

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*“Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**“Η Εξέλιξη των Απολογισμών  
Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης  
στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών”**

**Σταμάτης Σκούρας**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Ιωάννης Τσουλφάς**

**Ιανουάριος 2018**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***“Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**“Η Εξέλιξη των Απολογισμών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης  
στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών”**

**Σταμάτης Σκούρας**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Ιωάννης Τσουλφάς**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη “Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα” από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιανουάριος 2018**



## Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή διατριβή έχει στόχο να συνεισφέρει τόσο στο επίπεδο των πρακτικών εφαρμογών αναφορικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (εφεξής ΕΚΕ), όσο και στον εμπλουτισμό της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Επιπρόσθετα, ενισχύει τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών ως βασικό μέσο για την μετάβαση του σύγχρονου ανθρώπου στην ψηφιακή εποχή, αναδεικνύοντας τις πρακτικές της ΕΚΕ ως οδηγό μετασχηματισμού προς τη βιώσιμη ανάπτυξη της οικονομίας, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και την πρόοδο της κοινωνίας. Η βαθιά ανάλυση ορισμένων θεματικών εννοιών του παρόντος μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, λειτούργησε ως μοχλός καλλιέργειας ενσυναίσθησης, οδηγώντας με στην ανάγκη για έρευνα και επιπλέον ανάλυση υπαρχόντων δεδομένων ΕΚΕ, υπό νέο θεωρητικό πρίσμα πλέον, αυτό της τεχνολογίας και της ψηφιακής μετάβασης.

Προσεγγίζουμε θεωρητικά την εξέλιξη της ΕΚΕ, χρησιμοποιώντας τη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ, ως οδηγό και μελέτη περίπτωσης, που αποδεδειγμένα βάση αξιολογήσεων, βραβείων και διακρίσεων έχει τεκμηριωθεί η ηγετική του θέση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Χρησιμοποιώντας ως χάρτη τις κατευθυντήριες οδηγίες του Global Reporting Initiative, συγκρίνουμε τους απολογισμούς ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ τόσο διαχρονικά μεταξύ τους, όσο και σε σχέση με την σημερινή state of the art τάση. Επιπλέον, διασαφηνίζουμε τα διακριτά χαρακτηριστικά των δράσεων και των εργαλείων σύνταξης Απολογισμών Βιωσιμότητας καθώς και τις ανάγκες και τάσεις που δημιουργεί ο άνθρωπος στη σύγχρονη εποχή. Αντιπαραθέτοντας τις καλές πρακτικές προσφάτων μελετών και βιβλιογραφιών, επαληθεύουμε την καινοτομία που εισάγει και εφαρμόζει ο Όμιλος ΟΤΕ σε όλους τους πυλώνες ΕΚΕ. Τέλος, καταθέτουμε τις εκτιμήσεις τριών στελεχών της Υποδιεύθυνσης Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής και Κινητής του Ομίλου ΟΤΕ, παραθέτοντας τις προσωπικές τους απόψεις που παραχωρήθηκαν στον γράφοντα την παρούσα, μέσω του εργαλείου της συνέντευξης.

Συμπερασματικά, ενισχύεται η αναγκαιότητα υιοθέτησης ΕΚΕ στη στρατηγική, τόσο των μεγάλων όσο και των μικρών επιχειρήσεων και η εξωστρεφής τάση δημοσιοποίησης των απολογισμών τους με σύγχρονα μέσα. Η δημιουργία αυτής της προστιθέμενης αξίας είναι πολύ σημαντική, ειδικότερα στο σαθρό οικονομικό και γεωπολιτικό περιβάλλον της εποχής μας, παρέχοντας συγκριτικά πλεονεκτήματα. Πλεονεκτήματα όχι μόνο για ανάπτυξη αλλά και για τη βιωσιμότητά τους. Είναι αναγκαίο για την επιτυχία του στόχου, ο μετασχηματισμός αυτός να γίνει υπό το πρίσμα της ψηφιοποίησης όλων των πυλώνων της στρατηγικής εταιρικής υπευθυνότητας.

## Summary

This dissertation aims to contribute both to the practical application as far as Corporate Social Responsibility is concerned (henceforth CSR) and to enrich the already existing bibliography. In addition, it enhances the Telecommunications industry as a significant medium for the transition of modern man to the digital age, by giving prominence to the CSR practices as a transformation guideline towards sustainable development of the economy, improvement of the quality of life and progress of society. The extended analysis of specific thematic units of this postgraduate curriculum has worked as a keystone for the cultivation of empathy, thus inciting me to the need for study and further analysis of already existing CSR data, but this time under a different theoretical perspective, the one of technology and digital transition.

We approach the evolution of CSR theoretically by using the sustainable development strategy of the OTE Group as a guide and a study case, since its leading position in the telecommunication industry of Greece is established through assessment, awards and excellence. Using the Global Reporting Initiative's guidelines as a charter, we compare OTE Group CSR accounts over time, but also in relation to today's state-of-the-art trend. Moreover, we bring to focus the distinctive features of both Sustainability Reporting actions and tools and of the needs and tendencies that man creates in modern times. By juxtaposing the good practices of recent studies and bibliographies, we ascertain the innovation introduced and implemented by the OTE Group in all the pillars of CSR. Finally, we submit the qualitative assessments of three OTE Group Fixed and Mobile Telecommunications Corporate Responsibility Subdivision executives by adducing their personal views through interviews.

In conclusion, it is gradually becoming more imperative to adopt CSR strategies in the policy of both large and small businesses and to disclose such assessment by modern means. The creation of this added value is crucial, especially in the poor economic and geopolitical environment of our times, thus providing comparative advantages. Advantages not only for their growth but mainly for their sustainability. For the achievement of this goal, it is indispensable that the transformation take place in light of the digitization of all the pillars of strategic corporate responsibility.

## **Ευχαριστίες**

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρα Τσουλφά Ιωάννη για την ουσιαστική καθοδήγηση που μου προσέφερε, καθώς και την οικογένεια μου για την ενθάρρυνση και την έμπρακτη στήριξη των επιλογών μου.

Εκφράζω τις ευχαριστίες μου στην κα Αγγελοπούλου Σταυρούλα, *Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ* στην κα Μάλτη Άννα, *Προϊσταμένη Τμήματος Εταιρικής Υπευθυνότητας Ομίλου ΟΤΕ* και στην κα Περίσση Αικατερίνη, *Προϊσταμένη Τμήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ* για την πολύτιμη συμβολή τους, μέσω των συνεντεύξεων που μου παραχώρησαν.

Αφιερώνω αυτήν την μεταπτυχιακή διατριβή, στην σύζυγό μου και στα δυο μας παιδιά, Μελίτα και Κωνσταντίνο.

# Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	<b>1</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	<b>3</b>
<b>Έννοια και περιεχόμενο του όρου ΕΚΕ</b> .....	<b>3</b>
2.1 Ιστορική αναδρομή .....	4
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση και ορισμοί .....	8
2.3 Οι διαστάσεις της ΕΚΕ .....	10
2.3.1 Κοινωνική διάσταση – ανθρώπινο δυναμικό .....	10
2.3.2 Το φυσικό περιβάλλον .....	11
2.3.3 Οικονομική διάσταση .....	12
2.4 Από την ΕΚΕ στην βιώσιμη ανάπτυξη .....	13
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	<b>16</b>
<b>Επιχειρηματική ανάγκη ή εργαλείο μάρκετινγκ;</b> .....	<b>16</b>
3.1 Επιχειρηματικά κίνητρα υιοθέτησης ΕΚΕ .....	18
3.2 Πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ .....	22
3.3 Απαραίτητες προϋποθέσεις υιοθέτησης ΕΚΕ .....	27
3.4 Κριτική προσέγγιση .....	29
<b>Κεφάλαιο 4</b> .....	<b>34</b>
<b>Η υιοθέτηση της ΕΚΕ</b> .....	<b>34</b>
4.1 Σχεδιασμός .....	34
4.1.1 Προ-αξιολόγηση ΕΚΕ .....	34
4.1.2 Ανάπτυξη στρατηγικής ΕΚΕ .....	36
4.2. Εφαρμογή .....	36
4.2.1 Ανάπτυξη δεσμεύσεων .....	37
4.2.2 Εκτέλεση των δεσμεύσεων .....	38
4.3. Έλεγχος .....	39
4.4. Αξιολόγηση και βελτίωση .....	40
4.5 Διασταύρωση .....	41
4.6 Οργάνωση και προγραμματισμός στην πράξη .....	42
<b>Κεφάλαιο 5</b> .....	<b>45</b>
<b>Απολογισμοί και η εξέλιξή τους</b> .....	<b>45</b>
5.1 Από την ΕΚΕ στην βιώσιμη ανάπτυξη .....	47
5.1.1 Απολογισμοί βιωσιμότητας .....	50

5.1.2 Νομοθεσία για έκδοση απολογισμών στην Ελλάδα.....	53
5.2 Αρχές, πρωτοβουλίες και κατευθυντήριες οδηγίες σύνταξης απολογισμών .....	55
5.2.1 Αρχές του προτύπου Account Ability AA1000 .....	55
5.2.2 Αρχές του οικουμενικού συμφώνου του Ο.Η.Ε. – Global Compact .....	56
5.2.3 Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών - SDGs .....	59
5.2.4 Κατευθυντήριες οδηγίες Global Reporting Initiative - GRI .....	62
5.2.5 Κατευθυντήριες οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις .....	65
5.2.6 CSR Europe .....	66
5.2.7 Τα 20 κριτήρια του Ελληνικού κώδικα βιωσιμότητας .....	67
5.2.8 Συμβούλιο ΣΕΒ για τη βιώσιμη ανάπτυξη .....	68
5.2.9 ISO 26000 - Οδηγός για την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών .....	69
5.2.10 ISO 37001 - Συστήματα διαχείρισης ενάντια στη δωροδοκία.....	70
5.2.11 ISO 14001 - Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.....	70
5.2.12 OHSAS 18001 - Σειρά αξιολόγησης επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας .....	71
5.3 Δημοσιοποίηση απολογισμών ΕΚΕ.....	72
5.3.1 Η παγκόσμια τάση δημοσίευσης απολογισμών .....	75
5.4 Δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης .....	76
5.4.1 FTSE4 Good Index Series .....	76
5.4.2 Carbon Disclosure Project - CDP .....	77
5.4.3 Vigeo Eiris .....	78
5.4.4 Forum Ethibel .....	78
5.4.5 Oekom research .....	80
5.4.6 Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης - CRI .....	81
<b>Κεφάλαιο 6 .....</b>	<b>83</b>
<b>Η ΕΚΕ στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών .....</b>	<b>83</b>
6.1 Η σημαντικότητα υιοθέτησης ΕΚΕ στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών.....	83
<b>Κεφάλαιο 7 .....</b>	<b>87</b>
<b>Η εξέλιξη των απολογισμών του Ομίλου ΟΤΕ .....</b>	<b>87</b>
7.1 Γενικές τυποποιημένες δημοσιοποιήσεις .....	88
7.1.1 Στρατηγική και ανάλυση .....	88
7.1.2 Προφίλ οργανισμού .....	89
7.1.2.1 Συμμετοχές, δείκτες και διακρίσεις.....	90
7.1.3 Αναγνωρισμένα ουσιαστικά θέματα και όρια.....	94
7.1.4 Διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη .....	95
7.1.5 Προφίλ απολογισμού.....	96



7.1.6. Διακυβέρνηση .....	98
7.1.6.1 Εταιρική διακυβέρνηση .....	98
7.1.6.2 Διακυβέρνηση βιώσιμης ανάπτυξης.....	99
7.1.7. Ηθική και ακεραιότητα .....	100
7.1.7.1 Σύστημα διαχείρισης κανονιστικής συμμόρφωσης .....	100
7.1.7.2 Κοινωνική χάρτα .....	101
7.1.7.3 Σύστημα διαχείρισης εταιρικών κινδύνων .....	102
7.1.7.4 Ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης.....	102
7.2 Ειδικές τυποποιημένες δημοσιοποιήσεις.....	104
7.2.1 Δημοσιοποιήσεις της διοικητικής προσέγγισης .....	104
7.2.2 Δείκτες κατά θέμα.....	105
7.2.2.1 Τεχνολογία – Εκπαίδευση - Υπευθυνότητα .....	105
7.2.2.2 Περιβάλλον .....	106
7.2.2.3 Εθελοντισμός .....	107
7.2.2.4 Κοινωνική συνεισφορά .....	108
<b>Κεφάλαιο 8 .....</b>	<b>109</b>
<b>Επίλογος .....</b>	<b>109</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>114</b>

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Με αφορμή τις έντονες κλιματικές αλλαγές στον πλανήτη, όπου εμφανώς επηρεάζουν ολόκληρη την ανθρωπότητα, έχει γίνει αντιληπτό και κοινά αποδεκτό, ότι οφείλουμε να δραστηριοποιηθούμε και να προβούμε σε ριζικές και άμεσες δράσεις για την προστασία του. Η ανθρώπινη δραστηριότητα ενισχύει το φαινόμενο του θερμοκηπίου και αποτελεί την κυρίαρχη πηγή της σταδιακής αλλαγής του κλίματος. Ειδικότερα, στην εποχή μας όπου χαρακτηρίζεται για τον υπερκαταναλωτισμό της και κατά συνέπεια η επιρροή μας στο περιβάλλον, αλγοριθμικά μεγαλώνει. Το να δρούμε μεμονωμένα ως προς την αποκατάσταση της ζημίας, σίγουρα προσανατολίζεται προς την σωστή κατεύθυνση, αλλά δεν είναι η λύση στο πρόβλημα, διότι η συνολική καταστροφή που προκαλούμε είναι πολύ μεγαλύτερη και το χάσμα συνεχώς μεγαλώνει. Η πιο ορθή επιλογή στην πρόληψη της εντροπίας του πλανήτη είναι μια, και αυτή είναι η συλλογική προσπάθεια ώστε το αποτύπωμα που αφήνουμε από τις δραστηριότητες μας, να είναι πολύ ηπιότερο.

Αυτή η ιδέα δεν πρέπει να περιοριστεί μόνο στις ατομικές δραστηριότητες αλλά να διοχετευτεί και να ριζώσει στις επιχειρήσεις, στους οργανισμούς και γενικότερα σε όλες τις κοινωνικές δομές. Άραγε αυτό το αποτύπωμα είναι μόνο υλικό; Η απάντηση είναι όχι και αυτός είναι ένας λόγος που κάνει ακόμα πιο δύσκολη την εφαρμογή της έννοιας της πρόληψη. Είναι και ηθικό, κοινωνικό ακόμα και ψηφιακό, οπότε αντιλαμβανόμαστε ότι λόγω της πολυδιάστατης έννοιας θα πρέπει να σχεδιαστούν και να δημιουργηθούν συγκεκριμένες και ομαδικά συμφωνημένες δράσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. Έτσι, καλούνται πρώτα οι επιχειρήσεις, λόγω του ότι έχουν ήδη αναπτύξει στρατηγικό σχεδιασμό και κατέχουν βασική δομή στην κοινωνία, να παίξουν καθοριστικό ρόλο και να ηγηθούν σε αυτή τη μεγάλη και υψίστης σημασίας προσπάθεια.

Οι επιχειρήσεις καλούνται, ταυτόχρονα με την επιδίωξη της οικονομικής τους ανάπτυξης να επιχειρούν και την συνεισφορά τους στο κοινωνικό σύνολο. Γίνεται αντιληπτό ότι, βασικό στοιχείο για αυτήν την αλλαγή στην προσέγγιση των πραγμάτων

είναι η αλλαγή κουλτούρας και αυτή η δύσκολη αλλαγή για να υλοποιηθεί θα πρέπει να εισαχθεί σε όλες τις βασικές δομές μιας επιχείρησης, οπότε και καθίσταται αναγκαίο η υιοθέτηση ΕΚΕ στη στρατηγική δομή των εταιριών. ΕΚΕ στοχεύει όχι μόνο στην άμεση πρόληψη, αλλά και στην ύπαρξη πλαισίου και για τις επόμενες γενιές. Οπότε πλέον μιλάμε για βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τίποτα δεν μπορεί να βελτιωθεί αν δεν μπορεί να μετρηθεί. Όλα τα παραπάνω για να έχουν αποτέλεσμα θα πρέπει να παρακολουθούνται από συγκεκριμένους δείκτες (φορείς). Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι – πρότυπα σύνταξης απολογισμών βασιζόμενοι σε συγκεκριμένες και συμφωνημένες αρχές, ώστε να είναι εύκολα υλοποιήσιμοι από τις περισσότερες επιχειρήσεις δίχως να χρειάζονται ιδιαίτερα μεγάλοι πόροι. Αυτή η διπλωματική εργασία θα προσπαθήσει να δώσει διευκρινίσεις προς αυτή την κατεύθυνση, με ιδιαίτερη έμφαση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και ως μελέτη περίπτωσης, τον Όμιλο ΟΤΕ.

Θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι σημαντικότερες αρχές, κριτήρια, πρακτικές και εργαλεία σύνταξης απολογισμών βιώσιμης ανάπτυξης, ώστε να αποτυπωθεί μια ολιστική state of the art προσέγγιση του θέματος. Στην συνέχεια, θα αναλυθούν δείκτες και φορείς αξιολόγησης δράσεων, όπου είναι πολύ σημαντικοί για την εξέλιξη της ΕΚΕ, αναδεικνύοντας την αναγκαιότητα εξωστρέφειας, σύμφωνα με τα μέσα της εποχής ώστε να υπάρχει ουσιαστική ανατροφοδότηση των δράσεων και πρακτικών για συνεχή βελτίωση. Η ΕΚΕ και οι απολογισμοί, είναι αναπόσπαστοι μεταξύ τους και το ένα βοηθά στην εξέλιξη του άλλου.

Τέλος, δίνεται έμφαση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, διότι αυτός ο κλάδος κατά κόρον εκφράζει την ψηφιακή τεχνολογία και βρίσκεται σε συνεχή υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών. Αναλύονται σε βάθος οι απολογισμοί ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ και η εξέλιξη τους. Παρουσιάζονται αρκετές καινοτόμες πρακτικές, τόσο υιοθέτησης της ΕΚΕ στην στρατηγική του Ομίλου, όσο και στα εργαλεία σύνταξης των απολογισμών. Έπειτα από προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη του Ομίλου από την σχετική Διεύθυνση, αποτυπώνεται η ποιοτική οπτική και άποψη σε θέματα ΕΚΕ, όπως ο Όμιλος ΟΤΕ αντιλαμβάνεται.

# Κεφάλαιο 2

## Έννοια και περιεχόμενο του όρου ΕΚΕ

“ Το έδαφος, το νερό, ο αέρας και κάθε μορφή ζωής στον πλανήτη, βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ τους, συνθέτοντας το «φυσικό περιβάλλον» μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η ανθρώπινη δραστηριότητα ” ([Πηγή: ΕΛΛΑΓΡΟΛΠ ΑΕΒΕ, Αειφορία, 8.8.2017](#))

Πολλές φορές, επειδή αναλύεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) από τη σκοπιά της Διοίκησης, παραμελείται και παραγνωρίζεται η σημασία της για την κοινωνία συνολικά. Για την πληρέστερη κατανόηση της σημασίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αναφέρουμε την πιο πρόσφατη μελέτη της Cone Communications στις ΗΠΑ, η οποία διαπίστωσε ότι πάνω από το 60% των Αμερικανών ελπίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα οδηγήσουν σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές αλλαγές, ελλείψει ανάλογης κυβερνητικής ρύθμισης. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων καταναλωτών (87%), δήλωσαν ότι θα αγόραζαν ένα προϊόν επειδή η επιχείρηση υποστηρίζει ένα κοινωνικό ή περιβαλλοντικό θέμα που τους αρέσει. Αλλά είναι σημαντικό το γεγονός ότι, ένα απρόσμενο 76% των καταναλωτών, δήλωσε ότι θα αρνιόταν να αγοράσει ένα προϊόν από μια επιχείρηση εάν γνώριζε ότι η ίδια η επιχείρηση υποστηρίζει ένα ζήτημα αντίθετο στις δικές τους πεποιθήσεις ([Cone Communications CSR Study, 2017](#)). Επιπλέον, σημαντικοί αναλυτές επιχειρήσεων υποστηρίζουν το εξής:

“ Η επόμενη γενιά των εργαζομένων, αναζητά εργοδότες που επικεντρώνονται στην τριπλή βασική γραμμή: άνθρωποι, πλανήτης και έσοδα. Ερχόμενα από την ύφεση, τα εταιρικά έσοδα ενισχύονται. Οι εταιρείες ενθαρρύνονται να βάλουν αυτό το αυξημένο κέρδος σε προγράμματα που ανταποδίδουν “

([Συνέντευξη της Susan Cooney στο Business News Daily, 29.12.2017](#))

Είναι σαφές ότι η ΕΚΕ έχει αναπτυχθεί πέρα από τα στενά ή ευρύτερα πλαίσια της στρατηγικής των επιχειρήσεων για να γίνει προσδοκία των καταναλωτών ή και οδηγός στη διαχείριση των ανθρωπίνων, πόρων και την προσέλκυση δυναμικού υψηλών δεξιοτήτων. Στο εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια να αναπαραχθεί η γνώση για την ΕΚΕ, αναδιατάσσοντας τους γνωστούς μέχρι σήμερα ορισμούς και τις εννοιολογικές προσεγγίσεις. Τέλος, θα επιχειρηθεί να προσδιορισθεί ο οδικός χάρτης που οδηγεί τις επιχειρήσεις στη στρατηγική της βιώσιμης ανάπτυξης μέσα από τη διαδρομή της ΕΚΕ.

## 2.1 Ιστορική αναδρομή

Ο όρος ΕΚΕ είναι σύγχρονος, αλλά ως φιλοσοφία υπάρχει από πολύ παλαιότερα, έχοντας τις ρίζες του στα βάθη του χρόνου, με πλήθος αναφορών για την προστασία και τη βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων. Το 18ο αιώνα διαδίδεται μια νέα μορφή ΕΚΕ που αφορά στη βελτίωση των συνθηκών ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Οι πρωτοβουλίες αυτές είχαν αλτρουιστικά κίνητρα, αλλά παράλληλα αποσκοπούσαν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία θα ήταν το αποτέλεσμα της βελτίωσης του εργασιακού και βιοτικού επιπέδου (Ηρακλέους, 2004). Με την βιομηχανοποίηση, οι επιπτώσεις των ευρηματικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία και στο περιβάλλον, πήραν τεράστιες διαστάσεις. Στις αρχές της δεκαετίας του 1920 ξεκίνησαν οι πρώτες συζητήσεις σχετικά με τις κοινωνικές ευθύνες των επιχειρήσεων και άρχισε να δομείται ένα αρχικό πλαίσιο για την ΕΚΕ. Όμως, επίσημα ο όρος της ΕΚΕ πρωτοεμφανίστηκε το 1953, στο βιβλίο – ορόσημο του Bowen R. “Social Responsibilities of the Businessmen”. Η ιδέα της ΕΚΕ υποστηρίχθηκε και ενδυναμώθηκε ακόμα περισσότερο κατά τη δεκαετία του 1960, σε συνδυασμό με το περιβαλλοντικό και καταναλωτικό κίνημα (Wayne, 2010).

Σύμφωνα με τον Ιστορικό Daniel A. Wren, υπήρξαν επικρίσεις του αναδυόμενου εργοστασιακού συστήματος στη Μεγάλη Βρετανία, ιδίως όσον αφορά στην απασχόληση των γυναικών και παιδιών και τα ίδια αυτά ζητήματα αναδύθηκαν και στις ΗΠΑ. Μεταρρυθμιστές και στις δύο αυτές χώρες αντιλήφθηκαν το εργοστασιακό σύστημα ως πηγή πολυάριθμων κοινωνικών προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων της φτώχειας των παραγκουπόλεων και της εργασίας των γυναικών καθώς και των παιδιών. Ο Ιστορικός Wren απεικόνισε το κίνημα βιομηχανικής βελτίωσης/ευημερίας αυτής της πρώιμης περιόδου ως ένα ανομοιογενές μείγμα ανθρωπιστικής βοήθειας,

φιλανθρωπίας και επιχειρηματικού πνεύματος. Τα συστήματα κοινωνικής πρόνοιας που προήλθαν από αυτό το κίνημα, αποσκοπούσαν τόσο στην αποτροπή των προβλημάτων που ανέκυπταν στην εργασία, όσο και στη βελτίωση της απόδοσης με ενέργειες που θα μπορούσαν να ερμηνευτούν ως επιχειρηματικές και κοινωνικές. Τέτοια παραδείγματα περιλαμβάνουν την παροχή νοσοκομειακών κλινικών, λουτρών, χώρων γευμάτων, καταμερισμού κερδών, εγκαταστάσεων αναψυχής και άλλα (Wren 2005: 269-70). Ήταν άραγε η δημιουργία αυτών των προγραμμάτων για τη βελτίωση της εργασιακής σχέσης, οι σπόροι για κατάλληλες επιχειρηματικές αποφάσεις ή κοινωνικές αποφάσεις και οι πρόδρομοι της ΕΚΕ; Ενδεχομένως αυτές οι πρωτοβουλίες να αντικατοπτρίζουν τις επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για τους εργαζομένους τους. Ευθύνες που επεκτείνονται πέρα από τις κανονικές επιχειρηματικές απαιτήσεις. Είναι αδύνατο όμως να προσδιορισθεί εάν και τα δύο κίνητρα (παραγωγικότητα και κοινωνική ευθύνη) ήταν προφανή. Στα τέλη του 1800 εμφανίσθηκε επίσης η φιλανθρωπία, που όμως είναι δύσκολο να καθορισθεί εάν αναφέρεται σε άτομα ή σε επιχειρήσεις (παραδείγματα στις ΗΠΑ είναι ο Cornelius Vanderbilt ή John D. Rockefeller).

Σε ένα απλουστευμένο σχέδιο, ο Murphy διακρίνει τέσσερις ιστορικές περιόδους ανάπτυξης της ΕΚΕ (Murphy, 1978).

