία μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Αυτό επιτυγχάνεται με τρεις διαφορετικούς τρόπους: μέσω της καινοτομίας των προϊόντων και του επαναπροσδιορισμού των αγορών, μέσω της νέας κατηγοριοποίησης του τρόπου με τον οποίο θα είναι παραγωγικός στην αλυσίδα αξίας και μέσω της δημιουργίας βιομηχανικών ομίλων στις γεωγραφικές περιοχές λειτουργίας. Κάθε μία από αυτές μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αξίας των άλλων δύο.

Από τότε μέχρι σήμερα, πολλές θεωρίες εκφράστηκαν πάνω στο ζήτημα της βιωσιμότητας. Οι πιο πρόσφατες που θεωρούνται και οι σημαντικότερες συνοψίζονται στο ότι η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί το θεμέλιο της αναπτυξιακής πρακτικής και του τρόπου σκέψης για το μέλλον (Bhandari, 2018) και βασίζεται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά (Pelantová, Šlaichová, 2017).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο Elkington εισήγαγε για πρώτη φορά την Triple Bottom Line (TBL), η οποία αποτελείται από περιβαλλοντικές, κοινωνικές και δημοσιονομικές διαστάσεις της βιωσιμότητας, υποστηρίζοντας τη σημασία να ενσωματωθούν και οι τρεις προοπτικές στην κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθούν μακροπρόθεσμα επιτυχή αποτελέσματα στην εφαρμογή των πολιτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Ο Hahn (2015) και οι Slawinski & Bansal (2015) υποστηρίζουν αυτό το επιχείρημα, δηλώνοντας ότι οι εταιρείες πρέπει να επιδιώξουν τη βιωσιμότητα και στις τρεις διαστάσεις ώστε να πραγματοποιηθούν θετικά αποτελέσματα.

Όμως, η εταιρική βιωσιμότητα πρέπει να ενσωματωθεί και να ευθυγραμμιστεί με την στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού για να θεωρείται επιτυχημένη. Οι δραστηριότητες βιωσιμότητας μπορούν να υλοποιηθούν με επιτυχία μόνο εάν αποτελούν μέρος της βασικής δραστηριότητας. Παρά τη πληθώρα απόψεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε δεοντολογικό επίπεδο προς την βιώσιμη ανάπτυξη, η πλευρά των επιχειρήσεων και των οργανισμών αντιμετώπιζε το θέμα με έναν σκεπτικισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα, εμποδίζοντας έτσι την υλοποίηση πρακτικών συμπεριφορών και την οικοδόμηση αποτελεσματικών κανόνων. Μεγάλη πρόκληση παραμένει το ξεπέρασμα της λογικής που προωθεί την οικονομική ανάπτυξη έναντι της κοινωνικής ευημερίας και της οικολογικής βιωσιμότητας. Η επίτευξη στόχων βιώσιμης ανάπτυξης απαιτεί τη δέσμευση ιδιωτικών και δημόσιων θεσμών και την συμμετοχή τους για δράση λαμβάνοντας υπόψιν τους διεθνείς κανόνες και τις αρχές σχετικά με την κοινωνικό-πολιτισμική διάσταση των περιβαλλοντικών ζητημάτων δίνοντας έμφαση στις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται άμεσα στην προστασία του περιβάλλοντος, θέτοντας αυτή τη δράση στους στόχους, ως μέρος της βασικής δραστηριότητάς τους, ρυθμίζοντας τις επιπτώσεις από την χρήση των φυσικών πόρων και παράλληλα διατηρώντας την πολιτιστική και ιστορική κληρονομιά (Mauerhofer, Rupro, Tarquinio, 2020).

Τέλος, λόγω της αυξημένης εστίασης στις επενδύσεις για βιώσιμη ανάπτυξη, έχει δημιουργηθεί η ανάγκη για ένα τρόπο υπολογισμού της σχέσης κόστους-οφέλους. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορεί να υπολογιστεί η κοινωνική απόδοση των επενδύσεων, δηλαδή θα

επιτρέπεται στις εταιρείες να υπολογίζουν τα οφέλη των επενδύσεών τους ως προς την κοινωνική και περιβαλλοντική τους διάσταση (Gibson-Graham, Cameron & Healy, 2013). Ως εκ τούτου, γίνεται κατανοητό ότι πλέον εκτός από το κόστος θα πρέπει να υπολογίζονται και να λαμβάνονται υπόψη και τα οφέλη των επενδύσεων ως προς τους τρεις τομείς της βιωσιμότητας.

2.3 Ελέγχοντας την βιωσιμότητα

Οι οργανισμοί εφαρμόζουν τυποποιημένα συστήματα διοίκησης για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Τα τελευταία χρόνια, τα ενδιαφερόμενα μέρη και η κοινωνία πιέζουν όλο και περισσότερο τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών διαστάσεων της βιωσιμότητας. Από την πλευρά των οργανισμών, υπάρχει μια άνευ προηγουμένου ζήτηση για μοντέλα βιωσιμότητας που θα λαμβάνουν υπόψη τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές όψεις και παράλληλα την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης. Ωστόσο, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες λειτουργώντας ταυτόχρονα πολλαπλά συστήματα όπως προκύπτουν από την πολυπλοκότητα της διαδικασίας ενσωμάτωσης και του μεγάλου αριθμού ανθρώπινων και οικονομικών πόρων (Nunhes et al., 2017).

Οι επιχειρηματίες που αγωνίζονται για την βιωσιμότητα θεωρούνται πρωτοπόροι καθώς προωθούν μια αλλαγή προς την κατεύθυνση της επίτευξης νέων εξελίξεων. Παρόλο που το ενδιαφέρον για το ζήτημα της βιωσιμότητας αυξάνεται αρκετά συχνά από τους ειδικούς, ελάχιστα είναι ακόμα γνωστά για το πώς οι οργανισμοί ενσωματώνουν τις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας και τον τρόπο προτεραιοποίησής τους. Ωστόσο, οι μελετητές που ασχολούνται με το ζήτημα, συχνά παραμελούν ένα σημαντικό στοιχείο της βιώσιμης ανάπτυξης, που βασίζεται στο γεγονός ότι για να γίνουν αντιληπτά τα οφέλη, απαιτείται αρκετός χρόνος (Fischer, Brettel, Mauer, 2020).

Η ιδέα της κοινωνικής, περιβαλλοντικής και οικονομικής διάστασης για τη βιωσιμότητα ενσωματώθηκε γρήγορα ως πρακτική για κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές ευθύνες. Η ακαδημαϊκή συνεισφορά πάνω σε αυτό το κομμάτι αφορά την ανάπτυξη του θεωρητικού μέρους. Τα πρακτικά ζητήματα εταιρικής βιωσιμότητας θα έπρεπε να εφαρμοστούν και να εξεταστούν ως προς την αποδοτικότητά τους μόνο στο εσωτερικό των οργανισμών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα πολλοί οργανισμοί και χιλιάδες εταιρείες να στραφούν στο Global Reporting Initiative το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία τόσο για την εταιρική ευθύνη

όσο και για την βιωσιμότητα και αποτελεί έναν από τους τρόπους παρουσίασης της επίδρασης ενός οργανισμού ως προς αυτούς τους τρεις τομείς.

Από τις αρχές του 2000, οι τρεις τομείς, κοινωνικός, περιβαλλοντικός και οικονομικός, μεταφράστηκαν σε μοντέλα για την επιχειρηματική δράση (Dyllick & Hockerts, 2002). Επίσης, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου κατασκευάστηκαν δύο εναλλακτικές επιλογές για την εταιρική βιωσιμότητα. Μια πρώτη επιλογή επικεντρώθηκε στην περιβαλλοντική διάσταση και προέκυψε μέσα από συζητήσεις διαφόρων οργανώσεων σχετικά με το περιβάλλον (Etzion, 2007). Έτσι δημιουργήθηκαν εργαλεία όπως η αξιολόγηση του περιβαλλοντικού κύκλου ζωής και σχεδιάστηκε η εταιρική βιωσιμότητα αναφορικά με την περιβαλλοντική διαχείριση (Schaltegger, et al., 2003). Η δεύτερη επιλογή παρουσίασε την εταιρική βιωσιμότητα σε σχέση με την εταιρική ευθύνη, την κοινωνική διάσταση που συμπληρώνεται με την περιβαλλοντική (Linnenluecke & Griffiths, 2013). Όλες αυτές οι παγκόσμιες εξελίξεις επηρεάζουν αναπόφευκτα τις οικονομικές δραστηριότητες των οργανισμών. Είναι προφανές ότι η βιωσιμότητα έχει διεισδύσει σε κάθε σφαίρα της ζωής και η επιχειρηματική δραστηριότητα ως συνήθως δεν είναι πλέον η επιλογή. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον τομέα τους, προσπαθούν να ακολουθήσουν τις τάσεις και τις απαιτήσεις. Από τους τρεις τομείς, ο οικονομικός πυλώνας της βιώσιμης ανάπτυξης είναι ο πιο ολοκληρωμένος και βέλτιστα εφαρμοσμένος από τις εταιρείες καθώς σχετίζεται άμεσα με το κόστος παραγωγής (Zhivkova, 2019).

Σήμερα, παρατηρείται μετατόπιση από το επίπεδο της ακαδημαϊκής μελέτης στην βιωσιμότητα του οργανισμού σε επίπεδο ατομικής διαχείρισης (Aragon-Correa, 2013, Starik & Kanashiro, 2013). Πρόσφατες έρευνες επικεντρώνονται επίσης στις πολυάριθμες εντάσεις, τα παράδοξα και τα εμπόδια στη διαχείριση της βιωσιμότητας καθώς επίσης σε διάφορες προειδοποιήσεις ως προς την εφαρμογή της.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η υποβολή εκθέσεων και η μέτρηση των στόχων βιωσιμότητας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην τοποθέτηση όλων των προοπτικών του Triple Bottom Line στην ατζέντα. Ωστόσο, προκειμένου να υλοποιηθεί με επιτυχία μια βιώσιμη ανάπτυξη, είναι ζωτικής σημασίας να ευθυγραμμιστούν οι τρεις τομείς με τους στόχους και τις αξίες όλων των μερών ενός οργανισμού. Οι Schneider, Wallenburg & Fabel (2014) προτείνουν μια διαδικασία υλοποίησης της βιωσιμότητας που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την οργάνωση των μέτρων, δηλώνοντας ότι η εσωτερική δομή και ο συντονισμός είναι υψηλής σημασίας και υποστηρίζοντας την ύπαρξη σαφών στόχων και μετρήσεων. Κατά συνέπεια, η επικοινωνία και η διάδοση των αξιών και πεποιθήσεων στο εσωτερικό του οργανισμού έχει δηλωθεί ως η πιο σημαντική για την επιτυχή υλοποίηση της βιωσιμότητας του.

Όσον αφορά τον καθορισμό της βιωσιμότητας μέσω της χρήσης «δεικτών», μια σειρά οργανώσεων και πρωτοβουλιών υποστηρίζουν αυτή την προσέγγιση ως έναν τρόπο λειτουργίας καθώς οι δείκτες μπορούν να παράσχουν σαφή κριτήρια για την δράση και να επιτρέψουν την παρακολούθηση της προόδου. Για παράδειγμα, το Ινστιτούτο Pembina δημιούργησε τον δείκτη προόδου Genuine Progress Indicator, ο οποίος καθορίζει τη βιωσιμότητα σύμφωνα με 51 περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς δείκτες και χρησιμοποιείται γενικά για την αξιολόγηση την επίτευξη της βιωσιμότητας σε περιφερειακό και κοινοτικό επίπεδο. Ομοίως, η Global Reporting Initiative (GRI) έχει αναπτύξει ένα σύνολο από δείκτες βιωσιμότητας στους τομείς του περιβάλλοντος, της οικονομίας και της κοινωνίας που στοχεύουν από κοινού στην ενίσχυση του επιχειρηματικού τομέα. Οι δείκτες βιωσιμότητας αποτελούν εργαλεία που διευκολύνουν τη μέτρηση ή την αξιολόγηση της απόδοσης και μπορούν να εφαρμοστούν για προγραμματισμό δράσεων. Όταν χρησιμοποιούνται όμως ως εργαλεία μέτρησης της απόδοσης, πρέπει να λαμβάνονται πραγματικές τιμές των δεικτών σε σύγκριση είτε με μια εφαρμόσιμη τιμή στόχου που προσδιορίζει την πρόοδο σε απόλυτες τιμές είτε με προηγούμενες καταγεγραμμένες τιμές του ίδιου δείκτη.

Εκτός όμως από τους δείκτες, απαιτείται μια σειρά δράσεων που να σχετίζονται με τα παρακάτω πεδία. Η ολοκλήρωση των διαφόρων διαστάσεων της πολιτικής βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την δημιουργία συνεργειών και συνοχής, συνεργασία μέσα από πολύπλοκες και πολύ-τομεακές δράσεις. Με αυτή την έννοια, προσεγγίσεις που βασίζονται στην ιεραρχία και κυβερνητικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη φαίνονται ακατάλληλες, ενώ απαιτείται αφοσίωση στην καινοτομία μέσα από την ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, δημιουργώντας έτσι μια νέα μορφή δέσμευσης μεταξύ πολιτών, κράτους και ιδιωτικού τομέα και νέα μορφή παρακολούθησης και αξιολόγησης (Dhaoui, 2020).

Επομένως, η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, όπως γίνεται αντιληπτή στο επιχειρησιακό πλαίσιο ως Triple Bottom Line είναι μια συχνά αναφερόμενη φράση. Συντάχθηκε από τον John Elkington και σύμφωνα με τον ίδιο "η ατζέντα του TBL εστιάζει τις εταιρείες όχι μόνο στην οικονομική αξία που προσθέτουν, αλλά επίσης στην περιβαλλοντική και κοινωνική αξία που προσθέτουν ή αφαιρούν ανάλογα με τις δράσεις τους". Ένας άλλος ορισμός που εκφράζει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων είναι η υιοθέτηση επιχειρηματικών στρατηγικών και δραστηριοτήτων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη της, προστατεύοντας παράλληλα, διατηρώντας και ενισχύοντας τον άνθρωπο και τους φυσικούς πόρων που θα χρειαστούν στο μέλλον" (Διεθνές Ινστιτούτο για την Βιώσιμη Ανάπτυξη, Deloitte & Touche & Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη, 1992).

Η κοινή βάση στην οποία στηρίζονται όλες οι ερμηνείες της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι ότι οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για τις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές τους επιπτώσεις όπως προκύπτουν από τις εταιρικές δραστηριότητες και αποφάσεις. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι η βιωσιμότητα είναι μια έννοια όπως η «αγάπη», η «ελπίδα» ή η «ελευθερία» και ως τέτοια τείνουν να παραμείνουν «ασαφείς» μέχρι να εφαρμοστούν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (Κυβέρνηση της Δυτικής Αυστραλίας, 2002, όπως αναφέρεται στους Pope, Annandale & Morrison-Saunders, 2004). Επίσης, για τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων βιωσιμότητας, η κάθε οργάνωση θα πρέπει να έχει διαθέσιμη μια γρήγορη λύση στα προβλήματα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τον εντοπισμό και την εφαρμογή ευκαιριών βελτίωσης με την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης, επιδιώκοντας έτσι συνεργία μεταξύ των συστημάτων και των δραστηριοτήτων (Souza, Alves, 2018).

Μια επιχείρηση μπορεί να ενσωματώσει ένα επιλεγμένο πρόγραμμα βιώσιμης ανάπτυξης με δύο βασικούς τρόπους, εσωτερικά και εξωτερικά (Skudiene & Auguskeviciene, 2012). Η εσωτερική βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρεται στην εισαγωγή πολιτικών και προγραμμάτων στο εσωτερικό της επιχείρησης ή μπορεί επίσης να αφορά τον τρόπο διεξαγωγής των δραστηριοτήτων και των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται ότι σχετίζεται με την εισαγωγή δεοντολογικών προγραμμάτων για τους υπαλλήλους της επιχείρησης και μπορεί να συμβάλει στην τόνωση των κινήτρων των εργαζομένων (Forsgren & Haskell, 2015). Επίσης, αναφέρονται διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει η εξωτερική, είτε σχετιζόμενες με τον πελάτη, είτε σχετιζόμενες με τους επιχειρηματικούς εταίρους ή τις τοπικές κοινότητες. Ο πελάτης αναφέρεται σε μια επιχείρηση που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του για αγαθά ή υπηρεσίες που συμμορφώνονται με κοινωνικά υπεύθυνα κριτήρια. Η εξωτερική βιώσιμη ανάπτυξη που σχετίζεται με τους επιχειρηματικούς εταίρους σημαίνει να διασφαλιστεί ότι επηρεάζουν τους εταίρους τους για να κάνουν ηθικές επιλογές σχετικά με προϊόντα ή υπηρεσίες.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν αποτελεί πλέον εθελοντική συνιστώσα για να ενσωματωθεί σε μια επιχείρηση, αλλά έναν σημαντικό παράγοντα αύξησης της ανταγωνιστικότητας στην αγορά. Επίσης, υπάρχουν τέσσερις λόγοι για την εφαρμογή της: ηθικές υποχρεώσεις, βιωσιμότητα οργανισμού, ομαλή λειτουργία και φήμη. Οι οργανισμοί κατευθύνονται προς την ενσωμάτωση πρακτικών και διαδικασιών που καθορίζονται από τις επικρατούσες έννοιες του οργανωτικού έργου. Οι οργανώσεις που λειτουργούν προς αυτό τον σκοπό αυξάνουν τη νομιμότητά τους και τις προοπτικές επιβίωσης τους, ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα των πρακτικών και διαδικασιών. Επομένως, από την μία πλευρά θα υπάρχουν προϊόντα, υπηρεσίες, τεχνικές, πολιτικές και προγράμματα και κριτήρια

αποδοτικότητα από την άλλη. Όμως, τα όρια εφαρμογής των μέτρων βιωσιμότητας σε έναν οργανισμό καθορίζονται από την θεσμοθετημένη και οργανωτική διαδικασία (Bhandari, 2019). Ως εκ τούτου, η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να αποτελέσει δείκτη της δέσμευσης της εταιρείας και πέρα από τα καθαρά οικονομικά και εμπορικά συμφέροντα. Έτσι, οι επιχειρήσεις τίθενται υπεύθυνες για τις δραστηριότητές τους και για τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων αυτών στην κοινωνία, κάτι το οποίο έχει θετικό αντίκτυπο στις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων. Επομένως, οι πρακτικές που βασίζονται στην βιωσιμότητα συμβάλλουν στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων αποτελεσματικά, ενώ συγχρόνως συμβάλλουν στην ευημερία της κοινωνίας στο σύνολό της (Flores-Hernández, Cambra-Fierro, Vázquez-Carrasco, 2020).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η προοπτική της βιωσιμότητας υποδηλώνει ότι οι οργανώσεις πρέπει να βρουν μια ισορροπία μεταξύ των στόχων με γνώμονα το κέρδος και του κοινωνικού και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος στην εκτέλεση των λειτουργιών τους. Μια οργάνωση δεν αποτελεί απλώς μια οικονομική μονάδα αλλά ταυτόχρονα είναι υπεύθυνη να παράγει οφέλη για την κοινωνία και το περιβάλλον. Επίσης, ασχολείται με οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές στην υλοποίηση προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών, στην εφαρμογή επιχειρηματικών και εταιρικών μοντέλων απόδοσης που σχετίζονται με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία διευρύνθηκε για να καλύψει και τις άλλες διαστάσεις, όπως για παράδειγμα, την κοινωνική ευθύνη και τις περιβαλλοντικές πολιτικές που έχουν συμπεριληφθεί στην ομπρέλα του TQM (Tasleem, Khan, Nisar 2018).

Για την υλοποίηση του γενικού πεδίου βιωσιμότητας είναι απαραίτητη η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM). Η ΔΟΠ επηρεάζει τις οργανωτικές και τις οικονομικές επιδόσεις με διάφορα μέσα όπως οι καινοτομίες και οδηγεί στην παραγωγικότητα, στη βελτίωση των επιδόσεων, στην πορεία προς την αριστεία και στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς (Kumar et al. 2020). Η προϋπόθεση είναι ότι στις επιχειρήσεις υπάρχουν πρακτικές καινοτομίας με γνώμονα τη βιωσιμότητα. Επομένως, για την επιτυχή βιώσιμη ανάπτυξη, απαιτείται μια νέα σύνδεση μεταξύ του TQM, της βιωσιμότητας και της απόδοσης της επιχείρησης χρησιμοποιώντας διαφορετικές βάσεις δεδομένων. Όμως, όπως η οικονομία, έτσι και η βιωσιμότητα είναι θέμα διαχείρισης της ποιότητας και σε σχέση με αυτό αποτελεί μέρος της στρατηγικής (Schmid, Olaru, Verjel, 2017). Η στρατηγική, η επικοινωνία με όλους τους ενδιαφερόμενους και τους μετόχους και η εφαρμογή της στη διοίκηση ολικής ποιότητας είναι απαραίτητη. Η βιωσιμότητα και η ΔΟΠ σχετίζονται μέσα από τις οικονομικές διαστάσεις που περιγράφουν τον ανταγωνισμό, τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τους εξωτερικούς οδηγούς όπως οι αγορές και η συμπεριφορά των πελατών καθώς και μια μετρήσιμη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της απόδοσης της επιχείρησης. Αυτή η συσχέτιση βασίζεται στο

πλαίσιο της διαχείρισης της ποιότητας και των διαδικασιών της εντός μιας επιχείρησης και της περιβαλλοντικής της διαχείρισης.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι στόχοι για μια βιώσιμη ανάπτυξη θα πρέπει να ενσωματωθούν στην αναπτυξιακή στρατηγική λαμβάνοντας υπόψιν τις αξίες και το όραμα του εκάστοτε οργανισμού, αλλά με ένα νέο μοντέλο που να περιλαμβάνει τις ανησυχίες για την οικονομική και κοινωνική δικαιοσύνη και την ανάγκη για ένα ευνοϊκό διεθνές περιβάλλον (Fukuda-Parr, Bhumika Muchhala, 2020). Εάν οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας θεωρούνται πρόσθετες ή ως μια ακόμα μεταβλητή απόδοσης, δεν θα επιτευχθούν πλήρως τα οφέλη από την εφαρμογή τους. Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης αντιπροσωπεύει μια δέσμευση που μεταδίδεται από την ανώτατη διοίκηση και ξεπερνά τη συμμόρφωση και την αποτελεσματικότητα για την αποφυγή κινδύνων και την ελαχιστοποίηση του κόστους. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό θα απαιτήσει επίσης από τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν μια πιο μακροπρόθεσμη εστίαση αναγκάζοντας τις με αυτόν τον τρόπο να εξετάσουν τις απειλές και τις ευκαιρίες, να δουν τις σχέσεις τους με το εξωτερικό περιβάλλον και να κατανοήσουν τις τρέχουσες τάσεις. Είναι απαραίτητο η βιωσιμότητα να θεωρείται ως ένας κοινός στόχος σε ολόκληρο τον οργανισμό που ενσωματώνει κάθε πτυχή της λειτουργίας και των σχέσεων του. Αυτό απαιτεί ένα συγκροτημένο σύστημα από μικρότερα αλληλοσχετιζόμενα μέρη και κάθε μέρος και άτομο να συμβάλει στην επίτευξη του κοινού σκοπού, της μεγαλύτερης βιωσιμότητας.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 2

Mowforth, M., Munt, I. (2009). *Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World*, 3rd edition, London: Routledge.

Etzion, D. (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review, *Journal of Management*, Volume 33, Issue 4, pages 637-664

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2005). Corporate Sustainability in H. Folmer, & E. Elgar (Eds.), *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics*, Cheltenham: Edward Elgar.

World Commission on Environment and Development (1987), "The Brundland Report, Our Common Future"

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Volume 11, Issue 2, pages 130-141

Carter, C.R., & Rogers, D.S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics Management*, Volume 38, Issue 5, pages 360-387

Farrell, A., & Hart, M. (1998). What does sustainability really mean: The search for useful indicators. *Environmental science and policy for sustainable development*, Volume 40, Issue 9, pages 4-31

Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, Volume 20, Issue 4, pages 936-960

Gunasekaran, A., Spalanzani, A. (2012). Sustainability of manufacturing and services: investigations for research and applications. *International Journal Production Economics*, Volume 140, Issue 1, pages 35-47

Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A. (2010). "Triple Bottom Line" as "Sustainable Corporate Performance": A Proposition for the Future. *Sustainability*, Volume 2, Issue 5, pages 1345-1360

Pullman, M.E., Maloni, M.J. & Carter, C.R., (2009), "Food for thought: Social versus environmental sustainability practices and performance outcomes", *Journal of Supply Chain Management*, Volume 45, Issue 4, pages 233-242

Anonymous, (2016). Business reasons why it's good to be green. *The Irish Times*, [online] 22 February

Kleindorfer, P.R., Singhal, K. & Wassenhove, L.N. (2005), "Sustainable Operations Management", *Production and Operations Management*, Volume 14, Issue 4, pages 482-492

Norman, W. & MacDonald, C., (2004), "Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"", *Business Ethics Quarterly*, Volume 14, Issue 2, pages 243-262

- Poveda, C. and Lipsett, M. (2014). An integrated approach for sustainability assessment: the Wa-Pa-Su project sustainability rating system. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Volume 21, Issue 1, pages 85-98
- Frandsen F., Johansen W., Pang A. (2013), From Management Consulting to Strategic Communication: Studying the Roles and Functions of Communication Consulting, *International Journal of Strategic Communication*, Volume 7, Issue 2, pages 81-83
- Lüdeke-Freund, (2010), F. Towards a conceptual framework of 'business models for sustainability'. In *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation*; Wever, Delft, The Netherlands
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques, A., & Richardson, J. *The Triple Bottom Line: Does it all add up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*, 1st edition, London Routledge
- Natalie Slawinski, Pratima Bansal (2015) Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability, *Organizational Science*, Volume 26, Issue 2, pages 311-631
- Gibson-Graham, J.K., Cameron, J., Healy, S., (2013), *Take back the economy: an ethical guide for transforming our communities*, University of Minnesota Press, Minneapolis
- Barbier, E. (1987). The concept of sustainable economic development, *Environmental Conservation*, Volume 14, Issue 2, pages 101-110
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Volume 11, Issue 2, pages 130-141
- Etzion, D. (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. *Journal of Management*, Volume 33, Issue 4, pages 637-664
- Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. (2003). *An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability*. Sheffield: Greenleaf.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2013). Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. *Global Environmental Change*, Volume 23, Issue 1, pages 382-391
- Aragon-Correa, J. A. (2013). Beyond ourselves: Building bridges to generate real progress on sustainability management issues. *Organization & Environment*, Volume 26, Issue 1, pages 3-6
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, Volume 26, Issue 1, pages 7-30
- Schneider, L., Marcus Wallenburg, C. & Fabel, S., (2014), "Implementing sustainability on a corporate and a functional level", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 44, Issue 6, pages 46-62
- P., Googins, B. & Kinnicutt, S., (2010), *Vision, Mission, Values: Guideposts to Sustainability*, *Organizational Dynamics*, Volume 39, pages 316-324

Malmi, T. & Brown, D.A., (2008), "Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions", *Management Accounting Research*, Volume 19, Issue 4, pages 287-300

Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). *Conceptualising Sustainability Assessment*. *Environmental Impact Assessment Review*, Volume 24, Issue 6, pages 595-616

Διεθνές Ινστιτούτο για την Βιώσιμη Ανάπτυξη, 1992, Deloitte & Touche & Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη

Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic journal of management*, Volume 7, pages 49-67

Forsgren, A. & Haskell, L., (2015). The impact of corporate social responsibility on intrinsic and extrinsic employee motivation A mixed-method study of Sodexo. Degree project. Umeå: Umeå University

Porter, M.E., & Kramer, M.R., (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, Volume 84, Issue 12, pages 78-92

Medani P. Bhandari. (2019), Sustainable Development: Is This Paradigm the Remedy of All Challenges? Does Its Goals Capture the Essence of Real Development and Sustainability? With Reference to Discourses, Creativeness, Boundaries and Institutional Architecture, ORCID: SocioEconomic Challenges, Volume 3, Issue 4, pages 97-128

Duran, C.D., Gogan, L.M., Artene, A. & Duran, V. (2015). The components of sustainable development - a possible approach. *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, pages 806-811

Bhandari, Medani P, (2018), *Green Web-II: Standards and Perspectives from the IUCN*, River Publishers

Sakiko Fukuda-Parr, Bhumi Muchhala, (2020), The Southern origins of sustainable development goals: Ideas, actors, aspirations, *Journal of Cleaner Production*, Volume 10, Issue 51, pages 5-15

Dhaoui, Iyad. (2019), Good governance for sustainable Development, MPRA Paper No. 92544

Mariana Sorlescu, Emilia Gabroveau (2018), ROMANIA'S TRANSITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, *Romanian Economic Business Review*, Volume 13, Issue 2, pages 37+

Sooksiri Wichaisri, Apichat Sopadang, (2019), Trends and Future Directions in Sustainable Development, *Economic Alternatives*, Volume 16, Issue 1, pages 1-17

Stela Zhivkova, (2019), The Companies' Behavior in the Context of Sustainable Development, *Economic Alternatives*, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, issue 2, pages 275-286

Nunhes, T.V., Motta Barbosa, L.C.F., de Oliveira, O.J., (2017), Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems, *Journal of Cleaner Production*, Volume 142, pages 3225-3235

Joao Paulo Estevam Souza, Joao Murta Alves, (2018), Lean-integrated management system: A model for sustainability improvement, *Journal of Cleaner Production*, Volume 172, pages 2667-2682

Věra Pelantová & Eva Šlaichová, (2017), THE CONTRIBUTION TO THE INTEGRATION OF MANAGEMENT SYSTEMS ORIENTED TO THE SUSTAINABLE AND TQM, *The AMFITEATRU ECONOMIC journal*, Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, Volume 19, Issue S11, pages 951

Muhammad Tasleem, Nawar Khan, Asim Nisar, (2018), Impact of technology management on corporate sustainability performance-The mediating role of TQM, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Volume 36, Issue 9, pages 1574-1599

Jochen Schmid, Marieta Olaru, Ana-Maria Verjel (2017), THE EFFECT OF SUSTAINABLE INVESTMENTS TO THE ECONOMIC OBJECTIVES OF THE COMPANY IN RELATION TO THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT, *Amfiteatru Economic Journal*, Volume 19, 2017, Issue 11, pages 939-950

Vimal Kumar, Pratima Verma, Sachin Kumar Mangla, Atul Mishra, Dababrata Chowdhary, Sung Chi Hsu, Kuei Kuei Lai (2020), Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations, *Emerald Insight*

J. Alfredo Flores-Hernández, Jesús J. Cambra-Fierro, Rosario Vázquez-Carrasco (2020), Sustainability, brand image, reputation and financial value: Manager perceptions in an emerging economy context, *Sustainable Development Journal*, Volume 28, Issue 4, pages 935-945

Volker Mauerhofer, Daniela Rupo, Lara Tarquinio (2020), Special issue: Law and sustainable development, *Sustainable Development Journal*, Volume 28, Issue 3, pages 445-447

Denise Fischer, Malte Brettel, René Mauer (2020), The Three Dimensions of Sustainability: A Delicate Balancing Act for Entrepreneurs Made More Complex by Stakeholder Expectations, *Journal of Business Ethics*, Volume 163, Issue 1, pages 87-106

Ashad Qureshi (2020), A STUDY ON IMPLEMENTATION OF TQM FOR SUSTAINABILITY Master Thesis, *Research Gate*

Κεφάλαιο 3: Πρότυπα και άλλα πλαίσια

3.1 Σχετικά με το πρότυπο ISO 26000

Τα τελευταία χρόνια, οργανισμοί σε όλο τον κόσμο, ανεξαρτήτως κλάδου και πεδίου δραστηριότητας έχουν όλο και μεγαλύτερη επίγνωση της ανάγκης για μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά που θα συμβάλει στην βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού, ωφελώντας παράλληλα την κοινωνία και το περιβάλλον. Οι επιδόσεις ενός οργανισμού σε σχέση με την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται και ο αντίκτυπός του στο περιβάλλον αποτελούν μέρος της συνολικής απόδοσής του και της ικανότητάς του να συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Η κοινωνική ευθύνη μπορεί να ερμηνευθεί με πολλούς τρόπους. Ως τη συμβολή του οργανισμού στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται, ως την ενσωμάτωση των προσδοκιών και των απαιτήσεων των ενδιαφερομένων μερών, ως την υπεύθυνη διαχείριση των επιπτώσεων της λειτουργίας της εταιρείας στους ενδιαφερόμενους, την κοινωνία γενικότερα και το περιβάλλον και ως την επιχειρηματική ηθική (Licandro, 2019).

Μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη για έναν οργανισμό. Αυτά περιλαμβάνουν:

- ενθάρρυνση πιο ενημερωμένης λήψης αποφάσεων με βάση τη βελτιωμένη κατανόηση των προσδοκιών του
- βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού
- ενίσχυση της φήμης του οργανισμού και της εμπιστοσύνης του κοινού
- δημιουργία καινοτομίας
- βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης στη χρηματοδότηση
- βελτίωση της σχέσης του οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη του, εκθέτοντας έτσι τον οργανισμό σε νέο προοπτικές και ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων
- ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων
- επίτευξη εξοικονόμησης που σχετίζεται με αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα πόρων
- βελτίωση της αξιοπιστίας και της ορθότητας των συναλλαγών μέσω της υπεύθυνης πολιτικής συμμετοχής, δίκαιου ανταγωνισμού και την απουσία διαφθοράς
- πρόληψη ή μείωση πιθανών συγκρούσεων με τους καταναλωτές σχετικά με προϊόντα ή υπηρεσίες.

Το ISO 26000 είναι ένα Διεθνές Πρότυπο που αναπτύχθηκε από μια ομάδα εργασίας περίπου 500 εμπειρογνομόνων. Παρέχει καθοδήγηση σχετικά με το πώς οποιοσδήποτε οργανισμός μπορεί να βελτιώσει την κοινωνική του ευθύνη και συνεπώς να συμβάλει στη βιώσιμη περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Επίσης, παρέχει κατανόηση για το τι είναι η κοινωνική ευθύνη και τί είναι υποχρεωτικό να υλοποιείται με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από σαφείς οδηγίες για οργανισμούς που συνδυάζουν τα οικονομικά τους συμφέροντα με περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη κατά τη διεξαγωγή καθημερινών εργασιών (Mahjoub, 2019). Το πρότυπο επιδιώκει να προωθήσει μια κοινή βάση για την κατανόηση της κοινωνικής ευθύνης ενώ ταυτόχρονα συμπληρώνει, χωρίς να αντικαθιστά, άλλα υπάρχοντα εργαλεία και πρωτοβουλίες. Κατά την εφαρμογή των οδηγιών, οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την κοινωνική, περιβαλλοντική, νομική, πολιτιστική, πολιτική και οργανωτική ποικιλομορφία, καθώς και διαφορές στις οικονομικές συνθήκες, ενώ παράλληλα οι αποφάσεις τους θα πρέπει συνάδουν με τους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με ειδικούς, το συγκεκριμένο πρότυπο ακολουθεί μια ολιστική προσέγγιση επειδή περιλαμβάνει κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, θέματα υγείας και ασφάλειας, εκπομπές αερίων και πολλά άλλα, καλύπτοντας έτσι όλα τα ζητήματα που πιθανόν να αφορούν έναν οργανισμό εκτός των οικονομικών στοιχείων και πέρα από την εφαρμογή του νόμου. Το Διεθνές Πρότυπο αυτό αποτελεί ένα βήμα για οργανισμούς τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα που θέλουν να τονίσουν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την λειτουργία τους με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο.

Όμως, πρέπει να έχει κανείς υπόψιν ότι δεν αποτελεί ένα πρότυπο συστήματος διαχείρισης, δηλαδή δεν περιλαμβάνει απαιτήσεις και ως εκ τούτου, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πιστοποίηση. Η εφαρμογή του απευθύνεται σε εκείνους που, για οποιονδήποτε λόγο, επιδιώκουν να βελτιώσουν τις λειτουργικές διαδικασίες και επιπτώσεις τους μέσω κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς. Σε αντίθεση με τις αυστηρές προδιαγραφές πιστοποίησης, εστιάζει στη δημιουργία κατευθυντήριων αρχών. Επομένως, στόχος του δεν είναι ο καθορισμός ενός συστήματος μέσω ενός συνόλου απαιτήσεων αλλά αποτελεί το πρώτο πρότυπο που καθιερώνει ένα σύνολο αρχών που λαμβάνονται υπόψη για έναν οργανισμό που επιθυμεί να είναι κοινωνικά υπεύθυνος.

Το συγκεκριμένο Διεθνές Πρότυπο παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τις βασικές αρχές της κοινωνικής ευθύνης, αναγνωρίζοντας την ύπαρξή της και την εμπλοκή των ενδιαφερομένων, τα βασικά θέματα και ζητήματα που αφορούν την κοινωνική ευθύνη αλλά και τους τρόπους ενσωμάτωσης μιας κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς στον κάθε οργανισμό. Παράλληλα

υπογραμμίζει τη σημασία των αποτελεσμάτων για τη βελτίωση των επιδόσεων. Πέρα από το περιεχόμενό του Προτύπου, έχει ιδιαίτερη σημασία το γεγονός ότι είναι χρήσιμο σε όλους τους τύπους οργανισμών στον ιδιωτικό, δημόσιο και μη κερδοσκοπικό τομέα, σε μεγάλους ή μικρούς οργανισμού, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας, είτε δραστηριοποιούνται σε ανεπτυγμένες είτε σε αναπτυσσόμενες χώρες καθώς τα βασικά ζητήματα και ο τρόπος προσέγγισης το καθιστούν κατάλληλο και εφαρμόσιμο παντού. Επίσης, περιλαμβάνει μια σειρά θεμάτων και δίνει την δυνατότητα στον κάθε οργανισμό να εντοπίσει ποια θέματα είναι καταλληλότερα και σημαντικότερα και οφείλει να τα αναπτύξει μέσω δικών του εκτιμήσεων και μέσω διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η σχέση μεταξύ οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών πτυχών τα χαρακτηριστικά και οι επτά βασικές αρχές της κοινωνικής ευθύνης σύμφωνα με το ISO αναλύονται στο επόμενο υποκεφάλαιο.

Τα τελευταία χρόνια, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ενσωματώσει στις λειτουργίες τους την βιώσιμη ανάπτυξη και την μέτρηση του αντίκτυπου των λειτουργιών τους στο κοινωνικό και το περιβαλλοντικό επίπεδο. Όμως πέρα από τις επιχειρήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί αποτελούν οργανισμούς ζωτικής σημασίας καθώς παράγουν έργο απαραίτητο για την κοινωνία και την οικονομία ενός κράτους. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ινστιτούτα ως ανεξάρτητες μονάδες είναι μεγάλης σημασίας για μια κοινωνία καθώς παράγουν επιτεύγματα και βοήθεια για τον άνθρωπο και το περιβάλλον τόσο εντός των συνόρων ενός κράτους όσο και εκτός. Η δράση και η οργάνωση στο εσωτερικό τους προσομοιάζει περισσότερο στις ΜΚΟ, παρά σε μια επιχείρηση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν απαιτούνται σύγχρονα εργαλεία και ομάδες μάντζμεντ για την εύρυθμη λειτουργία τους. Η δημιουργία κέρδους δεν αποτελεί σκοπό των λειτουργιών τους αλλά είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση του έργου τους, ενώ οικονομικά στοιχεία είναι απαραίτητο να δημοσιεύονται για την ενίσχυση της διαφάνειας στις λειτουργίες του. Έχοντας όμως τόσο σημαντικό ρόλο και παρέχοντας υπηρεσίες στην επιστημονική κοινότητα, σε μεγάλες επιχειρήσεις, σε μεμονωμένους ιδιώτες αλλά και στην κοινωνία εν γένει, έχει παρατηρηθεί ότι τα στενά επιστημονικά πλαίσια στα οποία κινούνται δεν είναι αρκετά για την προβολή της σημασίας τους. Το πρότυπο ISO 26000 μπορεί να αποτελέσει έναν από τους τρόπους ενίσχυσης της εξωστρέφειας τους και παράλληλα της συνεισφοράς τους στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον, μέσα από μια οργανωμένη παρουσίαση της κοινωνικής τους ευθύνης που οδηγεί στην βιώσιμη ανάπτυξη, προτεραιοποιώντας και αναδεικνύοντας τα οφέλη που παράγονται από το έργο τους.

Επομένως, η ανάλυση που ακολουθεί σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνεται έχοντας κατά νου ένα ερευνητικό ινστιτούτο, νομική οντότητα οργανωμένη σύμφωνα με το ελληνικό δημόσιο δίκαιο

που συνδέει τους ανθρώπους και τη γνώση με τη δημιουργία καινοτομιών ενισχύοντας έτσι βιώσιμα την ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας και την ευημερία της κοινωνίας. Το έργο του πραγματοποιείται με βάση σχέσεις ένας προς έναν με εταιρείες ή οργανισμούς και ως εταίρος σε συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα.

3.2 Σκοπιμότητα και Δομή

Η σκοπιμότητα του Προτύπου έχει να κάνει με την καθοδήγηση του εκάστοτε ενδιαφερόμενου οργανισμού, στον εντοπισμό των ζητημάτων κοινωνικής ευθύνης που τον αφορούν άμεσα. Μέσα από τις οδηγίες που παρέχει, μπορεί ο καθένας να διαδώσει μια κουλτούρα κοινωνικής ευθύνης, να εντοπίσει τα σημαντικότερα ζητήματα και να προχωρήσει στην μέτρηση και παρουσίασή τους.

Υπάρχουν δύο θεμελιώδεις πρακτικές κοινωνικής ευθύνης, η αναγνώριση της κοινωνικής ευθύνης και η αναγνώριση και η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό βασίζεται στη λογική ότι η επιχείρηση λαμβάνει εισροές από την κοινωνία και η κοινωνία λαμβάνει τις εκροές της επιχείρησης, δηλαδή αγαθά και υπηρεσίες (Sayankar, 2020).

Σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο, ο κάθε ενδιαφερόμενος οργανισμός θα πρέπει να προχωρήσει σε συγκεκριμένες ενέργειες. Αρχικά, θα πρέπει να εντοπιστεί πώς οι λειτουργίες του σχετίζονται με τα βασικά ζητήματα κοινωνικής ευθύνης που αναφέρονται στο πρότυπο. Αυτό θα βοηθήσει να εντοπιστούν τα θέματα προς μέτρηση και παρουσίαση καθώς επίσης να προσδιοριστούν με μεγαλύτερη σαφήνεια τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό σχετίζεται με τον τύπο, τον σκοπό, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τοποθεσία και το μέγεθος του οργανισμού. Εξίσου σημαντικά ζητήματα όμως που πρέπει να ληφθούν υπόψιν είναι εάν υπάρχει ένα ισχυρό νομικό πλαίσιο που ρυθμίζει πολλές από τις σχετικές αποφάσεις και δραστηριότητες, τα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά χαρακτηριστικά των περιοχών λειτουργίας, οποιασδήποτε πληροφορίες σχετικά με την ιστορική απόδοση του οργανισμού σχετικά με την κοινωνική ευθύνη, χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού ή των εργαζομένων του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας με σύμβαση. Σε αυτά περιλαμβάνονται η αποστολή, το όραμα, τις αξίες και οι αρχές του ίδιου του οργανισμού. Τον σημαντικότερο ρόλο στη διάδοση κουλτούρας κοινωνικής ευθύνης διαδραματίζει η ηγεσία του οργανισμού.

Για να ξεκινήσει η διαδικασία αναγνώρισης, ένας οργανισμός θα πρέπει, όπου χρειάζεται, να απαριθμήσει το πλήρες φάσμα των δραστηριοτήτων του, να εντοπίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη

και να προσδιορίσει τις δραστηριότητες του ίδιου του οργανισμού και των οργανισμών εντός της σφαίρας επιρροής του.