1. Την “φιλανθρωπική” εποχή, η οποία αφορά την περίοδο μέχρι τη δεκαετία του 1950, όπου οι επιχειρήσεις δώριζαν σε φιλανθρωπικές οργανώσεις περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη εποχή.
2. Την περίοδο από το 1953-1967, η οποία χαρακτηρίστηκε ως η εποχή της “συνείδησης-αναγνώρισης”, εποχή στην οποία έγινε μεγαλύτερη αναγνώριση της συνολικής ευθύνης των επιχειρήσεων και συμμετοχής τους στις κοινωφελείς υποθέσεις.
3. Η τρίτη περίοδος, 1968-1973 ονομάστηκε εποχή του “ζητήματος”, κατά την οποία οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να εστιάζουν σε συγκεκριμένα θέματα-προβλήματα όπως είναι η αστική υποβάθμιση, οι φυλετικές διακρίσεις και τα προβλήματα ρύπανσης.
4. Τέλος, από το 1974-1978 και μέχρι σήμερα η τέταρτη περίοδος αναφέρεται ως η εποχή της “ανταπόκρισης”, όπου πλέον οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να υλοποιούν σοβαρές και ολοκληρωμένες διαχειριστικές και οργανωτικές ενέργειες για την αντιμετώπιση θεμάτων ΕΚΕ.

Στο διάγραμμα 1 που παρατίθεται κατωτέρω γίνεται προσπάθεια να απεικονισθούν οι ιστορικές περίοδοι ανάπτυξης της ΕΚΕ κατά Murphy καθώς και οι μεγάλοι σταθμοί μετά το έτος 1990.



Διάγραμμα 1. Σχηματοποίηση του διαχωρισμού των μεγάλων ιστορικών περιόδων ανάπτυξης της ΕΚΕ κατά Murphy και οι σύγχρονοι σημαντικοί σταθμοί αυτής

Το 1980 εφαρμόστηκαν τα πρώτα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και οι πρώτοι κανονισμοί για την φροντίδα, την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας. Αυτό συνετέλεσε στη θεσμοθέτηση και εφαρμογή προτύπων (όπως το ISO 14001 και SA8000), κατευθυντήριων γραμμών (όπως το GRI) και κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης (Wayne, 2010). Επίσης, ακολούθησε μια σειρά από πολιτικές ενέργειες και πρωτοβουλίες από κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς, σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, όπου αποτέλεσαν σημαντικούς σταθμούς στην πορεία της ΕΚΕ. Το 1995, υπεγράφη στο Λονδίνο, από Ευρωπαίους επιχειρηματίες και Διευθυντές επιχειρήσεων, η “Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των Επιχειρήσεων κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού”, με στόχο την προαγωγή της εταιρικής υπευθυνότητας και ακολούθησε η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Δικτύου Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή (European Business Network for Social Cohesion – EBNSC) με έδρα τις Βρυξέλλες. Αποστολή του Δικτύου είναι να στηρίζει τις επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν κέρδος, βιώσιμη ανάπτυξη και ανθρώπινη πρόοδο, ενσωματώνοντας την ΕΚΕ στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο υποστηρίζει ενεργά τη δημιουργία αντίστοιχων δικτύων σε τοπικό επίπεδο.

Το 1999, στο διεθνές φόρουμ του Νταβός, συζητείται για πρώτη φορά η πρωτοβουλία του Γενικού Γραμματέα του ΟΗΕ, Kofi Annan, περί κώδικα συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Με τον κώδικα αυτό ο Kofi Annan ζήτησε από πολυεθνικές κυρίως επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, αλλά και επιλεγμένες Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (εφεξής ΜΚΟ), να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο αναφοράς της κοινωνικής ευθύνης στην παγκόσμια οικονομία, σηματοδοτώντας την αναγκαιότητα υπεύθυνης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Ακολούθησε η σύνταξη του “Οικουμενικού Συμφώνου” (Global Compact), στο οποίο περιγράφονται οι δέκα αρχές των Ηνωμένων Εθνών περί σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των εργασιακών δικαιωμάτων και της προστασίας του περιβάλλοντος όπου και θα αναλυθούν εκτενέστερα στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

Στη Σύνοδο Κορυφής του 2000 στη Λισσαβόνα, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο έθεσε το στρατηγικό στόχο της Ευρώπης 2020:

“ Η Ευρώπη να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή ”

[\(Σύνοδος κορυφής της Λισσαβόνας, 2000\)](#)

Για την υλοποίηση αυτού του οράματος, το CSR Europe σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς, εργάστηκε για την προώθηση της ευρωπαϊκής επιχειρησιακής εκστρατείας για την ΕΚΕ, με στόχο να κινητοποιήσει 500.000 επιχειρηματίες στο να ενσωματώσουν την ΕΚΕ στην επιχειρησιακή τους στρατηγική έως το 2005.

Τον Ιούλιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε την “Πράσινη Βίβλο”, προωθώντας το επίσημο πλαίσιο για την ΕΚΕ, ενώ το Νοέμβριο του ίδιου έτους, πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα το πρώτο Πανευρωπαϊκό Συνέδριο για την ΕΚΕ, που είχε σαν στόχο τόσο την ευρύτερη διάδοση της έννοιας της ΕΚΕ, όσο και τη διευκρίνιση και παροχή απαντήσεων σε κρίσιμα ερωτήματα που απασχολούσαν την επιχειρηματική κοινότητα.



Τέλος στις 25 Σεπτεμβρίου 2015, ως το πιο πρόσφατο γεγονός της ιστορικής ανάδρομης, 193 ηγέτες απ' όλο τον κόσμο δεσμεύτηκαν για 17 παγκόσμιους στόχους, ώστε να επιτευχθούν τρεις καταπληκτικές συνθήκες έως το 2030.

- ✚ Τέλος της ακραίας φτώχειας
- ✚ Καταπολέμηση της ανισότητας και της αδικίας
- ✚ Διόρθωση της κλιματικής αλλαγής

## 2.2 Εννοιολογική προσέγγιση και ορισμοί

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει αποκτήσει εξαιρετική σημασία τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους πολίτες-καταναλωτές. Οι βασικές πτυχές της έννοιας της ΕΚΕ συνοψίζονται στα εξής:

- ✚ Η ΕΚΕ αποτελεί εθελοντική αυτο-δέσμευση επιχειρήσεων και οργανισμών και στοχεύει στην υπεύθυνη λειτουργία και διαχείριση των δραστηριοτήτων τους.
- ✚ Ως εθελοντική αυτο-δέσμευση, η ΕΚΕ προϋποθέτει την ανάληψη πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων, επιπλέον της ελάχιστης συμμόρφωσης με την εκάστοτε νομοθεσία.
- ✚ Στη βάση των παραπάνω χαρακτηριστικών, η έννοια της ΕΚΕ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλέγμα πολιτικών και δράσεων που υιοθετεί κάθε επιχείρηση, προσδιορίζοντας τη σχέση της με την κοινωνία.
- ✚ Δεν περιορίζεται στην κοινωνική/περιβαλλοντική σήμανση προϊόντων και υπηρεσιών, ούτε στην απολογιστική ανασκόπηση (reporting) δράσεων και πρωτοβουλιών.

[\(Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ, 2014:19\)](#)

Συμπερασματικά, η έννοια της ΕΚΕ περικλείει την ευθύνη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού απέναντι στους ανθρώπους, την κοινωνία και το περιβάλλον για τον τρόπο που τους επηρεάζει από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όπως συμβαίνει με πολλές έννοιες, έτσι και η ΕΚΕ, προσεγγίζεται από διάφορους ορισμούς, στους οποίους μπορούμε να εντοπίσουμε διαφορετικούς προσανατολισμούς, οι οποίοι κινούνται γύρω από τη βιώσιμη ανάπτυξη, τον εθελοντικό χαρακτήρα της ΕΚΕ και την ανάπτυξη σε κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό επίπεδο. Δεν υπάρχει ένας καθιερωμένος διεθνής ορισμός, παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη έννοια χρησιμοποιείται ευρέως στο διεθνή δημόσιο διάλογο. Πλήθος αναγνωρισμένων διεθνών φορέων και οργανισμών, καθώς και πηγές προερχόμενες από τη διεθνή βιβλιογραφία

και αρθρογραφία, προσεγγίζουν την έννοια της ΕΚΕ, αποτυπώνοντας το σύνολο των χαρακτηριστικών και των στοιχείων που την ορίζουν.

- ✚ Ο Keith Davis προτείνει ότι η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων αναφέρεται σε αποφάσεις και δράσεις οι οποίες δεν σχετίζονται με οικονομικά αποτελέσματα ή με θέματα τεχνολογικού ενδιαφέροντος (Davis, 1960).
- ✚ Οι Eells και Walton όρισαν ότι η ΕΚΕ αναφέρεται σε θέματα τα οποία προκύπτουν όταν οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση σε θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος και γενικά σε αξίες που πρέπει να διέπουν τη σχέση επιχειρήσεις και κοινωνία (Eells και Walton, 1961).
- ✚ Σύμφωνα με τον Wood, η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ έγκειται στο γεγονός ότι η επιχείρηση και η κοινωνία είναι δυο έννοιες, οι οποίες όχι μόνο συνδέονται άμεσα, αλλά κυρίως δεν μπορούν να ακολουθήσουν ανεξάρτητες πορείες (Wood, 1991).
- ✚ Οι Jackson & Nelson χαρακτήρισαν την ΕΚΕ ως απαραίτητο συστατικό επιτυχίας των επιχειρηματικών λειτουργιών, καθώς επίσης και ως μια ευκαιρία έτσι ώστε οι επιχειρήσεις, εκτός από το ενδιαφέρον τους για οικονομικά αποτελέσματα, να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον ευρύτερο κοινωνικό προβληματισμό (Jackson and Nelson, 2004)
- ✚ Κατά το διεθνή μη κερδοσκοπικό οργανισμό Business for Social Responsibility (BSR), ως ΕΚΕ ορίζεται “Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να διασφαλίζει συνεχιζόμενη βιωσιμότητα και ικανοποιητική κερδοφορία, λειτουργώντας με τρόπους που τιμούν τις ηθικές αξίες και σέβονται τους εργαζόμενους, τις τοπικές κοινωνίες και το φυσικό περιβάλλον. Το σύνολο των πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων της ΕΚΕ είναι ενσωματωμένο στις επιχειρησιακές διαδικασίες, στις αλυσίδες ανεφοδιασμού και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε ολόκληρη την επιχείρηση και περιλαμβάνει την ευθύνη για τις τρέχουσες και παλαιότερες ενέργειες, καθώς επίσης και για τις μελλοντικές της δράσεις” ([Business for Social Responsibility](#)).
- ✚ Η Ευρωπαϊκή Ένωση στην “Πράσινη Βίβλο” (2002), όρισε την ΕΚΕ ως “μία έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους, με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη” (Πράσινη Βίβλος, 2002).

Μέσα από τους παραπάνω ορισμούς αξίζει να εντοπισθούν τα βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας της ΕΚΕ:

- ✚ Αυτοδέσμευση.
- ✚ Διαρκής.
- ✚ Αφορά κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα.
- ✚ Απευθύνεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- ✚ Εντάσσεται σε ένα στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο.
- ✚ Έχει σαν στόχο την υπεύθυνη ανάπτυξη της μέσα από την εξισορρόπηση του κόστους που εξωτερικεύει η λειτουργία της επιχείρησης στο περιβάλλον και την κοινωνία.

## 2.3 Οι διαστάσεις της ΕΚΕ

Η εφαρμογή της ΕΚΕ είναι πολυδιάστατη. Μια από τις πιο σημαντικές θεωρίες για την εφαρμογή της ΕΚΕ είναι οι τρεις βασικές γραμμές – Triple Bottom Line ή People, Planet, Profit. Ο βασικός στόχος αυτών των γραμμών είναι η βιωσιμότητα της επιχείρησης συγχρόνως με το κοινωνικό και το φυσικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται. Επιπλέον, από την θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία για την ΕΚΕ, καθορίζεται ότι είναι μια διακριτική συμμετοχή της επιχείρησης στις επιχειρηματικές πρακτικές που εμφανίζονται στην πρόωση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευημερίας. Η ΕΚΕ αφορά όλους όσους επηρεάζονται από τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Αυτοί μπορεί να είναι:

- ✚ Εργαζόμενοι
- ✚ Μέτοχοι
- ✚ Πελάτες / Καταναλωτές
- ✚ Ανταγωνιστές
- ✚ Προμηθευτές
- ✚ Περιβάλλον
- ✚ Πολίτες / Κοινωνία

### 2.3.1 Κοινωνική διάσταση – ανθρώπινο δυναμικό

Η κοινωνική πολιτική σχετίζεται με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που περιλαμβάνει το εργατικό δυναμικό αλλά και την τοπική κοινωνία,

τους συνεργάτες και τους καταναλωτές. Δράσεις ΕΚΕ που στοχεύουν στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- ✚ Την εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών εργασίας με ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας.
- ✚ Την ενθάρρυνση της δια βίου επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης.
- ✚ Την προσφορά ευκαιριών που εξασφαλίζουν ισόρροπη εργασιακή και οικογενειακή δραστηριότητα.
- ✚ Την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού κυρίως μέσα από δράσεις δίκαιης αμοιβής και μεταχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού χωρίς περιορισμούς και διακρίσεις.
- ✚ Την επιπλέον αμοιβή των εργαζόμενων με κέρδη που καθιστά τους εργαζόμενους κοινωνούς στο μετοχικό κεφάλαιο. Αντιθέτως, σε περιόδους οικονομικής κρίσης οι επιχειρήσεις πρέπει να ετοιμάζουν ανάλογες στρατηγικές για την αποφυγή απολύσεων και δραστική μείωση μισθών και γενικά απολαβών.
- ✚ Την αποφυγή καταπάτησης βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων από τους προμηθευτές και τους συνεργάτες τους.
- ✚ Την συνεισφορά των επιχειρήσεων σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες, δραστηριότητες στήριξης και επιχορήγησης του αθλητισμού και του πολιτισμού και χορήγησης υποτροφιών.

### 2.3.2 Το φυσικό περιβάλλον

Οι σημαντικότερες περιβαλλοντικές πολιτικές τις οποίες οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν, αφορούν στην μείωση των αερίων και υγρών εκπομπών καθώς και αποβλήτων και ρύπων που ευθύνονται κατά κύριο λόγο για την μόλυνση του περιβάλλοντος.

“ Μεγάλο μερίδιο ευθύνης όσο αφορά την προστασία του περιβάλλοντος βαραίνει της επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις είναι αυτές που αντλούν πόρους από τη φύση για τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, που εκπέμπουν ρύπους κα απόβλητα και καταναλώνουν ενέργεια σε αρκετά μεγάλες ποσότητες. Συνεπώς έχουν ευθύνη να τηρούν τους νόμους και τους κανονισμούς και επιπλέον να λαμβάνουν μέτρα για τη σωστή διαχείριση του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων “

(Βαξεβανίδου, 2011: 153)

Σημαντική πολιτική είναι επίσης και η υιοθέτηση υλικών, τεχνολογίας και συστημάτων παραγωγής φιλικών προς το περιβάλλον καθώς επίσης και η ένταξή τους σε προγράμματα ανακύκλωσης.

“ Εμείς ως ΟΤΕ, λαμβάνουμε κάθε χρόνο από τη ΔΕΗ τα «πράσινα πιστοποιητικά». Είμαστε η μόνη εταιρεία στην Ελλάδα που ισχυρίζεται βέβαια ότι για το 100% της κατανάλωσης του ρεύματος που χρειάστηκα, έχω εξασφαλίσει ότι αυτή η ενέργεια που κατανάλωσα, προέρχεται από πράσινη ενέργεια. Σκεφτείτε τη σημασία αυτού, αν αναλογιστείτε ότι πληρώνουμε 35 έως 40 εκατομμύρια ευρώ το χρόνο (που φτάνουν τα 55 εκατομμύρια αν προσθέσουμε φόρους κλπ.) στην ΔΕΗ, για να λειτουργήσουμε ”  
(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

### **2.3.3 Οικονομική διάσταση**

Η οικονομική διάσταση στα πλαίσια εφαρμογής της ΕΚΕ, ορίζεται ως το οικονομικό όφελος που έχει η επιχείρηση στο οικονομικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται και εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό το κοινωνικό και το περιβαλλοντικό κέρδος, όπως αναπτύχθηκαν παραπάνω. Η εγκατάσταση και λειτουργία μιας επιχείρησης σε μια κοινότητα δημιουργεί θέσεις εργασίας, προσδίδει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα από τη συνεργασία της με τοπικούς επαγγελματίες και επιχειρήσεις, αυξάνει τα έσοδα από τους φόρους στα δημόσια ταμεία και συμβάλλει στην ισόρροπη οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της γεωγραφικής περιοχής στην οποία λειτουργεί και δραστηριοποιείται. Η λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με διαφάνεια αναφορικά με το υπάρχον σύστημα συναλλαγών. Η τήρηση νόμων, κανόνων και κώδικων δεοντολογίας θεωρούνται πρωταρχικής σημασίας για σωστή εταιρική διακυβέρνηση. Τέλος, ιδιαίτερης σημασίας καθίσταται επίσης η αντιμετώπιση των καταναλωτών, για τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να τηρούν τους κανόνες ποιοτικού ελέγχου και ασφάλειας, να τιμολογούν δίκαια και να είναι έντιμες οι διαφημιστικές τους εκστρατείες.

“ Το ότι είμαστε εισηγμένοι στο χρηματιστήριο εταιρεία εμείς ως ΟΤΕ, είναι εισηγμένη και η Deutsche Telekom, πλην των άλλων σημαίνει ότι μας παρακολουθεί η διεθνής κοινότητα, παρακολουθούνται οι αποδόσεις μας σε διεθνείς δείκτες και αυτό επηρεάζει την επίδοσή μας. Όταν η επίδοσή μας είναι ψηλά, τότε οι επενδύσεις είναι μεγαλύτερες και αυτό σημαίνει χρήμα. Αυτή είναι η οικονομική προσέγγιση του θέματος ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

## 2.4 Από την ΕΚΕ στην βιώσιμη ανάπτυξη

Τις τελευταίες δεκαετίες, η βιώσιμη ανάπτυξη αντιμετωπιζόταν ως ένα καθαρά περιβαλλοντικό ζήτημα. Σύμφωνα με μία ακόμη στενότερη οπτική, η αειφόρος ανάπτυξη είναι η οικονομική ανάπτυξη, κυρίως των αναπτυσσόμενων χωρών, η οποία θέτει σε κίνδυνο τους φυσικούς πόρους, τη βιοποικιλότητα και το φυσικό περιβάλλον. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες όμως, έγινε σαφές ότι τα οικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα δεν μπορούν να διαχωριστούν από τις κοινωνικές ανησυχίες. Όμως, η ενσωμάτωση αυτών των περιοχών δεν είναι θεωρητικά και εννοιολογικά εύκολη και απαιτεί ένα νέο αναπτυξιακό υπόδειγμα (Drexhage και Murphy, 2010). Συγχρόνως, το ποίος πρέπει να ενεργήσει υπέρ της αειφορίας, έχει σταδιακά μετατοπίσει την έμφαση από το προσωπικό επίπεδο στο συλλογικό, των κυβερνήσεων, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των παγκόσμιων οργανισμών. Την δεκαετία του 1990 επανεμφανίσθηκε η ευθύνη των φορέων της κοινωνίας των πολιτών και στις αρχές του έτους 2000 πρόβαλλε η ευθύνη του επιχειρηματικού κόσμου (Steuerer R., 2013). Η εννοιολογική σημασία και εξέλιξη της ΕΚΕ και η Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι δύο όροι που εμφανίζονται στο προσκήνιο με είκοσι περίπου χρόνια διαφορά μεταξύ τους. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί έντονα ο διάλογος αναφορικά με την ΕΚΕ ως επιχειρησιακή πρακτική και τη σχέση της ΕΚΕ με την Βιώσιμη Ανάπτυξη. Λειτουργούν συνεργατικά ή ανταγωνιστικά; Είναι συμπληρωματικές πρακτικές ή υποκαθιστά η μια την άλλη;

Ανέκαθεν, οι επιχειρήσεις αποτελούσαν ζωντανούς οργανισμούς, οι οποίοι με τη δράση και τη συμπεριφορά τους επηρέαζαν το κοινό και τις κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιούνταν σε οικονομικό, εργασιακό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Οι σύγχρονες όμως μορφές διαβίωσης, όπου κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση, η

απελευθέρωση των αγορών, η ταχύτητα εξέλιξης στην τεχνολογία της επικοινωνίας, ο πλουραλισμός στην πληροφόρηση, η αύξηση της επιρροής των καταναλωτών, η διαφοροποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών, η υπό διαμόρφωση παγκόσμια κοινότητα και παράλληλα, η αποδυνάμωση του ρόλου του κράτους, διαμορφώνουν ένα νέο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο, που αναδεικνύει πλέον περισσότερο από ποτέ, το σύνθετο ρόλο της επιχείρησης, καθώς και τη δυναμική σχέση αλληλεξάρτησης αυτής και της κοινωνίας. Μία σχέση η οποία είναι πρωτίστως “οικονομική”, αφού ο βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι το κέρδος, αλλά η οποία, για να έχει κοινωνικό έρεισμα, για να έχει μακροχρόνια βιώσιμη προοπτική, πρέπει στη βάση της να γίνει και μία σχέση ουσιαστικά κοινωνική και περιβαλλοντική. Γι’ αυτό και το ζητούμενο σήμερα, στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης είναι ο συνδυασμός της οικονομικής αποτελεσματικότητας με την κοινωνική συνεισφορά και την περιβαλλοντική ευαισθησία. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις, καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν με βάση τη φιλοσοφία ότι το επιχειρείν είναι άρρηκτα συνυφασμένο με το ευ ποιείν και ως εκ τούτου, η επιχειρηματική δραστηριότητα οφείλει να μεριμνά για κάθε πτυχή της ζωής και του περιβάλλοντος, στο οποίο αυτή αναπτύσσεται και εξελίσσεται. ([Άρθρο “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη vs Βιώσιμη Ανάπτυξη” του Γλυκαίνου Α. αναρτημένο στο προσωπικό του ιστολόγιο, 11.5.2009](#))

Η βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται ανάλογα από την οπτική γωνία με την οποία την εξετάζουμε. Με εστίαση στις ανάγκες κάλυψης, υπάρχει ο γνωστός ορισμός της αειφόρου ανάπτυξης (ορισμός Brundtland), κατά τον οποίο η βιώσιμη ανάπτυξη είναι η “ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να εξυπηρετήσουν τις δικές τους ανάγκες” ([United Nations General Assembly, 1987](#)). Έτσι, ο στόχος της ανάπτυξης είναι η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και προσδοκιών, όπως τα τρόφιμα, τα ρούχα, η κατοικία, οι θέσεις εργασίας και η βελτίωση της ποιότητας ζωής. Με βάση την εστίαση στις ηθικές αξίες, διάφορες ηθικές αξίες και ηθικές προσεγγίσεις μπορούν να ανακαλυφθούν στην έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Η ισότητα είναι σημαντική όσον αφορά στο δικαίωμα της εκπλήρωσης των αναγκών του παρόντος καθώς και των μελλοντικών γενεών ([United Nations, 1992, 3<sup>η</sup> Αρχή](#)). Η ηθική δράση που μεγιστοποιεί τη χρησιμότητα και εξασφαλίζει καλύτερα την κάλυψη των αναγκών της πλειοψηφίας των ανθρώπων είναι επίσης αειφόρος ([United Nations, 1992, 5<sup>η</sup> Αρχή](#)). Αυτό, χωρίς να παραγνωρίζουμε ότι υπάρχουν ιδιαίτερα ευάλωτα άτομα, κοινωνικές ή περιβαλλοντικές καταστάσεις με

ειδικές ανάγκες και ιδιαίτερη προτεραιότητα ([United Nations, 1992, 6<sup>η</sup> Αρχή](#)). Οι ηθικές αξίες μπορούν να στηριχθούν στην πολυμερή διαπραγμάτευση, η οποία πρέπει να είναι ανοιχτή, δίκαιη, ασφαλής, αμερόληπτη και προβλέψιμη ([United Nations, 1992, 4<sup>η</sup> Αρχή](#)). Με εστίαση στην κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική διάσταση, η αειφόρος ανάπτυξη περιλαμβάνει τις κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις που πρέπει να ενσωματωθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Η ανάπτυξη αυτή πρέπει να είναι ισορροπημένη και αλληλεξαρτώμενη από τους πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης. Η δέσμευση για οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αειφορικό μέλλον ανανεώθηκε το 2012 ([United Nations General Assembly, 2012](#)).

Η έννοια της ΕΚΕ και η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης προχώρησαν ξεχωριστά για μεγάλο χρονικό διάστημα και δεν ήταν επαρκώς σαφής η σχέση μεταξύ των δύο. Θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε ότι η ΕΚΕ είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο προωθεί τη συμβολή των επιχειρήσεων στην αειφόρο ανάπτυξη. Δηλαδή δημιουργεί μια ισορροπία μεταξύ οικονομικών συμφερόντων, περιβαλλοντικών αναγκών και κοινωνικών προσδοκιών με την ενσωμάτωση του πνεύματος της βιώσιμης ανάπτυξης στην στρατηγική της επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των αντιλήψεων της ΕΚΕ και της αειφόρου ανάπτυξης έχει ενισχυθεί τα τελευταία χρόνια και η ΕΚΕ θεωρείται πλέον ως ένα αναπόσπαστο μέρος της αειφόρου ανάπτυξης ([World Business Council for Sustainable Development, 2000](#)). Η εταιρική βιωσιμότητα είναι η εταιρική εκδοχή της αειφόρου ανάπτυξης, ενώ η ΕΚΕ είναι εθελούσια επιχειρησιακή προσέγγιση για την αειφόρο ανάπτυξη (Steurer, Langer, Konrad και Martinuzzi, 2005). Η Ιδιωτική επιχειρηματική δραστηριότητα διαδραματίζει βασικό ρόλο για την επίλυση των προκλήσεων της αειφόρου ανάπτυξης με τη δημιουργικότητα, τις επενδύσεις και την καινοτομία. Μια δυναμική και καλή λειτουργία του επιχειρηματικού τομέα, προστατεύοντας παράλληλα τα εργασιακά δικαιώματα, το περιβάλλον και την υγεία σύμφωνα με τα σχετικά διεθνή πρότυπα και συμφωνίες, μπορεί να αποτελέσει βασική κινητήρια δύναμη της αειφόρου ανάπτυξης ([United Nations General Assembly, 2015](#)).