Μόλις ένας οργανισμός εντοπίσει το φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με τις αποφάσεις και τις δραστηριότητές του, θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τα ζητήματα που εντοπίστηκαν και να αναπτύξει ένα σύνολο κριτηρίων για να αποφασιστεί ποια θέματα είναι πιο σημαντικά για τον οργανισμό. Πιθανά κριτήρια μπορούν να είναι η έκταση του αντίκτυπου του θέματος στους ενδιαφερόμενους, η πιθανή επίπτωση της ανάληψης δράσης ή της μη ανάληψης δράσης στο ζήτημα, το επίπεδο ανησυχίας των ενδιαφερομένων για το ζήτημα και ο προσδιορισμός των κοινωνικών προσδοκιών για υπεύθυνη συμπεριφορά σχετικά με αυτές τις επιπτώσεις.

Η οικοδόμηση της κοινωνικής ευθύνης σε κάθε πτυχή ενός οργανισμού περιλαμβάνει δέσμευση και κατανόηση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Στα αρχικά στάδια των προσπαθειών, το επίκεντρο της ευαισθητοποίησης πρέπει να είναι η αύξηση της κατανόησης των πτυχών της κοινωνικής ευθύνης, συμπεριλαμβανομένων αρχών και βασικών θεμάτων. Η εφαρμογή πρακτικών κοινωνικής ευθύνης μπορεί να περιλαμβάνει την ενίσχυση ή ανάπτυξη δεξιοτήτων σε ορισμένους τομείς δραστηριότητας, όπως την εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών και κατανόηση της εφαρμογής των βασικών θεμάτων. Οι προσπάθειες πρέπει να αξιοποιήσουν τις υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες ατόμων εντός του οργανισμού. Όπου ενδείκνυται, αυτές οι προσπάθειες πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν την ικανότητα και την εκπαίδευση των διευθυντών και των εργαζομένων.

Για να ενσωματωθεί αποτελεσματικά η κοινωνική ευθύνη, ένας οργανισμός μπορεί να εντοπίσει την ανάγκη αλλαγών στη λήψη αποφάσεων, διαδικασίες που θα προωθούσαν μεγαλύτερη ελευθερία, εξουσία και κίνητρο να προτείνουν νέες προσεγγίσεις και ιδέες. Ένας οργανισμός μπορεί επίσης να διαπιστώσει ότι χρειάζεται να βελτιώσει τα εργαλεία παρακολούθησης και μέτρηση ορισμένων πτυχών της απόδοσής του. Όταν αποφασίζει για τις δραστηριότητες που θα παρακολουθούνται, ένας οργανισμός πρέπει να επικεντρώνεται σε εκείνες που είναι σημαντικές και να επιδιώκει να καταστήσει τα αποτελέσματα της παρακολούθησης εύκολα κατανοητά, αξιόπιστα, έγκαιρα και ανταποκρινόμενα στους ενδιαφερόμενους.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της απόδοσης σχετικά με την κοινωνική ευθύνη, όπως η επανεξέταση σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, η συγκριτική αξιολόγηση και η λήψη σχολίων από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν πληροφορίες για τα προγράμματά τους συγκρίνοντας τα χαρακτηριστικά και την απόδοσή τους με τις

δραστηριότητες άλλων παρόμοιων οργανισμών. Τέτοιες συγκρίσεις μπορεί να επικεντρώνονται σε δράσεις που σχετίζονται με συγκεκριμένα θέματα ή σε ευρύτερες προσεγγίσεις για την ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Μία από τις πιο κοινές μεθόδους είναι η μέτρηση έναντι δεικτών. Ένας δείκτης μπορεί να είναι ποιοτικός ή ποσοτικός σχετικά με τα αποτελέσματα και να καταδεικνύει αλλαγή με την πάροδο του χρόνου. Οι δείκτες μπορούν, για παράδειγμα, να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση ή την αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων του έργου με την πάροδο του χρόνου. Πρέπει να είναι σαφείς, ενημερωτικοί, πρακτικοί, συγκρίσιμοι, ακριβείς και αξιόπιστοι.

Το πρότυπο χωρίζεται στις παρακάτω θεματικές ενότητες κοινωνικής ευθύνης, από τις οποίες ο κάθε οργανισμός μπορεί να επιλέξει αυτές με τις οποίες θα ασχοληθεί. Οργανωτική διακυβέρνηση: αποτελεί την μόνη ενότητα που είναι υποχρεωτική. Σύμφωνα με αυτή, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να παρέχει γενικά στοιχεία και να δηλώνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ανθρώπινα δικαιώματα: χωρίζεται σε οκτώ υπό-ενότητες ώστε να καλύπτεται πλήρως το ζήτημα, όπως διακρίσεις και ευάλωτες ομάδες, κοινωνικά, οικονομικά και πολιτιστικά δικαιώματα.

Πρακτικές εργασίας: χωρίζεται σε 5 υπό-ενότητες και αναφέρεται κυρίως στα δικαιώματα των εργαζομένων, όπως εργασιακές σχέσεις και συνθήκες εργασίας.

Περιβάλλον: αποτελείται από 4 υπό-ενότητες που καλύπτουν όλο το φάσμα προστασίας του περιβάλλοντος από τις ενέργειες ενός οργανισμού, όπως εκπομπή αερίων ρύπων και της βιοποικιλότητας.

Πρακτικές ορθής λειτουργίας: χωρίζεται σε 4 υπό-ενότητες και καλύπτει το ζήτημα της διαφάνειας στις λειτουργίες ενός οργανισμού, όπως θεμιτός ανταγωνισμός και σεβασμός των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας.

Ζητήματα καταναλωτών: αποτελείται από 7 υπό-ενότητες που καλύπτουν όλο το φάσμα του θέματος, όπως προστασία της υγείας και της ασφάλειας των καταναλωτών.

Συμμετοχή της κοινωνίας: αφορά κυρίως τους τρόπους με τους οποίους η τοπική κοινωνία συμμετέχει τις λειτουργίες του οργανισμού και επωφελείται από αυτές, μέσα από 7 υπό-ενότητες, όπως ανάπτυξη τεχνολογίας και επένδυση στην κοινωνία.

Ωστόσο, όλο το πρότυπο έχει την παρακάτω δομή. Αρχικά καθορίζεται το πεδίο εφαρμογής του Διεθνούς Προτύπου και προσδιορίζονται ορισμένοι περιορισμοί και αποκλεισμοί. Στη συνέχεια παρέχονται όροι που είναι θεμελιώδους σημασία για την κατανόηση της κοινωνικής ευθύνης και για τη χρήση του προτύπου. Αμέσως μετά περιγράφονται οι σημαντικοί παράγοντες και συνθήκες που έχουν επηρεάσει την ανάπτυξη της κοινωνικής ευθύνης και που συνεχίζουν να επηρεάζουν τη φύση και την πρακτική της. Η επόμενη ενότητα αναφέρει

και επεξηγεί τις επτά αρχές της κοινωνικής ευθύνης. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στις δύο κύριες πρακτικές κοινωνικής ευθύνης, δηλαδή πώς αναγνωρίζεται μέσα σε έναν οργανισμό και πώς εμπλέκονται σε αυτή τα ενδιαφερόμενα μέρη. Κατόπιν, παρέχονται οδηγίες για τη σχέση μεταξύ ενός οργανισμού, των ενδιαφερομένων και της κοινωνίας, αναγνωρίζοντας παράλληλα τα βασικά θέματα κοινωνικής ευθύνης στη σφαίρα επιρροής ενός οργανισμού. Στη συνέχεια επεξηγούνται τα βασικά θέματα κοινωνικής ευθύνης. Για κάθε βασικό θέμα, παρέχονται πληροφορίες για την εφαρμογή του καθώς επίσης αρχές, σκέψεις και σχετικές δράσεις και προσδοκίες.

Αμέσως μετά, ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι είναι η εφαρμογή και η διάδοση της κοινωνικής ευθύνης σε έναν οργανισμό. Αυτό περιλαμβάνει οδηγίες που σχετίζονται με: κατανόηση της έννοιας, ενσωμάτωση της, επικοινωνία με όλα τα μέρη του οργανισμού, επανεξέταση της προόδου και βελτίωση των επιδόσεων. Τέλος, παρέχεται μια μη εξαντλητική λίστα εθελοντικών πρωτοβουλιών και εργαλείων που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη που αφορά πτυχές ενός ή περισσότερων βασικών θεμάτων για την ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης σε έναν οργανισμό μέσα από δράσεις και κλείνει παρέχοντας συντομογραφίες και βιβλιογραφία.

3.3 Αρχές της κοινωνικής ευθύνης

Ένας απλός ορισμός της κοινωνικής ευθύνης είναι ότι ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για τις συνέπειες των ενεργειών του και πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει πώς η συμπεριφορά του μπορεί να επηρεάσει την κοινωνία, το περιβάλλον και τους εργαζόμενους (Sayankar, 2020). Η κατανόηση της κοινωνικής ευθύνης είναι εξαιρετικά σημαντική, ενώ οι πιθανές πράξεις κοινωνικής ευθύνης είναι ατελείωτες. Κυρίως σχετίζεται με την εφαρμογή προγραμμάτων βιωσιμότητας, την αποδοτική χρήση πόρων και την σχέση με τους πελάτες. Έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότεροι οργανισμοί επιλέγουν κυρίως να προσδιορίσουν τις επιπτώσεις τους στο περιβάλλον, να κατανοήσουν τις τρέχουσες και μελλοντικές υποχρεώσεις, να αναπτύξουν σχέδια βελτίωσης και παράλληλα να παρακολουθούν την απόδοση (Lozano, 2019).

Σύμφωνα με τις οδηγίες του προτύπου, ένας οργανισμός θα πρέπει να ενημερώνει σχετικά με τις δράσεις κοινωνικής ευθύνης όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εκδίδοντας εθελοντικά έκθεση αναφοράς σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, αξιολογώντας την απόδοση του οργανισμού και γνωστοποιώντας στους ενδιαφερόμενους την πρόοδο σχετικά με τα επιλεγμένα ζητήματα. Η έκδοση εκθέσεων ή απολογισμών βιωσιμότητας είναι η δημοσίευση των πληροφοριών που

αντανακλούν την απόδοση του οργανισμού έναντι των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και εταιρικών κριτηρίων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη σύνταξη της έκθεσης καθώς και τη συνεχή παρακολούθηση των επιδόσεων του οργανισμού.

Το συγκεκριμένο report θα πρέπει να παρέχει μια δίκαιη και πλήρη εικόνα μέσω της έκδοσης του είτε μια φορά τον χρόνο είτε σε συγκεκριμένα διαστήματα. Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ότι το εύρος και η κλίμακα της έκθεσης πραγματοποιείται ανάλογα με το μέγεθος, τη φύση του και το επίπεδο λεπτομέρειας που αντικατοπτρίζει την εμπειρία του οργανισμού με τέτοιες αναφορές. Η αναφορά θα πρέπει να περιγράφει πώς ο οργανισμός αποφάσισε τα θέματα που θα καλυφθούν και τον τρόπο που αυτά τα θέματα θα εξεταστούν. Αυτή μπορεί να εκπονηθεί με ποικίλες μορφές, ανάλογα με τη φύση του οργανισμού και τις ανάγκες των ενδιαφερομένων, όπως ηλεκτρονική δημοσίευση της ή έντυπα αντίγραφα. Μπορεί επίσης να είναι αυτόνομο έγγραφο ή μέρος της ετήσιας έκθεσης ενός οργανισμού.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο κάθε οργανισμός έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ποια θέματα θα αποφασίσει να αναπτύξει και να παρουσιάσει. Το εύρος της κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού αφορά κυρίως θέματα όπως οργανωτική διακυβέρνηση, ανθρώπινα δικαιώματα, εργασιακές πρακτικές, περιβάλλον, δίκαιες πρακτικές λειτουργίας, ζητήματα καταναλωτών και συμμετοχή στη ανάπτυξη της κοινότητας, τα οποία είναι αλληλένδετα και συμπληρωματικά για έναν οργανισμό.

Κατά την μέτρηση της κοινωνικής ευθύνης, ο πρωταρχικός στόχος για έναν οργανισμό είναι να μεγιστοποιήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη του. Στο πλαίσιο αυτού του στόχου, αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένος κατάλογος με τις αρχές της κοινωνικής ευθύνης, οι οργανισμοί θα πρέπει να βασίζονται τη συμπεριφορά τους σε πρότυπα, κατευθυντήριες γραμμές ή κανόνες συμπεριφοράς που να είναι σύμφωνοι με αποδεκτές αρχές ορθής ή καλής συμπεριφοράς στο πλαίσιο συγκεκριμένων καταστάσεων, ακόμη και όταν αυτές οι καταστάσεις είναι δύσκολες. Κατά την εφαρμογή αυτού του διεθνούς προτύπου συνιστάται ένας οργανισμός να λαμβάνει υπόψη ότι η συμπεριφορά του θα πρέπει να συνάδει με τους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς και θα πρέπει να σέβεται τις επτά αρχές που ακολουθούν καθώς αποτελούν την βάση για το πρότυπο.

Η πρώτη αρχή είναι η ευθύνη (accountability). Σύμφωνα με αυτή ο κάθε οργανισμός πρέπει να λογοδοτεί για τις επιπτώσεις του στην κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον και πρέπει να δέχεται τον ενδεδειγμένο έλεγχο σχετικά με τις επιπτώσεις των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων του καθώς επίσης και για τα μέτρα που ελήφθησαν ώστε να αποφευχθεί η επανάληψη απρόβλεπτων και αρνητικών επιπτώσεων.

Η δεύτερη αρχή είναι η διαφάνεια (transparency). Σύμφωνα με αυτήν, ένας οργανισμός πρέπει να είναι διαφανής στις αποφάσεις και τις δραστηριότητές του όσον αφορά τον σκοπό, τη φύση και τον τόπο των δραστηριοτήτων του, τον τρόπο με τον οποίο εκδίδονται, εφαρμόζονται και αναθεωρούνται οι αποφάσεις, οι ευθύνες και οι αρχές σε όλες τις λειτουργίες του, τα πρότυπα και κριτήρια βάσει των οποίων ο οργανισμός αξιολογεί τις δικές του επιδόσεις σε σχέση με την κοινωνική ευθύνη, τις επιδόσεις του σε συναφή και σημαντικά θέματα κοινωνικής ευθύνης, τις πηγές, τα ποσά και την εφαρμογή των κεφαλαίων του, τις πιθανές επιπτώσεις των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων του στους ενδιαφερόμενους φορείς, την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον.

Η τρίτη αρχή είναι η συμπεριφορά ενός οργανισμού βασισμένη στις αξίες της ειλικρίνειας, της δικαιοσύνης και της ακεραιότητας. Πιο συγκεκριμένα αφορά τον προσδιορισμό και τον καθορισμό των βασικών αξιών και αρχών του, την ανάπτυξη και χρήση δομών διακυβέρνησης που συμβάλλουν στην προώθηση της δεοντολογικής συμπεριφοράς στο σύνολο του οργανισμού, στη λήψη αποφάσεων και στις αλληλεπιδράσεις του με άλλους, σύμφωνα με τις αρχές που περιγράφονται στο Διεθνές Πρότυπο.

Η τέταρτη αρχή είναι ο σεβασμός των συμφερόντων των ενδιαφερομένων. Σύμφωνα με αυτήν ένας οργανισμός πρέπει να σέβεται, να λαμβάνει υπόψη και να ανταποκρίνεται στα συμφέροντα των ενδιαφερομένων παρόλο που οι στόχοι ενός οργανισμού ενδέχεται να περιορίζονται στα συμφέροντα των ιδιοκτητών, των μελών, των πελατών του, ενώ άλλα άτομα ή ομάδες μπορεί επίσης να έχουν δικαιώματα, αξιώσεις ή συγκεκριμένα συμφέροντα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Συλλογικά, αυτά τα άτομα ή ομάδες αποτελούν τους ενδιαφερόμενους φορείς της οργάνωσης.

Η πέμπτη αρχή είναι ο σεβασμός προς τον νόμο. Ένας οργανισμός πρέπει να δεχθεί ότι ο σεβασμός του κράτους δικαίου είναι υποχρεωτικός. Το κράτος δικαίου αναφέρεται στην υπεροχή του νόμου και ειδικότερα στην ιδέα ότι κανένα άτομο ή οργάνωση δεν είναι υπεράνω του νόμου. Στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης, ο σεβασμός του κράτους δικαίου σημαίνει ότι ένας οργανισμός συμμορφώνεται με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να λάβει μέτρα για να ενημερώσει εκείνους που εμπίπτει στην υποχρέωσή τους να τηρούν και να εφαρμόζουν τα μέτρα αυτά. Ένας οργανισμός πρέπει να συμμορφώνεται με τις νομικές απαιτήσεις σε όλες τις δικαιοδοσίες στις οποίες λειτουργεί, να διασφαλίζει ότι οι σχέσεις και οι δραστηριότητές του είναι σύμφωνα με το προβλεπόμενο και εφαρμοστέο νομικό πλαίσιο, να ενημερώνεται για όλες τις νομικές υποχρεώσεις και να επανεξετάζει περιοδικά τη συμμόρφωσή του με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Η έκτη αρχή είναι ο σεβασμός προς τους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός πρέπει να σέβεται τους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς, τηρώντας παράλληλα την αρχή του σεβασμού προς το κράτος δικαίου.

Τέλος, η έβδομη αρχή είναι ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Ένας οργανισμός πρέπει να σέβεται και να προωθεί τα δικαιώματα που ορίζονται στο Διεθνή Χάρτη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.

3.4 Οργανωτική δομή

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση ενός δημόσιου ερευνητικού οργανισμού απαιτεί σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες. Σύμφωνα με το ISO 26000, η διακυβέρνηση μπορεί να βασίζεται σε σωστά δομημένες διαδικασίες ή και ανεπίσημους μηχανισμούς (Chakroun, 2019). Αυτές προσδιορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο του κράτους, τους νόμους που καθορίζουν την λειτουργία του, όπως για παράδειγμα ο ιδρυτικός του νόμος, ο νόμος της έρευνας, ο νόμος για το εργατικό δίκαιο, το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο και διάφοροι άλλοι. Η λειτουργία του ευθυγραμμίζεται με τις σχετικές απαιτήσεις του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και τις βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης που ενσωματώνονται στον οργανισμό όπως Καταστατικό, Κώδικας Δεοντολογίας και άλλες εσωτερικές ρυθμίσεις και κανονισμοί.

Η οργανωτική διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο μια οργάνωση υλοποιεί αποφάσεις που επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων της. Αυτή περιλαμβάνει επίσημους μηχανισμούς βασισμένους σε καθορισμένες δομές και διαδικασίες και ανεπίσημους μηχανισμούς που προκύπτουν σε σχέση με την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού και συχνά επηρεάζονται από τα άτομα που καθοδηγούν την οργάνωση. Η οργανωτική διακυβέρνηση αποτελεί πυρήνα λειτουργίας κάθε είδους οργανισμού, καθώς αποτελεί το πλαίσιο λήψης αποφάσεων. Η ανάλυση αυτού του θέματος θα αποτελέσει το πρώτο κεφάλαιο της έκθεσης βιωσιμότητας.

Αρχικά το report θα περιλαμβάνει μια εισαγωγή, έναν χαιρετισμό από τον Διευθυντή ή τον Πρόεδρο του οργανισμού. Αυτή η εισαγωγή μπορεί να περιλαμβάνει κάποια βασικά στοιχεία για τον οργανισμό και μια περίληψη της χρονιάς που πέρασε μαζί με τις καλύτερες στιγμές και τα μεγαλύτερα επιτεύγματα. Η εισαγωγή αυτή είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθώς η ηγεσία του οργανισμού είναι αυτή που θα εμπνεύσει ένα πνεύμα κοινωνικής ευθύνης σε όλο τον οργανισμό.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα πρέπει να είναι διαθέσιμο το οργανόγραμμα που θα παρουσιάζει τη δομή του οργανισμού και την κατανομή των τμημάτων του, το οποίο θα ξεκινάει από τον Πρόεδρο και θα εμφανίζει όλα τα τμήματα. Σε αυτό το σημείο θα αναφέρονται τα είδη υπηρεσιών που παρέχονται. Αυτά θα περιλαμβάνουν την ερευνητική δραστηριότητα, την παροχή υπηρεσιών σε αναλύσεις ιδιωτών και επιχειρήσεων, την παροχή υπηρεσιών στο κράτος, την εκπαιδευτική δραστηριότητα και την συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα όπως μεγάλες επιχειρήσεις για την κυκλοφορία νέων προϊόντων στην αγορά.

Οι αρχές ενός τέτοιου είδους οργανισμού, οι οποίες πρέπει να δηλώνονται στην έκθεση βιωσιμότητας είναι η προστασία του εκάστοτε τομέα έρευνας και μελέτης, η καινοτομία, η ασφάλεια και η διάχυση της γνώσης μέσα από την αμεροληψία, την διακριτικότητα, την ακεραιότητα, δίνοντας έμφαση στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις λειτουργίες του. Οι αξίες του θα είναι η καινοτομία, ο σεβασμός στο περιβάλλον, η αξία στον πελάτη, η ομαδικότητα, ο επαγγελματισμός ο οποίος θα διαφαίνεται από τις δράσεις του. Ο σκοπός του είναι να θεωρείται διεθνώς αναγνωρισμένη κορυφαία επιστημονική μονάδα στον τομέα του.

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητη η αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού. Αυτά θα μπορούσαν να είναι το εκάστοτε Υπουργείο στο οποίο υπάγεται, Περιφέρειες, Δήμοι και άλλοι κρατικοί φορείς, επιχειρήσεις, ιδιώτες και βιομηχανία, ευρωπαϊκοί και παγκόσμιοι οργανισμοί και αρχές, προμηθευτές, γενικοί φορείς κυβέρνησης, οργανισμοί ευρύτερου δημοσίου τομέα, άλλοι ερευνητικοί φορείς και Πανεπιστήμια εντός και εκτός Ελλάδας, ευρωπαϊκοί οργανισμοί και αρχές, ομαδοποιώντας τους όπως για παράδειγμα, δημόσιοι φορείς, επιχειρήσεις, ευρωπαϊκοί οργανισμοί, δηλώνοντας παράλληλα τον στόχο του οργανισμού ως προς την κάθε κατηγορία. Μετά τον εντοπισμό των ενδιαφερόμενων μερών, θα πρέπει ο οργανισμός να αναπτύξει μια δέσμευση μαζί τους. Η δέσμευση αυτή είναι πιθανότερο να έχει νόημα όταν είναι σαφής και κατανοητός ο σκοπός της και όταν έχουν εντοπιστεί τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών καθώς είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού.