# Κεφάλαιο 3

## Επιχειρηματική ανάγκη ή εργαλείο μάρκετινγκ;

Από τις αναφορές στο προηγούμενο κεφάλαιο καθίσταται σχεδόν αυταπόδεικτο ότι η ΕΚΕ αποτελεί σημαντική αξία για μια επιχείρηση, διότι αποδεικνύει τόσο στους καταναλωτές όσο και στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (εφεξής ΜΜΕ) το γεγονός ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τα ευρύτερα κοινωνικά ζητήματα, τα οποία δεν έχουν άμεσο αντίκτυπο στο κέρδος. Αυτά τα ζητήματα μπορεί να είναι τοπικά, εθνικά ή παγκόσμια. Η φροντίδα της επιχείρησης για την υγεία και την ευημερία των άλλων, που δεν περιλαμβάνει σαν στόχο τις πωλήσεις της μπορεί να θεωρηθεί αξιέπαινη, αν εφαρμοσθεί σωστά. Για το λόγο αυτό, η απόδειξη μιας υγιούς πολιτικής ΕΚΕ μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις της αγοράς, ιδιαίτερα σε συνθήκες όπου οι πελάτες επιδιώκουν να κάνουν μια ηθική αγορά. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερα κέρδη σε μια επιχείρηση. Ωστόσο, η σταδιακή οικοδόμηση μιας αξιόπιστης φήμης είναι πολύτιμη και οι πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης χρειάζονται χρόνο για τη δημιουργία και τη διαχείριση τους.

Την τελευταία δεκαετία, η ΕΚΕ έχει ισχυροποιηθεί ως ιδέα και έχει ανέβει στην ιεραρχία της εταιρικής ατζέντας, ιδίως μετά την εμφάνιση ολοένα και περισσότερων αποδείξεων ότι πολλές επενδυτικές αποφάσεις, κυρίως μακροπρόθεσμου ορίζοντα, καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό και από τις αρχές ΕΚΕ που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση. Επιπρόσθετα, καθίσταται ολοένα και σημαντικότερη για την βιωσιμότητα της επιχείρησης, δεδομένου του σημερινού ενισχυμένου ρόλου των ΜΚΟ και της ταχύτατης απήχησης της όποιας κοινωνικής διαμαρτυρίας, κυρίως λόγω των νέων μέσων που υπάρχουν, όπου μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνικές συγκρούσεις και ενίοτε σε ρήξεις στις εργασιακές σχέσεις και στις σχέσεις με την κοινωνία. Παράλληλα, οι καταναλωτές δίνουν ολοένα και περισσότερη έμφαση σε δράσεις ΕΚΕ και απαιτούν διαφάνεια, ιδίως αναφορικά με επιχειρηματικές δράσεις που σχετίζονται με ηθικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα.

Μία προφανής επίδραση της υιοθέτησης της ΕΚΕ από την επιχείρηση είναι ο τομέας του μάρκετινγκ. Η ΕΚΕ στο μάρκετινγκ είναι σημαντική διότι εστιάζει στις προσπάθειες προσέλκυσης καταναλωτών που αποζητούν να κάνουν θετική διαφορά με τις αγορές τους. Οι ανακυκλώσιμες συσκευασίες, οι παρεμβάσεις που διαδίδουν και ενεργοποιούν την κοινωνική ευαισθητοποίηση και τα μερίδια των κερδών που ωφελούν τις φιλανθρωπικές οργανώσεις και ομάδες, αποτελούν παραδείγματα στρατηγικών κοινωνικής ευθύνης. Πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει στρατηγικές ΕΚΕ στο μάρκετινγκ ως ένα μέσο για να βοηθήσουν την κοινότητα ή να παράγουν υπηρεσίες και προϊόντα που ωφελούν την κοινωνία.

(1) Για παράδειγμα, τα τμήματα μάρκετινγκ μπορούν να ξεκινήσουν μια εκστρατεία που ενθαρρύνει τους καταναλωτές να αγοράσουν πακέτα κάλτσες και όχι μόνο ένα ζευγάρι καθώς η επιχείρηση με τη σειρά της προσφέρει το ένα πακέτο από αυτά σε φιλανθρωπικά ιδρύματα και σε καταφύγια αστέγων στην κοινότητα που λειτουργεί ή εκεί που βρίσκονται οι πωλήσεις της.

Ως αποτέλεσμα τέτοιων γενναιόδωρων δωρεών, η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως κοινωνικά υπεύθυνη και ηθική. Η εικόνα αυτή προσελκύει πελάτες που νοιάζονται για κοινωνικά υπεύθυνες δεσμεύσεις από την πλευρά των εταιρειών και θέλουν να στηρίξουν την ευημερία της κοινότητας τους. Η ΕΚΕ συμβαδίζει με τις πρακτικές κοινωνικής ευθύνης. Για παράδειγμα, η διοίκηση, τα στελέχη, οι μέτοχοι αλλά και όσοι ενδιαφέρονται για την ευημερία της επιχείρησης πρέπει να εφαρμόζουν δεοντολογικές συμπεριφορές και να ενταχθούν στην στρατηγική για την προώθηση υπεύθυνων προσπαθειών μάρκετινγκ. Αυτές οι προσπάθειες θα πρέπει να είναι γνήσιες και αυθεντικές διότι οι καταναλωτές προβαίνουν συχνά σε έρευνα και μπορούν να κατανοήσουν τα τεχνάσματα ή τις διαφημιστικές ενέργειες που δεν είναι γνήσιες. Αυτό μπορεί να επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα, καθόσον, θα αποδειχθεί από τους πελάτες ότι η επιχείρηση δεν έχει δεσμευτεί για κοινωνική ευθύνη και μπορεί τελικά να βλάψει την επωνυμία και την επιτυχία της επιχείρησης περισσότερο και από την περίπτωση που η επιχείρηση δεν θα είχε καθόλου υιοθετήσει μια στρατηγική ΕΚΕ.

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιασθούν τα επιχειρήματα που υποστηρίζουν την υιοθέτηση της ΕΚΕ λόγω των προσδοκώμενων ωφελειών για μια επιχείρηση. Επιπλέον, θα παρουσιασθούν τα σοβαρά και αξιόλογα κριτικά επιχειρήματα για την ΕΚΕ. Η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε εταιρικές κοινωνικές πρωτοβουλίες αποτελεί ευεργετικό αποτέλεσμα, καθόσον με αυτό τον τρόπο προβάλλεται η επιχείρηση θετικά

στους καταναλωτές και στους επενδυτές, προκαλώντας παράλληλα θετικά συναισθήματα και στους ίδιους τους εργαζομένους.

“ Ασχολούμαστε με την ΕΚΕ γιατί είμαστε εισηγμένη εταιρεία στο χρηματιστήριο, Deutsche Telekom μεγαλομέτοχος, 22% των μετόχων στα χέρια επενδυτών που δίνουν σημασία στο ESG (Environment – Society - Governance). Οι επενδυτές κοιτάνε και αυτούς τους παράγοντες και θέλουν να είναι γνώστες αυτών των παραμέτρων ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

### 3.1 Επιχειρηματικά κίνητρα υιοθέτησης ΕΚΕ

Ο James Epstein-Reeves σε άρθρο του στο περιοδικό Forbes το 2012 είναι περισσότερο από σαφής όταν δηλώνει ότι:

“ Η ΕΚΕ δεν πρόκειται να λύσει τα παγκόσμια προβλήματα. Τούτου λεχθέντος, η ΕΚΕ είναι ένας τρόπος για τις επιχειρήσεις να ωφεληθούν οι ίδιες, ωφελώντας ταυτόχρονα την κοινωνία. Όταν ορίζω την ΕΚΕ σε ανθρώπους αμήνητους στη διοίκηση, έχω συνήθως τρεις αντιδράσεις. Μερικοί λένε, "Δεν είναι ένα μάτσο ενεργειών «πράσινου ξεπλύματος»; Άλλοι χρησιμοποιούν μια λέξη που δεν είναι τόσο ωραία για να περιγράψουν τα περιττώματα αντί για το ξέπλυμα. Ακόμη άλλοι λένε ότι ο ορισμός μου ακούγεται σαν μια εμπνευσμένη έκκληση για δράση για να μετριασθούν τα δεινά του καπιταλισμού. Έπειτα, υπάρχουν εκείνοι που λένε ότι η ΕΚΕ είναι σαν μια απρόθυμη φωνή στο Woodstock να τραγουδάει Kumbaya - κάτι που μόνο "χίπις" θα μπορούσαν να ονειρευτούν ”

([Άρθρο “Six Reasons Companies Should Embrace CSR” στο Forbes του James H. Reeves, 21.2.2012](#))

Ο Epstein-Reeves ισχυρίζεται ότι υπάρχουν έξι επιχειρησιακοί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν την ΕΚΕ ως ένα μέσο που θα τους επιτρέψει να ωθήσουν τις ακόλουθες επιχειρηματικές διαδικασίες στον οργανισμό:

1. **Καινοτομία** - Στο πλαίσιο της ΕΚΕ, η καινοτομία είναι ένα τεράστιο όφελος για μια επιχείρηση και μια κοινωνία.

(2) Για παράδειγμα, ο Geoff Mc Donald, ο οποίος είναι ο παγκόσμιος αντιπρόεδρος της Unilever για τους ανθρώπινους πόρους, το μάρκετινγκ, τις επικοινωνίες και την αειφορία ισχυρίστηκε ως ομιλητής στο Wavelength Connect ότι:

“ Χρησιμοποιώντας το φακό της βιωσιμότητας, η Unilever ήταν σε θέση να καινοτομήσει με νέα προϊόντα όπως ένα μαλακτικό μαλλιών που χρησιμοποιεί λιγότερο νερό ”

[\(Δήλωση του Geoff McDonald στο Wavelength Connect, 1.10.2014\)](#)

Χωρίς βιωσιμότητα, οι προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης πιθανώς δεν θα είχαν οδηγήσει σε ένα τέτοιο προϊόν.

2. **Εξοικονόμηση κόστους** - Ένα από τα ευκολότερα σημεία για μια επιχείρηση να αρχίσει να ασχολείται με την αειφορία είναι να την χρησιμοποιήσει ως τρόπο να μειώσει το κόστος. Είτε χρησιμοποιεί λιγότερες συσκευασίες είτε λιγότερη ενέργεια, αυτές οι εξοικονομήσεις προστίθενται γρήγορα σε ένα αξιосέβαστο μερίδιο του συνολικού κόστους.

(3) Για παράδειγμα, η Αμερικανική εταιρεία ειδών διατροφής General Mills μείωσε το κόστος παραγωγής με εξοικονόμηση ενέργειας κατά 20%. Μετά την εγκατάσταση μετρητών παρακολούθησης της ενέργειας σε διάφορα τμήματα στο εργοστάσιό της στο Covington της πολιτείας Georgia η εταιρεία εξοικονόμησε 600.000 δολάρια.

3. **Διαφοροποίηση των προϊόντων** - Στο παρελθόν, η διαφοροποίηση των προϊόντων ήταν ένας από τους βασικούς λόγους που οι επιχειρήσεις ενστερνίστηκαν την ΕΚΕ. Εταιρείες όπως η Timberland κατάφεραν να βρουν τη φωνή τους και να ενσωματώσουν τις αξίες της επιχείρησης στο επιχειρηματικό μοντέλο τους. Ωστόσο, καθώς η ΕΚΕ έχει γίνει πιο συνηθισμένη, η χρήση της ΕΚΕ για διαφοροποίηση των προϊόντων γίνεται όλο και πιο δύσκολη.

(4) Για παράδειγμα, οι «Πόλεμοι Cola» είναι ένας από τους μεγαλύτερους ανταγωνισμούς που διεξάγονται στις επιχειρήσεις. Η Coke και η Pepsi διεκδικούν συνεχώς όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Ωστόσο, και οι δύο υιοθετούν παρόμοιες, αν και ελαφρώς διαφορετικές, προσεγγίσεις στην ΕΚΕ. Τόσο η Pepsi όσο και η Coke ακολουθούν στρατηγικές μηδενικής καθαρής

χρήσης νερού. Και οι δύο εταιρείες προσφέρουν φιάλες κατασκευασμένες από βιώσιμες συσκευασίες.

Τελικά, αν και καμία από τις δύο εταιρείες δεν βλέπει αναγκαστικά ισχυρά οφέλη από τη διαφοροποίηση των προϊόντων, είναι μια ένδειξη ότι η ΕΚΕ είναι μια πραγματική και χειροπιαστή στρατηγική και όχι απλώς μια μανία.

4. **Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και σκέψη** - Ο μόνος λόγος που υιοθετούμε τη βιωσιμότητα είναι για να προωθήσουμε την ανάπτυξη της Unilever", είπε ο Mc Donald στη συνέντευξη που αναφέραμε παραπάνω. Πράγματι, η ΕΚΕ είναι μια προσπάθεια για να εξετάσει κανείς το μακροπρόθεσμο ενδιαφέρον της επιχείρησης και να διασφαλίσει ότι το μέλλον της επιχείρησης είναι βιώσιμο. Ο όρος βιωσιμότητα στην ΕΚΕ «μετατοπίζει την ανησυχία για τα οικονομικά αποτελέσματα του επόμενου οικονομικού τριμήνου στις επιπτώσεις των επιχειρηματικών αποφάσεων που έχουν σήμερα σε οικονομικά (και κοινωνικά) αποτελέσματα δέκα χρόνια από τώρα».
5. **Συμμετοχή πελατών** - Ποια είναι η σκοπιμότητα να υιοθετείς την ΕΚΕ, αν κανείς έξω από την επιχείρησή σου δεν το γνωρίζει; Τα τελευταία χρόνια, η Walmart έχει καθιερωθεί ως ηγέτης στις περιβαλλοντικές προσπάθειες, παρά την αντίθετη εικόνα που έχουμε για την επιχείρηση. Το 2008, η Walmart πραγματοποίησε μια διαφημιστική καμπάνια με στόχο την ευαισθητοποίηση σχετικά με το περιβάλλον και τις επιλογές των προϊόντων που θα μπορούσαν να κάνουν οι καταναλωτές. Η χρήση της ΕΚΕ μπορεί να σας βοηθήσει να επικοινωνήσετε με τους πελάτες σας με νέους τρόπους. Δεδομένου ότι το μήνυμα αφορά κάτι "καλό", μπορεί συχνά να είναι ένας ευκολότερος τρόπος να μιλήσετε με τους πελάτες σας. Πρόκειται για ένα ελάχιστα χρησιμοποιημένο εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων.
6. **Συμμετοχή υπαλλήλων** - Οι υπάλληλοι της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό και γιατί έχει υιοθετηθεί η ΕΚΕ.  
(5) Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η Sara Lee δημιούργησαν μια παγκόσμια ομάδα εργασίας από τους υπαλλήλους της για να εργαστούν και να συμβάλουν στη δημιουργία μιας στρατηγικής για την αειφορία και τη βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας. Η εταιρεία Solo Cup Company δημιούργησε το Δίκτυο Δράσης για την Αειφορία (Sustainable Action Network) για να ενεργοποιήσει τους υπαλλήλους της που επικεντρώνονται στις προτεραιότητες της ΕΚΕ.

[\(James H. Reeves, 21.2.2012\)](#)

Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές ΕΚΕ μετά από ένα γεγονός το οποίο μπορεί να αμαυρώσει την εικόνα της επιχείρησης, όπως ένα επεισόδιο περιβαλλοντικής υποβάθμισης ή επεισόδια κακής μεταχείρισης εργαζομένων. Τέλος, πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν ΕΚΕ και ακολουθούν συγκεκριμένες αρχές και πρότυπα, τα οποία είναι απαραίτητα ώστε να μπορούν να συνεργαστούν με άλλες επιχειρήσεις όπου τα υποστηρίζουν. Έτσι, δημιουργείται μια κλειστού τύπου αλυσίδα προμηθευτών – παραγωγών – πωλητών βασισμένη σε αξίες. Σε αυτή τη βάση, τα οφέλη που πηγάζουν από την κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων είναι:

- ✚ **Βελτίωση σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη:** Είναι αυτονόητο ότι όταν υπάρχουν καλές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, διασφαλίζεται με τον καλύτερο τρόπο η ανεμπόδιστη λειτουργία των επιχειρήσεων. «Αρμονία» σημαίνει και έλλειψη συγκρούσεων ή αλλιώς συνθήκες συνεργασίας που αποτελούν πυρήνα της επιτυχημένης επιχειρηματικής λειτουργίας αφού συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία. Αναγνωρίζοντας λοιπόν αυτό το γεγονός, πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν δράσεις ΕΚΕ που θεωρούν ότι θα ενισχύσουν και θα βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Έτσι, πολλές φορές οι επιχειρήσεις εμφανίζονται να αδιαφορούν για τις ενδεχόμενες δαπάνες που συνεπάγονται από την εφαρμογή δράσεων της ΕΚΕ. Αυτό γιατί, έχουν πειστεί ότι οι δαπάνες θα αντισταθμιστούν και θα υπερκαλυφθούν από τα προσδοκώμενα οφέλη που θα προκύψουν από το «χτίσιμο» σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- ✚ **Επιχειρηματικός αλτρουισμός:** Πολλές φορές οι επιχειρήσεις εμφανίζονται να «ικανοποιούνται» όταν νιώθουν ότι εφαρμόζοντας πρακτικές ΕΚΕ συμβάλλουν δραστικά προς το όφελος και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο αναδεικνύουν στο ευρύ κοινό τις αλτρουιστικές τους προθέσεις. Αυτό έχει ως άμεσο αποτέλεσμα να βελτιώνουν τη φήμη τους, να ενισχύουν την εικόνα τους και να γίνονται πιο ανταγωνιστικές στην αγορά. Αρκετές επιχειρήσεις που θεωρούνται ηγετικές στο πεδίο δράσης τους, πραγματοποιούν δράσεις ΕΚΕ, γιατί με αυτό τον τρόπο δείχνουν ότι μέσα από τη λειτουργία τους κάνουν και ενέργειες προς όφελος της κοινωνίας, πράγμα που θεωρούν σωστό.
- ✚ **ΕΚΕ ως πόλος έλξης και συγκράτησης εργαζομένων:** Το σύστημα αρχών και αξιών που διέπει τις επιχειρήσεις αναδεικνύεται μέσα από πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν στα πλαίσια ΕΚΕ. Αυτό μπορεί να αποτελέσει θετικό πόλο έλξης αλλά και συγκράτησης των εργαζομένων οι οποίοι προτιμούν να εργάζονται σε ένα «υγιές και ηθικό» περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι έχοντας ηθικές αρχές,

αφουγκράζονται της ανάγκης της κοινωνίας και ευαισθητοποιούνται θετικά απέναντι σε πρακτικές ΕΚΕ. Ως κοινωνικά όντα, πέρα από τις οικονομικές αποδοχές ενδιαφέρονται τόσο για τα κοινωνικά δρώμενα όσο και για την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Νιώθουν λοιπόν ότι συνεισφέρουν και αυτοί στην κοινωνική ευημερία όταν συμμετέχουν σε προγράμματα ΕΚΕ που οργανώνουν οι επιχειρήσεις που εργάζονται.

✚ **Θετική επίδραση στην καταναλωτική συμπεριφορά:** Η διαμόρφωση της θετικής συνείδησης του καταναλωτικού κοινού και η πελατειακή πίστη καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις δράσεις των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, παίζουν πρωταρχικό ρόλο στο καθορισμό, τη διατήρηση και την ενίσχυση των καλών σχέσεων των καταναλωτών με τις επιχειρήσεις. Γνωρίζουν λοιπόν οι επιχειρήσεις ότι μπορούν να μεθοδεύσουν πιο εύκολα υπέρ τους την καταναλωτική συμπεριφορά όταν χρησιμοποιούν δράσεις και μεθόδους που βελτιώνουν την εικόνα τους. Χρησιμοποιούν για αυτό το λόγο, καλά σχεδιασμένες στρατηγικές που οδηγούν στην αύξηση της πελατειακής πίστης και προσπαθούν να καταστήσουν σαφές ότι οι ενέργειές τους σχετικά με την ΕΚΕ εντάσσονται μέσα στη φιλοσοφία τους. Έτσι, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν ως όπλο τις δράσεις τους προκειμένου να επηρεάσουν τη γνώμη των καταναλωτών, να τους προσελκύσουν με αποτέλεσμα να προτιμήσουν τα προϊόντα τους επιδεικνύοντας την υψηλή τους ποιότητα (Mandhachitara και Poolthong, 2011: 122-133).

“ Ο ΟΤΕ είναι εταιρεία εισηγμένη στο χρηματιστήριο, αξιολογείται με διεθνείς δείκτες, συνεπώς είναι απαραίτητο να λειτουργεί με όρους βιωσιμότητας ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

## 3.2 Πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ

Οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εφαρμόσουν στρατηγικές ΕΚΕ έχουν σταθμίσει την αναλογία κόστος – όφελος και τα πλεονεκτήματα εφαρμογής αυτών των στρατηγικών θα τους οδηγήσουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους και της ανταγωνιστικότητάς τους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο υπολογίζουν, μετρούν και

διαχειρίζονται την ευρύτερη επίδραση εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ στην κοινωνία. Χρησιμοποιούν τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που αποκομίζουν από την εφαρμογή ΕΚΕ για να οικοδομήσουν αμοιβαίες επωφελείς συμμαχίες, να εδραιωθούν στην αγορά και να αναπτυχθούν αρμονικά. Η επιτυχημένη διαμόρφωση πολιτικής ΕΚΕ όπως και η επιτυχημένη εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ, προσδίδουν πολλά πλεονεκτήματα σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, δηλαδή τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τους επενδυτές και την κοινωνία. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα από δράσεις ΕΚΕ όπως αυτά έχουν αναλυθεί σε αρκετές μελέτες συνοψίζονται παρακάτω:

- ✚ Βελτίωση της φήμης και της εικόνας της επιχείρησης στην κοινωνία. Η φήμη της επιχείρησης και η πίστη σε αυτήν κατακτιέται μετά από μακροχρόνιους αγώνες, ενώ αντίθετα μπορεί να χαθεί σε μικρό χρονικό διάστημα μετά από κάποιες άστοχες ενέργειες. Οι επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν τις συνέπειες που μπορεί να έχει το κοινωνικό τους προφίλ, επενδύουν σε στρατηγικές ΕΚΕ για να βελτιώσουν την αξία των προϊόντων τους από καταναλωτική άποψη και να βελτιώσουν τη φήμη τους.
- ✚ Βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και αύξηση της παραγωγικότητας. Η βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας καθιστά την επιχείρηση πιο αποτελεσματική αφού αυξάνει την ικανοποίηση των υπαλλήλων, βελτιώνει τις σχέσεις τους και έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνει και την απόδοση και παραγωγικότητα τους.
- ✚ Επίσης, πολλές επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει ότι οι υπάλληλοι κινητοποιούνται περισσότερο ως προς την αύξηση της παραγωγικότητας όταν έχουν ισχυρό ηθικό κίνητρο παρά από όταν έχουν μια μεσαίου μεγέθους αύξηση αποδοχών.
- ✚ Βελτίωση σχέσεων με επενδυτές. Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικής απόδοσης.
- ✚ Έλεγχος Κινδύνου. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ είναι να έχουν πιο αποδοτικό διάλογο και καλή συνεργασία με τα εμπλεκόμενα μέρη, συνεπώς καλύτερη εικόνα για πιθανούς κινδύνους.
- ✚ Αύξηση της αποδοτικότητας, μείωση κόστους και αύξηση πωλήσεων. Με πρακτικές ΕΚΕ μελετάται η διαχείριση κατανάλωσης ενέργειας, η μείωση εκπομπών ρύπων και γενικότερα η λειτουργία της επιχείρησης με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον.
- ✚ Θετική Αντιμετώπιση από ΜΜΕ και καλύτερες δημόσιες σχέσεις. Η συμμετοχή σε εκδηλώσεις αυξάνει τη δημοτικότητα και τη φήμη των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν πρακτικές ΕΚΕ.



- ✚ Επιπλέον, μέσα από ενέργειες που αφορούν ζητήματα ΕΚΕ χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος.
- ✚ Μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία.

Απόρροια των παραπάνω είναι ότι η υπεύθυνη συμπεριφορά έναντι της κοινωνίας και του περιβάλλοντος μπορεί να καταστήσει μια επιχείρηση πιο ανταγωνιστική, πιο ανθεκτική σε περιόδους κρίσης, καθώς και πιο θελκτική για τους καταναλωτές και τους υπαλλήλους.