Επίσης, δημοσιεύεται η πολιτική κοινωνικής υπευθυνότητας του οργανισμού που έχει εγκριθεί πρώτα από τη Διεύθυνση του Οργανισμού. Σε αυτή την πολιτική ο οργανισμός δηλώνει ότι δεσμεύεται να λειτουργεί με υπευθυνότητα λαμβάνοντας υπόψιν τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους με τις οποίες σχετίζεται, προάγοντας παράλληλα την επικοινωνία ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Έχοντας ως σκοπό την ενίσχυση της κοινωνικής ευθύνης και την ενσωμάτωση της στις αρχές και τις αξίες του οργανισμού, εφαρμόζονται οι νόμοι και οι διεθνείς αναγνωρισμένες αρχές βιώσιμης ανάπτυξης όπως του

ΟΟΣΑ, του International Labor Organization και η Οικουμενική Διακήρυξη Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος για έναν οργανισμό να προσδιορίσει την κοινωνική του ευθύνη είναι να εξοικειωθεί με τα θέματα που αφορούν την οργανωτική διακυβέρνηση, ανθρώπινα δικαιώματα, εργασιακές πρακτικές, το περιβάλλον, δίκαιες επιχειρησιακές πρακτικές, θέματα καταναλωτών και συμμετοχή και ανάπτυξη της κοινότητας. Από αυτά τα θέματα μπορούν να επιλεγούν αυτά τα οποία αφορούν άμεσα τον οργανισμό, ενώ δεν είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν όλα. Για την επιλογή των ζητημάτων κοινωνικής ευθύνης, είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση materiality analysis. Πρόκειται για την δημιουργία ενός πίνακα που περιλαμβάνει δύο άξονες. Ο οριζόντιος συμβολίζει τη σημασία που έχει το ζήτημα για την επιτυχία του οργανισμού και ο κάθετος την ελκυστικότητα του ζητήματος για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ανάλογα με το σημείο που τοποθετούνται τα θέματα εταιρικής ευθύνης στον πίνακα, προκύπτει η επιλογή των ζητημάτων που θα παρουσιαστούν στο τελικό report.

Στη συνέχεια, καθορίζεται το προφίλ του οργανισμού. Σε αυτό το σημείο τα κύρια στοιχεία είναι η μεθοδολογία και η στρατηγική που ακολουθήθηκε αναφορικά με τα βασικά ζητήματα κοινωνικής ευθύνης, δηλαδή ανθρώπινα δικαιώματα, εργασιακές πρακτικές, περιβάλλον, ορθές πρακτικές λειτουργίας, εμπλοκή και ανάπτυξη της κοινωνίας και πώς αυτά διαμορφώνονται ανάλογα με τον κάθε οργανισμό, επιλέγοντας προς παρουσίαση την ευθύνη προς τους υπαλλήλους, προς το περιβάλλον και τέλος προς την κοινωνία.

3.5 Πρακτικές εργασίας – Ευθύνη προς τους υπαλλήλους

Οι κυβερνητικοί φορείς ή οι κρατικοί οργανισμοί έχουν τις ίδιες ευθύνες για τις εργασιακές τους πρακτικές όπως όλες οι επιχειρήσεις. Οι εργασιακές πρακτικές ενός οργανισμού περιλαμβάνουν όλες τις πολιτικές και πρακτικές που σχετίζονται με την εργασία που εκτελείται εντός ή για λογαριασμό του, συμπεριλαμβανομένης της υπεργολαβίας. Οι εργασιακές πρακτικές εκτείνονται πέρα από τη σχέση ενός οργανισμού με τους άμεσα απασχολούμενους ή τις ευθύνες που έχει ένας οργανισμός σε ένα χώρο εργασίας που κατέχει ή ελέγχει άμεσα.

Σε αυτές περιλαμβάνεται η πρόσληψη των εργαζομένων, οι πειθαρχικές διαδικασίες και η διαδικασία επίλυσης διαφορών, η κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, η υγεία και ασφάλεια καθώς και κάθε πολιτική ή πρακτική που επηρεάζει τους όρους εργασίας και ιδίως τον χρόνο εργασίας και την αμοιβή. Οι εργασιακές πρακτικές περιλαμβάνουν επίσης την αναγνώριση των οργανώσεων των εργαζομένων και την εκπροσώπηση τους στις συλλογικές

διαπραγματεύσεις, τον κοινωνικό διάλογο και την αντιμετώπιση κοινωνικών θεμάτων που σχετίζονται με την απασχόληση.

Τα εργατικά δικαιώματα σύμφωνα με τον International Labour Organisation, την Universal Declaration of Human Rights και το International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights θεωρούνται αναφαίρετα σε κάθε χώρα και αποτελούν τη βάση των εθνικών και ευρωπαϊκών εργατικών δικαιωμάτων, με τα οποία λειτουργούν συνεργατικά. Οι σχετικές αρχές περιλαμβάνουν το δικαίωμα όλων να κερδίζουν τα προς το ζην τους ελεύθερα και το δικαίωμα σε δίκαιες και ευνοϊκές συνθήκες εργασίας καθώς και άλλα δικαιώματα των εργαζομένων. Ο κάθε οργανισμός έχει την υποχρέωση να τους ακολουθεί και αναδεικνύει στο report πώς ακολουθεί αυτούς τους κανονισμούς μέσα από τις αρχές που έχουν διαχυθεί στο προσωπικό και τους στόχους που έχουν τεθεί.

Στην δόμηση του report, θα πρέπει αρχικά να αναφέρεται ότι λόγω της φύσης του οργανισμού και των ευαίσθητων στοιχείων που διαχειρίζεται, το προσωπικό έχει προχωρήσει στην υπογραφή πολιτικής εμπιστευτικότητας για την διαχείριση των πληροφοριών που φτάνουν στα χέρια του.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να παρουσιαστούν στοιχεία σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Αρχικά είναι απαραίτητος ένας πίνακας ή ένα γράφημα που θα δείχνει τον αριθμό των απασχολούμενων συνολικά την τελευταία χρονιά και την διαφορά σε σχέση με την προηγούμενη. Αμέσως μετά θα διαχωρίζεται το προσωπικό συμφωνά με το είδος σύμβασης που έχουν υπογράψει και μετά σύμφωνα με την ειδικότητα τους ή αν ανήκουν στο ερευνητικό ή το υποστηρικτικό προσωπικό.

Στη σχέση εργασίας, ο οργανισμός ενεργεί σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς σχετικά με την ασθένεια, την εγκυμοσύνη και τον τοκετό, τις στρατιωτικές υπηρεσίες, τη συμμετοχή σε συνδικαλιστικές οργανώσεις και δραστηριότητες, τη φροντίδα και την άδεια μητρότητας.

Η αναζήτηση νέων υπαλλήλων γίνεται μέσω προκηρύξεων που περιγράφουν τα προσόντα που απαιτούνται. Έτσι υπάρχει διαφάνεια ως προς τις απαιτήσεις και είναι ανοιχτή ώστε να δηλώνει το ενδιαφέρον τους όποιος θέλει.

Ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για την εξέλιξη και την περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιστημονικού περιβάλλοντος. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να προβάλλεται το πρόγραμμα εκπαιδεύσεων του προσωπικού σε

είδος, ώρες και σε αριθμό ατόμων που το παρακολούθησαν καθώς επίσης και την στήριξη που παρέχεται σε υπαλλήλους που ενδιαφέρονται να εξελίξουν τις σπουδές τους.

Η πληρωμή των υπαλλήλων γίνεται πάντα σύμφωνα με τους νόμους για το δημόσιο, αφαιρώντας από τους μισθούς τους νόμιμους φόρους και τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης, αποκλείοντας επίσης κάθε είδους προνόμια υπαλλήλων που δίνονται στον ιδιωτικό τομέα. Σε όλους τους εργαζόμενους προσφέρεται σύμβαση εργασίας. Οι εργαζόμενοι δεν υφίστανται διακρίσεις σύμφωνα με το φύλλο ή την ηλικία και δηλώνεται ξεκάθαρα ότι συμμορφώνεται με τη νομοθεσία περί ίσης μεταχείρισης, η οποία συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται άνισα ή παραβιάζονται λόγω της θρησκείας, των αρχών της ζωής τους, των πολιτικών πεποιθήσεων, της εθνικότητας, του φύλου, της σεξουαλικής κλίσης, της αστικής κατάστασης, της ηλικίας, της αναπηρίας ή χρόνιας ασθένειας, το είδος σύμβασης εργασίας ή τις ώρες εργασίας. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρεται η ύπαρξη εργατικών συλλόγων για την περαιτέρω στήριξη των εργαζομένων και η ύπαρξη γιατρού εργασίας.

Το ζήτημα της υγείας και ασφάλειας στην εργασία είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην συγκεκριμένη περίπτωση, λόγω της πιθανής ύπαρξης εργαστηρίων. Αυτό απαιτεί την ύπαρξη μιας πολιτικής υγιεινής και ασφάλειας που θα είναι ευρέως γνωστή στο προσωπικό και μια επιτροπή επιμερισμένη με αυτό το καθήκον. Αυτή η επιτροπή είναι επίσης υπεύθυνη για την παροχή κατάλληλου εξοπλισμού, ενημέρωσης του προσωπικού για σχετικά θέματα και για την εκπαίδευση του ώστε να είναι ικανό να αντιδράσει σωστά σε περίπτωση ανάγκης.

3.6 Ευθύνη για το Περιβάλλον

Κάθε οργανισμός θα πρέπει να ακολουθεί τις νομικές απαιτήσεις και τους τοπικούς κανονισμούς που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος. Όμως στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης, σημαντικές μετρήσεις και αλλαγές θα πρέπει να καταγράφονται έχοντας ως κύριο στόχο τον περιορισμό τους και παράλληλα καταδεικνύοντας ότι ο οργανισμός είναι περιβαλλοντικά υπεύθυνος, δηλαδή λειτουργεί γνωρίζοντας τα όρια και είναι σε ετοιμότητα σε περίπτωση ανάγκης. Σύμφωνα με το πρότυπο, οι σημαντικότερες αρχές συνοψίζονται στις εξής:

1. Αποφυγή ρύπανσης κάθε είδους από τις διάφορες δράσεις που πραγματοποιούνται
2. Διαχείριση αποβλήτων που περιλαμβάνει σωστή διαχείριση, επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση, χειρισμό επικίνδυνων αποβλήτων
3. Χρήση επικίνδυνων χημικών με πλήρη αναφορά όλων όσων χρησιμοποιούνται

Για την διαχείριση όλων των παραπάνω απαιτείται ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, εγκεκριμένο από τη Διεύθυνση και σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001:2015. Αυτό το σύστημα θα αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του ζητήματος και θα περιλαμβάνει στοιχεία και δείκτες μέτρησης της περιβαλλοντικής επίδοσης ενώ θα γνωρίζει πλήρως τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που μπορούν να προκύψουν από τις ενέργειές τους.

Στο περσιό, θα πρέπει να γίνει αναλυτική αναφορά των παραπάνω αρχών. Αρχικά θα αναφέρονται, οι πηγές ενέργειας που απαιτούνται για την λειτουργία του, όπως κατανάλωση πετρελαίου, φυσικού αερίου, ηλεκτρικού ρεύματος, νερού σε όλες τις εγκαταστάσεις. Θα γίνεται υπολογισμός συνολικά για το έτος και ανά τετραγωνικό και θα συγκρίνεται με τα προηγούμενα έτη.

Στη συνέχεια, θα συγκεντρώνεται το είδος των πόρων που χρησιμοποιούνται όπως πλαστικό, χαρτί, αλουμίνιο, ηλεκτρονικός εξοπλισμός και αναλώσιμα άλλων διαφόρων ειδών και θα χωρίζονται σε κατηγορίες αναφέροντας την ποσότητά τους. Από αυτά θα υπολογίζεται το ποσοστό που ανακυκλώνεται και το ποσοστό που απορρίπτεται. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να ισχύουν συγκεκριμένα πρωτόκολλα διαχείρισης τοξικών αποβλήτων που προέρχονται από εργαστηριακές δραστηριότητες σε συνεργασία με συγκεκριμένες εταιρίες, κρατώντας παράλληλα αρχείο των τόνων που απορρίφθηκαν. Εταιρίες ανακύκλωσης θα παραλαμβάνουν τα υλικά προς ανακύκλωση, δίνοντας αναφορά για τον αριθμό των τόνων.

Επίσης, θα πρέπει να γίνονται μετρήσεις, όσο αυτό είναι εφικτό, των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα που παράγεται από όλες τις δραστηριότητές τους. Πρόκειται για μια περίπλοκη και απαιτητική διαδικασία, αλλά είναι απαραίτητη για την επίδειξη ελέγχου στις δράσεις του συνόλου του οργανισμού.

Στο τέλος, θα πρέπει να γίνεται αναφορά σε τυχόν ενέργειες και μέτρα που πραγματοποιήθηκαν για την μείωση των ρύπων, στους στόχους για το επόμενο έτος, στην δέσμευση του οργανισμού πως θα εξετάζει την περιβαλλοντική επιβάρυνση ενός έργου πριν την ανάληψή του και την δέσμευση ως προς την μετάβαση στη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας όπως και τον περιορισμό χρήσης πόρων όσο είναι εφικτό όπως για παράδειγμα την αντικατάσταση του χαρτιού με τα ηλεκτρονικά αρχεία.

3.7 Ευθύνη για την κοινωνία

Σύμφωνα με το Πρότυπο, η ανάπτυξη της κοινωνίας είναι αναπόσπαστο μέρος της βιώσιμης ανάπτυξης και ως εκ τούτου, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία των συνθηκών που καθιστούν αυτό δυνατό, συμβάλλοντας παράλληλα και στην θεσμική ενίσχυσή της (Licandro, 2019). Η συμμετοχή της κοινωνίας στις δράσεις του οργανισμού είτε άμεσα είτε έμμεσα έχει ως στόχο την στήριξη των μελών της και την οικοδόμηση σχέσεων με τον ίδιο τον οργανισμό.

Λόγω της φύσης αυτού του είδους οργανισμού, δηλαδή την παροχή υπηρεσιών και γνώσης και όχι το άμεσο κέρδος όπως μια επιχείρηση, η επιρροή στην κοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική χωρίς να απαιτείται ένας συντονισμένος τρόπος ένταξης στη λειτουργία και την στρατηγική του, καθώς είναι ενσωματωμένη στον σκοπό της ίδρυσής του. Επομένως, από όλες τις δράσεις του θα πρέπει να επιλεγούν τα σημαντικότερα θέματα που θα αναφερθούν, τα οποία προέρχονται κυρίως από το έργο του, εμπλουτισμένο με κάποιες ακόμα δράσεις.

Αυτά τα κύρια ζητήματα είναι οι εκπαιδευτικές δράσεις, η δημιουργία θέσεων εργασίας και η στήριξη των επαγγελματιών του εκάστοτε κλάδου όπως προκύπτει από τις λειτουργίες του. Σε αυτές προστίθενται και το φιλανθρωπικό/εθελοντικό έργο.

Για αυτό το είδος ερευνητικών οργανισμών που έχουν άμεση συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι εκπαιδευτικές δράσεις αποτελούν τον σημαντικότερο τομέα και πραγματοποιούνται δωρεάν για το ενδιαφερόμενο κοινό από τους ειδικούς όπως οι Πανεπιστημιακές διαλέξεις από το επιστημονικό προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιούνται διαλέξεις σε Πανεπιστήμια για προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές, εκπαιδευτικές δράσεις για επαγγελματίες του κλάδου και συμβουλευτική δράση για την στήριξή τους. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές να πραγματοποιήσουν την πρακτική τους άσκηση και την διπλωματική τους εργασία στους χώρους του Ινστιτούτου καθώς επίσης και τους υποψήφιους διδάκτορες που πραγματοποιούν την διδακτορική τους διατριβή. Τέλος, θα δίνεται η δυνατότητα σε σχολεία να επισκεφτούν τους χώρους και να συνομιλήσουν με τους επιστήμονες.

Όλα τα παραπάνω θα παρουσιάζονται με ένα γράφημα που θα περιλαμβάνει τον αριθμό των φοιτητών που πραγματοποιούν την πρακτική τους στις εγκαταστάσεις του οργανισμού, τον αριθμό των φοιτητών που διενεργούν την διπλωματική τους εργασία καθώς επίσης και τον αριθμό των υποψήφιων διδακτορικών φοιτητών. Το ίδιο θα ισχύει και για τις διαλέξεις. Όλα αυτά τα στοιχεία θα παρουσιάζονται σε σύγκριση με τον προηγούμενο χρόνο.

Στο φιλανθρωπικό έργο/εθελοντική δράση, αναφέρεται η αιμοδοσία, η κοινωνική δράση ομάδας εργαζομένων για την συγκέντρωση φαρμάκων ή τροφίμων σε ευπαθείς ομάδες και οι αθλητικές δράσεις, όπως η συμμετοχή στην Μαραθώνιο της Αθήνας.

Ένα ακόμα ζήτημα προσφοράς στην κοινωνία είναι η άμεση δημιουργία θέσεων εργασίας από την ερευνητική δραστηριότητα. Μέσα από αυτή, τα προγράμματα που αναλαμβάνει ένας ερευνητής απαιτούν υποστηρικτικό προσωπικό για να βγουν εις πέρας, τόσο επιστημονικό όσο και διοικητικό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται θέσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, ανάλογα με την ένταση της ερευνητικής δραστηριότητας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διαφαίνεται πόσα άτομα απασχολεί κατά μέσο όρο ένας ερευνητής το τελευταίο έτος και να γίνεται σύγκριση με τα προηγούμενα έτη. Ένας ακόμα τρόπος κάλυψης θέσεων εργασίας είναι έμμεσα με την δημιουργία συνεργασιών με προμηθευτές και τεχνικούς βοήθειας για εξειδικευμένα υλικά προς χρήση και τεχνογνωσία.

Τέλος, από την δράση του Ινστιτούτου θα πρέπει να τονιστεί η στήριξη που προσφέρει στον κλάδο της ειδικότητας του είτε αυτός είναι ο πρωτογενής τομέας είτε ο τομέας της υγείας, είτε η περιβαλλοντική διαχείριση. Ένας τρόπος υπολογισμού αυτής της συνεισφοράς είναι η μέτρηση των δειγμάτων που αναλύονται στα εργαστήρια του Ινστιτούτου, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο στήριξη στους επαγγελματίες του κάθε κλάδου ώστε να συνεχίσουν την δραστηριότητα τους χωρίς κάποιο κόστος για τους ίδιους.

Στόχος για τα επόμενα έτη θα είναι να αυξηθούν οι παραπάνω δράσεις και να εμπλουτιστούν ώστε να αυξηθεί η εξωστρέφεια του οργανισμού και να γίνει γνωστό το έργο του στο ευρύτερο κοινό.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 3

International Organization for Standardization, International Standard ISO 26000

International Organization for Standardization, "Discovering ISO 26000, Guidance on social responsibility"

Dr.Vinod N.Sayankar (2020), ISO 26000: The Guiding Principle for Businesses in a Socially Responsible Approach, UGC Care Journal

Mahjoub, Lassaad Ben (2019), Disclosure about corporate social responsibility through ISO 26000 implementation made by Saudi listed companies, Cogent Business & Management, Volume 6, pages 1-23

Salma Chakroun, Bassem Salhi, Anis Ben Amar and Anis Jarboui, (2019), The impact of ISO 26000 social responsibility standard adoption on firm financial performance, Evidence from France, Management Research Review, Volume 43, Issue 5, pages 545-571

Rodrigo Lozano (2019), Analysing the use of tools, initiatives, and approaches to promote sustainability in corporations, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume 27, Issue 2, pages 982-998

Oscar Daniel Licandro, Adán Guillermo Ramírez Garcí, Lisandro José Alvarado-Peña, Luis Alfredo Vega Osuna and Patricia Correa (2019), Implementation of the ISO 26000 Guidelines on Active Participation and Community Development, Social Sciences, MDPI, Open Access Journal, vol. 8(9), pages 1-18

Κεφάλαιο 4: Δείκτες GRI και εκθέσεις βιωσιμότητας

4.1 Σχετικά με τον οργανισμό Global Reporting Initiative

Ο οργανισμός GRI ιδρύθηκε το 1997 ως ΜΚΟ στις ΗΠΑ και αποτελεί τον πρώτο ανεξάρτητο διεθνή οργανισμό που έθεσε τους κανόνες για την δημιουργία εκθέσεων αναφοράς βιωσιμότητας. Σήμερα το GRI αποτελεί το πιο διαδεδομένο πρότυπο για τη βιωσιμότητα από επιχειρηματικούς οργανισμούς, παρέχοντας τους καθοδήγηση για την αποκάλυψη στοιχείων που αφορούν την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική τους απόδοση. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία, έχει υιοθετηθεί από σχεδόν το 93% των μεγαλύτερων εταιριών στον κόσμο, που αντιστοιχεί σε σχεδόν 250 εταιρείες σε 100 χώρες. Ο GRI βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς παγκοσμίως να κατανοήσουν και να κοινοποιήσουν τον αντίκτυπό τους σε κρίσιμα ζητήματα βιωσιμότητας, όπως η αλλαγή του κλίματος, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η διακυβέρνηση και η κοινωνική ευημερία. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για την κοινωνία και το περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, το ενδιαφέρον του GRI επικεντρώνεται κυρίως στα εξής ζητήματα: δημιουργία προτύπων και καθοδήγηση για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, εναρμόνιση των εκθέσεων βιώσιμης ανάπτυξης δημιουργώντας ένα κοινό πλαίσιο, βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών που γνωστοποιούνται, χρήση των πληροφοριών που κοινοποιούνται για την βελτίωση της απόδοσης.