“ Η ΕΚΕ σήμερα αποτελεί προστιθέμενη αξία στον ΟΤΕ, είναι πολύ χρήσιμο και διευκολυντικό εργαλείο για λήψη δανείων και βασικό προαπαιτούμενο σε καίριες επιχειρηματικές στιγμές ”

(Μάλτη Άννα, Προϊσταμένη Τμήματος Εταιρικής Υπευθυνότητας Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Πολλές φορές δίνεται η εντύπωση ότι η ΕΚΕ είναι στρατηγική για μεγάλες επιχειρήσεις που μπορούν να διαθέσουν σημαντικούς χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους προς αυτή την κατεύθυνση. Αυτό είναι λάθος, η ΕΚΕ μπορεί να εφαρμοσθεί και σε μικρές επιχειρήσεις με κατάλληλη επιλογή δράσεων. Μια μικρή επιχείρηση θα μπορούσε, ενδεικτικά να αναπτύξει τις παρακάτω δράσεις ΕΚΕ:

- ✚ Παροχή ενός ασφαλέστερου περιβάλλοντος εργασίας και εκπαιδευτικής βοήθειας στους εργαζομένους.
- ✚ Βελτίωση των συμβατικών σχέσεων με τους εργαζομένους.
- ✚ Ενίσχυση της ισότητας των φύλων στο χώρο εργασίας.
- ✚ Χρήση πιο αποδοτικών ενεργειακά συσκευών.
- ✚ Αγορά περισσότερων εισροών από τοπικούς προμηθευτές.
- ✚ Βελτίωση των προτύπων εξυπηρέτησης πελατών.
- ✚ Υποστήριξη περισσότερων δράσεων στήριξης της τοπικής κοινωνίας.
- ✚ Αγορά προϊόντων δίκαιου εμπορίου που υποστηρίζουν εργαζομένους στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- ✚ Ανακύκλωση περισσότερων απόβλητων.
- ✚ Εξασφάλιση μεγαλύτερης ισορροπίας εργασίας / προσωπικής ζωής των εργαζομένων.
- ✚ Εξασφάλιση προσβασιμότητας σε πελάτες διαφόρων δυνατοτήτων.

Όλες οι παραπάνω δράσεις απαιτούν περιορισμένους πόρους αλλά καλό σχεδιασμό και ταιριάζουν ακόμη και σε πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Οι Rangan K., Chase L. και Karim S. της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Harvard το 2012 διαχώρισαν τις δραστηριότητες ΕΚΕ σε τρεις μεγάλες κατηγορίες - «σκηνές» (στην εργασία τους τις ονομάζουν theaters). Στην πρώτη σκηνή κατέταξαν όλες τις δραστηριότητες που πηγάζουν από τη φιλανθρωπία και τα φιλάνθρωπα αισθήματα των ιδιοκτητών - μετόχων και εκτελεστικών διευθυντών. Στη δεύτερη σκηνή περιέλαβαν δραστηριότητες ΕΚΕ οι οποίες, στοχεύουν στο όφελος της επιχείρησης, του περιβάλλοντος ή της κοινωνίας ή σε κάποιους από τους συνεργάτες της επιχείρησης σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας. Στη τρίτη σκηνή περιέλαβαν τα προγράμματα ΕΚΕ που απευθύνονται στην ουσιαστική αλλαγή του οικοσυστήματος της επιχείρησης. Αυτός ο μετασχηματισμός προορίζεται να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική θέση της επιχείρησης, αλλά συχνά συνεπάγεται βραχυπρόθεσμους κινδύνους στην πορεία δημιουργίας κοινωνικής αξίας. Αυτοί οι ερευνητές διεξήγαν μία έρευνα ανάμεσα σε 50 στελέχη και διευθυντές προγραμμάτων ΕΚΕ το 2011. Οι διευθυντές ανέφεραν 168 σημαντικές πρωτοβουλίες ΕΚΕ στις επιχειρήσεις τους, εκ των οποίων το 40% μπορούσε να καταταχθεί στη σκηνή της “Φιλανθρωπίας”, το 40% στη σκηνή του “Επανασχεδιασμού” και το 20% στη σκηνή του “Μετασχηματισμού”. Στη συνέχεια κάθε στέλεχος κατέγραψε τα κυριότερα κίνητρα και οφέλη που είχε η επιχείρησή του από την συγκεκριμένη δραστηριότητα ΕΚΕ. Το διάγραμμα 2 παρακάτω, παρουσιάζει τα κυριότερα αποτελέσματα αυτής της μελέτης.

## 1<sup>η</sup> Σκηνή : Φιλανθρωπία

Νέες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες	Βελτίωση της κοινωνικής εικόνας της επιχείρησης	Βελτίωση της φήμης της επιχείρησης	Αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων	Υποστήριξη των φιλανθρωπικών προτεραιοτήτων και πρωτοβουλιών της επιχείρησης	Αντανακλά τις προτιμήσεις των εκτελεστικών διευθυντών
<b>23%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>49%</b>	<b>56%</b>	<b>34%</b>

## 2<sup>η</sup> Σκηνή : Επανασχεδιασμός της αλυσίδας προσφοράς

Νέες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες	Μείωση των λειτουργικών εξόδων	Βελτίωση της απόδοσης της αλυσίδας προσφοράς	Βελτίωση των περιβαλλοντικών αποδόσεων	Προστατεύει πόρους στους οποίους στηρίζεται η επιχείρηση	Νέες αγορές για κοινωνικά ευαίσθητους καταναλωτές
<b>36%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>40%</b>	<b>33%</b>	<b>36%</b>

## 3<sup>η</sup> Σκηνή : Μετασχηματισμός του οικοσυστήματος

Νέες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες	Σημαντικές νέες διαδικασίες, αλυσίδες αξίας και βιομηχανική απόδοση	Βελτίωση της απόδοσης της αλυσίδας προσφοράς	Βελτίωση των περιβαλλοντικών αποδόσεων	Προστατεύει πόρους στους οποίους στηρίζεται η επιχείρηση	Νέες αγορές για κοινωνικά ευαίσθητους καταναλωτές
<b>36%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>40%</b>	<b>33%</b>	<b>36%</b>

Διάγραμμα 2. Σχηματοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας των Rangan K. Chase L. και Karim S., 2012

Για τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ της 1<sup>ης</sup> σκηνής είναι δύσκολο να εκτιμηθεί η επιτυχία τους, διότι αυτές δεν συνδέονται άμεσα με έναν στόχο κερδοφορίας της επιχείρησης. Οι διάφοροι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων για την έναρξη προγραμμάτων ΕΚΕ μπορεί να έχουν ενδιασμούς να συνδέσουν τη “Φιλανθρωπία” με κάποιο εμπορικό πλεονέκτημα ή την κερδοφορία της επιχείρησης γιατί αυτό θα μειώσει την αυθεντικότητά τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η υποστήριξη της πρωτοβουλίας ΕΚΕ από ισχυρά διευθυντικά στελέχη, ενδέχεται να είναι πιο σημαντική και από ποσοτικούς μετρήσιμους δείκτες αποτελεσματικότητας. Για την “Φιλανθρωπική” πλευρά της ΕΚΕ, η βελτίωση της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης, είναι τα ισχυρότερα κίνητρα και συγχρόνως οφέλη (και τα δύο με ποσοστό 60% - διάγραμμα 2).

Οι πρωτοβουλίες της 2<sup>ης</sup> σκηνής “Επανασχεδιασμός της αλυσίδας προσφοράς” συνδέονται πιο εύκολα με ευκαιρίες για αύξηση εσόδων ή με την αποδοτικότητα κόστους, αποδεικνύοντας ότι μετρήσιμοι δείκτες μπορεί να είναι πιο κατάλληλοι, δεδομένου ότι πολλές προσπάθειες για την προστασία του περιβάλλοντος και τη βελτίωση του εταιρικού σήματος έχουν βραχυπρόθεσμη έως μεσοπρόθεσμη αποπληρωμή. Επιπλέον, το αυξημένο κόστος σε μια δραστηριότητα (π.χ. δίκαιη εμπορική προμήθεια) θα μπορούσε να αντισταθμιστεί περισσότερο από την αυξημένη φήμη του εμπορικού σήματος και τα επακόλουθα κέρδη στα έσοδα και ίσως ακόμη και Μεταπτυχιακό στη “Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”

μακροπρόθεσμα οφέλη από μια αποτελεσματικότερη και βιώσιμη αλυσίδα εφοδιασμού. Εδώ οι κυρίαρχες επιπτώσεις και κίνητρα είναι η “Βελτίωση των περιβαλλοντικών αποδόσεων της επιχείρησης” (40%), το άνοιγμα “Νέων αγορών για κοινωνικά ευαίσθητους καταναλωτές” (36%), και οι “Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες” (36%). Ιδιαίτερα το τελευταίο πρέπει να συνδεθεί τόσο με την καινοτομία, όσο και με την πρόσβαση και δημιουργία νέων επιχειρηματικών δικτύων.

Για τις πρωτοβουλίες της 3<sup>ης</sup> σκηνής “Μετασχηματισμός του οικοσυστήματος της επιχείρησης”, τα διευθυντικά στελέχη απάντησαν ότι η επιτυχία ενδείκνυται στο εάν η επιχείρηση μεταμορφώσει αποτελεσματικά την επιχειρηματική της στρατηγική και ευημερήσει στο νέο οικοσύστημα που δημιουργεί. Αλλά θα πρέπει ταυτόχρονα να δημιουργηθεί κοινωνική αξία και η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσει αυτή την αξία στο νέο οικοσύστημα. Όπως διαφαίνεται και στο διάγραμμα 2, οι ερωτηθέντες αποθέτουν μεγάλες ελπίδες στη μακροπρόθεσμη απόδοση των ΕΚΕ.

### **3.3 Απαραίτητες προϋποθέσεις υιοθέτησης ΕΚΕ**

Ο Campbell ισχυρίζεται το 2007 ότι ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση θα συμπεριλάβει στις δραστηριότητές της δράσεις ΕΚΕ εξαρτάται κυρίως από οικονομικούς παράγοντες, όπως η οικονομική της κατάσταση, το μακροπεριβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, τα επίπεδα ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει στο κλάδο της ή στην γεωγραφική περιοχή δράσης της και όλα αυτά σε συνδυασμό με τους διεθνείς κανονισμούς και νόμους. Σημαντικός είναι και ο βαθμός επίδρασης που μπορεί να έχουν οι ΜΚΟ και άλλοι οργανισμοί, οι οποίοι συνεισφέρουν στο κοινό καλό, καθώς και στις σχετικές θεσπισμένες νόρμες και βιομηχανικές ρουτίνες, στη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και στο διάλογο μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών μέσα από διεπαγγελματικές οργανώσεις (Campbell, 2007).

Είναι βέβαια πολλές οι περιπτώσεις κατά τις οποίες η εταιρική υπευθυνότητα παραγκωνίζεται, αφού οι επιχειρήσεις επιδιώκουν μόνο το κέρδος και ιδιαίτερα όταν υπάρχει πίεση από πλευράς των μετόχων προς αυτήν την κατεύθυνση. Κάτι παρόμοιο γίνεται και από πλευράς των επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν περιορισμένα κέρδη και λιγότερους πόρους να διαθέσουν για την κοινωνική ευημερία (Waddock και Graves, 1997).

“ Αν δεν βγάζω κέρδος με τον σωστό και ηθικό τρόπο δεν θα μπορέσω να δώσω τίποτα πίσω στην κοινωνία ”

(Περίσση Αικατερίνη, Προϊσταμένη Τμήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Σ’ αυτήν την περίπτωση όμως υπάρχει και η αντίθετη άποψη, η οποία υποστηρίζει ότι αυτού του είδους οι επιχειρήσεις μέσω κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών μακροπρόθεσμα μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Επιπρόσθετα, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μη ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (μονοπωλιακές, ολιγοπωλιακές ή σε καρτέλ) έχουν λιγότερες πιθανότητες να δράσουν υπεύθυνα σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις που εδρεύουν σε οικονομικά ανταγωνιστικά αγορές (Campbell, 2007). Όταν ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι έντονος, η βιωσιμότητα της επιχείρησης δεν είναι σταθερή και τα κέρδη είναι περιορισμένα, τότε και οι κοινωνικές πρακτικές εκλείπουν. Παρομοίως ισχύει στο ολιγοπώλιο και στο μονοπώλιο, καθώς για τις επιχειρήσεις αυτών των κλάδων η εταιρική φήμη, η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των πελατών τους δεν επηρεάζει τα οικονομικά τους αποτελέσματα (Campbell, 2007). Αντίθετα, σε συνθήκες υγιούς ανταγωνισμού, τα διευθυντικά στελέχη ενδιαφέρονται πολύ για τη καλή φήμη της επιχείρησης και προσφέρουν σε κοινωφελείς δραστηριότητες.

Έρευνες επίσης αποδεικνύουν ότι η θεσμοθέτηση κανονισμών και νόμων από την πολιτεία που να προνοούν την κοινωνική δραστηριότητα των επιχειρήσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα προς την εδραίωση της πρακτικής αυτής. Προς αυτήν την κατεύθυνση τον Ιούλιο του 2017 κατατέθηκε και στην Ελλάδα «Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα» όπου σίγουρα θα βοηθήσει πολύ. Ο Campbell (2007) μάλιστα υποστήριξε ότι είναι πιο πιθανόν όταν υπάρχουν οι κατάλληλοι κανονισμοί και όργανα, που να ενισχύουν και να επικροτούν τις κοινωνικές συμπεριφορές, οι επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται κοινωνικά υπεύθυνα. Θεωρεί όμως πως απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι κανόνες αυτοί να έχουν δημιουργηθεί μέσα από τον κοινωνικό διάλογο και τη διαβούλευση μεταξύ των επιχειρήσεων, της πολιτείας, των καταναλωτικών και περιβαλλοντικών οργανώσεων και άλλων κοινωνικών εταίρων. Έναν νόμο που μπορεί να θεσπίσει η πολιτεία για να ελκύσει και να παροτρύνει τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν πρακτικές ΕΚΕ είναι οι φορολογικές ελαφρύνσεις σε όσες επιχειρήσεις

αναπτύσσουν φιλανθρωπικά έργα. Από την άλλη μεριά τόσο τα ΜΜΕ όσο και οι ΜΚΟ διαδραματίζουν το δικό τους ρόλο στη επέκταση της ΕΚΕ. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να πειθαρχήσουν, αφού απειλούνται να διαπομπευθούν δημόσια εάν δράσουν κοινωνικά ανεύθυνα, κάτι το οποίο θα αποτελούσε ισχυρότατο πλήγμα για την φήμη και ταυτόχρονα την οικονομική τους απόδοση (Campbell, 2007).

Επιπλέον, καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ διαδραματίζει το ήθος και η κουλτούρα των ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων αλλά και η οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων στην οποία ανήκουν οι κοινωνικές τους δράσεις. Επίσης, συχνά συναντάμε τα στελέχη να είναι παράλληλα μέλη οργανώσεων και φορέων που προωθούν την ΕΚΕ και οραματίζονται μια δίκαιη και βιώσιμη κοινωνία και ένα υγιές περιβάλλον, οπότε και μπορούν να οργανώσουν την επιχείρηση που ανήκουν βάσει των αξιών αυτών.

Θα πρέπει όμως να γίνει κατανοητό από τις επιχειρήσεις πως η εφαρμογή της ΕΚΕ πρέπει να είναι συνεχής και αυξανόμενη, και όχι περιστασιακή. Πολλοί την θεωρούν επένδυση (Kleina και Dawar, 2004) που οι καρποί της θα αποδώσουν μακροπρόθεσμα. Μια σταθερή, συνεχής και συνεπής πολιτική ΕΚΕ, αποτελεί απόδειξη δέσμευσης της επιχείρησης προς το θεσμό.

### 3.4 Κριτική προσέγγιση

Σύμφωνα με το όραμα της εταιρείας αξιολόγησης, Vigeo Eiris:

“ Χωρίς να αμφισβητούνε την αξία των Διαγραμμάτων Δεοντολογίας η τους Κώδικες Συμπεριφοράς, δηλώνουν ότι αυτά δεν παρέχουν πάντα συγκεκριμένες πληροφορίες για την επιχειρηματική δραστηριότητα. Αδιαμφισβήτητα βοηθούν τις επιχειρήσεις να ορίσουν τις αξίες τους. Ωστόσο, σε αντίθεση με την διαχειριστική προσέγγιση στην κοινωνική ευθύνη, δεν διασφαλίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα αμβλύνουν το περιβαλλοντικό, κοινωνικό και διοικητικό τους αποτύπωμα. Το κοινωνικό καθήκον είναι μια δέσμευση στην υπεύθυνη απόδοση. Εφόσον υπηρετεί θεμιτούς στόχους και υλοποιείται σε λογικά πλαίσια, το κοινωνικό καθήκον είναι εταιρική ευθύνη “

([Απόσπασμα του οράματος της Vigeo Eiris](#))

Σύμφωνα με τον Henderson, τα εταιρικά κοινωνικά προγράμματα είναι επικίνδυνα και σπάταλα και μόνο η επιχειρηματικότητα της ελεύθερης οικονομίας μπορεί να αντιμετωπίσει τη φτώχεια σε όλο τον κόσμο (Carr 2004) ενώ ο Frankentas, θεωρεί την ΕΚΕ απλά ένα εργαλείο μάρκετινγκ και εφεύρεση των δημοσίων σχέσεων (Breitbarth 2008). Η ιδιοτέλεια είναι υπεράνω οποιονδήποτε πρακτικών ΕΚΕ. Ο νομπελίστας οικονομολόγος Milton Friedman, είχε εκφράσει την άποψη ότι ο πρωταρχικός ρόλος της επιχείρησης είναι να μεγιστοποιεί τα κέρδη των μετόχων της, υπακούοντας ταυτόχρονα στους νόμους του κράτους στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Σύμφωνα με τους ανωτέρω, η ΕΚΕ αποτελεί έναν πλεονασμό αφού η προσπάθεια κάθε επιχείρησης να αποφέρει κέρδη, είναι από μόνη της μια σημαντική προσφορά στην κοινωνία. Το βασικό τους επιχείρημα είναι ότι η κοινωνική και οικονομική πολιτική δεν ανήκει στις αρμοδιότητες των επιχειρήσεων, αλλά στην αρμοδιότητα των κυβερνήσεων, οι οποίες αντλούν ούτως ή άλλως φόρους από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, για να τους διαθέσουν κατά το δοκούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων, που η ΕΚΕ “υποστηρίζει” ότι προσβλέπει να αντιμετωπίσει. Επιπρόσθετα, ο αντίλογος αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα αποκλειστικά και μόνο για ωφελμιστικούς σκοπούς, προσβλέποντας εμπορικό κέρδος, στην ανάδειξη του καλού τους ονόματος και της εταιρικής τους φήμης, σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως μια τεχνική με την οποία οι επιχειρήσεις προβάλλουν ένα “κοινωνικό προφίλ” ενώ στην πραγματικότητα ο στόχος τους είναι το οικονομικό κέρδος, φαινόμενο “greenwashing”.

Το τελευταίο επιχείρημα βασίζεται κυρίως σε πραγματικές συμπεριφορές επιχειρήσεων οι οποίες διαδίδοντας ότι ασκούν ΕΚΕ, κατορθώνουν να αποφεύγουν σημαντικές ομάδες συμφερόντων ή ευαίσθητα ζητήματα που σχετίζονται με τη δραστηριοποίησή τους και την παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού τους. Από τις έρευνες του Cambell το 2002, προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις δίνουν ένα μικρό ποσοστό των καθαρών κερδών τους για δωρεές ενώ ο διαφημιστικός προϋπολογισμός δημοσιοποίησης των δωρεών είναι κατά πολύ μεγαλύτερος. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι πολιτικές αυτές έχουν περισσότερο συμβολικό χαρακτήρα με στόχο τις φοροαπαλλαγές για τις επιχειρήσεις από μέρος της κυβέρνησης και εξασφάλισης της εύνοιας των καταναλωτών.

Πολλές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους θεωρούν την ΕΚΕ “πολυτέλεια”, όταν την ίδια στιγμή απολύουν προσωπικό και προχωρούν σε αναδιαρθρώσεις για περικοπές κόστους. Σύμφωνα με δημοσίευση του Milton Friedman σε οικονομική εφημερίδα το 1972.

“ Η δημοσιότητα που δίνεται στο θέμα της ΕΚΕ ασκεί αφόρητη πίεση στις εταιρείες που δεν έχουν τη δυνατότητα ή το αντίστοιχο επιχειρηματικό πλάνο ώστε να προβούν σε αντίστοιχες δράσεις. Γι’ αυτούς δεν είναι πολιτικά ορθό να τίθενται στο περιθώριο σε ότι αφορά τη συνείδηση των καταναλωτών, μόνο και μόνο επειδή άλλοι είναι περισσότερο γαλαντόμοι ”

(Φλώκας, 2010).

Οι καλές πρακτικές δεν αποδεικνύουν απαραίτητα και την ύπαρξη ουσιαστικής κοινωνικής ευθύνης. Κι αυτό γιατί, πολλές φορές μια καλή πρακτική παρουσιάζεται σαν μια σωστή κοινωνική ενέργεια, αλλά πρόκειται τελικά για μια επιφανειακή προσέγγιση της ΕΚΕ, που πραγματοποιείται και διαδίδεται μόνο για τη δημιουργία εντυπώσεων, σε τομείς μάρκετινγκ, δημόσιων σχέσεων ή ανθρώπινου δυναμικού. Σε πολλές περιπτώσεις γίνεται αντιληπτή η προσπάθεια εταιρειών να “ξεγελάσουν” την κοινή γνώμη, προσποιούμενες συμπεριφορές που εν τέλει δεν ασπάζονται ή δεν έχουν ενσωματώσει στην εταιρική τους κουλτούρα. Πρόσφατη τάση που σχετίζεται με την προσποιούμενη συμπεριφορά, είναι η έντονη εκδήλωση δήθεν ενδιαφέροντος, κυρίως για θέματα περιβάλλοντος. Το φαινόμενο αυτό εκδηλώνεται με πολυδάπανες διαφημιστικές καμπάνιες, στις οποίες οι επιχειρήσεις προσπαθούν με αγωνία να πείσουν την κοινωνία πως ενδιαφέρονται για το περιβάλλον και την προστασία του, προκρίνοντας τα οικολογικά στοιχεία των προϊόντων, τις μειωμένες εκπομπές βλαβερών αερίων, τα «πράσινα» χαρακτηριστικά, ακόμα κι όταν τα προϊόντα είναι επιβλαβή για το περιβάλλον. Αρκεί το “πρασίνισμα” για να βαφτιστούν οι επιχειρήσεις υπεύθυνες σε σχέση με το περιβάλλον. Πολλές επιχειρήσεις απλά προσπαθούν να πείσουν ότι είναι περιβαλλοντικά υπεύθυνες, ενώ στην πραγματικότητα κάνουν greenwashing, δηλαδή παραπλανούν συστηματικά τους καταναλωτές σχετικά με τις περιβαλλοντικές πρακτικές τους ή τα περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Σε έρευνα που πραγματοποίησε η αμερικανική επιχείρηση Terra Choice σε 1.018 προϊόντα που προέβησαν συνολικά 1.753 φιλικούς προς το περιβάλλον



ισχυρισμούς, προέκυψε ότι σε μόνο μια περίπτωση οι ισχυρισμοί αυτοί είχαν βάση. Αναλύοντας τα αποτελέσματα, η επιχείρηση ανίχνευσε τις έξι συνηθέστερες μεθόδους greenwashing:

1. Προβολή ενός οικολογικού στοιχείου του προϊόντος και απόκρυψη όλων των υπολοίπων.
2. Έλλειψη αποδείξεων για τους ισχυρισμούς τους.
3. Αόριστες αναφορές.
4. Προβολή αληθών, μα αυτονόητων χαρακτηριστικών.
5. Προβολή φιλικών προς το περιβάλλον στοιχείων ενός βλαβερού προϊόντος.
6. Ψευδείς ισχυρισμούς

([Έρευνα της Terra Choice: Οι έξι συνηθέστερες μέθοδοι greenwashing, 2007](#))

Ως αποτέλεσμα σχετικά με το greenwashing είναι ότι οι καταναλωτές χάνουν την εμπιστοσύνη τους προς στις πραγματικά “πράσινες επιχειρήσεις. Εν τέλει, ενώ η ΕΚΕ φαίνεται να λειτουργεί υπέρ των κοινωνικών συμφερόντων, εντούτοις κάποιες φορές εξυπηρετεί τα συμφέροντα των επιχειρήσεων στο μέτρο που οι καταναλωτές εύκολα πείθονται για τα καλόπιστα εταιρικά τους κίνητρα.

(6) Ένα πρόσφατο τρανταχτό παράδειγμα αποτελεί το σκάνδαλο παραποίησης τιμών των εκπεμπόμενων ρύπων της αυτοκινητοβιομηχανίας Volkswagen, φαινόμενο “Dieselgate”.

Ο κ. Παπατριανταφύλλου, σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, φαίνεται να έχει δίκιο όταν ισχυρίζεται ότι:

“ Η Κοινωνική Υπευθυνότητα σαφώς και δεν είναι μόνο το περιβάλλον αλλά δεκάδες δράσεις που είναι πλήρως ενσωματωμένες στην κουλτούρα και στην καρδιά της επιχείρησης, γιατί αυτή πιστεύει πλήρως στην κοινωνική της δράση, την οποία και θεωρεί υποχρέωσή της απέναντι στην κοινωνία και άρα, όταν τις πράττει δεν τις διαφημίζει, αλλά αφήνει την ίδια την κοινωνία να τις διαπιστώσει. Και βέβαια η Κοινωνική Υπευθυνότητα δεν επικοινωνείται με διαφημιστικά προγράμματα, λόγω του ότι η διαφήμιση ωραιοποιεί τα προϊόντα της και προσπαθεί να διαμορφώσει ευνοϊκό περιβάλλον. Αντιθέτως, η Κοινωνική Υπευθυνότητα επικοινωνείται με ενέργειες

---

δημοσιότητας, όπως είναι οι συνεντεύξεις τύπου και η αρθρογραφία. Όταν η σύγχρονη επιχειρηματική λογική προσπαθεί να πείσει με κάθε μέσο την κοινωνία για την Κοινωνική της δράση, αρχίζει και γίνεται αντιληπτή ως προσποιητή από τους πολίτες”

(Απόσπασμα από το άρθρο “Οι αναρίθμητες εταιρικές «απάτες», περί κοινωνικής υπευθυνότητας” του κ. Παπατριανταφύλλου, 2010)

Την τελευταία δεκαετία, το τοπίο των κονδυλίων για ηθικές επενδύσεις έχει αλλάξει σε βάθος, διότι πολλά περισσότερα προϊόντα που παρουσιάζονται ως ηθικά και βιώσιμα έχουν ενταχθεί στην αγορά. Αυτή η μεγάλη ποικιλία προϊόντων είναι ελκυστική για τους καταναλωτές, όμως γίνεται όλο και δυσκολότερο να διασφαλιστεί η ηθική προέλευση των κονδυλίων.