Τα Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας GRI αναπτύσσονται και εξελίσσονται με την συνεισφορά διαφόρων οργανισμών και βασίζονται στο δημόσιο συμφέρον. Όραμα του οργανισμού είναι η δημιουργία μιας ακμάζουσας παγκόσμιας κοινότητας που ανυψώνει την ανθρωπότητα και ενισχύει τους πόρους από τους οποίους εξαρτάται όλη η ζωή. Αποστολή του είναι η ενίσχυση των αποφάσεων που δημιουργούν κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά οφέλη για όλους. Εκτός από την καταγραφή των μη χρηματοοικονομικών επιδόσεων, οι επιχειρήσεις αλλά και οι οργανισμοί εν γένει ενθαρρύνονται να διαχειριστούν τον αντίκτυπο και τη δραστηριότητά τους στο περιβάλλον αντικατοπτρίζοντας τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλουν στην βιώσιμη ανάπτυξη (Kumar, 2019).

Για να διασφαλιστεί ότι τα πρότυπα GRI είναι αξιόπιστα και αμερόληπτα, ο οργανισμός ανέπτυξε μια δομή διπλής διακυβέρνησης το 2014, όπου καθιερώθηκε ένας διαχωρισμός της δύναμης μεταξύ των τυπικών δραστηριοτήτων ρύθμισης και άλλων οργανωτικών του δραστηριοτήτων. Αυτό καθιερώθηκε διότι το όργανο διακυβέρνησης δεν πρέπει να λειτουργεί ως «σύμβουλος» και ως «ελεγκτής» ταυτόχρονα. Για να επιτύχει αυτό το σκοπό, ο GRI δημιούργησε ένα νέο Παγκόσμιο Συμβούλιο Προτύπων Βιωσιμότητας (GSSB) για την αντικατάσταση της Τεχνικής Συμβουλευτικής Επιτροπής (TAC). Το GSSB θα διευθύνει τις

προσπάθειες του Τμήματος Προτύπων, το οποίο, με τη σειρά του, θα είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη προτύπων. Ξεχωριστά, το Διοικητικό Συμβούλιο της GRI θα επιβλέπει όλες τις άλλες οργανωτικές δραστηριότητες όπως υπηρεσίες αναφοράς και διακυβέρνηση. Το Global Sustainability Standards Board (GSSB) ιδρύθηκε ως ανεξάρτητη οντότητα υπό την αιγίδα του οργανισμού GRI, αποτελείται από 15 μέλη διαφόρων ειδικοτήτων και έχει ως αποκλειστική ευθύνη την έκδοση και την επίβλεψη των προτύπων. Με την δημιουργία του, ο οργανισμός εισήγαγε τις Sustainability Reporting Guidelines, η πρώτη ολοκληρωμένη έκδοση των οποίων κυκλοφόρησε το 2000. Βασίζονται στις δέκα αρχές του Παγκόσμιου Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών που εμφανίστηκαν το 2000 και σε τέσσερις πυλώνες: ανθρώπινα δικαιώματα, εργασιακές πρακτικές, προστασία του περιβάλλοντος και καταπολέμηση της διαφθοράς (Goncalves, 2020). Από τότε έχουν κυκλοφορήσει περαιτέρω βελτιωμένες εκδόσεις προτύπων. Έως σήμερα, το GRI έχει δημιουργήσει τέσσερις γενιές οδηγιών αναφοράς, G1, G2, G3 και G4. Η μετάβαση από το G3 στο G4 πραγματοποιήθηκε το 2015. Τα πιο πρόσφατα είναι τα GRI G4 τα οποία διατίθενται δωρεάν. Ο σκοπός των G4 είναι ίδιος με αυτών που κυκλοφόρησαν στην πρώτη έκδοση, ενώ διαθέτουν μια αρθρωτή, αλληλένδετη δομή και αντιπροσωπεύουν την παγκόσμια βέλτιστη πρακτική για αναφορά για μια σειρά οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων (Krawczyk, 2019). Αυτά αποτελούν τα πρώτα και ευρύτερα παγκόσμια πρότυπα για την αναφορά βιωσιμότητας, που αναπτύσσονται με την συμβολή ειδικών από διάφορες ειδικότητες παγκοσμίως χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση επιδίωξης συναίνεσης που βασίζεται στο διαφορετικό υπόβαθρο και την εμπειρία του καθενός. Αυτά τα πρότυπα χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τα διεθνή πρότυπα και τα πρότυπα για ειδικά θέματα. Στην πρώτη κατηγορία είναι τα GRI 101 Foundation, το οποίο είναι υποχρεωτικό στην εφαρμογή του από όλους τους ενδιαφερόμενους, GRI 102 General Disclosures και GRI 103 Management approach, ενώ στη δεύτερη είναι τα GRI 200 Economic, GRI 300 Environmental, GRI 400 Social, τα οποία αποτελούνται από μια ομάδα επιμέρους θεματικών. Επιπλέον, η GRI δημιούργησε μια Επιτροπή Παρακολούθησης Διαδικασίας (DPOC), επιφορτισμένη με την προστασία και την ενίσχυση του δημοσίου συμφέροντος για το πρότυπο, διασφαλίζοντας ότι ακολουθείται η δέουσα διαδικασία και μια Ανεξάρτητη Επιτροπή Διορισμών (IAC), η οποία θα διορίσει μέλη στο GSSB και στο DPOC.

Οι αναφορές βιωσιμότητας αποτελούν πρακτική των οργανισμών να δηλώνουν δημόσια τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις και ως εκ τούτου οι συνεισφορές τους - θετικές ή αρνητικές - προς τον στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης θα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με ένα παγκοσμίως αποδεκτό πρότυπο. Τα πρότυπα GRI δημιουργούν μια κοινή γλώσσα για οργανισμούς και ενδιαφερόμενους, με τους οποίους οι οικονομικές, οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις των οργανισμών μπορούν να κοινοποιηθούν και

να γίνουν κατανοητές. Τα πρότυπα είναι σχεδιασμένο για να ενισχυθεί η συνολική συγκρισιμότητα και η ποιότητα των πληροφοριών σχετικά με αυτές τις επιπτώσεις, επιτρέποντας έτσι μεγαλύτερη διαφάνεια και υπευθυνότητα των οργανισμών. Μια αναφορά βιωσιμότητας με βάση τα πρότυπα GRI θα πρέπει να παρέχει μια ισορροπημένη και λογική αναπαράσταση των θετικών και αρνητικών συνεισφορών ενός οργανισμού προς τον στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης. Η αναφορά επιτρέπει σε εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους τη διαμόρφωση γνώμης και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Η πιο πρόσφατη σειρά προτύπων είναι τα G4, τα οποία χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι οι Γενικές Οδηγίες του Προτύπου που περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τη στρατηγική, το οργανωτικό προφίλ και την δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών. Η δεύτερη κατηγορία είναι πιο συγκεκριμένες Οδηγίες του Προτύπου αναφορικά με τα οικονομικά, το περιβάλλον την κοινωνία. Οι δύο αυτές κατηγορίες χωρίζονται στις υποομάδες που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Τα οφέλη από το συγκεκριμένο πρότυπο είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης στις λειτουργίες της καθώς επίσης η δυνατότητα σύγκρισης της απόδοσης ανά πάσα στιγμή (Putri et al 2019). Το GRI έχει το όραμα να δημιουργήσει ένα μέλλον όπου η βιωσιμότητα είναι αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων κάθε οργανισμού. Η λογική του προτύπου GRI βασίζεται στην αρχή της τριπλής κατώτατης γραμμής που ανακοινώθηκε κατά τη διάρκεια της Παγκόσμιας Διάσκεψης Κορυφής του 2002 σχετικά με την βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία περιλαμβάνει την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των οργανισμών (Gaudencio, 2020).

Η δομή αυτών των αρχών είναι αρθρωτή. Αυτό το στοιχείο καθιστά τις εκθέσεις αναφοράς ευκολότερες στην επικαιροποίηση και την προσαρμογή. Τα στάδια για την δημιουργία τους είναι κυρίως πέντε. Η προετοιμασία, δηλαδή η πρόσβαση σε έγκαιρα, αξιόπιστα και συγκρίσιμα δεδομένα, η σύνδεση, δηλαδή η γρήγορη δημιουργία προτύπου δεδομένων, ο ορισμός-πλήρης επισκόπηση της διαθεσιμότητας δεδομένων, η επισκόπηση δεδομένων μέσω χαρτογράφησης με σαφή ορισμό σε μετρήσιμη και συγκρίσιμη μορφή και τέλος η δημιουργία των αναφορών (Nair, 2020).

Σύμφωνα με το GRI, οι εκθέσεις αναφοράς θα πρέπει να υπόκειται σε επιθεώρηση πριν την έκδοσή τους. Οι ελεγκτές θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι, δηλαδή εκτός οργανισμού και «αποδεδειγμένα ικανοί τόσο στο αντικείμενο όσο και στις πρακτικές προς έλεγχο» (GRI, 2006). Επομένως, η ικανότητα, οι αξίες και οι συμπεριφορές που αναμένονται από έναν επαγγελματία απαιτούν ειδική εκπαίδευση, λαμβάνοντας υπόψιν ότι η διαδικασία ελέγχου και

επαλήθευσης θα πρέπει να εξηγηθεί από τους παρόχους διασφάλισης, ιδίως από την άποψη του πεδίου εφαρμογής, τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους και τα κριτήρια επαλήθευσης. Η επέκταση αυτής της πρακτικής στις περισσότερες περιοχές και τομείς δραστηριότητας εξηγείται από την αναζήτηση για βελτίωση της εταιρικής νομιμότητας και ως απάντηση στις θεσμικές πιέσεις για τη έκδοση τέτοιων εκθέσεων. Σε γενικές γραμμές, η επιθεώρηση περιστρέφεται γύρω από τρεις βασικά θέματα: τον επαγγελματισμό των επιθεωρητών, τη διαδικασία επαλήθευσης και τα αποτελέσματα των δηλώσεων αξιοπιστίας (Boiral, 2020).

4.2 Σκοπιμότητα και δομή

Τα πρότυπα GRI είναι δομημένα ως σύνολο από αλληλένδετα πρότυπα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιονδήποτε οργανισμό ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου. Έχουν αναπτυχθεί κυρίως για να χρησιμοποιηθούν συμπληρωματικά και να βοηθήσουν έναν οργανισμό στην προετοιμασία της έκθεσης βιωσιμότητας. Η προετοιμασία μιας αναφοράς σύμφωνα με τα πρότυπα GRI παρέχει μια πλήρη και ισορροπημένη εικόνα των θεμάτων και των σχετικών επιπτώσεων ενός οργανισμού, καθώς και του τρόπου διαχείρισης αυτών των επιπτώσεων. Οποιαδήποτε αναφορά προετοιμάζεται σύμφωνα με τα πρότυπα GRI απαιτείται να περιλαμβάνει ένα GRI content index, το οποίο περιλαμβάνει τον αριθμό σελίδας ή τη διεύθυνση URL για όλες τις γνωστοποιήσεις που αναφέρονται.

Ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε core και comprehensive. Στην πρώτη περίπτωση, η έκθεση αναφοράς περιλαμβάνει την λιγότερο δυνατή παράθεση πληροφορίας ώστε να γίνει κατανοητός ο οργανισμός, οι λειτουργίες του και η επίδραση που προκαλεί. Στην δεύτερη περίπτωση, περιλαμβάνονται περισσότερες πληροφορίες, δημιουργώντας μια πιο εκτεταμένη έκθεση αναφοράς. Ο κάθε οργανισμός μπορεί να επιλέξει όποια θέλει από τις δύο επιλογές, υπό τον όρο ότι τα σχετικά Πρότυπα αναφέρονται σωστά. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εφαρμογή των προτύπων GRI δεν αρκεί για την επίτευξη καλής ποιότητας εκθέσεων αναφοράς αλλά αντιπροσωπεύει το βάθος και το επίπεδο λεπτομερειών στις οποίες εφαρμόζονται αυτές οι οδηγίες (Torelli, 2019).

Τα πρότυπα GRI χωρίζονται σε τέσσερις ομάδες. Η πρώτη ομάδα, GRI 100, περιλαμβάνει τρία πρότυπα, η εφαρμογή των οποίων είναι υποχρεωτική για κάθε οργανισμό που θέλει να χρησιμοποιήσει τα πρότυπα GRI ή κάποια από αυτά. Το GRI 101 Foundation είναι το σημείο εκκίνησης για τη χρήση του συνόλου προτύπων GRI. Περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες και τις αρχές που πρέπει να διέπουν τις εκθέσεις αναφοράς καθώς επίσης και το περιεχόμενο τους. Το GRI 102 General Disclosures χρησιμοποιείται για την αναφορά γενικών

πληροφοριών και τις πρακτικές αναφοράς βιωσιμότητας. Αυτό περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το προφίλ, τη στρατηγική, την ηθική και την ακεραιότητα ενός οργανισμού, την εταιρική διακυβέρνηση, πρακτικές δέσμευσης ενδιαφερομένων και διαδικασία αναφοράς. Το GRI 103 Management Approach χρησιμοποιείται για την αναφορά πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο που ένας οργανισμός πρέπει να διαχειρίζεται κάθε αρχή και να την αναπτύσσει παραθέτοντας συγκεκριμένα στοιχεία. Είναι σχεδιασμένο να χρησιμοποιείται για κάθε θέμα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που καλύπτονται από τα ειδικά Πρότυπα GRI (σειρές 200, 300 και 400). Η εφαρμογή του GRI 103 επιτρέπει στον οργανισμό να παρέχει μια αφηγηματική εξήγηση του γιατί το επιλεγμένο θέμα είναι σημαντικό, τί επιπτώσεις προκύπτουν και πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται αυτές τις επιπτώσεις.

Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τρία πρότυπα που σχετίζονται με συγκεκριμένα θέματα, το GRI 200 Economic, το GRI 300 Environmental και το GRI 400 Social, τα οποία αποτελούνται από μικρότερες υποομάδες. Αυτά χρησιμοποιούνται για την αναφορά πληροφοριών σχετικά με τις επιπτώσεις ενός οργανισμού που σχετίζονται με οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα όπως για παράδειγμα έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις, κατανάλωση νερού και απασχόληση. Για την προετοιμασία μιας αναφοράς βιωσιμότητας σύμφωνα με τα πρότυπα GRI, ο οργανισμός οφείλει να εφαρμόσει τις αρχές αναφοράς που περιλαμβάνονται στο GRI 101 και μέσω αυτών να καταλήξει στις αρχές και τα ζητήματα προς παρουσίαση.

Η έκθεση αναφοράς βιωσιμότητας χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους οργανισμούς στη διαμόρφωση των στόχων, στη μέτρηση της απόδοσης και στη διαχείριση αλλαγών για την επίτευξη βιωσιμότητας. Συγκεκριμένα το πρότυπο G4 παρέχει σε παγκόσμιο επίπεδο ένα πλαίσιο με μια τυποποιημένη προσέγγιση καθώς επίσης αυξάνει τη συνέπεια και το επίπεδο διαφάνειας προκειμένου να μεταφέρει πληροφορίες που μπορούν να εμπιστευτούν και να είναι χρήσιμες στους ενδιαφερόμενους. Ως προς τους στόχους, η έκθεση βιωσιμότητας θα πρέπει να συντελεί στην εκτίμηση της προόδου των προσπαθειών προς την βιώσιμη ανάπτυξη και την επικοινωνία της προόδου των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών διαστάσεων των εμπλεκόμενων φορέων. Σύμφωνα με τις οδηγίες G4, ο ενδιαφερόμενος οργανισμός προσπαθεί να φτάσει στο επίπεδο A αναφέροντας όσο το δυνατόν περισσότερους δείκτες. Οι οδηγίες GRI G4 χρησιμοποιούνται κυρίως για δύο λόγους. Πρώτον, το GRI είναι το πρώτο και πιο ευρέως αποδεκτό πρότυπο αναφοράς βιωσιμότητας σε όλο τον κόσμο και δεύτερον, ορισμένες οδηγίες περιλαμβάνουν τις μεθόδους για την εφαρμογή των οδηγιών και την τυποποίηση πληροφοριών (Sari et al 2020).

4.3 Αρχές κατά GRI

Οι αρχές αναφοράς είναι θεμελιώδεις για την επίτευξη υψηλής ποιότητας εκθέσεων βιωσιμότητας. Ένας οργανισμός υποχρεούται να εφαρμόσει αυτές τις αρχές εάν θέλει να ισχυριστεί ότι η έκθεση βιωσιμότητάς του έχει συνταχθεί σύμφωνα με τα πρότυπα GRI. Οι αρχές χωρίζονται σε δύο ομάδες: αρχές για τον καθορισμό του περιεχομένου και αρχές για τον καθορισμό της ποιότητας. Η πρώτη κατηγορία βοηθά τους οργανισμούς να αποφασίσουν σχετικά με το περιεχόμενο που θα συμπεριληφθεί στην έκθεση αναφοράς. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, των επιπτώσεων και των ουσιαστικών προσδοκιών και των συμφερόντων των ενδιαφερομένων.

Οι αρχές αναφοράς για τον καθορισμό της ποιότητας των πληροφοριών στην έκθεση βιωσιμότητας περιλαμβάνει και τη σωστή παρουσίασή τους. Η ποιότητα των πληροφοριών είναι σημαντική ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να προβούν σε ορθές και λογικές εκτιμήσεις και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις. Κάθε μία από τις αρχές αναφοράς περιλαμβάνει μια απαίτηση και καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της.

Σύμφωνα με το πρότυπο GRI 101, το περιεχόμενο των εκθέσεων αναφοράς καθορίζεται από τις εξής αρχές:

Εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών: ο οργανισμός θα πρέπει να αναγνωρίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη του και να εξηγήσει πώς ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους.

Πλαίσιο βιωσιμότητας: η έκθεση αναφοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο του οργανισμού στα ζητήματα βιωσιμότητας.

Αντικειμενικότητα: στην έκθεση αναφοράς θα πρέπει να περιλαμβάνονται οι σημαντικότερες επιπτώσεις του οργανισμού σε ζητήματα οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά, τα οποία επηρεάζουν σημαντικά την αξιολόγηση και τις αποφάσεις των ενδιαφερόμενων μερών.

Πληρότητα: η έκθεση αναφοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει τα κύρια ζητήματα και τα όριά τους, τα οποία θα αντανakλούν τις σημαντικότερες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις και θα παρακινήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογήσουν την πρόοδο του οργανισμού για την αναφερόμενη χρονική περίοδο.

Επίσης, θα πρέπει να διακρίνονται για τις παρακάτω έξι αρχές ποιότητας:

Ακρίβεια (accuracy): Οι αναφερόμενες πληροφορίες πρέπει να είναι επαρκώς ακριβείς και λεπτομερείς ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογούν σωστά την απόδοση του οργανισμού.

Ισορροπία (balance): Οι αναφερόμενες πληροφορίες αντικατοπτρίζουν θετικές και αρνητικές πτυχές της απόδοσης του αναφέροντος οργανισμού για να επιτρέψουν μια αιτιολογημένη αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης.

Σαφήνεια (clarity): Ο οργανισμός αναφοράς παρέχει πληροφορίες διαθέσιμες με τρόπο κατανοητό στους ενδιαφερόμενους χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες.

Συγκρισιμότητα (comparability): Ο οργανισμός αναφοράς επιλέγει, συγκεντρώνει και αναφέρει πληροφορίες με συνέπεια. Οι αναφερόμενες πληροφορίες πρέπει να παρουσιάζονται κατά τρόπο που να επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να αναλύουν πιθανές αλλαγές στην απόδοση του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου και αυτό θα μπορούσε να υποστηρίξει τη σχετική ανάλυση σε άλλους οργανισμούς.

Αξιοπιστία (reliability): Ο οργανισμός αναφοράς συλλέγει, καταγράφει, συγκεντρώνει, αναλύει και αναφέρει πληροφορίες και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία της έκθεσης κατά τρόπο που να μπορούν να υποβληθούν σε.

Επικαιρότητα (Timeliness): Ο οργανισμός αναφοράς υποβάλλει έκθεση σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα έτσι ώστε οι πληροφορίες να είναι διαθέσιμες εγκαίρως και τα ενδιαφερόμενα μέρη να λαμβάνουν ενημερωμένες αποφάσεις.

Είναι σημαντικό ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί το GRI να έχει πρώτα κατανοήσει και εφαρμόσει τις δέκα αρχές για τον καθορισμό του περιεχομένου και της ποιότητας των εκθέσεων αναφοράς. Αυτές οι αρχές καθοδηγούν την επιλογή και την ποιότητα των πληροφοριών στην έκθεση.

4.4 Εφαρμογή των αρχών και δεικτών GRI

Λαμβάνοντας υπόψιν όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και συγκεκριμένα το είδος του οργανισμού που εξετάζεται, θα προχωρήσουμε στην επιλογή και εφαρμογή των δεικτών GRI για το είδος του οργανισμού που αναφέρθηκε προηγουμένως.

Υπάρχουν δύο συγκεκριμένες προσεγγίσεις για τη χρήση του προτύπου, core και comprehensive. Στην πρώτη περίπτωση, ο ενδιαφερόμενος οργανισμός εφαρμόζει κάποιες από τις αρχές ενώ στη δεύτερη εφαρμόζει όλες τις αρχές. Για κάθε τρόπο χρήσης των προτύπων υπάρχει μια αντίστοιχη αξίωση ή δήλωση χρήσης την οποία ένας οργανισμός απαιτείται να συμπεριλάβει σε οποιοδήποτε δημοσιευμένο υλικό. Στην προκειμένη περίπτωση, η δήλωση χρήσης είναι η εξής: This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: Core option.

Όλοι οι ενδιαφερόμενοι οργανισμοί θα πρέπει να ξεκινήσουν από την εφαρμογή των απαιτήσεων που αναφέρονται στο GRI 101 καθώς αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τη χρήση του συνόλου προτύπων GRI. Το GRI 101 καθορίζει τις αρχές και τις απαιτήσεις για τον ορισμό του περιεχομένου της έκθεσης αναφοράς.

Στη συνέχεια, θα γίνει η εφαρμογή του GRI 102 που ορίζει την παράθεση γενικών στοιχείων για τον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψιν τις οδηγίες του GRI 103, προχωρώντας σταδιακά και στα άλλα πρότυπα. Ακολουθώντας τις οδηγίες, η έκθεση αναφοράς διαμορφώνεται ως εξής:

Οργανωτική δομή

Disclosure 102-1 ονομασία οργανισμού

Disclosure 102-2 δράσεις, προϊόντα, υπηρεσίες που παρέχει. Στην περίπτωση του οργανισμού που μελετάται, στο σημείο αυτό θα αναφέρεται η ερευνητική δραστηριότητα και η παροχή υπηρεσιών σε εταιρίες, σε ιδιώτες και σε επαγγελματίες του αντίστοιχου κλάδου όπως μελέτη και ανάλυση δειγμάτων και συμβουλευτικές υπηρεσίες, καθώς δεν παράγεται κάποιο συγκεκριμένο προϊόν.

Disclosure 102-3 και 4 τοποθεσία έδρας και τοποθεσία διενέργειας λειτουργιών. Αυτά τα δύο μπορεί να εκτελούνται στο ίδιο μέρος

Disclosure 102-5 ιδιοκτησία και νομική μορφή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και διέπεται από το θεσμικό πλαίσιο του δημοσίου.

Disclosure 102-6 εξυπηρετούμενες αγορές με αναφορά σε γεωγραφικές τοποθεσίες που προσφέρονται οι υπηρεσίες, τους τομείς και τους τύπους πελατών και δικαιούχων. Ως τοποθεσία παροχής υπηρεσιών είναι οπουδήποτε εντός Ελλάδας, Ευρώπης αλλά και παγκοσμίως σε ορισμένες περιπτώσεις, σε μέρη που σχετίζονται με το υπό μελέτη αντικείμενο, σε επαγγελματίες του κλάδου, επιχειρήσεις και άλλα συνεργαζόμενα ερευνητικά ιδρύματα.

Disclosure 102-16 αρχές, αξίες, κανόνες συμπεριφοράς όπως περιγράφονται προηγουμένως

Disclosure 102-18 οργανωτική δομή και ιεραρχία όπως περιεγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, με παράθεση του οργανογράμματος

Disclosure 102-26 αναφορά σχετικά με τις αξίες, τις αρχές και την στρατηγική του οργανισμού

Disclosure 102-40 λίστα ενδιαφερόμενων μερών, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως

Disclosure 102-42 αναγνώριση και επιλογή ενδιαφερόμενων μερών, κυρίως όμως των ομάδων που επηρεάζονται από τις κοινωνικές δράσεις του οργανισμού

Disclosure 102-43 δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών μέσω μέτρησης ικανοποίησης

Disclosure 102-50 οι πληροφορίες που αναφέρονται στην έκθεση αναφοράς θα αφορούν το προηγούμενο έτος

Disclosure 102-52 η έκθεση αναφοράς θα εκδίδεται ετησίως

Disclosure 102-54 "This report has been prepared in accordance with the GRI Standards Core option"

Disclosure 102-55 η έκθεση αναφοράς περιλαμβάνει GRI content index

Περιβάλλον

Disclosure 301-1 ποσότητα υλικών που χρησιμοποιούνται, καθώς επίσης κατηγοριοποίηση τους σε ανακυκλώσιμα και μη

Disclosure 301-2 κατανάλωση ενέργειας και συγκεκριμένα ρεύματος

Disclosure 303-2 διαχείριση υγρών αποβλήτων

Disclosure 303-5 κατανάλωση νερού

Disclosure 305-1 εκπομπές GHG που προκύπτουν άμεσα από τις δράσεις του οργανισμού

Ανθρώπινο δυναμικό και Πρακτικές εργασίας

Disclosure 401-1 Προσλήψεις νέων υπαλλήλων και employee turnover, εργασιακές πρακτικές, εργασιακές σχέσεις

Disclosure 401-3 γονική άδεια, συνθήκες εργασίας και κοινωνική ασφάλιση, εισόδημα

Disclosure 403-1 αναφορά σε σύστημα και Πολιτική Υγιεινής και ασφάλειας

Disclosure 403-2 νέες προσλήψεις και αριθμός προσωπικού σε ομάδες

Disclosure 403-3 αναφορά σε γιατρό εργασίας

Disclosure 403-5 εκπαίδευση προσωπικού για την αντιμετώπιση κινδύνων στην εργασία

Disclosure 404-1 ώρες εκπαίδευσης ανά κατηγορία υπαλλήλων

Disclosure 404-2 εκπαιδευτικά προγράμματα για την εξέλιξη των προσόντων των υπαλλήλων

Disclosure 405-1 ομαδοποίηση των εργαζομένων σύμφωνα με την ηλικία τους, το είδος σύμβασης και την θέση εργασίας

Disclosure 407-1 ύπαρξη συλλόγου εργαζομένων

Για όλα τα παραπάνω, ο οργανισμός θα πρέπει να ακολουθήσει τις οδηγίες που παρατίθενται στο πρότυπο. Επίσης, κάθε θεματική ενότητα θα πρέπει να εξηγεί πώς διαχειρίζεται το κάθε ζήτημα και να περιλαμβάνει την πολιτική, τους σκοπούς και τους στόχους, την αντιμετώπιση παραπόνων και συγκεκριμένες ενέργειες αν τυχόν απαιτούνται. Τέλος, θα πρέπει να γίνεται αναφορά στη διαδικασία, τους δείκτες και τα αποτελέσματα κάθε μέτρησης.

GRI Content Index

GRI Standard	Disclosure	Page number(s) and/or URL(s)	Omission
GRI 101: Foundation 2016 (not any disclosures)			
General Disclosures			
GRI 102: General Disclosures 2016	102-1 name of the organization	This disclosure cannot be omitted
	102-2 activities, brands, products, services	This disclosure cannot be omitted
	102-3 location of headquarters	
	102-4 location of operations	
	102-5 ownership and legal form	
	102-6 markets served	
	102-16 values, principles, standards, norms of behavior	
	102-18 governance structure	
	102-26 role of the highest governance body	
	102-40 list of stakeholders	
	102-42 identifying & selecting stakeholders	
	102-43 approach to stakeholder engagement	
	102-50 reporting period	
	102-52 reporting cycle	
102-54 claims of reporting		
102-55 GRI content index		
GRI 103: Management approach (not any disclosures)			
GRI 200: Economic standards			
	301-1 materials used by weight	

GRI 300: Environmental Standards	301-2 recycled input materials used	
	302-1 energy consumption	
	303-5 water consumption	
	305-1 direct GHG emissions	
GRI 400: Social standards			
	401-1 new employee hires and employee turnover	
	401-3 parental leave		
	403-1 occupational health and SMS	
	403-2 hazard identification, risk assessment, incident investigation	
	403-3 occupational health services	
	403-5 worker training on occupational health and safety	
	404-1 average hours of training per year per employee	
	404-2 programs for upgrading employee skills and transition assistance programs	
	405-1 diversity of governance bodies and employees	
	407-1 freedom of association & collective bargaining	

4.5 Σύγκριση GRI με ISO 26000

Αν και τα δύο πρότυπα εφαρμόζονται συνδυαστικά, έχουν μεταξύ τους πολλές ομοιότητες και διαφορές. Ως προς τις ομοιότητες, τα δύο πρότυπα εμφανίστηκαν λόγω της ανάγκης θεσμοθέτησης και τυποποίησης του ζητήματος της κοινωνικής ευθύνης, καλύπτοντας έτσι ένα παρόμοιο φάσμα θεμάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι οδηγίες ISO παρέχουν μια δομή για τις εταιρείες να οργανώνουν τις δραστηριότητές τους, οι οποίες μπορούν στη συνέχεια να μετρηθούν και να παρουσιαστούν στην έκθεση της εταιρείας. Το ISO 26000 αναγνωρίζει ότι για να είναι αξιόπιστες, οι εκθέσεις κοινωνικής ευθύνης δεν πρέπει μόνο να ανταποκρίνονται

στις ανησυχίες των ενδιαφερομένων, αλλά και να αντιμετωπίζουν τα «σχετικά και σημαντικά ζητήματα» του οργανισμού, παρέχοντας κάποιες γενικές οδηγίες σχετικά με αυτό. Οι κατευθυντήριες γραμμές GRI ακολουθούν παρόμοια προσέγγιση σύμφωνα με την αρχή αναφοράς της ουσιαστικότητας. Τα ζητήματα θεωρούνται σημαντικά εάν έχουν σημαντικές οικονομικές, περιβαλλοντικές ή κοινωνικές επιπτώσεις ή επηρεάζουν ουσιαστικά τις εκτιμήσεις και τις αποφάσεις των ενδιαφερομένων σχετικά με έναν οργανισμό. Τέλος, τα δύο πρότυπα δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα ενδιαφερόμενα μέρη και υπόκεινται σε εξωτερική επιθεώρηση ενώ και τα δύο πρότυπα εφαρμόζουν τη στρατηγική προσέλκυσης κοινωνικών παραγόντων και ενδιαφερομένων μερών.

Τα δύο μεγάλα πλαίσια που περιγράφονται παραπάνω, ISO 26000 και GRI, επίσης έχουν τους δικούς τους περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα, δεν περιλαμβάνουν μέτρα για την αξιοπιστία και τη σύγκριση των στοιχείων που αναφέρουν, δίνοντας έμφαση μόνο στη διαδικασία δημιουργίας κοινωνικής ευθύνης, ενώ δεν αναφέρονται κριτήρια μέτρησης για την επαλήθευση των πληροφοριών.

Ως προς τις διαφορές ανάμεσα στα δύο πρότυπα, αυτές έχουν να κάνουν κυρίως με το περιεχόμενο των οδηγιών. Από πρακτική άποψη, το ISO 26000 μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι δύσκολο στη χρήση από εταιρείες επειδή είναι "πολύ ευρύ" και "πολύ γενικό". Διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικούς τύπους καθοδήγησης. Από την άλλη, φαίνεται ότι οι οδηγίες του GRI για εθελοντική αναφορά της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής απόδοσης μιας εταιρείας είναι πιο συγκεκριμένες και αυστηρές σε σύγκριση με τις οδηγίες που προσφέρονται από το ISO 26000. Ωστόσο, πρόκειται κυρίως για οδηγίες σύνταξης της έκθεσης αναφοράς, παρά για καθοδήγηση επιλογής θεμάτων. Σε σύγκριση με το ISO, το GRI ξεκινά από το CERES, το οποίο είναι μια ΜΚΟ με περιορισμένους πόρους και δύναμη, ενώ το σύστημα αναφοράς μοιάζει με το σύστημα αξιολόγησης επίδοσης που χρησιμοποιείται από πολλές εταιρίες καθώς προσφέρει και δείκτες αξιολόγησης που διευκολύνουν την μέτρηση της απόδοσης. Η διαφοροποιημένη πτυχή αυτού είναι το γεγονός ότι το ISO 26000 επικεντρώνεται σε βέλτιστες πρακτικές, όχι μόνο στην αναφορά.

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι λόγω των διαφορών τους, αυτά τα δύο πρότυπα λειτουργούν συμπληρωματικά. Το πρότυπο ISO παρέχει οδηγίες για την ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης στις λειτουργίες του οργανισμού, ενώ το GRI κατευθύνει τους οργανισμούς στην σύνταξη των εκθέσεων αναφοράς (De Castro, 2019).

4.6 Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής ISO 26000 και GRI Standards σε ένα ερευνητικό ινστιτούτο

Όταν ένας οργανισμός αποφασίσει να συγκεντρώσει και να παρουσιάσει την βιώσιμη ανάπτυξη του, θα πρέπει να ακολουθήσει την παρακάτω διαδικασία.

Αρχικά, θα πρέπει η Διεύθυνση να συζητήσει με τα ανώτερα στελέχη την ιδέα παρουσίασης της κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού. Όταν συμφωνήσουν, θα πρέπει να επιλεγεί μια ομάδα ατόμων που να αποτελείται από όλα τα τμήματα του οργανισμού ώστε να υπάρχει μια σφαιρική αντίληψη των δραστηριοτήτων που επιτελούνται.

Αυτή η ομάδα θα οριστεί αρχές του νέου έτος και θα συνέρχεται σε συναντήσεις δύο φορές την εβδομάδα. Στην πρώτη συνάντηση θα καθοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα μέχρι την έκδοση και δημοσίευση ηλεκτρονικά της έκθεσης αναφοράς, που αποτελεί την ολοκλήρωσή της. Για την διευκόλυνση της ομάδας, θα καθοριστεί ένα Gantt chart.

Η δεύτερη συνάντηση θα πραγματοποιηθεί μια εβδομάδα μετά την πρώτη. Μέχρι τότε θα πρέπει όλα τα μέλη της ομάδας να έχουν μελετήσει το πρότυπο ISO 26000 και το GRI. Κατά τη συνάντηση αυτή, θα συζητηθούν τα πιθανά θέματα προς παρουσίαση ακολουθώντας μια materiality analysis για την επιλογή των επικρατέστερων, σύμφωνα με τις θεματικές των προτύπων. Είναι πολύ πιθανό να χρειαστούν πολλές συναντήσεις για την επιλογή των θεμάτων. Μέχρι αυτό το στάδιο, η διάρκεια της διαδικασίας είναι περίπου ένας μήνας. Αμέσως μετά τα μέλη της ομάδας θα μοιραστούν μεταξύ τους ζητήματα προς παρουσίαση και θα προχωρήσουν στην συλλογή και μέτρηση των στοιχείων.

Στην επόμενη συνάντηση, τα μέλη της ομάδας θα παρουσιάσουν τα στοιχεία που έχουν συγκεντρώσει και προκύπτουν από την μέτρηση των ζητημάτων που έχει αναλάβει ο καθένας. Αυτά τα στοιχεία είναι άμεσα διαθέσιμα και συγκεντρώνονται από κάθε οργανισμό για τον απολογισμό του έτους.

Αφού παρουσιαστούν τα στοιχεία στη Διεύθυνση, θα πρέπει ο οργανισμός να επικοινωνήσει με μια εταιρία πιστοποίησης και να κανονίσουν συνάντηση για να επιθεωρήσει ο οργανισμός αν έχει γίνει σωστά η διαδικασία για την παρουσίαση της βιώσιμης ανάπτυξης του οργανισμού, σύμφωνα με τις οδηγίες των δύο προτύπων. Παρόλο που δεν μπορεί να πιστοποιηθεί ένας οργανισμός για τα δύο αυτά πρότυπα, είναι απαραίτητη η επιθεώρηση από έναν φορέα. Αμέσως μετά, θα πρέπει ο οργανισμός να ενημερώσει μέσω email τον GRI για την χρήση των προτύπων.

Εφόσον πραγματοποιηθεί η επιθεώρηση, ο οργανισμός προχωράει στις διορθωτικές ενέργειες που προτείνει ο επιθεωρητής και συνεχίζει με την συγγραφή των κειμένων και την έκδοση της έκθεσης αναφοράς. Αυτό το στάδιο διαρκεί έναν μήνα μέχρι να ολοκληρωθούν όλα τα κείμενα. Μετά την αξιολόγηση από τους ειδικευμένους ελεγκτές, οι δηλώσεις αξιοπιστίας αναμένεται να διαβεβαιώσουν τους ενδιαφερόμενους ότι, μετά από μια αυστηρή διαδικασία επαλήθευσης που διενεργήθηκε, οι πληροφορίες που δημοσιεύονται στις αναφορές βιωσιμότητας μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστες και πλήρεις. Σε γενικές γραμμές, το περιεχόμενο της δήλωσης αξιοπιστίας περιστρέφεται γύρω από τρία βασικά ζητήματα: ο επαγγελματισμός των ελεγκτών, η διαδικασία επαλήθευσης και τα αποτελέσματα (Boiral, 2020).

Τέλος, ο οργανισμός θα πρέπει να επικοινωνήσει με ειδικούς για να συμφωνήσουν σχετικά με το προσχέδιο της έκθεσης αναφοράς. Επίσης, αυτή η διαδικασία μπορεί να διαρκέσει σχεδόν έναν μήνα μέχρι την ολοκλήρωσή της. Αμέσως μετά η έκθεση αναφοράς βιωσιμότητας αναρτάται στην ιστοσελίδα του οργανισμού. Όλα τα παραπάνω βήματα θα πρέπει να πραγματοποιούνται κάθε χρόνο. Επομένως, η διαδικασία αυτή μπορεί συνολικά να διαρκέσει περίπου τρεις μήνες.

Gantt Chart

Week	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Έγκριση από Δ.Ε.												
Δημιουργία ομάδας												
Μελέτη ISO 26000 & GRI από την ομάδα												
Συζήτηση προτάσεων												
Διαμοιρασμός θεμάτων												
Συγκέντρωση στοιχείων και μέτρηση												
Επικοινωνία με αξιολογητή												
Παρουσίαση αποτελεσμάτων στη Διεύθυνση												
Επιθεώρηση από φορέα												
Ενημέρωση GRI												
Διορθωτικές ενέργειες												
Συγγραφή κειμένων												
Προσχέδιο												
Ολοκλήρωση και ανάρτηση												

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4

Globalreporting.org

Kishore Kumar and Ajai Prakash, 2019, Examination of sustainability reporting practices in Indian banking sector, *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, Volume 4, pages 1-16

Patrycja Krawczyk, 2019, CSR Reporting Standards: Implementation in Polish Enterprises, IBIMA Publishing, *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*

Riccardo Torelli, Federica Balluchi, Katia Furlotti, 2019, The materiality assessment and stakeholder engagement: A content analysis of sustainability reports, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 27, Issue 2, pages 470-484

Tiago Goncalvesa, Cristina Gaioa, Eva Costa, 2020, Committed vs opportunistic corporate and social responsibility reporting, *Journal of Business Research*, Volume 115, pages 417-427

Olivier Boiral, Inaki Heras-Saizarbitoria, 2020, Sustainability reporting assurance: Creating stakeholder accountability through hyperreality, *Journal of Cleaner Production*, Volume 243

Dr G. S. Sandhya Nair, Ms Remya.S, 2020, A brief review on global reporting initiative guidelines, *UGC Care Journal*

S. PRAKASH SETHI, JANET L. ROVENPOR, AND MERT DEMIR, 2017, Enhancing the Quality of Reporting in Corporate Social Responsibility Guidance Documents: The Roles of ISO 26000, Global Reporting Initiative and CSR-Sustainability Monitor, *Journal of the center of Business Ethics*, Volume 122, Issue 2, pages 139-163

Domenico Raucci, Lara Tarquinio, 2020, Sustainability Performance Indicators and Non-Financial Information Reporting. Evidence from the Italian Case, *MDPI*, Volume 10, Issue 1, pages 1-17

Aliane VIEIRA DE CASTRO, Gema RAM.REZ PACHECO, Fco Javier NEILA GONZALEZ, 2019, HOLISTIC APPROACH TO THE SUSTAINABLE COMMERCIAL PROPERTY BUSINESS: ANALYSIS OF THE MAIN EXISTING SUSTAINABILITY CERTIFICATIONS, *International Journal of Strategic Property Management*

Wika Harisa Putri, Handoko Arwi Hasthoro, Ghea Maudhia Putri, 2019, Analyzing the quality disclosure of Global Reporting Initiative G4 sustainability report in Indonesian companies, *Business Perspective*, Volume 17, Issue 4, pages 453-468

Maylia Pramono Sari, Surya Raharja, Agung Yulianto, Anindya Ardiansari, Imang Dapit Pamungkas, 2020, COMPLIANCE ANALYSIS OF ASIA SUSTAINABILITY REPORTING AWARDS (ASRA) 2018 COMPANIES, *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, Volume 9, Issue 3, pages 3891-3896

L. M. A. L. Gaudencio, 2020, Oil and gas companies operating in Brazil adhere to GRI-G4 essential sustainability indicators: a critical review, *Environment, Development and Sustainability*, Volume 22, pages 1123-1144

Κεφάλαιο 5: Πιστοποίηση των απολογισμών βιωσιμότητας

Η διασφάλιση της ακρίβειας, πληρότητας και αξιοπιστίας αποτελεί το σημαντικότερο ζήτημα πριν την έκδοση ενός απολογισμού βιωσιμότητας. Παρόλο που οι εκθέσεις βιωσιμότητας αποτελούν εθελοντική ενέργεια, για το 2017, οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις είχαν επιλέξει την εξωτερική διασφάλιση από ανεξάρτητο τρίτο μέρος ώστε να διαβεβαιώνεται ότι οι πληροφορίες που παρουσιάζονται είναι αμερόληπτες και αξιόπιστες. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η αξιοπιστία και η ποιότητα των αναφορών και το γεγονός ότι οι πάροχοι διασφάλισης είναι τεχνικοί εμπειρογνώμονες που επιδιώκουν να ενεργήσουν για το δημόσιο συμφέρον. (Sonnerfeldt, 2020). Για τον λόγο αυτό, ο κάθε ενδιαφερόμενος οργανισμός θα πρέπει να επικοινωνήσει με έναν φορέα πιστοποίησης ώστε να πραγματοποιηθεί η επικύρωση των περιεχομένων της αναφοράς.

Ένας απολογισμός θα πρέπει να ελέγχεται και να επικυρώνεται από ανεξάρτητο εξωτερικό φορέα πιστοποίησης πριν την δημοσίευσή του, χωρίς όμως να είναι απαραίτητη η απόκτηση πιστοποίησης για κάτι τέτοιο. Ο φορέας επιθεώρησης θα πρέπει να ελέγξει τα δεδομένα και να συντάξει μια έκθεση διασφάλισης περιεχομένου με το πόρισμά του. Επίσης, είναι υποχρεωμένος να διασφαλίσει μέσω εσωτερικών διαδικασιών επαλήθευσης, ελέγχου και ετήσιων επιθεωρήσεων ότι ο απολογισμός είναι αξιόπιστος, κατάλληλα ισοσταθμισμένος και σχετικός με τις προσδοκίες και τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η συνεργασία με εξωτερικούς, ανεξάρτητους φορείς για την ανασκοπήσεων των διαδικασιών διαχείρισης της βιωσιμότητας και των τελικών γνωστοποιήσεων είναι ιδιαίτερης σημασίας. Αυτό έχει ως σκοπό την αύξηση της ευρωστίας, της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των αποκαλυπτόμενων πληροφοριών. Οι όροι που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή αυτής της διαδικασίας ποικίλλουν. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι εξωτερική διασφάλιση, επαλήθευση και πιστοποίηση. Μια διαδικασία ανασκόπησης επικεντρώνεται κυρίως στην ποιότητα των δεδομένων και τις διαδικασίες για τον προσδιορισμό των δεδομένων που θα συλλεγούν.