“ Έχει ιδιαίτερη σημασία και αξία το κοινωνικό όφελος από μία δράση ΕΚΕ μιας εταιρείας, να μην είναι μικρότερο από το όφελος που θα αποκομίσει η εταιρεία για την φήμη της”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

# Κεφάλαιο 4

## Η υιοθέτηση της ΕΚΕ

Τόσο για την υιοθέτηση στρατηγικών ΕΚΕ, όσο και μετά από την υιοθέτησή τους, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο πλάνο και να κατασκευάσει έναν «οδικό χάρτη» εφαρμογής. Ο οδικός αυτός χάρτης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα κατωτέρω πέντε στάδια όπου καθένα από αυτά περιλαμβάνει μια δέσμη από ενέργειες όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα 3.



Διάγραμμα 3. Σχηματοποίηση των σταδίων σχεδιασμού, εφαρμογής, ελέγχου, βελτίωσης και διασταύρωσης της ΕΚΕ

### 4.1 Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός της ΕΚΕ μίας επιχείρησης είναι το πρώτο και ίσως το σημαντικότερο βήμα που πρέπει να γίνει για την εφαρμογή της. Στις παρακάτω παραγράφους αναλύονται τα στοιχεία αυτά που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον επιτυχή σχεδιασμό της.

#### 4.1.1 Προ-αξιολόγηση ΕΚΕ

Καμία εταιρεία - μεγάλη ή μικρή - δεν είναι πιθανό να κάνει τίποτα για την ΕΚΕ, εκτός εάν το διοικητικό συμβούλιο, ο Διευθύνων Σύμβουλος, τα ανώτερα στελέχη ή οι ιδιοκτήτες αναγνωρίσουν ότι υπάρχει είτε κάποιο πρόβλημα, είτε μια ευκαιρία ή πρόκληση με την ΕΚΕ. Η ίδια η αναγνώριση είναι ο κινητήριος μοχλός για την εκκίνηση μιας προ-αξιολόγησης της ΕΚΕ, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της φύσης του προβλήματος, ή της ευκαιρίας ή της πρόκλησης και τη σημασία που έχει αυτό για την

επιχείρηση. Λογικά, το πρώτο βήμα είναι η συλλογή και εξέταση σχετικών πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα της επιχείρησης, τις υπηρεσίες, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις δραστηριότητες έτσι ώστε να καθορισθεί σε ποίο στάδιο βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση σε σχέση με δραστηριότητες ΕΚΕ και να εντοπισθούν τα "σημεία πίεσης" για την υιοθέτηση της ΕΚΕ. Η σωστή προ-αξιολόγηση της ΕΚΕ θα πρέπει να παρέχει πληροφορίες για να κατανοηθούν τα ακόλουθα:

- ✚ Οι αξίες και η ηθική της επιχείρησης.
- ✚ Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί οδηγοί ή τα κίνητρα που παρακινούν την επιχείρηση να αναλάβει μια πιο συστηματική προσέγγιση της ΕΚΕ.
- ✚ Τα βασικά θέματα ΕΚΕ που επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρηση.
- ✚ Οι βασικοί ενδιαφερόμενοι που πρέπει να συμμετέχουν και οι ανησυχίες τους.
- ✚ Η τρέχουσα δομή λήψης αποφάσεων, τα πλεονεκτήματα και οι ανεπάρκειές της όσον αφορά την εφαρμογή μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης ΕΚΕ.
- ✚ Οι επιπτώσεις από μια τέτοια προσέγγιση στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και του προϋπολογισμού της επιχείρησης.
- ✚ Οι υπάρχουσες πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ΕΚΕ

Η εκτίμηση θα πρέπει να προσδιορίζει τους κύριους κινδύνους και τις ευκαιρίες και να καταλήγει (κάτι σαν μια πρόδρομη SWOT) από την υιοθέτηση στρατηγικής ΕΚΕ. Που βρίσκεται η οργάνωση της επιχείρησης, ποια είναι τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία της σε σχέση με τους στόχους της ΕΚΕ, τους εταίρους και τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου; Πόσο καλά ανταποκρίνεται η στρατηγική της επιχείρησης σε αναδυόμενα θέματα και ευκαιρίες; Αυτές είναι πολύ σημαντικές πληροφορίες για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων και την προσέγγιση της ΕΚΕ εντός και εκτός της επιχείρησης. Σημαντικά στάδια στην προ-αξιολόγηση υιοθέτησης της ΕΚΕ είναι τα εξής:

- ✚ Συγκέντρωση ομάδας ΕΚΕ.
- ✚ Ανάπτυξη και υιοθέτηση ενός ορισμού εργασίας για την ΕΚΕ.
- ✚ Προσδιορισμός των νομικών απαιτήσεων και του ρυθμιστικού πλαισίου.
- ✚ Ανασκόπηση εταιρικών εγγράφων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων και εκτίμηση της εσωτερικής ικανότητας.
- ✚ Προσδιορισμός και εμπλοκή των βασικών ενδιαφερόμενων για την ΕΚΕ.

Πολλοί οργανισμοί, και κυρίως το Global Reporting Initiative (GRI), έχουν αναπτύξει κατάλληλα πρότυπα και χρήσιμα εργαλεία ώστε να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στον σχεδιασμό και την αξιολόγηση της ΕΚΕ. Πάντως, όσο η επιχείρηση κάνει μια εμπειριστατωμένη εκτίμηση των τρεχουσών και δυνητικών δραστηριοτήτων της από την οπτική της ΕΚΕ τότε θα έχει επιτύχει τον στόχο της προ-αξιολόγησης.

“ Ο επιχειρηματικός κόσμος είδε ότι έπρεπε να ενσωματώσει τη βιώσιμη ανάπτυξη στον επιχειρηματικό του σχεδιασμό και να την κάνει μέρος της επιχειρηματικής του στρατηγικής ”

(Περίσση Αικατερίνη, Προϊσταμένη Τμήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

#### 4.1.2 Ανάπτυξη στρατηγικής ΕΚΕ

Η αξιολόγηση της ΕΚΕ δημιουργεί μια βάση πληροφοριών που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ΕΚΕ. Η στρατηγική αυτή είναι ένας οδικός χάρτης για την προώθηση των θεμάτων ΕΚΕ. Ρυθμίζει την επιχειρησιακή κατεύθυνση μακροπρόθεσμα όσον αφορά την ΕΚΕ, επιτρέποντας στην επιχείρηση να είναι επιτυχημένη χρησιμοποιώντας τους πόρους της για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς και να εκπληρώσει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Μια καλή στρατηγική ΕΚΕ πρέπει προσδιορίζει τα ακόλουθα:

- ✚ Δημιουργία ομάδας υποστήριξης με Διευθύνοντα Σύμβουλο, ανώτερα στελέχη και υπαλλήλους.
- ✚ Έρευνα για το τις πρακτικές άλλων επιχειρήσεων του κλάδου και αξιολόγηση των καλών εργαλείων και πρακτικών ΕΚΕ.
- ✚ Προετοιμασία ενός πίνακα προτεινόμενων δράσεων ΕΚΕ.
- ✚ Ανάπτυξη ιδεών για τη διαδικασία υιοθέτησης της ΕΚΕ στην επιχείρηση.
- ✚ Αποφάσεις για την κατεύθυνση, την προσέγγιση, τα όρια και τις περιοχές εστίασης.

## 4.2. Εφαρμογή

Μετά τον σχεδιασμό της ΕΚΕ μία επιχείρησης ακολουθεί η εφαρμογή της. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιτυχή εφαρμογή της.

### 4.2.1 Ανάπτυξη δεσμεύσεων

Οι δεσμεύσεις ΕΚΕ είναι πολιτικές ή μέσα που μια επιχείρηση συμφωνεί και δεσμεύεται να αναπτύξει, γεγονός που υποδεικνύει τι σκοπεύει να κάνει η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές της επιπτώσεις. Οι δεσμεύσεις ΕΚΕ απορρέουν από την αξιολόγηση και τη στρατηγική της ΕΚΕ και αναπτύσσονται στο σημείο που μια επιχείρηση μεταβαίνει από τον προγραμματισμό στην πράξη. Όσον αφορά τις δεσμεύσεις αυτές:

- ✚ Εξασφαλίζουν ότι η εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης είναι συνεπής με τις αξίες της ΕΚΕ.
- ✚ Συμβάλλουν στην ευθυγράμμιση και ενσωμάτωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης.
- ✚ Παρέχουν καθοδήγηση στους εργαζομένους σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να συμπεριφέρονται για να επιτευχθούν οι δεσμεύσεις.
- ✚ Ανακοινώνουν την προσέγγιση της ΕΚΕ που υιοθετεί η επιχείρηση σε επιχειρηματικούς εταίρους, προμηθευτές, τις τοπικές κοινότητες, τις κυβερνήσεις, το ευρύ κοινό και άλλους.

Πριν από την ανάληψη δεσμεύσεων ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν το φάσμα των διαθέσιμων δεσμεύσεων και τις διαφορές μεταξύ τους. Μια βασική διάκριση είναι μεταξύ γενικών και εξειδικευμένων δεσμεύσεων. Οι γενικές δεσμεύσεις τείνουν να εκφράζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους μιας επιχείρησης και συνήθως γράφονται σε γενική γλώσσα, ενώ οι εξειδικευμένες δεσμεύσεις, όπως οι κώδικες δεοντολογίας, ορίζουν πιο συγκεκριμένες συμπεριφορές, στις οποίες η επιχείρηση ρητά συμφωνεί να συμμορφωθεί.

Στη διαδικασία ανάπτυξης των δεσμεύσεων ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμβουλευθούν δεσμεύσεις που προκύπτουν από διεθνείς οργανισμούς και διεθνείς συμφωνίες, οι οποίες μπορεί να είναι μια καλή πηγή εμπνεύσεων. Συγκεκριμένα, το Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (United Nations Global Compact), το οποίο ξεκίνησε για πρώτη φορά το 1999 με πρωτοβουλία του Γενικού Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών Kofi Annan, καλεί τον ιδιωτικό τομέα να υιοθετήσει ένα θεμελιώδες σύνολο δέκα αρχών που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργασία, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς, όπου και θα παρουσιάσουμε αναλυτικά στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Αυτές οι αρχές προέρχονται από το ισχύον διεθνές δίκαιο.

Τον Ιούνιο του 2000, ο ΟΟΣΑ εξέδωσε επίσης αναθεωρημένες κατευθυντήριες γραμμές για πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι κατευθυντήριες γραμμές θεσπίζουν μη δεσμευτικές αρχές και πρότυπα για υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά, με στόχο την προώθηση της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής προόδου. Ο International Labour Organization (ILO) είναι οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών που περιλαμβάνει μέλη κυβερνήσεις, οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων. Από την ίδρυσή του το 1919, ο ILO υιοθέτησε - σε τριμερή βάση - τα διεθνή πρότυπα εργασίας (ILS) που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δικαιωμάτων στην εργασία, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων των αυτοχθόνων λαών. Αυτά τα μέσα αποτελούν τη βάση για τις περισσότερες κοινωνικές πρωτοβουλίες.

#### 4.2.2 Εκτέλεση των δεσμεύσεων

Η εκτέλεση των δεσμεύσεων της ΕΚΕ περιλαμβάνει:

- ✚ Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας λήψης αποφάσεων της ΕΚΕ.
- ✚ Προετοιμασία και εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου ΕΚΕ.
- ✚ Καθορισμό μετρήσιμων στόχων και προσδιορισμό των επιδόσεων με μέτρα.
- ✚ Συμμετοχή υπαλλήλων και άλλων προς τους οποίους η ΕΚΕ έχει δεσμεύσεις.
- ✚ Σχεδιασμό και διεξαγωγή εκπαίδευσης για την εφαρμογή της ΕΚΕ.
- ✚ Δημιουργία μηχανισμών για την αντιμετώπιση προβλημάτων ή και προβληματικών συμπεριφορών.
- ✚ Δημιουργία εσωτερικών και εξωτερικών σχεδίων επικοινωνίας.
- ✚ Δήλωση δημόσιας δέσμευσης.

Ένα από τα πιο δύσκολα σημεία της παραπάνω λίστας είναι ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων. Η προσέγγιση μιας επιχείρησης για τον καθορισμό μετρήσιμων περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών στόχων και για την παρακολούθηση της επιτυχίας στην αντιμετώπισή τους είναι επίπονη. Μια ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση για τη μέτρηση της επιτυχίας είναι ο προσδιορισμός των στόχων στους οποίους βασίζεται μια δέσμευση ΕΚΕ, η ανάπτυξη βασικών δεικτών απόδοσης, η εκπόνηση της μεθόδου μέτρησης και στη συνέχεια η μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ανεξάρτητα από την ακριβή προσέγγιση που ακολουθήθηκε, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ακολουθούν τις οδηγίες "SMART" έτσι ώστε ένας δείκτης να είναι:

- ✚ Απλός (Simple)
- ✚ Μετρήσιμος (Measurable)

- ✚ Επιτεύξιμος (Achievable)
- ✚ Αξιόπιστος (Reliable)
- ✚ Χρονικά προσδιορισμένος (Time-bound)

(7) Για παράδειγμα: Υποστηρίζοντας τη δέσμευση για μείωση της ποσότητας των αποβλήτων που παράγει μια εγκατάσταση, ενδέχεται να υπάρχει στόχος για τη μείωση των στερεών αποβλήτων κατά 25% μέχρι το τέλος του ημερολογιακού έτους.

Ο βασικός δείκτης απόδοσης θα είναι η ποσότητα των αποβλήτων που αποστέλλονται στον χώρο υγειονομικής ταφής. Η μέθοδος μέτρησης μπορεί να είναι τα χιλιόγραμμα των σκουπιδιών που παράγονται κάθε μήνα, τα οποία θα καταγραφούν. Δεδομένου ότι τα απόβλητα συχνά συνεπάγονται κόστος (π.χ. απομάκρυνση), αυτό μπορεί επίσης να συνδέεται με μείωση κόστους που επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης των αποβλήτων.

### 4.3. Έλεγχος

Η ΕΚΕ στοχεύει πάντα στη βελτίωση κάποιων επιδόσεων. Ως εκ τούτου, η υποβολή εκθέσεων, η επαλήθευση και η διασφάλιση είναι σημαντικά εργαλεία για τη μέτρηση της πραγματικής αλλαγής, δίνοντας στα ενδιαφερόμενα μέρη την ευκαιρία να διαπιστώσουν πόσο καλά η επιχείρηση εκπληρώνει τις δεσμεύσεις της και τι έχει πετύχει. Η αναφορά επικοινωνεί στους ενδιαφερόμενους φορείς την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση και απόδοση μιας επιχείρησης. Όταν γίνεται σωστά, η αναφορά θα πρέπει να εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικές τάσεις επηρεάζουν μια επιχείρηση και, με τη σειρά της, πώς οι δραστηριότητες ΕΚΕ της επιχείρησης επηρεάζουν την κοινωνία. Συνεπώς, η αναφορά μπορεί να αποδείξει το κίνητρο και την προθυμία της επιχείρησης να τοποθετηθεί μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της ΕΚΕ. Υπάρχει μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της παροχής επαρκών πληροφοριών, η οποία αποσκοπεί αφ' ενός στο να είναι ανοικτές και διαφανείς, αφ' ετέρου δε στο να μην επιβαρύνουν τους εργαζομένους και τους ενδιαφερόμενους φορείς με υπερβολικά δεδομένα. Ο στόχος είναι η ανταλλαγή πληροφοριών με τους ενδιαφερόμενους ώστε η επιχείρηση να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και να θεωρηθεί αξιόπιστη. Η ίδια η αναφορά μπορεί επίσης να εξασφαλιστεί από κάποιο τρίτο, ανεξάρτητο οργανισμό, που έχει τη δυνατότητα να εκτιμήσει την αξιοπιστία της έκθεσης.



## 4.4. Αξιολόγηση και βελτίωση

Ο σκοπός μιας αξιολόγησης είναι να παρακολουθεί τη συνολική πρόοδο της προσέγγισης της ΕΚΕ και γι' αυτό τον λόγο αποτελεί τη βάση για βελτίωση και τροποποίηση. Με τις πληροφορίες που προέρχονται από την επαλήθευση και την υποβολή εκθέσεων, μια επιχείρηση είναι σε ικανή θέση να επανεξετάσει τις τρέχουσες προσεγγίσεις της και να προβεί σε προσαρμογές. Η αξιολόγηση είναι μάθηση. Οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν είναι εκείνες των οποίων η ύπαρξη βασίζεται στη συνεχή ανατροφοδότηση με νέες πληροφορίες με στόχο την προσαρμογή τους για επίτευξη βιώσιμου πλεονεκτήματος. Η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών, και να καταγράφει παρατηρήσεις και προτάσεις από τη διοίκηση, τους συντονιστές ΕΚΕ, τα στελέχη και τις επιτροπές, τους υπαλλήλους και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Η αξιολόγηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διαπιστώσει εάν η ΕΚΕ εξελίσσεται και τι πρέπει να πράττει για να είναι πιο αποτελεσματική. Η αξιολόγηση επιτρέπει στην επιχείρηση:

- ✚ Να προσδιορίσει τι λειτουργεί καλά.
- ✚ Να διερευνήσει τι δεν λειτουργεί καλά και αν όχι γιατί.
- ✚ Να διερευνήσει τα εμπόδια για την επιτυχία και τι μπορεί να αλλάξει για να ξεπεράσει τα εμπόδια.
- ✚ Να αξιολογήσει τι κάνουν και τι έχουν κάνει οι ανταγωνιστές και άλλοι στον κλάδο.
- ✚ Να επανεξετάσει τους αρχικούς στόχους και να αναθεωρήσει όπου είναι απαραίτητο.

“ Ναι, υπάρχουν εργαλεία ποσοτικοποίησης της κοινωνικής συνεισφοράς ”

(Μάλτη Άννα, Προϊσταμένη Τμήματος Εταιρικής Υπευθυνότητας Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Αυτή η βάση πληροφοριών πρέπει να επιτρέπει στην επιχείρηση να καθορίσει εάν η τρέχουσα προσέγγιση της ΕΚΕ επιτυγχάνει τους στόχους της και κατά πόσο η προσέγγιση εφαρμογής της αλλά και συνολικά της στρατηγικής ΕΚΕ είναι σωστή. Μια αξιολόγηση όχι μόνο βοηθά στον εντοπισμό πολύτιμων πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες και τις επιδόσεις, αλλά βοηθά επίσης στην αναγνώριση των εσωτερικών συνεργατών και μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας πιο "ενοποιημένης"

διαχείρισης. Με βάση τους στόχους και τους δείκτες ΕΚΕ, καθώς και τις πληροφορίες που έχουν αποκτηθεί μέσω της επαλήθευσης και υποβολής εκθέσεων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να ανταποκρίνονται στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- ✚ Τι λειτούργησε καλά; Σε ποιους τομείς η επιχείρηση πληρούσε ή υπερέβη τους στόχους;
- ✚ Γιατί λειτούργησε καλά; Υπήρχαν παράγοντες μέσα ή έξω από την επιχείρηση που βοήθησαν να ανταποκριθεί στους στόχους της;
- ✚ Τι δεν λειτούργησε καλά; Σε ποιους τομείς η επιχείρηση δεν πέτυχε τους στόχους της;
- ✚ Γιατί ήταν προβληματικές αυτές οι περιοχές; Υπήρχαν παράγοντες εντός ή εκτός της επιχείρησης που δυσκόλευαν τη διαδικασία ή δημιούργησαν εμπόδια;
- ✚ Τι απέκτησε η επιχείρηση από αυτή την εμπειρία; Τι πρέπει να συνεχίσει και τι πρέπει να αλλάξει ή να κάνει διαφορετικά;
- ✚ Με βάση αυτές τις γνώσεις και πληροφορίες σχετικά με τις νέες τάσεις, ποιες θα είναι οι προτεραιότητες της ΕΚΕ για την επιχείρηση κατά το επόμενο έτος;
- ✚ Υπάρχουν νέοι στόχοι ΕΚΕ;

## 4.5 Διασταύρωση

Η επανάληψη των αξιολογήσεων σε τακτά διαστήματα εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να εντοπίσει και να δράσει βάσει νέων προκλήσεων και ευκαιριών που έχουν προκύψει. Χωρίς τακτικές αξιολογήσεις, υπάρχει κίνδυνος η επιχείρηση να επαναλάβει τις προβληματικές πρακτικές και να μην δράσει μετά από αλλαγές στα προϊόντα ή τις διαδικασίες που θα μπορούσαν να ανοίξουν νέες αγορές. Τα αποτελέσματα των τακτικών αξιολογήσεων πρέπει να αποκαλύπτουν την πρόοδο της επιχείρησης. Όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν βελτιωθεί, τότε η επιχείρηση είναι πιθανώς στο σωστό δρόμο. Όταν τα αποτελέσματα έχουν παραμείνει τα ίδια ή είναι ακόμη και μειωμένα τότε η στρατηγική ΕΚΕ μπορεί να χρειαστεί να αναθεωρηθεί. Πολλές φορές, η αναθεώρηση θα σημαίνει να εξετάσουμε όλη τη διαδικασία από την αρχή. Η διαδικασία εφαρμογής της ΕΚΕ συνολικά, είναι ανατροφοδοτούμενη.

## 4.6 Οργάνωση και προγραμματισμός στην πράξη

Εφαρμόζοντας την ΕΚΕ στην πράξη, ακολουθούνται δύο κύρια στάδια. Το αρχικό στάδιο ωριμότητας, όπου εμφανίζει τις πολιτικές και δράσεις ΕΚΕ ως μέρος των δραστηριοτήτων των τμημάτων Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ. Το δεύτερο στάδιο ωριμότητας, όπου η ΕΚΕ αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής πολιτικής και στρατηγικής, υπάρχει αρμόδια διεύθυνση, ομάδες εργασίας ή/και επιτροπή παρακολούθησης για τη διεκπεραίωση των σχετικών δραστηριοτήτων: ολοκλήρωση του προγραμματισμένου έργου, επίτευξη στρατηγικών στόχων, ετήσια σύνταξη Απολογισμού ΕΚΕ κλπ.

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές υπάρχουν πολλά μοντέλα διαχείρισης ΕΚΕ γενικής χρήσης, τα οποία αναπτύσσονται σε δύο πλαίσια: το επιχειρησιακό και το κοινωνικό πλαίσιο. Τα μοντέλα αυτά κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με τον στόχο που εξυπηρετούν.

1. Η πρώτη μεγάλη κατηγορία (Οργάνωση Ταυτότητας) περιέχει μοντέλα, τα οποία βοηθούν τις επιχειρήσεις να οργανωθούν και να προσδιορίσουν καλύτερα το προφίλ τους. Αυτό σημαίνει να προσδιορίσουν τις βασικές αξίες τους, το όραμά τους, την εικόνα τους μέσω του διακριτικού τους τίτλου και τη χάραξη αντίστοιχων αξιών.
2. Η δεύτερη κατηγορία (Οργάνωση Συστημάτων) περιλαμβάνει μοντέλα, τα οποία βοηθούν τις επιχειρήσεις να οργανώσουν την εσωτερική και εξωτερική τους επικοινωνία, το σχεδιασμό πρωτογενών και υποστηρικτικών διαδικασιών, το μάρκετινγκ, την εκπαίδευση των υπαλλήλων, την ανάπτυξη συστημάτων επάρκειας λειτουργιών κλπ.
3. Στην τρίτη κατηγορία (Οργάνωση Αναφοράς Υπευθυνότητας) υπάρχουν μοντέλα τα οποία ενισχύουν την οργάνωση συστημάτων ελέγχου και αναφοράς, παρακολούθησης επιδόσεων και εφαρμογής προτύπων.
4. Τέλος, στην τέταρτη κατηγορία (Οργάνωση Δραστηριότητας) περιλαμβάνονται μοντέλα, τα οποία ενισχύουν την οργάνωση για θέματα προμηθειών, αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς επίσης και διάφορα θέματα των εμπλεκόμενων, ανάπτυξη συνεταιρισμών, οργάνωση διαλόγου κλπ.

Η κεντρική ιδέα των μοντέλων είναι η δημιουργία μιας πέμπτης κατηγορίας (Οργάνωση Εταιρειών), που αποτελεί τον συνδυασμό των τεσσάρων προαναφερθέντων μοντέλων.

Με το μοντέλο αυτό η ΕΚΕ εντάσσεται σε όλους τους τομείς δραστηριότητας μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να φτάσει στο σημείο να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής (Ζοπουνίδης και Μπάλλα, 2010).

Ο προγραμματισμός της ΕΚΕ υλοποιείται βάσει σχεδιασμού, αρχών, αξιών, κωδίκων, προτύπων ποιότητας, διεθνών και εθνικών συμβάσεων εργασίας, καθώς και προστασίας ανθρωπίνων δικαιωμάτων αλλά και βάσει των προτεραιοτήτων που έχουν καθορισθεί και τεθεί τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή για παροχή συγκεκριμένων ωφελειών προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σ' αυτό το στάδιο, είναι σημαντική η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αλλά και της ανώτατης διοίκησης, καθώς είναι η ώρα που από το σχεδιασμό και τη θεωρία η ΕΚΕ περνάει στην πράξη. Η ηγετική ομάδα χειρίζεται έναν πολυδιάστατο και κρίσιμο ρόλο:

- ✚ Προωθεί την ΕΚΕ και την επικοινωνεί στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- ✚ αποσπά την ενεργή δέσμευση όλων των τμημάτων.
- ✚ συνθέτει τις ομάδες εργασίας.
- ✚ συγκροτεί επιτροπές με εργαζόμενους όλων των βαθμίδων από διαφορετικές διευθύνσεις.

Από την παραπάνω σύνθεση προκύπτουν σημαντικές επιτροπές όπως:

- ✚ Γενική Επιτροπή ΕΚΕ (CSR Committee), ασχολείται με την εφαρμογή αρχών, αξιών και κωδίκων.
- ✚ Επιτροπή Υψηλού Κινδύνου (Senior Risk Committee), ασχολείται με την πρόληψη οποιουδήποτε επιχειρηματικού κινδύνου, που θα μπορούσε να αποτρέψει την υλοποίηση της στρατηγικής για την ΕΚΕ
- ✚ Επιτροπή Εκθέσεων (Reporting Committee), ασχολείται με την παρακολούθηση των βημάτων υλοποίησης της ΕΚΕ και τη σύνταξη των τελικών εκθέσεων

Εκτός από τις Επιτροπές, μια σημαντική Ομάδα εργασίας είναι αυτή που ασχολείται με την επιβεβαίωση (Verification Working Group) ότι όλα υλοποιούνται σύμφωνα με τον προγραμματισμό και το επιχειρηματικό σχέδιο. Σε όλες τις Επιτροπές και Ομάδες εργασίας ορίζονται επικεφαλές, οι οποίοι ηγούνται και δίνουν όλες τις κατευθυντήριες γραμμές, ενώ δέχονται τις παρατηρήσεις, τις προτάσεις και τις εισηγήσεις των μελών. Επίσης, πρέπει να εξετάζονται οι δυνατότητες και ευκαιρίες που παρέχει η εφαρμογή της ΕΚΕ για καινοτομία, εκσυγχρονισμό, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και

---

καλύτερη παραγωγικότητα, ευκολότερη πρόσβαση σε αγορές, χρηματοοικονομικά προγράμματα κλπ. Συνεπώς, απαιτείται χρονοπρογραμματισμός και δημιουργία ενός «οδικού χάρτη για την ΕΚΕ», με βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες δράσεις και στόχους. Κάθε επιχείρηση αναλαμβάνει δράσεις που αρμόζουν στην κουλτούρα και φιλοσοφία της, στο αντικείμενο των εργασιών της, στα δικά της δεδομένα, στις γενικότερες συνθήκες της αγοράς, στην επικαιρότητα και στις ειδικότερες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντός της. Οι δράσεις ΕΚΕ πρέπει να εξυπηρετούν τις ιδιαίτερες ανάγκες και στόχους της κάθε επιχείρησης, αλλά και τις ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της. Επίσης, κάθε επιχείρηση αναπτύσσει το δικό της σύστημα εφαρμογής ΕΚΕ, που εναρμονίζεται με τους υπόλοιπους στόχους της.

# Κεφάλαιο 5

## Απολογισμοί και η εξέλιξή τους

Έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι η μακροπρόθεσμη κερδοφορία των επιχειρήσεων θα πρέπει να συμβαδίζει με την κοινωνική δικαιοσύνη και την προστασία του περιβάλλοντος. Επιπλέον, κερδίζει συνεχώς έδαφος η άποψη ότι οι επιπτώσεις των ανθρώπινων δραστηριοτήτων της σύγχρονης εποχής υποδεικνύουν την αναγκαιότητα υιοθέτησης ΕΚΕ όχι μόνο σε μεγάλους οργανισμούς και πολυεθνικές αλλά και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οπότε και η επιθυμία για εξασφάλιση βιωσιμότητας μέσω συγκεκριμένων δραστηριοτήτων συνεχώς αυξάνεται. Όμως οι απαραίτητες πολυεπίπεδες και πολυδιάστατες αλλαγές που καλούνται οι επιχειρήσεις να υλοποιήσουν για την επίτευξη ουσιαστικών αποτελεσμάτων ΕΚΕ, δρουν ανασταλτικά στην υιοθέτησή της. Λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη και την εξέλιξη της ΕΚΕ σε αξίες βιώσιμης ανάπτυξης, τα εμπόδια πολλαπλασιάζονται, λόγω της πολυπλοκότητας των αλλαγών κυρίως τόσο στην δομή της επιχείρησης που πρέπει να γίνουν, όσο και στην πολυμορφία των δράσεων που πρέπει να υλοποιηθούν.

“ Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τόσο σοβαρά προβλήματα που είναι στο μηδέν σε σχέση με την κοινωνική ευθύνη, με κάποια λίγα παραδείγματα ως φωτεινές εξαιρέσεις ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Συνεπώς τα συμπεράσματα των απολογισμών ΕΚΕ καθίστανται υψίστης σημασίας, ως βασικό εργαλείο και πυξίδα για να γίνει πράξη η ΕΚΕ σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις. Απολογισμοί που ως βάση θα πρέπει να έχουν την ικανότητα διοχέτευσης της ΕΚΕ στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, καθώς και την ανάδειξη θεμάτων για όλο και περισσότερη ουσιαστική βελτίωση, σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα. Οι διεθνώς συμφωνημένες δημοσιοποιήσεις απολογισμών και τα μετρικά συστήματα καθιστούν τις πληροφορίες που περιέχονται στους απολογισμούς προσβάσιμες και συγκρίσιμες, ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να είναι καλύτερα πληροφορημένα όταν

λαμβάνουν αποφάσεις. Οι απολογισμοί βοηθούν τις επιχειρήσεις να θέτουν στόχους, να μετρούν τις επιδόσεις τους και να διαχειρίζονται την αλλαγή, προκειμένου να καθιστούν τις δραστηριότητές τους περισσότερο βιώσιμες. Οι απολογισμοί επίσης δημοσιοποιούν τις επιδράσεις μιας επιχείρησης στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία.

Τέλος, η ανάγκη που προκύπτει είναι η ύπαρξη συγκεκριμένων αρχών και προτύπων σύνταξης των απολογισμών ώστε να προάγουν τον ευκολότερο μετασχηματισμό της κάθε επιχείρησης, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη και τις χαμηλές απαιτήσεις σε πόρους που συνήθως υπάρχουν, στην δύσκολη εποχή της κρίσης που διανύουμε.

“ Η εταιρική υπευθυνότητα στην αρχή θεωρήθηκε ως ο αντίποδας στην κρίση, ειδικά το κομμάτι της κοινωνικής συνεισφοράς. Ήταν απολογιστικό, είχε έννοια λογοδοσίας, είχε προσανατολισμό στην αντιμετώπιση ενδεχόμενης κρίσης. Στη συνέχεια αυτό ωρίμασε και έγινε τυπικό (formal) γιατί είμαστε εισηγμένη στο χρηματιστήριο επιχείρηση και ακολουθούμε συγκεκριμένους κανόνες λειτουργίας ”  
(Περίσση Αικατερίνη, Προϊσταμένη Τμήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Η ΕΚΕ με τις δράσεις της, εκτός των ωφελειών προς την κοινωνία και το περιβάλλον, συμβάλλει και στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης καταναλωτών και επενδυτών, αποσκοπώντας μακροπρόθεσμα στην βιωσιμότητά της.

Γι’ αυτό, σημαντική προϋπόθεση αποτελεί η δημοσιοποίηση των ενεργειών και δράσεων ΕΚΕ, καθώς αποδεικνύουν ότι η επιχείρηση λογοδοτεί και πραγματικά αναλαμβάνει τις ευθύνες της, στηρίζοντας το λόγο της με τις πράξεις της και τις πράξεις της με το λόγο της, σε αντίθεση με το παρελθόν οπού οι επιχειρήσεις ήταν επιφυλακτικές στην δημοσιοποίηση τέτοιων δράσεων μη τυχόν και κατακριθούν από το κοινό. Πλέον όμως είναι κατανοητό ότι υπάρχει έντονο ενδιαφέρον από την κοινή γνώμη και για αυτό θα πρέπει να δημοσιοποιούνται. Οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις διαλέγουν την δημοσιοποίηση των δράσεων τους ποικίλουν και οι σημαντικότεροι είναι οι εξής: διαβουλεύσεις με εμπλεκόμενους φορείς, ενέργειες marketing, βραβεία, εκδηλώσεις, κώδικας επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας,

δελτία τύπου και τέλος ως σημαντικότερος οι απολογισμοί ΕΚΕ όπου και θα προσεγγισθούν στην παρούσα διατριβή. Η δημοσιοποίηση του απολογισμού ΕΚΕ συμβάλλει:

- ✚ Σε λειτουργικό επίπεδο, στην πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης και εντοπισμό των αδύναμων σημείων και αστοχιών, που πρέπει να επανεξετασθούν από την μέτρηση των επιδόσεων της επιχείρησης σε σχέση με τους τιθέμενους στόχους. Επιπλέον, υποδηλώνουν τη διάθεση της επιχείρησης να κριθεί για τις πράξεις της και να προβεί σε περαιτέρω βελτιώσεις, ανατροφοδοτώντας το σύστημα σε μια συνεχή πορεία προς την επιχειρηματική αριστεία.
- ✚ Σε επικοινωνιακό επίπεδο, συμβάλλει στη σύσφιξη των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, εμπνέει εμπιστοσύνη και αφοσίωση, παρέχει κοινωνική αποδοχή, λειτουργεί προς όφελος της εταιρικής εικόνας και φήμης, παρακινεί θετικά εργαζόμενους και επενδυτές, καθώς βελτιώνει την πρόσβαση σε νέες αγορές και επιχειρηματικές συνεργασίες, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία.

Συμπερασματικά: είναι αλληλένδετο κομμάτι η δημοσιοποίηση απολογισμών ΕΚΕ με την ίδια την ΕΚΕ και λειτουργούν σε μια τροχιά αμφίδρομης κυκλικής ανατροφοδότησης. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια αυτόματη ανάγκη εξέλιξης και των δυο, ως αναπόσπαστο κομμάτι του ενός με το άλλο.

Στις επόμενες ενότητες θα μελετηθεί η εξέλιξη των απολογισμών ΕΚΕ σε απολογισμούς βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς και αναλυτική παρουσίαση των καινοτόμων εργαλείων που συμβάλουν στην υλοποίηση τους (αρχές, πρωτοβουλίες και κατευθυντήριες οδηγίες). Επιπρόσθετα, θα αναφερθεί η εξέλιξη της δημοσιοποίησης τους σύμφωνα με τις ανάγκες της σύγχρονης εποχής, καθώς και η απαραίτητη ύπαρξη αναγνωρισμένων δεικτών αριστείας, που είναι απαραίτητοι, ώστε να υπάρχει σωστή κρίση για κυκλική ανατροφοδότηση.

## 5.1 Από την ΕΚΕ στην βιώσιμη ανάπτυξη

Η συζήτηση για Βιώσιμη Ανάπτυξη πραγματοποιείται εδώ και χρόνια από κυβερνήσεις, αυτοδιοίκηση, επιχειρήσεις, στελέχη, ΜΚΟ, ακτιβιστές, ερευνητές, ακαδημαϊκούς, πολίτες. Ο πλέον χαρακτηριστικός και περιεκτικός ορισμός της είναι αυτός της Επιτροπής Ανάπτυξης & Περιβάλλοντος του ΟΗΕ:



---

“ Η ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ανταποκριθούν στις δικές τους ”

([Gro H. Brundtland Report, 1987](#))

Στη Διεθνή Συνδιάσκεψη του Ρίο, το 1992, διατυπώθηκαν για πρώτη φορά και επίσημα οι αρχές της Βιώσιμης ανάπτυξης.

“ Ο κόσμος μας υπόκειται σε ραγδαίες αλλαγές: παγκόσμια πληθυσμιακή αύξηση, υποβάθμιση περιβάλλοντος, ανισότητα, αυξανόμενη ανέχεια και ελλείψεις, ανεπαρκής υγειονομική περίθαλψη, κατασπατάληση ή έλλειψη υδάτινων πόρων, ρύπανση φυσικού περιβάλλοντος, τη στιγμή που οι φυσικοί πόροι μειώνονται και σπανίζουν, το κλίμα αλλάζει και ο πλανήτης μας εκπέμπει συνεχώς σήματα κινδύνου ”

([United Nations, 1992](#))

Το World Business Council for Sustainable Development, στο Global Network για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, θέτει ως στόχο του

“ Το 2050, 9 δισεκατομμύρια άνθρωποι να ζουν σε ικανοποιητικές συνθήκες μέσα στα όρια του πλανήτη ”

(Στόχος του WBCSD, 1997)

Όμως ήδη σήμερα, η ανθρωπότητα καταναλώνει σε ετήσια βάση 80% περισσότερο από όσα μπορεί να μας προσφέρει αυτός ο πλανήτης. Ως εκ τούτου, η επιχειρηματική ανάπτυξη σε όρους αποκλειστικά και μόνο οικονομικής μεγέθυνσης, είναι πλέον παρελθόν. Βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας σήμερα, με σεβασμό στα οικολογικά όρια του πλανήτη, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες. Η βιώσιμη ανάπτυξη εμπεριέχει το τρίπτυχο Ανάπτυξη – Περιβάλλον - Κοινωνία και απαιτεί επικοινωνία, σύγκλιση και συνεργασία κυβερνήσεων, επιχειρήσεων, κοινωνίας πολιτών & ΜΚΟ.

Η κοινωνική ευθύνη από την άλλη μεριά, επικεντρώνεται στις επιχειρήσεις και αφορά στην υπευθυνότητά τους ως προς την κοινωνία και το περιβάλλον. Η κοινωνική ευθύνη συνδέεται στενά με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Επειδή η βιώσιμη ανάπτυξη αφορά τους κοινούς οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους της κοινότητας των ανθρώπων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αναφορά των ευρύτερων προσδοκιών που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να λειτουργούν κοινωνικώς υπεύθυνα. Ως εκ τούτου, πρωταρχικός στόχος της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη.

“ Λειτουργώ υπεύθυνα σε όλους τους τομείς επίδρασής μου, διαφορετικά δεν θα έχω βιωσιμότητα ”

(Περίσση Αικατερίνη, Προϊσταμένη Τμήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Οι αποφάσεις και οι δραστηριότητες μιας κοινωνικώς υπεύθυνης επιχείρησης μπορεί να συμβάλλουν ουσιαστικά στη βιώσιμη ανάπτυξη. Ο στόχος της βιώσιμης ανάπτυξης αφορά την επίτευξη της βιωσιμότητας για τον πλανήτη και την κοινωνία ως σύνολο και δεν αφορά τη διατηρησιμότητα ή τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Αλλά η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων είναι αλληλένδετη με τη βιωσιμότητα της κοινωνίας στο σύνολό της. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιβιώσουν σε μια κοινωνία που καταρρέει.

“ Η βιωσιμότητα με τη σοβαρή έννοια του όρου, δηλ. αυτή που ξεπερνάει τα όρια της φιλανθρωπίας, της δωρεάς, της στήριξης κ.λπ. που είναι το ελαφρύ κομμάτι της, παρακολουθείται από πραγματικά ελάχιστο κοινό ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Ήδη, μεγάλο μέρος των σύγχρονων επιχειρήσεων, αντιλαμβανόμενες τη σοβαρότητα της απειλής και το γεγονός ότι η βιώσιμη ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελέσει βασικό πυρήνα και στόχο της δραστηριότητάς τους, έχουν αναλάβει έμπρακτα δράση, είτε διαδραματίζοντας ηγετικό ρόλο, είτε αναπροσαρμόζοντας και αναδιοργανώνοντας τις δυνάμεις τους προς αυτήν την κατεύθυνση. Το σημαντικότερο πλέον είναι ότι

δεσμεύονται για βιώσιμη ανάπτυξη και όχι μόνο για μια απλή κοινωνική ευθύνη και το αποτυπώνουν με τις δράσεις τους στους απολογισμούς βιωσιμότητας, αποδεικνύοντας την ευαισθητοποίηση και υπευθυνότητά τους ως προς τις επόμενες γενεές. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνει ο Πρόεδρος του World Business Council for Sustainable Development (εφεξής WBCSD) Peter Baker:

“ Η αύξηση του πληθυσμού, η κλιματική αλλαγή, η επιβάρυνση του περιβάλλοντος, η υποβάθμιση των οικοσυστημάτων, η ενεργειακή φτώχεια, η έλλειψη τροφίμων και νερού, οι κοινωνικές ανισότητες κλπ. διαμορφώνουν μια παγκόσμια απειλή που όμοιά της δεν έχει γνωρίσει η ανθρωπότητα στο παρελθόν. Κάτι πρέπει να αλλάξει και η αλλαγή δεν μπορεί να περιμένει. Ο χρόνος της συζήτησης τέλειωσε. Έχουμε χρόνο μόνο για δράση ”

(Peter Baker, πρόεδρος του WBCSD)

### **5.1.1 Απολογισμοί βιωσιμότητας**

Η έκδοση απολογισμών βιωσιμότητας αποτελεί ένα δομημένο και ισορροπημένο τρόπο δημοσιοποίησης και λογοδοσίας της διαχείρισης και της επίδοσης μιας επιχείρησης σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται σε έναν απολογισμό βιωσιμότητας καλύπτουν τα θέματα και τους δείκτες που αντικατοπτρίζουν τις κύριες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδράσεις της επιχείρησης, οι οποίες επηρεάζουν τις εκτιμήσεις και τις αποφάσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Είναι περιοδικός και παρουσιάζει ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, ενώ περιλαμβάνει τόσο τη θετική, όσο και την αρνητική επίδοση της επιχείρησης. Πρόκειται για μια σχετικά πρόσφατη τάση διεθνώς, που εδραιώνει ένα βασικό τρόπο επικοινωνίας και αποτύπωσης των δράσεων ΕΚΕ βάσει μετρήσιμων δεικτών επίδοσης και συγκεκριμένων προδιαγραφών.

“ Ο απολογισμός βιώσιμης ανάπτυξης, δεν έχει σε καμία περίπτωση στόχο το marketing ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη έρευνα της KPMG για τις εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας, σχεδόν τα τρία τέταρτα (72%) των επιχειρήσεων μεγάλης και μεσαίας κεφαλαιοποίησης παγκοσμίως δεν αναγνωρίζουν τους οικονομικούς κινδύνους της κλιματικής αλλαγής στις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις τους. Το ποσοστό αυτό μειώνεται σχεδόν στο μισό (52%) μεταξύ των 250 μεγαλύτερων εταιρειών παγκοσμίως



Διάγραμμα 4. Σχηματοποίηση των εταιρειών που αναγνωρίζουν τον οικονομικό κίνδυνο της κλιματικής αλλαγής στις ετήσιες εκθέσεις τους (The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017)

Η έρευνα της KPMG βασίστηκε στη μελέτη των ετήσιων οικονομικών εκθέσεων και εκθέσεων εταιρικής υπευθυνότητας ενός συνόλου 4.900 εταιρειών που αποτελείται από τις 100 κορυφαίες εταιρείες (εφεξής N100) από άποψη εσόδων σε 49 χώρες. Επίσης γίνεται ιδιαίτερη αναφορά και στις 250 μεγαλύτερες εταιρείες παγκοσμίως βάση εσόδων, σύμφωνα με την κατάταξη Fortune 500 του 2016 (εφεξής G250).

Μεταξύ της μειοψηφίας που αναγνωρίζει τους κινδύνους που ενέχει η κλιματική αλλαγή, λιγότερες από μία στις είκοσι επιχειρήσεις (4%) παρέχουν αναλύσεις στους επενδυτές σχετικά με την επιχειρηματική αξία που διακυβεύεται, χρησιμοποιώντας ανάλυση σεναρίων ή άλλες μεθοδολογίες όπως π.χ. συνιστά η Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Σε μόλις 5 χώρες παγκοσμίως οι οικονομικές εκθέσεις της πλειοψηφίας των 100 κορυφαίων εταιρειών τους (N100), περιλάμβαναν αναφορά στους οικονομικούς κινδύνους της κλιματικής αλλαγής. Οι χώρες αυτές είναι οι: Ταϊβάν (88%), Γαλλία (76%), Νότια Αφρική (61%), ΗΠΑ (53%) και Καναδάς (52%). Στις περισσότερες περιπτώσεις, στις χώρες αυτές η γνωστοποίηση των σχετικών κινδύνων είτε

επιβάλλεται είτε ενθαρρύνεται από τις κρατικές, τις χρηματοπιστηριακές ή τις οικονομικές ρυθμιστικές αρχές.

Εξετάζοντας πιο συγκεκριμένα τις 250 μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου (G250), η αναγνώριση του οικονομικού κινδύνου που σχετίζεται με την κλιματική αλλαγή μέσω των απολογισμών τους είναι πιο συχνή, σίγουρα όμως όχι ακόμα καθολική. Στην κορυφή βρίσκονται πολυεθνικές με έδρα στη Γαλλία, με το 90% αυτών να αναγνωρίζουν τον κλιματικό κίνδυνο, ενώ ακολουθούν μεγάλες εταιρείες με έδρα στη Γερμανία (61%) και το Ηνωμένο Βασίλειο (60%).

Περίπου τα δύο τρίτα των G250 στους κλάδους του Λιανικού Εμπορίου (67%) και του Πετρελαίου και Φυσικού Αερίου (65%) αναγνωρίζουν τον κίνδυνο και σχεδόν το μισό (47%) του κλάδου της Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΕΠ). Η έρευνα ωστόσο αποκάλυψε ότι μόλις έξι εταιρείες μεταξύ των G250 έχουν φροντίσει να ενημερώσουν τους επενδυτές για τον ενδεχόμενο οικονομικό αντίκτυπο του κλιματικού κινδύνου μέσω ποσοτικού προσδιορισμού ή διαμόρφωσης σεναρίων ([Έρευνα της KPMG για τις εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας, 2017](#)). Ο José Luis Blasco, παγκόσμιος επικεφαλής των Υπηρεσιών Αειφορίας της KPMG, δήλωσε σχετικά:

“ Η έρευνά μας αναδεικνύει το γεγονός ότι ακόμα και μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών του κόσμου, πολύ λίγες εξ αυτών παρέχουν στους επενδυτές επαρκή στοιχεία για την αξία που διακυβεύεται λόγω της κλιματικής αλλαγής. Τα συμπεράσματά μας επιβεβαιώνουν την ανάγκη για πρωτοβουλίες όπως η σύσταση της ειδικής ομάδας εργασίας για τις χρηματοοικονομικές δημοσιοποιήσεις που σχετίζονται με το κλίμα του Συμβουλίου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, με στόχο την βελτίωση των γνωστοποιήσεων από τις εταιρείες για τους κινδύνους της κλιματικής αλλαγής. Η πίεση προς τις εταιρείες να εντείνουν τις προσπάθειες τους σχετικά με τη γνωστοποίηση αυξάνεται καθημερινά. Κάποιοι επενδυτές έχουν ήδη αρχίσει να ζητούν επιτακτικά τη γνωστοποίηση, σε κάποιες χώρες εξετάζουν σχετικές ρυθμίσεις για την επιβολή της, ενώ κάποιες οικονομικές ρυθμιστικές αρχές έχουν προειδοποιήσει ότι η μη αναγνώριση και διαχείριση του κλιματικού κινδύνου αποτελεί παραβίαση του καθήκοντος προάσπισης

των Διοικητικών Συμβουλίων. Στο πλαίσιο αυτό ενθαρρύνουμε τις επιχειρήσεις να επισπεύσουν τις κινήσεις τους. Όσες δεν το πράξουν, ενδέχεται πολύ σύντομα να αρχίσουν να χάνουν επενδυτές, και να δουν το κόστος κεφαλαίου και ασφαλιστικής κάλυψης να αυξάνεται ραγδαία”

[\(José Luis Blasco, παγκόσμιος επικεφαλής των Υπηρεσιών Αειφορίας της KPMG, 2017\)](#)

### **5.1.2 Νομοθεσία για έκδοση απολογισμών στην Ελλάδα**

Η έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας αποτελεί βασικό συστατικό της εταιρικής διακυβέρνησης και, ως εκ τούτου, το θέμα νομιμοποίησής της εξετάζεται από διάφορες ρυθμιστικές αρχές διεθνώς. Το 1997 η Δανία ήταν η πρώτη χώρα που εισήγαγε νομοθεσία για υποχρεωτική έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας, ενώ ακολούθησαν πολλές άλλες. Στην Ελλάδα, η υφιστάμενη νομοθεσία δεν επιβάλλει στις επιχειρήσεις να εκδίδουν απολογισμούς βιωσιμότητας, δεν αναφέρεται στην ποιότητα του περιεχομένου των Απολογισμών, ούτε υποχρεώνει σε χρήση συγκεκριμένου προτύπου ή εξωτερικού ελέγχου.