Η ανασκόπηση από ανεξάρτητους φορείς πραγματοποιείται για διάφορους λόγους οι οποίοι αναφέρθηκαν προηγουμένως. Ωστόσο, η ποιότητα των δεδομένων εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό ζήτημα τόσο για τους οργανισμούς που παρουσιάζουν τα δεδομένα τους όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ένα σωστά δομημένο σύστημα αναφοράς, που θα βασίζεται σε εσωτερικούς ελέγχους, αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα στη διαχείριση της απόδοσης. Αυτό σε συνδυασμό με την εξωτερική διασφάλιση, επιβεβαιώνει ότι τα συστήματα είναι ισχυρά και λαμβάνονται υπόψιν κατά την αναθεώρηση. Ένα μοντέλο διασφάλισης πληροφοριών για

την έκθεση αναφοράς είναι εφικτό όταν βασίζεται σε μια σειρά υπηρεσιών, διαδικασιών, πρότυπων ασφαλείας και εσωτερικών πολιτικών, που διασφαλίζουν την ακεραιότητα της αναφοράς του οργανισμού στους ενδιαφερόμενους (Prinsloo, 2019). Ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις διαδικασίες αναφοράς ως συνεχή διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη, προωθώντας έτσι την αμοιβαία επικοινωνία και κατανόηση.

5.1 Μεθοδολογία

Το πρώτο βήμα για την διαχείριση της βιωσιμότητας θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσα από ένα σύστημα. Οι επιδόσεις βιωσιμότητας θα πρέπει να παρακολουθούνται και να γίνεται διαχείριση των πληροφοριών ώστε να αποφευχθούν τα θεματικά κενά ή η σπατάλη επιχειρησιακών πόρων και να επιτευχθεί ένας πιο ολιστικός και διαδραστικός τρόπος διαχείρισης. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης. Στο εσωτερικό των οργανισμών τα διοικητικά συμβούλια και οι διευθυντές πρέπει να παρέχουν κατεύθυνση και να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην παρακολούθηση και την αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με την απόδοσή τους. Για να πραγματοποιηθεί αυτό στην πράξη θα πρέπει να γίνει συνδυασμός δύο μεθόδων πιστοποίησης.

Η συνδυασμένη πιστοποίηση αναφέρεται σε κάτι περισσότερο από την επιθεώρηση από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες για την επαλήθευση τμημάτων ενός ολοκληρωμένου οργανισμού ή των πληροφοριών που αναφέρονται στις αναφορές βιωσιμότητας. Σχετίζεται με τη χρήση διαφορετικών τύπων συστημάτων, διαδικασιών, ελέγχων και επαγγελματικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, το συνδυαστικό μοντέλο διασφάλισης πληροφοριών περιλαμβάνει μια δομημένη διαδικασία από εσωτερικούς ελέγχους. Αυτοί οι εσωτερικοί έλεγχοι εντοπίζουν και μετράζουν τους κινδύνους και διασφαλίζουν τους πόρους ενός οργανισμού ενώ παράλληλα παρέχουν τη βάση για τις εξωτερικές επιθεωρήσεις για έναν οργανισμό μέσω περιοδικών εργασιών διασφάλισης που πραγματοποιούνται ξεχωριστά από τις καθημερινές διαδικασίες αλλά εξακολουθούν να εμπίπτουν στη γενική ευθύνη. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την επανεξέταση και παρακολούθηση των δραστηριοτήτων που επηρεάζουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Εξίσου σημαντικό είναι το έργο που εκτελούν οι εσωτερικοί ελεγκτές να βοηθήσει τους υπευθύνους διακυβέρνησης να εκτελέσουν την παρακολούθησή τους και τις στρατηγικές λειτουργίες. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να πραγματοποιήσει αξιολόγηση κινδύνου, να εντοπίσει αδυναμίες στην αναφορά και τη διαχείριση συστημάτων να παρέχουν συστάσεις για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και για τις εξωτερικές αναφορές. (Maroon and Prinsloo, 2020)

Στη συνέχεια, ο ενδιαφερόμενος οργανισμός απευθύνεται σε μια εταιρία αξιολόγησης που θα πραγματοποιήσει την εξωτερική επιθεώρηση. Πριν από την μελέτη των στοιχείων, ο εκάστοτε αξιολογητής θα πρέπει να έχει αποκτήσει γνώση σχετικά με τις λειτουργίες του οργανισμού, την δομή του, το έργο που παράγεται, τις διαδικασίες του έχοντας όμως υπόψιν την διεργασιοκεντρική προσέγγιση του ISO, ότι δηλαδή εισέρχονται στον οργανισμό στοιχεία όπως απαιτήσεις και νομικές υποχρεώσεις, ακολουθείται η διαδικασία και εξέρχονται προϊόντα, υπηρεσίες, αποτελέσματα και δεδομένα.

Από αυτά τα δεδομένα, θα ληφθούν υπόψιν μόνο όσα αφορούν την βιωσιμότητα του οργανισμού όπως ευθύνη για το περιβάλλον, ευθύνη για την κοινωνία, πρακτικές εργασίας. Οι εκροές που προκύπτουν για αυτά τα ζητήματα θα αποτελέσουν το περιεχόμενο της έκθεσης αναφοράς. Ο επιθεωρητής, λαμβάνοντας υπόψιν τις αρχές κατά ISO 26000 και GRI, ελέγχει έναν προς έναν τους αναφερόμενους δείκτες ως προς τη εγκυρότητα και πληρότητά τους. Αυτός ο έλεγχος αποτελεί μέρος της έκθεσης αναφοράς μέσω της δημιουργίας ενός κεφαλαίου που θα επεξηγεί τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και θα περιλαμβάνει την ανεξάρτητη δήλωση αξιοπιστίας από τον επιθεωρητή.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι όμοια με την εφαρμογή διαδικασιών επιθεωρήσεων των συστημάτων ποιότητας για την συλλογή αποδεικτικών στοιχείων. Μια σημαντική διαφορά είναι ότι αρχικά, θα πρέπει να εξεταστεί το περιεχόμενο σύμφωνα με τις τέσσερις αρχές που αναφέρθηκαν προηγουμένως, δηλαδή τη συμπερίληψη των ενδιαφερόμενων μερών, το πλαίσιο της βιωσιμότητας, την πληρότητα του περιεχομένου και την αντικειμενικότητα.

Αμέσως μετά, πραγματοποιούνται ερωτήσεις προς τη διοίκηση μέσω συνεντεύξεων είτε με αρμοδίους για τη συλλογή πληροφοριών είτε με προϊστάμενους τμημάτων για την κατανόηση της οργανωτικής δομής και των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί για την έκθεση αναφοράς. Αυτός αποτελεί τον κύριο τρόπο εξασφάλισης της συλλογής πληροφοριών και εφαρμογής αναλυτικών διαδικασιών συλλογής στοιχείων.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται έλεγχος σε δειγματοληπτική βάση για την αξιοπιστία τόσο των γενικών πληροφοριών του οργανισμού όσο και των συγκεκριμένων θεμάτων ως προς τη συλλογή, επικύρωση και αναφορά των πληροφοριών. Επίσης, γίνεται αναγνώριση και επισκόπηση των εσωτερικών διαδικασιών μέτρησης των αναφερόμενων θεμάτων, οι οποίες θα πρέπει να είναι διατυπωμένες με ακρίβεια, αναβάθμιση της συμμόρφωσης όπου απαιτείται και επεξεργασία των πληροφοριών ποσοτικά και ποιοτικά.

Τα συστήματα ελέγχονται μέσω βασικών δεικτών απόδοσης (KPI). Αυτό επιτρέπει μετρήσεις στην απόδοση και βελτιώσεις στα διάφορα θέματα που αφορούν τη βιωσιμότητα. Ένας άλλος τρόπος είναι το εργαλείο plan-do-check-act (PDCA), που παρέχει συνεχείς βελτιώσεις όπως αναφέρεται στα πρότυπα του συστήματος διαχείρισης του ISO. Πρόκειται για μια επιστημονική μέθοδο με θεμελιώδη αρχή την επανάληψη (Bomheuer et al. 2020).

5.2 Μελέτη περίπτωσης

Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος, απαιτείται η παράθεση μιας μελέτης περίπτωσης και πιο συγκεκριμένα η ανάπτυξη μιας έκθεσης αναφοράς ενός ερευνητικού ινστιτούτου που βρίσκεται στην Ιαπωνία. Η συγκεκριμένη έκθεση είναι ανοιχτή και διαθέσιμη στην ιστοσελίδα του ινστιτούτου και ακολουθεί το πρότυπο ISO 26000 και τους κανόνες GRI G4.

Το ινστιτούτο Nomura που βρίσκεται στην Ιαπωνία, έχει μια σχετικά μακρά παράδοση στην έκδοση αναφορών βιωσιμότητας, από το 2011. Δραστηριοποιείται από το 1965 στον χώρο των πληροφοριακών συστημάτων και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων, με ένα πλήθος δράσεων και σε συνεργασία με πολλά κράτη και φορείς εκτός της χώρας που βρίσκονται οι εγκαταστάσεις του. Μέσα από τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν συμβουλευτικές λύσεις, η NRI ενεργεί σύμφωνα με την φιλοσοφία «Dream up the future» για να συμβάλει στη δημιουργία μιας βιώσιμης κοινωνίας ενσωματώνοντας αυτή την ιδέα στην φιλοσοφία του οργανισμού.

Για την διαχείριση των ζητημάτων βιωσιμότητας, η NRI ίδρυσε την Επιτροπή Δημιουργίας Κοινωνικής Αξίας και την Επιτροπή Δραστηριοτήτων Βιωσιμότητας υπό την καθοδήγηση του Προέδρου & Διευθύνοντος Συμβούλου. Οι δύο αυτές επιτροπές υποβάλλουν προτάσεις στην Ανώτατη Διοικητική Επιτροπή και σε άλλες. Τα ζητήματα που αναλύονται αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικά ζητήματα και την Διοίκηση του οργανισμού. Το κάθε ένα από αυτά περιλαμβάνει τις κατευθυντήριες αρχές και τις πολιτικές για την μέτρηση και την λήψη μέτρων.

Η πιο πρόσφατη έκθεση αναφοράς αφορά το 2019 και αναπτύσσεται ως εξής: διαχείριση βιωσιμότητας με πολιτική βιωσιμότητας, ενδιαφερόμενα μέρη, ανάλυση σημαντικότητας ζητημάτων και δήλωση εμπιστευτικότητας, διακυβέρνηση οργανισμού που περιλαμβάνει ανάλυση κινδύνου, ποιότητα υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών, περιβάλλον και περιβαλλοντική διαχείριση, κλιματική αλλαγή, διαχείριση αποβλήτων, κοινωνία, εργατικά δικαιώματα, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τέλος πιστοποίηση της έκθεσης από εξωτερικό επιθεωρητή. Έχοντας ως λογική την δημιουργία αξίας στην κοινωνία και την δράση με υπεύθυνο τρόπο σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, οι επιτροπές που έχουν συγκροτηθεί

ασχολούνται αποκλειστικά με τα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης και είναι σε άμεση επικοινωνία με τη Διεύθυνση του Ινστιτούτου.

Όπως σε κάθε οργανισμό, έτσι και στο Ινστιτούτο Nomura, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ιδιαίτερης σημασίας και δεν διαφέρουν με αυτά που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Πρόκειται δηλαδή για πελάτες, υπαλλήλους, επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, φορείς του δημοσίου και πολλά άλλα. Η ανάπτυξη σχέσεων μαζί τους είναι ιδιαίτερης σημασίας ώστε να πραγματοποιηθεί η ενσωμάτωση των ζητημάτων βιωσιμότητας στη στρατηγική των λειτουργιών τους και στην διαχείριση των κινδύνων.

Η Διοίκηση του οργανισμού, σε συνεργασία με τις Επιτροπές, προχώρησε στον εντοπισμό τεσσάρων θεμάτων με υψηλό βαθμό προτεραιότητας. Στη συνέχεια προσδιορίστηκαν αυτά τα θέματα βάσει διεθνών προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών, όπως το GRI (G4) και το ISO 26000. Η επιλογή των θεμάτων προς παρουσίαση έγινε αρχικά με materiality analysis και στη συνέχεια σύμφωνα με τις οδηγίες GRI. Από αυτά προέκυψαν 15 ζητήματα ως τα σημαντικότερα τα οποία έχουν να κάνουν με την ασφάλεια των πληροφοριών της κοινωνίας, την παροχή ευκαιριών, τη συμμόρφωση με κανονισμούς και την επιβάρυνση του περιβάλλοντος. Η διαδικασία που ακολουθήθηκε βασίζεται σε τρία στάδια. Αρχικά, έγινε εντοπισμός των κύριων ζητημάτων όπως προκύπτουν από τα Διεθνή Πρότυπα και τα οποία πιθανόν να αποτελούσαν μέρος της έκθεσης αναφοράς, δημιουργώντας μια μακροσκελή λίστα. Στη συνέχεια, με την βοήθεια του materiality analysis εντοπίστηκαν τα σημαντικότερα ζητήματα σε σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τέλος, γίνεται παρουσίαση των επιλεγμένων θεμάτων σε ειδικούς και στην διοίκηση, προσαρμόζοντας τα σημαντικότερα ζητήματα και εξασφαλίζοντας την αντικειμενικότητα των πληροφοριών. Για κάθε μια επιλεγμένη θεματική ενότητα, έχουν τεθεί KPIs.

Η πρώτη θεματική ενότητα που παρουσιάζεται στην έκθεση αναφοράς, περιλαμβάνει στοιχεία για την διακυβέρνηση του οργανισμού. Αρχικά, αναφέρονται στοιχεία για την διοίκηση του οργανισμού, το όραμα, την αποστολή και τους στόχους. Στην συνέχεια γίνεται παράθεση ποσοτικών δεδομένων, σχετικά με την διοίκηση, τις επιτροπές, το οργανόγραμμα και την αξιολόγηση των μελών στις διάφορες επιτροπές, αναπτύσσοντας και άλλα θέματα όπως innovation management, risk management και supply chain management.

Η επόμενη θεματική αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση του οργανισμού. Τα κυριότερα ζητήματα που απασχολούν το Ινστιτούτο Nomura είναι η κλιματική αλλαγή, οι βιώσιμες πηγές ενέργειας και η προστασία του περιβάλλοντος στις διάφορες δράσεις του. Για αυτές τις υπό-ενότητες παρατίθεται η στοχοθεσία, ποσοτικά στοιχεία προόδου, η πολιτική για το κάθε

ζήτημα και οι τρόποι αντιμετώπισης. Ιδιαίτερα κατατοπιστικά είναι τα δεδομένα για την κατανάλωση ενέργειας και την διαχείριση αποβλήτων ώστε να δοθεί μια σαφής εικόνα μέτρησης και αντιμετώπισης από τον οργανισμό.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ						
	Μονάδα	2014	2015	2016	2017	2018
Κατανάλωση μη ανανεώσιμης ενέργειας	1.000 kWh	172.648	187.270	172.912	172.906	160.866
Ηλεκτρισμός	1.000 kWh	174.209	155.010	143.253	136.518	127.773
Πετρέλαιο	kl	56	279	103	112	128
Αέριο	1.000m3	473	407	311	569	628
Ψύξη, θέρμανση	1.000GJ	88	88	87	100	85
Κατανάλωση ανανεώσιμης ενέργειας	1.000kWh	92	72	82	621	743
ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΝΕΡΟΥ						
	Μονάδα	2014	2015	2016	2017	2018
Συνολική κατανάλωση νερού	1.000m3	163	231	200	201	212
Νερό από ύδρευση	1.000m3	163	231	200	201	212
Ανακυκλωμένο νερό	1.000m3	-	-	-	-	-
Λύματα	1.000m3	50	40	40	35	37
ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΧΑΡΤΙΟΥ						
	Μονάδα	2014	2015	2016	2017	2018
Χρήση χαρτιού	t	263	258	217	213	190
Απορρίμματα χαρτιού (σύνολο)	t	280	305	284	269	193
Ποσοστό ανακύκλωσης	%	100	100	100	100	100
ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΑ						
	Μονάδα	2014	2015	2016	2017	2018
Απορρίμματα (σύνολο)	t	508	566	666	2.365	1.414
Ποσοστό ανακύκλωσης	%	94,5	90,7	96,6	96,8	97,1

Η επόμενη θεματική ενότητα που αναπτύσσεται αφορά το προσωπικό του οργανισμού. Εκεί δίνονται στοιχεία σχετικά με τις προκλήσεις, την πολιτική, την αναλογία ανδρών-γυναικών, παλαιού και νέου προσωπικού, την νομοθεσία περί μισθοδοσίας και γενικότερης υποστήριξης, καθώς επίσης και τα μέτρα υποστήριξης του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας και εκπαίδευσης.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ						
	Μονάδα	2014	2015	2016	2017	2018
Συνολικός αριθμός εργαζομένων	αριθμός ατόμων	5.972	5.979	6.003	6.130	6.297
άντρες	αριθμός ατόμων	4.887	4.855	4.861	4.947	5.049
	%	81,8	81,2	81	80,7	80,2
γυναίκες	αριθμός ατόμων	1.085	1.124	1.142	1.183	1.248
	%	18,2	18,8	19	19,3	19,8
Μέσος όρος εργαζομένων	ηλικία	39.1	39.5	39.9	40.2	40.3
άντρες	ηλικία	39.6	40	40.5	40.8	41
γυναίκες	ηλικία	36.7	37	37.5	37.7	37.6
Κάτω των 30 ετών	αριθμός ατόμων	1.315	1.248	1.172	1.158	1.223
	%	22	20,9	19,5	18,9	19,4
άντρες	αριθμός ατόμων	951	892	847	820	858
γυναίκες	αριθμός ατόμων	364	356	325	338	365
30-39 ετών	αριθμός ατόμων	2.039	2.042	2.031	2.023	2.044
	%	34,1	34,2	33,8	33	32,5
άντρες	αριθμός ατόμων	1.708	1.687	1.650	1.640	1.640
γυναίκες	αριθμός ατόμων	331	355	381	383	404
40-49 ετών	αριθμός ατόμων	1.662	1.589	1.583	1.624	1.575
	%	27,8	26,6	26,4	26,5	25
άντρες	αριθμός ατόμων	1.378	1.302	1.285	1.315	1.268
γυναίκες	αριθμός ατόμων	284	287	298	309	307
50-59 ετών	αριθμός ατόμων	872	1.016	1.116	1.221	1.338
	%	14,6	17	18,6	19,9	21,2
άντρες	αριθμός ατόμων	775	905	1	1.092	1.190
γυναίκες	αριθμός ατόμων	97	111	116	129	148
Άνω των 60 ετών	αριθμός ατόμων	84	84	101	104	117
	%	1,4	1,4	1,7	1,7	1,9
άντρες	αριθμός ατόμων	72	69	79	80	93
γυναίκες	αριθμός ατόμων	12	15	22	24	24
Συνολικός αριθμός managers	αριθμός ατόμων	2.353	2.427	2.501	2.607	2.733
άντρες	αριθμός ατόμων	2.231	2.288	2.348	2.441	2.547
	%	94,8	94,3	93,9	93,6	93,2
γυναίκες	αριθμός ατόμων	122	139	153	166	186
	%	5,2	5,7	6,1	6,4	6,8

Μετά την ανάπτυξη των κυριότερων ζητημάτων, η έκθεση αναφοράς «κλείνει» με την τελική ανεξάρτητη έκθεση αξιοπιστίας. Σύμφωνα με αυτή, έχει πραγματοποιηθεί διασφάλιση αξιοπιστίας για τα δεδομένα και τους δείκτες που περιλαμβάνονται στην αναφορά. Πιο συγκεκριμένα, αυτά αφορούν τις υπευθυνότητες του οργανισμού, τον ανεξάρτητο ποιοτικό έλεγχο και τις υπευθυνότητες του εξωτερικού φορέα αξιολόγησης. Στην πρώτη κατηγορία διασφαλίζεται ότι οι δείκτες που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αναφορά είναι σύμφωνα με τα κριτήρια του οργανισμού και την ιαπωνική νομοθεσία. Στη δεύτερη κατηγορία, διασφαλίζεται ότι η αναφορά καλύπτει τις απαιτήσεις του Κώδικα Ηθικής των ανεξάρτητων επιθεωρητών, που βασίζεται στις αρχές της ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας, εμπιστευτικότητας και επαγγελματισμού. Επίσης, διασφαλίζει ότι είναι εγκατεστημένο ένα σύστημα ποιότητας που βασίζεται σε πολιτικές, κανονισμούς και καταγεγραμμένες διαδικασίες. Στην τρίτη κατηγορία δηλώνεται ότι η διαδικασία αξιολόγησης βασίστηκε στην επαγγελματική του κρίση, στην επιθεώρηση εγγράφων, σε αναλυτικές διαδικασίες, σε δοκιμές με δειγματοληπτική βάση και τέλος στη συμφωνία των εγγράφων προέλευσης και των αναφερόμενων δεικτών. Η έκθεση αυτή τελειώνει με τη δήλωση του αξιολογητή ότι τα δεδομένα και οι δείκτες που

περιλαμβάνονται στην έκθεση αναφοράς είναι σε συμφωνία με τα κριτήρια του οργανισμού και την εθνική νομοθεσία.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 5

Amanda Ling Li Sonnerfeldt and Caroline Aggestam Pontoppidan, 2020, The Challenges of Assurance on Non-financial Reporting, De Gruyter

Andre Prinsloo and Warren Maroun, 2019, An exploratory study on the components and quality of combined assurance in an integrated or a sustainability reporting setting, Emerald insight, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Emerald Publishing Limited, pages 2040-8021

Nomura Research Institute Ltd., ESG Databook 2019

Maroun Warren, Prinsloo Andre, 2020, Drivers of combined assurance in a sustainable development context: Evidence from integrated reports, Business Strategy and the Environment, pages 1-18

Bomheuer Malte, Rose Nangah Mankaa, Marzia Traverso, 2020, Improving data management system from health, Safety and Environmental data external assurance, Journal of Cleaner Production, Volume 256

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

6.1 Γενικά συμπεράσματα μελέτης

Η έννοια της βιωσιμότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης εμφανίστηκε το 1987 με το Brundtland report από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών. Σε αυτό το report παρουσιάστηκε ένας κοινά αποδεκτός ορισμός που θέτει την σημασία της βιωσιμότητας. Από τότε μέχρι σήμερα έχουν παρουσιαστεί πολλοί ορισμοί του θέματος, οι οποίοι αλληλοσυμπληρώνονται και προκύπτουν από την ενασχόληση των οργανισμών με αυτό το ζήτημα.