“ Με την καινούργια νομοθεσία μπαίνει όλο το κομμάτι της βιωσιμότητας και στην ετήσια έκθεση χρήσης του Διοικητικού Συμβουλίου που αποτελεί μία τεράστια και πολύ σοβαρή έκθεση που διαβάζουν όλοι οι επενδυτές. Εκεί παρουσιάζουμε: στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, μοντέλο επιχειρηματικότητας και KPIs (Key Performance Indicators) ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Παρόλα αυτά ο ΕΛΟΤ έχει δημιουργήσει την έκδοση του προτύπου ΕΛΟΤ ISO 26000 «Οδηγός για την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών». Ουσιαστικά πρόκειται για την Ελληνική έκδοση του Διεθνούς Προτύπου 26000:2010 «Guidance on social responsibility». Το Διεθνές Πρότυπο επικυρώθηκε ως Ελληνικό Πρότυπο το 2014 και παρέχει καθοδήγηση στις επιχειρήσεις για την κοινωνική ευθύνη, αλλά δεν προορίζεται ούτε είναι κατάλληλο για πιστοποίηση. Σημαντικό επίσης και κομβικό σημείο είναι η 28/07/2017 όπου ολοκληρώθηκε η δημόσια ηλεκτρονική διαβούλευση του Σχεδίου

Εθνικής Στρατηγικής για την ΕΚΕ και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης. Σκοπός του σχεδίου είναι η ρύθμιση του πεδίου της ΕΚΕ και της Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα, ως μέσο συμβολής των επιχειρήσεων και οργανισμών στη στήριξη των κοινωνικών δραστηριοτήτων, την προστασία του περιβάλλοντος και την ενίσχυση της αγοράς, καθώς και στη βελτίωση των συνθηκών του εσωτερικού πλαισίου οργάνωσης και δράσης τους. ([Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την ΕΚΕ και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα, 2017](#))

“ Η νομοθεσία ελέγχει και ρυθμίζει το θέμα των αναφορών βιώσιμης ανάπτυξης αλλά δεν απαιτεί την υποχρεωτικότητα τους ”

(Μάλτη Άννα, Προϊσταμένη Τμήματος Εταιρικής Υπευθυνότητας Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Τέλος ο ΕΛΟΤ προτείνει την δημιουργία Σχεδίου Εθνικής Στρατηγικής για τους Στόχους βιώσιμης ανάπτυξης με την πρωτοβουλία της Γενικής Γραμματείας της Κυβέρνησης, όπου θα περιλαμβάνει τους εθνικούς στρατηγικούς στόχους βιωσιμότητας για το 2030 και τις υποχρεώσεις κοινωνικής ευθύνης για Δημόσια Διοίκηση, Δήμους και Τοπική Αυτοδιοίκηση, επιχειρήσεις και Ιδιωτικό Τομέα, ΜΚΟ και πολίτες.

([Σχόλιο του ΕΛΟΤ στο δικτυακό τόπος διαβουλεύσεων του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης, 28.7.2017](#))

“ Νομαρχίες, Δήμοι, Κυβέρνηση κ.λ.π. δεν ασχολούνται καθόλου με τη βιώσιμη ανάπτυξη ενώ θα έπρεπε ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Η Ελληνική νομοθεσία καλύπτει μόνο κάποιους διακριτούς τομείς της ΕΚΕ, όπως υγιεινή και ασφάλεια, ανθρώπινα δικαιώματα και συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η μόνη σχετική νομοθεσία είναι η Ευρωπαϊκή Οδηγία Εκσυγχρονισμού (2003/52/EC) στο Εθνικό Δίκαιο με τον Ν.3487/2006, που:

“ Θεσμοθετεί υπέρ της διαφάνειας και του ελέγχου των εταιρικών οικονομικών δεδομένων και υποχρεώνει οργανισμούς εισηγμένους στο χρηματιστήριο να δημοσιοποιούν τους κινδύνους που συνδέονται με τα

πάγια στοιχεία του ενεργητικού, ενώ επίσης υποχρεώνει τις ρυθμιστικές αρχές να αξιολογήσουν τους αναφερόμενους αυτούς κινδύνους “ ([Άρθρο «Αναγνωρίζεται ο οικονομικός και κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων» στο Βήμα, 15.7.2014](#))

## 5.2 Αρχές, πρωτοβουλίες και κατευθυντήριες οδηγίες σύνταξης απολογισμών

Η χρήση προτύπων διευκολύνει την εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ και της ΥΕ και οδηγούν στην υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης υπευθυνότητας στην επιχειρηματική λειτουργία. Μέσα από την εφαρμογή προτύπων, παρέχεται η δυνατότητα αύξησης της αποδοτικότητας, η πληρέστερη και όσο το δυνατόν πιο κατανοητή απεικόνιση του βαθμού συνειδητοποίησης της ευθύνης των επιχειρήσεων και του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων τους στην κοινωνία. Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιαστούν εξελικτικά, οι σημαντικότερες αρχές, πρωτοβουλίες και εργαλεία σύνταξης απολογισμών ΕΚΕ και βιώσιμης ανάπτυξης.

### 5.2.1 Αρχές του προτύπου Account Ability AA1000

Η σειρά AA1000, του οργανισμού Account Ability, αποτελείται από πρότυπα αρχών που σκοπό έχουν να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να γίνουν πιο υπεύθυνοι και βιώσιμοι. Αγγίζουν θέματα τα οποία επηρεάζουν τη διακυβέρνηση, τα επιχειρηματικά μοντέλα και τη στρατηγική. Παρέχουν καθοδήγηση, αναφορικά με τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και τις διαδικασίες διαβούλευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα πρότυπα αυτά έχουν αναπτυχθεί μέσω πολυσυμμετοχικών διαδικασιών, και απευθύνονται σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων. Η σειρά AA1000 αποτελείται από τα εξής τρία πρότυπα:

- ✚ Το Πρότυπο Αρχών Υπευθυνότητας AA1000 (AA1000 Account Ability Principles Standard), σκοπός του οποίου είναι να παρέχει στις επιχειρήσεις ένα διεθνώς αποδεκτό και ελεύθερα διαθέσιμο σύνολο αρχών για την πλαισίωση και τη διάρθρωση του τρόπου κατανόησης, διακυβέρνησης, διαχείρισης, εφαρμογής, αξιολόγησης και επικοινωνίας της υπευθυνότητάς τους.
- ✚ Το Πρότυπο Διασφάλισης AA1000 (AA1000 Assurance Standard) παρέχει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία σε παρόχους διασφάλισης για την αξιολόγηση της φύσης και του εύρους τήρησης των Αρχών Υπευθυνότητας AA1000.



- ✚ Το Πρότυπο Διαβούλευσης με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη AA1000 (AA1000 Stakeholder Engagement Standard), το οποίο αποτελεί ένα πλαίσιο υποστήριξης των επιχειρήσεων και οργανισμών, ώστε οι διαδικασίες διαβούλευσης με τα ενδιαφερόμενά τους μέρη να πληρούν κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις και να παρέχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα.

[\(Από τα πρότυπα του Account Ability\)](#)

### 5.2.2 Αρχές του οικουμενικού συμφώνου του Ο.Η.Ε. – Global Compact

Το Οικουμενικό Σύμφωνο (UN Global Compact) δημιουργήθηκε τον Ιούλιο του 2000 και αποτελεί σήμερα την μεγαλύτερη εθελοντική εταιρική πρωτοβουλία βιωσιμότητας στον κόσμο. Περιλαμβάνει πάνω από 8000 επιχειρήσεις και ακόμα 4000 ενδιαφερομένους από 150 χώρες. Αποτελεί ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις σύμφωνα με το οποίο καλούνται να ευθυγραμμίζουν τις λειτουργίες και στρατηγικές τους με 10 παγκόσμια αποδεκτές αρχές σε τέσσερις τομείς όπως: των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Ως πρωταρχικό στόχο έχει την οικοδόμηση και προώθηση της κοινωνικής νομιμότητας των επιχειρήσεων και των αγορών. Μία επιχείρηση που υπογράφει το Οικουμενικό Σύμφωνο:

- ✚ Αποδέχεται ότι εταιρικές πρακτικές στηριζόμενες σε παγκόσμιες αρχές
- ✚ Συμβάλλει σε μία σταθερότερη, δικαιότερη και περιεκτικότερη παγκόσμια αγορά
- ✚ Βοηθά στην οικοδόμηση ευημερούντων και ακμαζουσών κοινωνιών.

Το όραμα του Οικουμενικού Συμφώνου είναι να κινητοποιήσει ένα παγκόσμιο κίνημα των βιώσιμων επιχειρήσεων και των ενδιαφερομένων μερών ώστε να συμβάλει στην δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου. Για να συμβεί αυτό, η εθελοντική διεθνής πρωτοβουλία στηρίζει τις επιχειρήσεις θέτοντας δύο κυρίαρχους στόχους:

- ✚ Να αποτελέσουν οι δέκα αρχές του το καθολικό ρεύμα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε ολόκληρο τον κόσμο.
- ✚ Να λειτουργήσει ως καταλύτης ενημέρωσης και σύνδεσης των επιχειρήσεων για δράσεις που στηρίζουν τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (SDGs), με έμφαση στη συνεργασία και την καινοτομία.

Με την ενσωμάτωση των δέκα αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ στις στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες, καθώς και στην ίδρυση μιας κουλτούρας ακεραιότητας, οι επιχειρήσεις δεν δεσμεύονται μόνο για σεβασμό προς τους ανθρώπους

και τον πλανήτη αλλά και θέτουν τις βάσεις για μια μακροπρόθεσμη επιτυχία. Οι δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών που παρουσιάζονται κατωτέρω προέρχονται από την οικουμενική διακήρυξη των δικαιωμάτων του ανθρώπου, τη διακήρυξη της διεθνούς οργάνωσης εργασίας για τις θεμελιώδεις αρχές και τα δικαιώματα στην εργασία, τη διακήρυξη του Ρίο για το περιβάλλον και την ανάπτυξη και τη σύμβαση κατά της διαφθοράς των Ηνωμένων Εθνών.

#### **Ανθρώπινα Δικαιώματα**

Αρχή 1: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς αποδεκτών ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Αρχή 2: Βεβαιωθείτε ότι δεν εμπλέκονται σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων

#### **Εργασία**

Αρχή 3: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προασπίζουν την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

Αρχή 4: Η εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας.

Αρχή 5: Η ουσιαστική κατάργηση της παιδικής εργασίας.

Αρχή 6: Η εξάλειψη των διακρίσεων σε θέματα εργασίας και απασχόλησης.

#### **Περιβάλλον**

Αρχή 7: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

Αρχή 8: Να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευθύνης.

Αρχή 9: Να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών.

#### **Καταπολέμηση της Διαφθοράς**

Αρχή 10: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιτίθενται σε κάθε μορφής διαφθορά, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

[\(Πηγή: «Οι δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών» του UN Global Compact\)](#)

Η Global Compact απαιτεί από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις να δημιουργούν ένα ετήσιο COP που να γράφει λεπτομερώς την προσπάθειά τους να ενσωματώσουν τις δέκα αρχές στις στρατηγικές και στα εγχειρήματά τους καθώς και την προσπάθειά τους να στηρίξουν τις κοινωνικές προτεραιότητες. Αυτή η πλατφόρμα στοχεύει ώστε οι

επιχειρήσεις να φτάσουν στο προηγμένο επίπεδο αναφοράς το «GC advanced COP level»

Το GC advanced COP level είναι το υψηλότερο επίπεδο διαφοροποίησης του COP. Αποσκοπεί στο να ενθαρρύνει ένα υψηλό πρότυπο αναφοράς και απόδοσης της εταιρικής βιωσιμότητας. Οι συμμετέχοντες παροτρύνονται να στοχεύουν σε υψηλής ποιότητας αναφορές και να υποβάλουν τα COP τους στο GC Advanced level δημοσιοποιώντας στοιχεία σχετικά με την εφαρμογή των Δέκα Αρχών στις στρατηγικές και στα εγχειρήματά τους, δράσεις που υποστηρίζονται από τους ευρύτερους στόχους και τα ζητήματα των Ηνωμένων Εθνών, και σχετικά με τη διοίκηση και τον συντονισμό της εταιρικής βιωσιμότητας. Τα κριτήρια COP του GC Advanced μπορούν να χρησιμεύσουν ως σχέδιο δράσης για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις με στόχο τη βελτιωμένη απόδοση της εταιρικής βιωσιμότητας. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μοιραστούν και να συγκρίνουν τις βέλτιστες πρακτικές τους αλλά και να αναγνωρίσουν ευκαιρίες και μη οικονομικούς κινδύνους. Μεταξύ του 2011 και του 2015 σχεδόν 600 επιχειρήσεις είχαν υποβάλει τουλάχιστον ένα COP στο επίπεδο GC Advanced από τις οποίες σχεδόν το 10% είναι γαλλικές επιχειρήσεις. Μια επιχείρηση για να φτάσει σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει να περιλαμβάνει δημοσιεύσεις πάνω στα 21 κριτήρια, όπως αυτά κατηγοριοποιούνται παρακάτω.

- ✚ Οι Δέκα Αρχές (κριτήρια 1 ως 14)
- ✚ Στόχοι των Ηνωμένων Εθνών (κριτήρια 15 ως 18)
- ✚ Διοίκηση και Συντονισμός της Εταιρικής Βιωσιμότητας (κριτήρια 19 ως 21)

Όλοι οι συμμετέχοντες στην Παγκόσμια Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών παρακινούνται να βελτιώνονται συνεχώς στο πλαίσιο της βιωσιμότητας και να δημοσιοποιούν στοιχεία σχετικά με την ετήσια πρόοδό τους. Αυτό ενθαρρύνεται μέσω των επιπέδων διαφοροποίησης COP (GC Learner, GC Active και GC Advanced).

- ✚ **GC Learner:** είναι τα COP που δεν πληρούν μία ή περισσότερες από τις ελάχιστες προϋποθέσεις. Οι συμμετέχοντες που υποβάλλουν ένα COP επιπέδου GC Learner έχουν μία περίοδο χάριτος δώδεκα μηνών ώστε να καταφέρουν να υποβάλουν ένα COP που θα πληροί όλες τις προϋποθέσεις.
- ✚ **GC Active:** είναι τα COP που πληρούν τις παρακάτω ελάχιστες προϋποθέσεις:

1. Δήλωση του γενικού διευθυντή που να εκφράζει την συνεχή υποστήριξη στην Παγκόσμια Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών και να ανανεώνει τη συνεχιζόμενη αφοσίωση του συμμετέχοντος στην πρωτοβουλία.
2. Περιγραφή των πρακτικών ενεργειών που έχει κάνει η επιχείρηση ή των μελλοντικών σχεδίων της να εφαρμόσει τις Δέκα Αρχές.
3. Μέτρηση των αποτελεσμάτων.

✚ **GC Advanced:** είναι τα COP που πληρούν τις προϋποθέσεις για GC Active και επιπρόσθετα καλύπτουν την εφαρμογή προηγμένων κριτηρίων και καλών πρακτικών της επιχείρησης.

([Πηγή: Γαλλικό ιστότοπο του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών, 18.9.2017](#))

### 5.2.3 Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών - SDGs

Στις 25 Σεπτεμβρίου 2015, 193 ηγέτες απ' όλο τον κόσμο δεσμεύτηκαν ώστε μέσα στα επόμενα 15 χρόνια να υλοποιήσουν 17 παγκόσμιους στόχους για την επίτευξη των εξής τριών καταπληκτικών πραγμάτων:

- ✚ Τέλος της ακραίας φτώχειας.
- ✚ Καταπολέμηση της ανισότητας και αδικίας.
- ✚ Διόρθωση της κλιματικής αλλαγής.

Ωστόσο, για να υπάρχει πιθανότητα να λειτουργήσουν τα ανωτέρω, θα πρέπει όλοι να γνωρίζουν γι' αυτούς τους στόχους όπου και παρουσιάζονται αναλυτικά.

- ✚ 1ος Στόχος: Μηδενική φτώχεια  
Δίνεται τέλος σε όλες τις μορφές της φτώχειας, παντού.
- ✚ 2ος Στόχος: Εξάλειψη της πείνας  
Εξάλειψη της πείνας και της λιμοκτονίας, επίτευξη επισιτιστικής ασφάλειας, βελτίωση της διατροφής και προώθηση της αειφόρου γεωργίας.
- ✚ 3ος Στόχος: Καλή υγεία και ευημερία  
Διασφάλιση μίας ζωής με υγεία και προάσπιση της ευημερίας για όλους, σε όλες τις ηλικίες.
- ✚ 4ος Στόχος: Ποιοτική εκπαίδευση  
Διασφάλιση εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς για όλους και προώθηση των ισότιμων και ποιοτικών ευκαιριών δια βίου μάθησης.
- ✚ 5ος Στόχος: Ισότητα των φύλων

Προάσπιση της ισότητας των φύλων και τη χειραφέτηση όλων των γυναικών και των κοριτσιών.

- ✚ 6ος Στόχος: Καθαρό νερό και αποχέτευση  
Διασφάλιση της διαθεσιμότητας και της βιώσιμης διαχείρισης του νερού και των εγκαταστάσεων υγιεινής για όλους.
- ✚ 7ος Στόχος: Φθηνή και καθαρή ενέργεια  
Διασφάλιση της πρόσβασης σε οικονομική, αξιόπιστη, βιώσιμη και σύγχρονη ενέργεια για όλους.
- ✚ 8ος Στόχος: Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη  
Προάσπιση της διαρκούς, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς οικονομικής ανάπτυξης, της πλήρους απασχόλησης και της αξιοπρεπής εργασία για όλους.
- ✚ 9ος Στόχος: Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές  
Οικοδόμηση ανθεκτικών υποδομών, προάσπιση της ανοιχτής και βιώσιμης βιομηχανοποίησης και ενθάρρυνσης της καινοτομίας.
- ✚ 10ος Στόχος: Λιγότερες ανισότητες  
Μείωση της ανισότητας εντός και μεταξύ των χωρών.
- ✚ 11ος Στόχος: Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες  
Δημιουργία ασφαλών, προσαρμοστικών βιώσιμων πόλεων και ανθρώπινων οικισμών, χωρίς αποκλεισμούς.
- ✚ 12ος Στόχος: Υπεύθυνη κατανάλωση & παραγωγή  
Διασφάλιση της βιώσιμης κατανάλωσης και μεθόδους παραγωγής.
- ✚ 13ος Στόχος: Δράση για το κλίμα  
Άμεση δράση για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και των συνεπειών της.
- ✚ 14ος Στόχος: Ζωή στο νερό  
Προστασία και χρήση με βιώσιμους τρόπους τους ωκεανούς, τις θάλασσες και τους θαλάσσιους πόρους.
- ✚ 15ος Στόχος: Ζωή στη στεριά  
Προώθηση της βιώσιμης χρήσης των χερσαίων οικοσυστημάτων και δασών, καταπολέμηση της ερημοποίησης, αναστροφή της υποβάθμισης του εδάφους και της βιοποικιλότητας.
- ✚ 16ος Στόχος: Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί

Προάσπιση για ειρηνικές και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνίες, παροχή πρόσβασης στη δικαιοσύνη για όλους και οικοδόμηση αποτελεσματικών θεσμών σε όλα τα επίπεδα.

✚ 17ος Στόχος: Συνεργασία για τους στόχους

Ενίσχυση των μέσων εφαρμογής και ανανέωσης της Παγκόσμιας Συνεργασίας για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

([Πηγή: Οι 17 στόχοι του «Project Everyone and the Global Goals Campaign»](#))

Είναι σαφές ότι για τη δημιουργία ενός βιώσιμου κόσμου έως το τέλος του 2030, οι 17 στόχοι όχι μόνο καθορίζουν, ως οδηγός για το πού και πώς θα πρέπει να κινηθούμε, αλλά περιγράφουν επίσης νέες αγορές και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Ο σημαντικότερος παράγοντας για να επιτύχουν είναι να εισαχθούν οι παγκόσμιοι στόχοι στις τοπικές επιχειρήσεις, μεγάλες και μικρές. Η δράση του ιδιωτικού τομέα είναι το κλειδί για κάθε στόχο ξεχωριστά, μέσω της υπεύθυνης επιχειρηματικής λειτουργίας, νέων μοντέλων επιχειρηματικότητας, επενδύσεων, τεχνολογιών και συνεργασιών. Από την επιχειρηματική σκοπιά η εμπλοκή των επιχειρήσεων αποτελεί καθαρά ζήτημα ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Εκτός των άλλων οι στόχοι είναι και στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις από την σκοπιά τόσο της αντιμετώπισης ενδεχόμενων κινδύνων όσο και της ανάπτυξης τους. Η επιτυχής εφαρμογή των δράσεων επίτευξης των SDGs ενισχύει τη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για την επιχειρηματική δραστηριότητα και τη δημιουργία αγορών σε ολόκληρο τον κόσμο.

Οι επιχειρήσεις απαιτείται να υιοθετήσουν το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ, για να καταστεί δυνατή η μετάβαση από τις πρακτικές άσκησης της επιχειρηματικότητας, σε πρακτικές μακροπρόθεσμων δεσμεύσεων εναρμονισμένων με τους SDGs. Ήδη μέσω του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ, περισσότερες από 8000 επιχειρήσεις από 160 χώρες συμμετέχουν σε αυτό το κάλεσμα, εκπροσωπώντας σχεδόν κάθε επιχειρηματικό κλάδο, ανεξαρτήτου μεγέθους, και προέρχονται από χώρες ανεπτυγμένες αλλά και υπό ανάπτυξη. Η ιδέα και πρακτική της ΥΕ έχουν παγκόσμια διάσταση με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις επενδύσεις και τις εφοδιαστικές αλυσίδες να φτάνουν σε κάθε γωνία της Γης.

Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη έρευνα της KPMG για τις εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας, οι στόχοι έχουν βρει μεγάλη απήχηση στις επιχειρήσεις παγκοσμίως

μέσα σε λιγότερο από δύο χρόνια από την δημοσιοποίησή τους. Περισσότερες από το ένα τρίτο (39%) των 4900 εκθέσεων που μελετήθηκαν συνδέουν τις δραστηριότητες εταιρικής υπευθυνότητας των εταιρειών με τους στόχους αυτούς. Το ποσοστό αυτό ξεπερνάει τις 40 ποσοστιαίες μονάδες (43% των εκθέσεων) όταν εξετάζουν συγκεκριμένα τις 250 οικονομικά μεγαλύτερες εταιρείες παγκοσμίως (G250) ([Έρευνα της KPMG για τις εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας, 2017](#)).

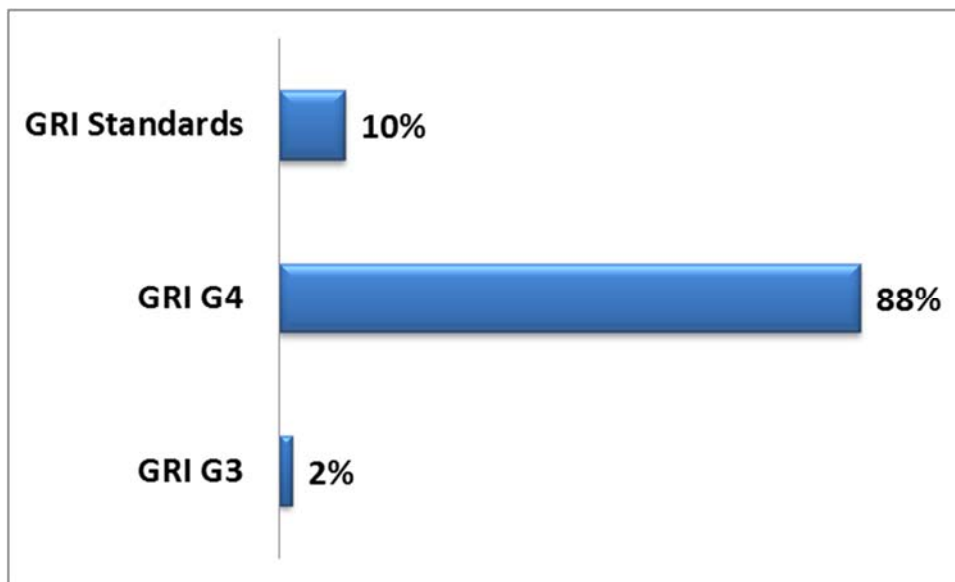
Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ έχει δεσμευτεί να είναι ένας σημαντικός καταλύτης για αυτόν τον μετασχηματισμό, αφιερώνοντας τις ικανότητές του και το παγκόσμιο δίκτυό του για την υλοποίηση και των 17 στόχων, βασιζόμενο στις αξίες και τις αρχές που έχει χτίσει.

#### **5.2.4 Κατευθυντήριες οδηγίες Global Reporting Initiative - GRI**

Η Παγκόσμια Σύμπραξη Απολογισμών (GRI) είναι ένας κορυφαίος μη κερδοσκοπικός οργανισμός στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης. Το GRI προωθεί τη χρήση των απολογισμών βιωσιμότητας ως έναν τρόπο, μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν πιο βιώσιμες και να συμβάλλουν στην αειφόρο ανάπτυξη. Οι κατευθυντήριες οδηγίες σύνταξης απολογισμών βιωσιμότητας GRI-G4 θεωρούνται από πολλούς στις μέρες μας οι πιο αναγνωρισμένες διεθνώς. Αποτελούνται από κατηγορίες δημοσιοποιήσεων, τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν σταδιακά να συμπεριλάβουν σε έναν ετήσιο απολογισμό, ενισχύοντας, με αυτό τον τρόπο, τη διαφάνειά τους σε θέματα βιωσιμότητας.

Η πιο πρόσφατη έκδοση των Οδηγιών, η οποία ονομάζεται GRI Standards και αποτελεί μετεξέλιξη των εκδόσεων GRI-G3, GRI-G3.1 και GRI-G4. Δημοσιεύθηκε τον Οκτώβριο του 2016, αντικαθιστώντας το προ τριών χρόνων G4, με σκοπό να είναι πιο ευέλικτο στις τροποποιήσεις και ανανεώσεις μεμονωμένων δομών του. Η τόσο γρήγορη εξέλιξη των κατευθυντήριων γραμμών αναφοράς της GRI σε αρθρωτά Standards, αντικατοπτρίζουν τη συνεχιζόμενη πολυπλοκότητα των αναφορών βιωσιμότητας. Στόχος του οργανισμού GRI, είναι οι απολογισμοί μη οικονομικών στοιχείων να γίνουν τόσο απαραίτητοι, χρήσιμοι και χρηστικοί, όσο και αυτοί των χρηματοοικονομικών στοιχείων, προσδίδοντας στρατηγική σημασία στους απολογισμούς βιωσιμότητας, κάνοντας τους πιο ουσιαστικούς, αξιόπιστους και εύχρηστους.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον διεθνή όμιλο εταιρειών KPMG, το GRI παραμένει ως η πιο αναγνωρισμένη δομή και το 2017, όπου το 88% των 100 μεγαλύτερων οικονομικά επιχειρήσεων από 49 ξεχωριστές χώρες ταυτίζονται με την έκδοση G4 έναντι του 10 % με την GRI Standards και τέλος ένα 2% με την G3 ([Έρευνα της KPMG για τις εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας, 2017](#)).