Τα τελευταία χρόνια, η βιωσιμότητα είναι ευρύτατα διαδεδομένη σε όλο τον κόσμο. Αυτό προκύπτει από την ανάγκη των επιχειρήσεων να προχωρήσουν πέρα από το κέρδος και να συνεισφέρουν μέσα από τις δράσεις τους στην κοινωνία και το περιβάλλον, αναγνωρίζοντας πλέον την άμεση και έμμεση επιρροή τους, συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων αυτών, οικοδομώντας ένα βιώσιμο μέλλον.

Καθώς δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα ένα ειδικό και δεσμευτικό νομοθετικό πλαίσιο, είναι στην κρίση του κάθε οργανισμού η ενσωμάτωση των αρχών και πρακτικών βιωσιμότητας. Έχοντας εξετάσει τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, γίνεται φανερό ότι διάφοροι οργανισμοί παγκοσμίως έχουν κάνει προσπάθειες να καθορίσουν αυτές οι αρχές, με τρόπο που να είναι κατανοητές και εφαρμόσιμες σε όλους τους οργανισμούς εκδίδοντας πρότυπα που να έχουν εφαρμογή παντού ενώ θα λειτουργούν παράλληλα με τις όποιες άλλες δραστηριότητές τους.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω δράσεων και μέσα από την ανάγκη παρουσίασης των αποτελεσμάτων στο ευρύ κοινό, προέκυψαν οι αναφορές βιωσιμότητας. Αυτές οι αναφορές αποτελούν πλέον βασικό στοιχείο των σχέσεων μετόχων, εργαζομένων και ενδιαφερομένων, παρέχοντας πολλαπλά οφέλη όπως έλεγχος των επιπτώσεων, βελτίωση της απόδοσης, αποτελεσματικότερη διαχείριση φυσικών πόρων, μείωση των αποβλήτων και διαχείριση κινδύνων. Για την ανάπτυξή τους απαιτείται η συγκρότηση μιας ομάδας που θα είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό, την μέτρηση και την υλοποίηση των μέτρων και των πολιτικών βιωσιμότητας.

Καθώς οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι εξοικειωμένες με την έκδοση αναφορών βιωσιμότητας, δεν παρατηρείται κάτι τέτοιο με οργανισμούς όπως ΜΚΟ, ερευνητικά ινστιτούτα και επιστημονικά ιδρύματα που έχουν ως κύριο στόχο την δημιουργία γνώσης και την υποστήριξη της κοινωνίας και όχι το άμεσο κέρδος. Σε αυτή τη μελέτη αυτή έγινε η προσπάθεια

προσαρμογής των προτύπων βιωσιμότητας και εκθέσεων βιωσιμότητας σε έναν ερευνητικό οργανισμό. Από τα παραπάνω κατέστη σαφές ότι είναι εφικτή μια τέτοια προσπάθεια, λόγω του έντονου κοινωνικού ρόλου και των δράσεων ενός ερευνητικού οργανισμού. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνουν δομικές αλλαγές για την εφαρμογή του, καθώς απαιτείται η συγκρότηση μιας ομάδας με γνώσεις πάνω στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που θα αναλάβουν αυτό το έργο.

Η ομάδα αυτή θα αναλάβει την εφαρμογή του προτύπου σύμφωνα με τις λειτουργίες του οργανισμού και θα θέσει KPIs για την μέτρηση των αποτελεσμάτων, τα οποία στη συνέχεια θα πρέπει να παρουσιαστούν στην Διοίκηση. Μια εξωτερική επιθεώρηση είναι απαραίτητη για την διαβεβαίωση της ορθότητας των πληροφοριών.

Επομένως, συμπεραίνεται ότι οι αρχές βιωσιμότητας μπορούν να εφαρμοστούν σε έναν τέτοιου είδους οργανισμό. Εκτός από την παρουσίαση της συνεισφοράς και την παράθεση των στοιχείων, αποτελεί ένα σημαντικό μέσο που θα φέρει κοντά την επιστημονική κοινότητα με τον ευρύτερο κοινό, δημιουργώντας έτσι μια αλληλεπίδραση που θα βοηθήσει στην εξέλιξη και των δύο αυτών κόσμων.

6.2 Μελλοντικές τάσεις

Η τάση αυτή για δημοσίευση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών απορρέει από το γεγονός ότι οι οικονομικές καταστάσεις παραλείπουν σημαντικές πληροφορίες για τους οργανισμούς. Αυτό σημαίνει ότι η ολοκληρωμένη αναφορά αποτελεί ένα μέσο για την παροχή μιας πιο συνεκτικής, ισορροπημένης και πλήρους εικόνας της απόδοσης που έχει πραγματοποιηθεί.

Στο μέλλον προβλέπεται ότι τα ζητήματα βιωσιμότητας θα απασχολήσουν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, ενώ θα γίνουν ευρέως διαδεδομένα και σε ΜΚΟ και ερευνητικούς οργανισμούς. Αναμένεται ότι θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και στη δέσμευση τους κατά τη διαδικασία παράθεσης των πληροφοριών.

Επίσης, το ενδιαφέρον θα στραφεί περισσότερο στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των πληροφοριών που παρατίθενται και όχι τόσο στην απόδοση καθώς το επίπεδο σύγκρισης δεδομένων παραμένει χαμηλό και οι αλλαγές που πραγματοποιούνται κάθε έτος πιθανόν να είναι μικρές. Ως εκ τούτου, η διοίκηση του κάθε οργανισμού θα επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες πτυχές της αναφοράς και θα μεριμνήσει για βελτιωτικά μέτρα στο εσωτερικό του οργανισμού.

Τέλος, η τάση για δημοσίευση τέτοιων πληροφοριών θα στρέψει το ενδιαφέρον στη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την αξιοπιστία των εκθέσεων αναφοράς. Ιδιαίτερες αλλαγές αναμένεται να πραγματοποιηθούν κατά την διαδικασία επιθεώρησης και πιθανόν αυστηρότερες μετρήσεις να είναι απαραίτητες.

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

Anonymous, 2016, Business reasons why it's good to be green. The Irish Times, [online] 22 February

Aragon-Correa, J. A., 2013, Beyond ourselves: Building bridges to generate real progress on sustainability management issues. Organization & Environment, Volume 26, Issue 1, pages 3-6

Bhandari Medani P., 2019, Sustainable Development: Is This Paradigm the Remedy of All Challenges? Does Its Goals Capture the Essence of Real Development and Sustainability? With Reference to Discourses, Creativeness, Boundaries and Institutional Architecture, ORCID: SocioEconomic Challenges, Volume 3, Issue 4, pages 97-128

Barbier, E., 1987, The concept of sustainable economic development, Environmental Conservation, Volume 14, Issue 2, pages 101-110

Bhandari, Medani P, 2018, Green Web-II: Standards and Perspectives from the IUCN, River Publishers

Bomheuer Malte, Rose Nangah Mankaa, Marzia Traverso, 2020, Improving data management system from health, Safety and Environmental data external assurance, Journal of Cleaner Production, Volume 256

Boiral Olivier, Heras-Saizarbitoria Inaki, 2020, Sustainability reporting assurance: Creating stakeholder accountability through hyperreality, Journal of Cleaner Production, Volume 243

Carter, C.R., & Rogers, D.S., 2008, A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. International journal of physical distribution & logistics Management, Volume 38, Issue 5, pages 360-387

Chakroun Salma, Bassem Salhi, Anis Ben Amar and Anis Jarboui, 2019, The impact of ISO 26000 social responsibility standard adoption on firm financial performance, Evidence from France, Management Research Review, Volume 43, Issue 5, pages 545-571

Dhaoui, Iyad, 2019, Good governance for sustainable Development, MPRA Paper No. 92544

Dr G. S. Sandhya Nair, Ms Remya.S, 2020, A BRIEF REVIEW ON GLOBAL REPORTING INITIATIVE GUIDELINES, UGC Care Journal,

Dr.Vinod N.Sayankar, 2020, ISO 26000: The Guiding Principle for Businesses in a Socially Responsible Approach, UGC Care Journal

Duran, C.D., Gogan, L.M., Artene, A. & Duran, V., 2015, The components of sustainable development - a possible approach. Procedia Economics and Finance, Volume 26, pages 806-811

Dyllick, T., & Hockerts, K., 2002, Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment, Volume 11, Issue 2, pages 130-141

Elkington, J., 2004, Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques, A., & Richardson, J. The Triple Bottom Line: Does it all add up? Assessing the Sustainability of Business and CSR, 1st edition, London Routledge

Emas Rachel, 2015, "The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles", Florida International University

Etzion, D., 2007, Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review, *Journal of Management*, Volume 33, Issue 4, pages 637-664

Farrell, A., & Hart, M., 1998, What does sustainability really mean: The search for useful indicators. *Environmental science and policy for sustainable development*, Volume 40, Issue 9, pages 4-31

Flores-Hernández J. Alfredo, Jesús J. Cambra-Fierro, Rosario Vázquez-Carrasco, 2020, Sustainability, brand image, reputation and financial value: Manager perceptions in an emerging economy context, *Sustainable Development Journal*, Volume 28, Issue 4, pages 935-945

Frandsen F., Johansen W., Pang A., 2013, From Management Consulting to Strategic Communication: Studying the Roles and Functions of Communication Consulting, *International journal of strategic communication*, Volume 7, Issue 2, pages 81-83

Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A., 2010, "Triple Bottom Line" as "Sustainable Corporate Performance": A Proposition for the Future. *Sustainability*, Volume 2, Issue 5, pages 1345-1360

Fischer Denise, Brettel Matel, Mauer René, 2020, The Three Dimensions of Sustainability: A Delicate Balancing Act for Entrepreneurs Made More Complex by Stakeholder Expectations, *Journal of Business Ethics*, Volume 163, Issue 1, pages 87-106

Forsgren, A. & Haskell, L., 2015, The impact of corporate social responsibility on intrinsic and extrinsic employee motivation A mixed-method study of Sodexo. Degree project. Umeå: Umeå University

Gaudencio L. M. A. L., 2020, Oil and gas companies operating in Brazil adhere to GRI-G4 essential sustainability indicators: a critical review, *Environment, Development and Sustainability*, Volume 22, pages 1123-1144

Gazzolla P., Pellicelli M., 2009, "Sustainable Management and Total Quality Management in Public Organizations with Outsourcing", UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA FACOLTÀ DI ECONOMIA

Gilberto Gallopin, 2003, "A systems approach to sustainability and sustainable development", Sustainable Development and Human Settlements Division, United Nations

Gibson-Graham, J.K., Cameron, J., Healy, S., 2013, Take back the economy: an ethical guide for transforming our communities, University of Minnesota Press, Minneapolis

Globalreporting.org

Googins, P., B. & Kinnicutt, S., 2010, Vision, Mission, Values: Guideposts to Sustainability, Organizational Dynamics, Volume 39, pages 316-324

Gunasekaran, A., Spalanzani, A., 2012, Sustainability of manufacturing and services: investigations for research and applications. International Journal Production Economics, Volume 140, Issue 1, pages 35-47

International Organization for Standardization, International Standard ISO 26000

International Organization for Standardization, "Discovering ISO 26000, Guidance on social responsibility"

Jacobus A. Du Pisani, 2007, "Sustainable Development, historical roots of the concept", Journal "Environmental Sciences", Volume 3-2006, Issue 2, pages 83-96

Jan Jonker, Andre Nijhof, 2006, "Looking Through the Eyes of Others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR" Corporate Governance Journal, Volume 14, Issue 5, pages 456-466

Jennifer A. Elliott, 2013, "An introduction to Sustainable Development-Fourth edition", London Routledge

Jonas Wanner, Christian Janiesch, 2019, "Big data analytics in sustainability reports: an analysis based on the perceived credibility of corporate published information", Business Research Journal, Issue 1, Volume 12, pages 143–173

Kishore Kumar and Ajai Prakash, 2019, Examination of sustainability reporting practices in Indian banking sector, Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility, Volume 4, pages 1-16

Kleindorfer, P.R., Singhal, K. & Wassenhove, L.N., 2005, "Sustainable Operations Management", Production and Operations Management, Volume 14, Issue 4, pages 482-492

Krawczyk Patrycja, 2019, CSR Reporting Standards: Implementation in Polish Enterprises, IBIMA Publishing, Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics

Kumar Vimal, Pratima Verma, Sachin Kumar Mangla, Atul Mishra, Dababrata Chowdhary, Sung Chi Hsu, Kuei Kuei Lai, 2020, Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations, Emerald Insight

Laura Gitman, 2018, "The State and Future of Sustainable Business in 2018", 10th annual BSR survey

Licandro Oscar Daniel, Adá n Guillermo Ramí rez Garcí, Lisandro José Alvarado-Peña, Luis Alfredo Vega Osuna and Patricia Correa, 2019, Implementation of the ISO 26000 Guidelines on Active Participation and Community Development, Social Sciences, MDPI, Open Access Journal, vol. 8(9), pages 1-18

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A., 2013, Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. Global Environmental Change, Volume 23, Issue 1, pages 382-391

Lozano Rodrigo, 2019, Analysing the use of tools, initiatives, and approaches to promote sustainability in corporations, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 27, Issue 2, pages 982-998

Lüdeke-Freund, 2010, F. Towards a conceptual framework of 'business models for sustainability'. In *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation*; Wever, Delft, The Netherlands

Mahjoub, Lassaad Ben, 2019, Disclosure about corporate social responsibility through ISO 26000 implementation made by Saudi listed companies, *Cogent Business & Management*, Volume 6, pages 1-23

Malmi, T. & Brown, D.A., 2008, "Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions", *Management Accounting Research*, Volume 19, Issue 4, pages 287-300

Maroun Warren, Prinsloo Andre, 2020, Drivers of combined assurance in a sustainable development context: Evidence from integrated reports, *Business Strategy and the Environment*, pages 1-18

Maylia Pramono Sari, Surya Raharja, Agung Yulianto, Anindya Ardiansari, Imang Dapit Pamungkas, 2020, COMPLIANCE ANALYSIS OF ASIA SUSTAINABILITY REPORTING AWARDS (ASRA) 2018 COMPANIES, *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, Volume 9, Issue 3, pages 3891-3896

Mauerhofer Volker, Daniela Rupo, Lara Tarquinio, 2020, Special issue: Law and sustainable development, *Sustainable Development Journal*, Volume 28, Issue 3, pages 445-447

McKinsey & Company, 2017

Mowforth, M., Munt, I., 2009, *Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World*, 3rd edition, London: Routledge

Nomura Research Institute Ltd., *ESG Databook 2019*

Norman, W. & MacDonald, C., 2004, "Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"", *Business Ethics Quarterly*, Volume 14, Issue 2, pages 243-262

Nunhes, T.V., Motta Barbosa, L.C.F., de Oliveira, O.J., 2017, Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems, *Journal of Cleaner Production*, Volume 142, pages 3225-3235

Papadopoulos P. Athanasios, Moise G. Sidiropoulos, 2000, "The sustainability of fiscal policies in the European Union", *International Advances in Economic Research*, Springer, *International Atlantic Economic Society*, vol. 5(3), pages 289-307

Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. 2004, Conceptualising Sustainability Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, Volume 24, Issue 6, pages 595-616

Porter, M.E., & Kramer, M.R., 2006, Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, Volume 84, Issue 12, pages 78-92

Poveda, C. and Lipsett, M. 2014, An integrated approach for sustainability assessment: the Wa-Pa-Su project sustainability rating system. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Volume 21, Issue 1, pages 85-98

PRAKASH SETHI S., JANET L. ROVENPOR, AND MERT DEMIR, 2017, Enhancing the Quality of Reporting in Corporate Social Responsibility Guidance Documents: The Roles of ISO 26000, Global Reporting Initiative and CSR-Sustainability Monitor, *Journal of the center of Business Ethics*, Volume 122, Issue 2, pages 139-163

Prinsloo Andre and Warren Maroun, 2019, An exploratory study on the components and quality of combined assurance in an integrated or a sustainability reporting setting, *Emerald insight Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Emerald Publishing Limited, pages 2040-8021

Pullman, M.E., Maloni, M.J. & Carter, C.R., 2009, "Food for thought: Social versus environmental sustainability practices and performance outcomes", *Journal of Supply Chain Management*, Volume 45, Issue 4, pages 233-242

Qureshi Ashad, 2020, A STUDY ON IMPLEMENTATION OF TQM FOR SUSTAINABILITY Master Thesis, Research Gate

Raucci Domenico, Tarquinio Lara, 2020, Sustainability Performance Indicators and Non-Financial Information Reporting. Evidence from the Italian Case, *MDPI*, Volume 10, Issue 1, pages 1-17

Riccardo Torelli, Federica Balluchi, Katia Furlotti, 2019, The materiality assessment and stakeholder engagement: A content analysis of sustainability reports, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 27, Issue 2, pages 470-484

Schaltegger, S., & Burritt, R., 2005, Corporate Sustainability in H. Folmer, & E. Elgar (Eds.), *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics*, Cheltenham: Edward Elgar.

Schneider, L., Marcus Wallenburg, C. & Fabel, S., 2014, "Implementing sustainability on a corporate and a functional level", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 44, Issue 6, pages 46-62

Sakiko Fukuda-Parr, Bhumika Muchhala, 2020, The Southern origins of sustainable development goals: Ideas, actors, aspirations, *Journal of Cleaner Production*, Volume 10, Issue 51, pages 5-15

SDG Reporting Challenge 2018, PwC

Schmid Jochen, Marieta Olaru, Ana-Maria Verjel, 2017, The effect of sustainable investments to the economic objectives of the company in relation to the total quality management, *Amfiteatru Economic Journal*, Volume 19, 2017, Issue 11, pages 939-950

Shrivastava, P., 1995, The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, Volume 20, Issue 4, pages 936-960

Slawinski Natalie, Pratima Bansal, 2015, Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability, *Organizational science*, Volume 26, Issue 2, pages 311-631

Sonnerfeldt Amanda Ling Li and Caroline Aggestam Pontoppidan, 2020, The Challenges of Assurance on Non-financial Reporting, De Gruyter

Sorlescu Mariana, Gabroeanu Emilia, 2018, ROMANIA'S TRANSITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, Romanian Economic Business Review, Volume 13, Issue 2, pages 37+

Sooksiri Wichaisri, Apichat Sopadang, 2019, Trends and Future Directions in Sustainable Development, Economic Alternatives, Volume 16, Issue 1, pages 1-17

Souza Joao Paulo Estevam, Joao Murta Alves, 2018, Lean-integrated management system: A model for sustainability improvement, Journal of Cleaner Production, Volume 172, pages 2667-2682

Starik, M., & Kanashiro, P. 2013. Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. Organization & Environment, Volume 26, Issue 1, pages 7-30

Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. 2012, The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. Baltic journal of management, Volume 7, pages 49-67

Sun Fuquan, 2013, "The Role of Research Institutes and Universities in Science and Technology Decision-making in China", University of California

Tasleem Muhammad, Nawar Khan, Asim Nisar, 2018, Impact of technology management on corporate sustainability performance-The mediating role of TQM, International Journal of Quality and Reliability Management, Volume 36, Issue 9, pages 1574-1599

Tilbury Daniella, David Wortman, 2004, "Engaging people in sustainability", IUCN The World Conservation Union

Tytti Nahi, 2018, "Co-creation for sustainable development: The bounds of NGO contributions to inclusive business", Business Strategy and Development, Volume 1, Issue 2, pages 88-102

Tiago Goncalvesa, Cristina Gaioa, Eva Costa, 2020, Committed vs opportunistic corporate and social responsibility reporting, Journal of Business Research, Volume 115, pages 417-427

Věra Pelantová & Eva Šlaichová, 2017, The contribution to the integration of management systems oriented to the sustainable and TQM, The AMFITEATRU ECONOMIC journal, Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, Volume 19, Issue S11, pages 951

VIEIRA DE CASTRO Aliane, RAM.REZ PACHECO Gema, NEILA GONZALEZ Fco Javier, 2019, Holistic approach to the sustainable commercial property business: analysis of the main existing sustainability certifications, International Journal of Strategic Property Management

Wika Harisa Putri, Handoko Arwi Hasthoro, Ghea Maudhia Putri, 2019, Analyzing the quality disclosure of Global Reporting Initiative G4 sustainability report in Indonesian companies, Business Perspective, Volume 17, Issue 4, pages 453-468

World Commission on Environment and Development, 1987, "The Brundland Report, Our Common Future"

Zhivkova Stela, 2019, The Companies' Behavior in the Context of Sustainable Development, Economic Alternatives, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, issue 2, pages 275-286

Zuzana Chvátalová, Alena Kocmanová, Marie Dočekalová, 2017, "Corporate Sustainability Reporting and Measuring Corporate Performance", Springer Berlin, Volume 359, pp 245-254

Ελληνική βιβλιογραφία

Διεθνές Ινστιτούτο για την Βιώσιμη Ανάπτυξη, 1992, Deloitte & Touche & Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη

Ζήσης Ιωάννης, 2003, «Πράσινο Επιχειρείν», Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων

Τσαρδανίδης Χαράλαμπος, 2014, «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΚΟ», Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 143 Β΄,σελ. 85-120