Διάγραμμα 5. Σχηματοποίηση των ποσοστών χρήσης κατευθυντήριων οδηγιών GRI (G3 – G4) vs GRI Standards, (The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017)

Κατωτέρω θα αναλύσουμε την έκδοση G4 λόγω του μεγάλου ποσοστού συμμετοχής το 2017, η οποία αποτελείται από δύο κύρια μέρη.

Οι «Αρχές Αναφοράς και Τυπικές Δημοσιοποιήσεις» περιλαμβάνουν τα κριτήρια για κατάρτιση του απολογισμού, τις αρχές προσδιορισμού της ποιότητας και του περιεχομένου του απολογισμού, και τις απαραίτητες τυπικές δημοσιοποιήσεις, οι οποίες χωρίζονται στις εξής δύο βασικές κατηγορίες:

✚ Γενικές τυπικές δημοσιοποιήσεις, που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Στρατηγική και ανάλυση
- Προφίλ οργανισμού
- Αναγνωρισμένα ουσιαστικά θέματα και τα όρια τους
- Εμπλοκή με τα ενδιαφερόμενα μέρη
- Προφίλ απολογισμού
- Διακυβέρνηση
- Ηθική και ακεραιότητα



✚ Συγκεκριμένες τυπικές δημοσιοποιήσεις, που περιλαμβάνουν τις ακόλουθες υποκατηγορίες:

- Οικονομική
- Περιβαλλοντική
- Κοινωνική
  - Εργασιακά δικαιώματα
  - Ανθρώπινα δικαιώματα
  - Κοινωνία
  - Ευθύνη προϊόντος

([Global Reporting Initiative, 2015](#))

Αξίζει να αναφερθεί ότι σε αντίθεση με προηγούμενες εκδόσεις των οδηγιών GRI, δεν απαιτείται πλέον η λογοδοσία για όλα τα θέματα που συνδέονται με τις παραπάνω κατηγορίες συγκεκριμένων τυπικών δημοσιοποιήσεων, αλλά μόνο για όσα αποτελούν ουσιαστικά θέματα βιωσιμότητας για την κάθε επιχείρηση.

Το «Εγχειρίδιο Εφαρμογής» περιλαμβάνει επεξηγήσεις για το πώς θα εφαρμόσει κανείς τις Αρχές Αναφοράς, πώς θα προετοιμάσει και θα συλλέξει τα στοιχεία προς δημοσιοποίηση και πώς θα αποσαφηνίσει τις διάφορες έννοιες των Οδηγιών. Ιδιαίτερη βαρύτητα σε σχέση με τις προηγούμενες εκδόσεις των Οδηγιών, δίνεται σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, επιχειρηματικής ηθικής και ακεραιότητας, περιστατικών διαφθοράς, διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.

Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες προσφέρουν ένα διεθνές σημείο αναφοράς προς όλους όσους ενδιαφέρονται για τη δημοσιοποίηση της προσέγγισης των επιχειρήσεων σε θέματα διακυβέρνησης και των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών επιδόσεων και επιδράσεών τους. Ο στόχος του GRI είναι να βοηθήσει τους αρμοδίους να συντάξουν απολογισμούς βιωσιμότητας με ουσία, που να περιέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τα πιο κρίσιμα ζητήματα των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητά τους και να καταστήσει τη σύνταξη τέτοιων απολογισμών πάγια πρακτική. Σημαντικό χαρακτηριστικό της έκδοσης είναι το να γίνουν οι οδηγίες πιο εύχρηστες και φιλικές τόσο για τους έμπειρους όσο και για αρχάριους συντάκτες

απολογισμών βιωσιμότητας σε οποιονδήποτε κλάδο. (Κατευθυντήριες οδηγίες για την σύνταξη απολογισμών βιωσιμότητας – GRI, 2015)

### 5.2.5 Κατευθυντήριες οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις

Οι κατευθυντήριες οδηγίες «OECD Guidelines for Multinational Enterprises» συγκροτούν μια σειρά από εθελοντικές υποδείξεις, προς τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Παρέχουν μη δεσμευτικές αρχές και πρότυπα υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν ότι οι πολυεθνικές ασκούν τις δραστηριότητές τους σε αρμονία με τις πολιτικές των χωρών που τις φιλοξενούν, σύμφωνα με τις προσδοκίες των κοινοτήτων τους. Αν και απευθύνονται κυρίως σε πολυεθνικές επιχειρήσεις η τήρησή τους συνιστάται και σε εθνικές. Οι οδηγίες εκδόθηκαν πρώτη φορά το 1976 και έκτοτε αναθεωρούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα. Μετά την πιο πρόσφατη αναθεώρηση τους οι οδηγίες:

- ✚ Συνιστούν τον μοναδικό, περιεκτικό και πολυμερή κώδικα καλής συμπεριφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων, που οι κυβερνήσεις ανέλαβαν την υποχρέωση να προωθήσουν με ειδικούς μηχανισμούς
- ✚ Καθιερώνουν αρχές σε μια ευρεία σειρά θεμάτων επιχειρηματικής ηθικής
- ✚ Στοχεύουν να συμβάλουν στην αποφυγή παρεξηγήσεων και στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ επιχειρήσεων, εργαζομένων, κυβερνήσεων και της κοινωνίας γενικότερα
- ✚ Υποστηρίζονται τόσο από την επιχειρηματική κοινότητα όσο και από τις συνδικαλιστικές ενώσεις των εργαζομένων

Οι οδηγίες περιληπτικά αφορούν θέματα όπως:

- ✚ Διαφάνεια
- ✚ Ααπασχόληση και εργασιακές σχέσεις
- ✚ Περιβάλλον
- ✚ Καταπολέμηση της διαφθοράς και δωροδοκίας
- ✚ Προστασία των καταναλωτών
- ✚ Επιστήμη και τεχνολογία
- ✚ Ανταγωνισμός
- ✚ Φορολογία

[\(Organisation for Economic Co-operation and Development, 15.10.2017\)](#)

Οι Κυβερνήσεις που υποστηρίζουν τις Οδηγίες έχουν δεσμευτεί να τις προωθούν μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων που λειτουργούν στην περιοχή τους. Οι μηχανισμοί εφαρμογής του εργαλείου περιλαμβάνουν την ύπαρξη και λειτουργία Εθνικών Σημείων Επαφής (ΕΣΕ), τα οποία είναι κυβερνητικά γραφεία επιφορτισμένα με την προώθηση των Οδηγιών και το χειρισμό ερευνών σε εθνικό επίπεδο. Τα ΕΣΕ διασφαλίζουν ότι οι Οδηγίες είναι σε ικανοποιητικό βαθμό γνωστές και κατανοητές από την εθνική επιχειρηματική κοινότητα και από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Κάθε ΕΣΕ συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικά με τις εθνικές εμπειρίες για τις οδηγίες, χειρίζεται τις έρευνες, συζητά θέματα που σχετίζονται με τις οδηγίες και βοηθά στην επίλυση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από αυτήν τη διασύνδεση. Το ΕΣΕ υποβάλλει αναφορά κάθε χρόνο στην Επιτροπή του ΟΟΣΑ για τις Διεθνείς Επενδύσεις και τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.

### **5.2.6 CSR Europe**

Το CSR Europe, προωθεί την υιοθέτηση της ΥΕ, της Κοινωνικής Συνοχής και της Βιώσιμης ανάπτυξης σε ευρωπαϊκό επίπεδο απευθυνόμενο, μέσω του δικτύου εθνικών του εταίρων, σε περισσότερες από 10.000 επιχειρήσεις, λειτουργώντας ως σημείο αναφοράς και παροχής υποστήριξης όλων εκείνων των επιχειρήσεων που προσεγγίζουν την βιωσιμότητά τους συνδεδεμένη με την ανάπτυξη της κοινωνίας και το σεβασμό του περιβάλλοντος. Από την ίδρυση του το 1995 το CSR Europe έχει σαν αποστολή να διαδίδει και να υποστηρίζει επιχειρήσεις στο να ενσωματώνουν την ΕΚΕ στις καθημερινές τους λειτουργίες και συναλλαγές. Παράλληλα όμως συμμετέχει ενεργά και σε ποικίλες πρωτοβουλίες των ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων αναφορικά με την ΕΚΕ και συντονίζει το σχετικό διάλογο με τις επιχειρήσεις.

Ανταποκρινόμενη στην επείγουσα ανάγκη αντιμετώπισης της ανεργίας, την αλλαγή του κλίματος και των δημογραφικών αλλαγών στην Ευρώπη, το κίνημα ΕΚΕ ανέπτυξε το Μανιφέστο για την ανάληψη δράσης "Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2020". Η Διακήρυξη παρουσιάστηκε επίσημα στο Μιλάνο στις 19 Ιουνίου 2015, στο πλαίσιο της διεθνούς έκθεσης EXPO MILANO 2015 και αναμένεται να υλοποιηθεί έως το 2020. Πραγματοποιείται από το CSR Europe και διαχέεται σε ολόκληρη την επιχειρηματική κοινότητα της Ευρώπης μέσω του δικτύου των εθνικών του εταίρων. Η Επιχειρηματική Διακήρυξη 2020 καλεί ανθρώπους, επιχειρήσεις και κυβερνήσεις να συνεργαστούν

αποτελεσματικά και ουσιαστικά με τρεις κύριες προτεραιότητες στρατηγικής στο χρονικό διάστημα των πέντε επόμενων ετών μέχρι το 2020.

- ✚ Να τεθούν σε πρώτη προτεραιότητα των διοικητικών συμβουλίων, της διοίκησης και των αλυσίδων αξίας η απασχολησιμότητα και η ένταξη χωρίς διακρίσεις.
- ✚ Να κινητοποιηθούν οι επιχειρήσεις ώστε να εμπλακούν ενεργά, ως αφοσιωμένοι συνεργάτες, στην ανάπτυξη των κοινωνιών, των πόλεων και των περιφερειών και να εφαρμόσουν νέες μεθόδους αειφόρου παραγωγής, κατανάλωσης και τρόπου ζωής.
- ✚ Να τεθούν στο επίκεντρο της επιχειρηματικής συμπεριφοράς η διαφάνεια και ο σεβασμός των ανθρώπινων δικαιωμάτων.

### 5.2.7 Τα 20 κριτήρια του Ελληνικού κώδικα βιωσιμότητας

Ο Ελληνικός κώδικας βιωσιμότητας βασίζεται σε 20 κριτήρια που βοηθούν στη μέτρηση της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσης των Επιχειρήσεων, κάνοντας απλό και περιεκτικό τον τρόπο που μία Επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει το συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς και να ενσωματώσει πολιτικές βιώσιμης ανάπτυξης και ΥΕ στη λειτουργία της. Η πρόκληση όλων των εμπλεκόμενων μερών είναι η οδηγία να μην αντιμετωπισθεί ως ένα επιπλέον κανονιστικό πλαίσιο αλλά ως μια ευκαιρία για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού εργαλείου που να προσθέτει προστιθέμενη αξία στις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν πολιτικές βιώσιμης ανάπτυξης, προκειμένου να αποκτήσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην εξωστρέφεια και στην ανταγωνιστικότητά τους. Αποτελεί ένα δομημένο σύστημα ως προς τη διαφάνεια και τη δέσμευση των Επιχειρήσεων. Ανταποκρίνεται στην ανάγκη μέτρησης της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσης των Επιχειρήσεων με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους ως προς:

- ✚ Την εξεύρεση κεφαλαίων, μέσω της θετικής αξιολόγησης της χρηματοπιστωτικής αγοράς και των διεθνών επενδυτικών κεφαλαίων.
- ✚ Την ενδυνάμωση της εξαγωγικής δραστηριότητας & εξωστρέφειας των Ελληνικών Επιχειρήσεων.
- ✚ Την ένταξή τους σε διεθνή Δίκτυα «Υπεύθυνων Προμηθευτών»

Τα 20 κριτήρια του Ελληνικού κώδικα βιωσιμότητας είναι τα κατωτέρω:

- ✚ Κριτήριο 1: Στρατηγική Ανάλυση & Δράση

- ✚ Κριτήριο 2: Ουσιαστικότητα
  - ✚ Κριτήριο 3: Στοχοθέτηση
  - ✚ Κριτήριο 4: Διαχείριση της Αλυσίδας Αξίας
  - ✚ Κριτήριο 5: Υπευθυνότητα
  - ✚ Κριτήριο 6: Κανόνες & Διαδικασίες
  - ✚ Κριτήριο 7: Καταγραφή και παρακολούθηση
  - ✚ Κριτήριο 8: Πολιτικές Αμοιβών και κίνητρα για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη
  - ✚ Κριτήριο 9: Διάλογος με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη
  - ✚ Κριτήριο 10: Προϊοντική Υπευθυνότητα και Καινοτομία
  - ✚ Κριτήριο 11: Χρήση Φυσικών Πόρων
  - ✚ Κριτήριο 12: Διαχείριση Πόρων
  - ✚ Κριτήριο 13: Εκπομπές Αερίων και Κλιματική Αλλαγή
  - ✚ Κριτήριο 14: Εργασιακά Δικαιώματα
  - ✚ Κριτήριο 15: Ίσες Ευκαιρίες
  - ✚ Κριτήριο 16: Απασχόληση
  - ✚ Κριτήριο 17: Ανθρώπινα Δικαιώματα στην Προμηθευτική Αλυσίδα
  - ✚ Κριτήριο 18: Ενίσχυση Τοπικών Κοινωνιών
  - ✚ Κριτήριο 19: Συμμετοχή σε Πρωτοβουλίες και Πολιτική Επιρροή
  - ✚ Κριτήριο 20: Πρόληψη και Καταπολέμηση της Διαφθοράς
- ([Πηγή: «Κριτήρια & Δείκτες» του Ελληνικού κώδικα βιωσιμότητας, 6.10.2017](#))

### 5.2.8 Συμβούλιο ΣΕΒ για τη βιώσιμη ανάπτυξη

Το Συμβούλιο ΣΕΒ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη αποτελεί ένα φορέα ο οποίος είναι ενταγμένος στον ΣΕΒ και λειτουργεί με τη μορφή αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας. Ιδρύθηκε το 2008 από 31 ελληνικές επιχειρήσεις, μέλη του ΣΕΒ, που εκπροσωπούν κυρίως τη μεταποίηση και στοχεύει στη συνεχή διεύρυνση του αριθμού των μελών του. Το Συμβούλιο δημιουργήθηκε με σκοπό να αποτελέσει τον ισχυρό και δυναμικό συντελεστή των επιχειρήσεων, που θέλουν και μπορούν να παίξουν ηγετικό ρόλο μεταξύ των μελών του ΣΕΒ:

- ✚ Στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης στην Ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα
- ✚ Στη δημιουργία του απαραίτητου πλαισίου διαλόγου για τη συζήτηση και τη στάθμιση των κρίσιμων θεμάτων της βιώσιμης ανάπτυξης μεταξύ επιχειρήσεων, πολιτείας και γενικότερα της κοινωνίας.

Στο πλαίσιο αυτό, το συμβούλιο προωθεί δράσεις επικοινωνίας, ενημέρωσης και επιμόρφωσης των μελών του και της κοινωνίας γενικότερα, δράσεις συνεργασίας και ενέργειες προβολής της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στο συμβούλιο αναλαμβάνουν την υποχρέωση ενεργούς συμμετοχής στον φορέα και την προσυπογραφή ενός κοινού κώδικα αρχών βιώσιμης ανάπτυξης, που θα πρέπει να εφαρμόζουν μέσα από συνεχή βελτίωση και προσαρμογή. Το συμβούλιο ΣΕΒ για τη βιώσιμη ανάπτυξη συμμετέχει στο παγκόσμιο δίκτυο του WBCSD, του παγκόσμιου εκφραστή των επιχειρήσεων και των θέσεων τους σε θέματα Βιώσιμης ανάπτυξης. Μέσα από αυτή τη συνεργασία έχει πρόσβαση στην τεχνογνωσία, στην εμπειρία, στις καλές πρακτικές και στα εργαλεία που το WBCSD έχει να προσφέρει. Κύριοι στόχοι του Συμβουλίου είναι:

- ✚ Η προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης στον επιχειρηματικό κόσμο και στην κοινωνία γενικότερα.
- ✚ Η ανάπτυξη και καλλιέργεια πλαισίου δημόσιου διαλόγου και διαβούλευσης σε κλίμα διαφάνειας και με τη μέγιστη δυνατή συμμετοχή.
- ✚ Η έγκυρη και ολοκληρωμένη ενημέρωση του επιχειρηματικού κόσμου για θέματα βιώσιμης ανάπτυξης.
- ✚ Η ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και καλών πρακτικών.
- ✚ Η προώθηση εποικοδομητικών προτάσεων και θέσεων του επιχειρηματικού κόσμου.
- ✚ Η ανάδειξη του θετικού ρόλου που μπορεί να αναλάβει ο επιχειρηματικός κόσμος προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης.
- ✚ Η προβολή της βούλησης των επιχειρήσεων για διάλογο και συνεργασία με την κοινωνία.

([Πηγή: «Κύριοι στόχοι» του ΣΕΒ, 3.9.2017](#))

### **5.2.9 ISO 26000 - Οδηγός για την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών**

Το Πρότυπο ISO 26000 αναπτύχθηκε με σκοπό την αποσαφήνιση της έννοιας της ΕΚΕ και την υποστήριξη των επιχειρήσεων στο να εφαρμόσουν τις αρχές τους, σε αποτελεσματικές πρωτοβουλίες, καθώς και στην προβολή βέλτιστων πρακτικών. Παρουσιάστηκε το 2010 και Παρέχει καθοδήγηση και όχι απαιτούμενα κριτήρια και για το λόγο αυτό δεν είναι πιστοποιήσιμο, όπως άλλα πρότυπα ISO. Καλύπτει τους άξονες της ηθικής, των αξιών, των αρχών της βιωσιμότητας και της διακυβέρνησης, του

περιβάλλοντος, της κατανάλωσης, των πολιτικών και τις προμήθειες. Τα κύρια θέματα που περιλαμβάνει είναι τα κατωτέρω:

- ✚ Διακυβέρνηση
- ✚ Ανθρώπινα δικαιώματα
- ✚ Εργασιακές πρακτικές
- ✚ Περιβάλλον
- ✚ Πρακτικές δίκαιης και ορθής λειτουργίας
- ✚ Θέματα καταναλωτή
- ✚ Συμμετοχή και ανάπτυξη τοπικών κοινοτήτων

### **5.2.10 ISO 37001 - Συστήματα διαχείρισης ενάντια στη δωροδοκία**

Η δωροδοκία είναι ένα από τα πιο καταστροφικά και δύσκολα θέματα στην αντιμετώπιση διεθνώς. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ:

“ Πάνω από ένα τρισεκατομμύριο δολάρια καταβάλλονται σε δωροδοκίες κάθε χρόνο σε παγκόσμιο επίπεδο ”  
(OECD Guidelines for Multinational Enterprises)

Το πρότυπο έχει αναπτυχθεί για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην καταπολέμηση της δωροδοκίας και για να συμβάλει στην προώθηση μιας ηθικής επιχειρηματικής φιλοσοφίας. Επίσης να εφαρμόσουν ένα σύστημα διαχείρισης της καταπολέμησης ή να ενισχύσουν τους ελέγχους που πρέπει να πραγματοποιούν για την δωροδοκία. Προσδιορίζει μια σειρά μέτρων για να βοηθήσει στην πρόληψη, στον εντοπισμό και στην αντιμετώπιση του φαινομένου. Επίσης, βοηθά στη μείωση του κινδύνου της δωροδοκίας όταν συμβαίνει και μπορεί να αποτελέσει απόδειξη προς τα ενδιαφερόμενα μέρη πως μια επιχείρηση έχει θέσει σε εφαρμογή διεθνώς αναγνωρισμένες καλές πρακτικές ελέγχων.

### **5.2.11 ISO 14001 - Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης**

Η σειρά ISO14000, είναι ένα σύνολο οδηγιών και απαιτήσεων για παρότρυνση επιχειρήσεων στην εισαγωγή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS) στις εγκαταστάσεις τους. Τα συστήματα EMS βοηθούν στην αντιμετώπιση όλων των περιβαλλοντικών θεμάτων, σκοπεύοντας στον εντοπισμό του αντίκτυπου και στην υιοθέτηση πολιτικών, σχεδίων και δράσεων για συνεχή βελτίωση.

Το ISO 14001:2004 είναι το πιο γνωστό πρότυπο της σειράς, γιατί επιτρέπει εξωτερική πιστοποίηση των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS). Πιστοποιεί ένα σύστημα διαχείρισης και όχι τα αποτελέσματα της παραγωγικής διαδικασίας. Είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ικανοποίηση εσωτερικών στόχων με την παροχή διασφάλισης ότι η διοίκηση και το προσωπικό εργάζονται σε μια περιβαλλοντικά υπεύθυνη επιχείρηση. Μπορεί επίσης να εξυπηρετεί εξωτερικούς στόχους όπως παροχή διασφάλισης σε ενδιαφερόμενα μέρη, συμμόρφωση με περιβαλλοντικές διατάξεις, υποστήριξη των ισχυρισμών της επιχείρησης και της επικοινωνίας της σχετικά με τις περιβαλλοντικές της πολιτικές. Σημαντική διαφοροποίηση είναι ότι δεν υποχρεώνει την επίδειξη βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης ούτε τη δημοσίευση των περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων.

### **5.2.12 OHSAS 18001 - Σειρά αξιολόγησης επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας**

Το OHSAS 18001 είναι ένα οικειοθελές πρότυπο που στοχεύει στην εφαρμογή αυστηρού και αποτελεσματικού επιπέδου διαχείρισης επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας σε μια επιχείρηση και στην εναρμόνιση σχετικών υφιστάμενων διατάξεων σε διεθνές επίπεδο. Στόχο έχει τη μείωση των κινδύνων, των επαγγελματικών ατυχημάτων και την καθιέρωση των απαιτήσεων για ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Διασφαλίζει ότι η επιχείρηση έχει εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας. Το σύστημα βασίζεται στην αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων των εγκαταστάσεων, προϊόντων και διαδικασιών επεξεργασίας. Το OHSAS περιλαμβάνει δύο μέρη:

- ✚ Το OHSAS 18001- έκδοση 2007 είναι το πιστοποιήσιμο πρότυπο σύστημα διαχείρισης επαγγελματικής υγιεινής και ασφάλειας
- ✚ Το OHSAS 18002- έκδοση 2000 είναι ο οδηγός που βοηθά στην εφαρμογή του OHSAS 18001.

Τέλος αναφέρουμε τα 12 βήματα που προβλέπει το πρότυπο:

1. Διάγνωση του προσανατολισμού του οργανισμού για την υγιεινή και ασφάλεια.
2. Αξιολόγηση κινδύνων.
3. Εξακρίβωση των νομικών και άλλων απαιτήσεων.
4. Καθορισμό πολιτικής για την υγιεινή και ασφάλεια.



5. Εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας.
6. Εκτίμηση παροχών και ωφελουμένων.
7. Τεχνικές και ρυθμιστικές αξιολογήσεις.
8. Καταρτίσεις (κατάρτιση, εσωτερικοί έλεγχοι, προετοιμασία για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, πληροφόρηση εργαζομένων)
9. Επεξεργασία εγχειριδίου, συστήματος τεκμηρίωσης, διαδικασιών επικύρωσης.
10. Δημιουργία μιας επιτροπής OHSAS από έναν εκπρόσωπο ασφάλειας.
11. Προετοιμασία και ανάπτυξη εσωτερικών ελέγχων.
12. Ενδεχόμενη ενσωμάτωση στα συστήματα ποιότητας και περιβάλλοντος.

(Πηγή: «Οφέλη από την εφαρμογή του OHSAS 18001» της DQS Hellas, 10.7.2017)

### 5.3 Δημοσιοποίηση απολογισμών ΕΚΕ

Οι επιχειρήσεις που καταμετρούν το περιβαλλοντικό τους ρίσκο είναι πιο ικανές να το διαχειριστούν διπλωματικά. Επίσης εκείνες που είναι σαφείς, ειλικρινείς και γνωστοποιούν αυτές τις πληροφορίες παρέχουν στους υπεύθυνους λήψεων αποφάσεων πρόσβαση σε μια πολύ σημαντική πηγή παγκόσμιων δεδομένων που αποκαλύπτει τις απαραίτητες πληροφορίες και αποδείξεις για ανάληψη δράσεων.

“ Ο απολογισμός από μόνος του δίνει μία βαρύτητα στην εταιρεία που τον συντάσσει. Και μόνο το γεγονός ότι μία εταιρεία προσπαθεί πολύ να κινείται προς την βιώσιμη ανάπτυξη την κάνει ειλικρινή προς την κοινωνία. Θεμιτό είναι για μία εταιρεία να θέλει να επικοινωνήσει τα προγράμματα ΕΚΕ που έχει υλοποιήσει ”

(Αγγελούδου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Στην σημερινή εποχή όπου η ψηφιακή αλλαγή ακμάζει και η έννοια του Digitalization ακούγεται όλο και πιο συχνά, δεν θα μπορούσε οι απολογισμοί και η δημοσίευση τους να μην ταυτίζονται σε αυτήν την κατεύθυνση. Είναι απαραίτητο στην σημερινή εποχή οι απολογισμοί ΕΚΕ να είναι ορατοί και εύχρηστοι ώστε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να ενημερωθούν εύκολα και άμεσα, για τη στρατηγική και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων σε θέματα Βιώσιμης ανάπτυξης. Σύμφωνα με το «Σχέδιο Εθνικής στρατηγικής της Ελλάδος για την ΕΚΕ»:

“ Είναι απαραίτητο οι δράσεις ΕΚΕ των επιχειρήσεων να είναι ορατές στο ευρύ κοινό, την αγορά και την κοινωνία. Οι ομάδες στόχοι που είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις όπως: καταναλωτές, επενδυτές, δυνητικοί εργαζόμενοι και ευρύ κοινό να αντιλαμβάνονται αυτές τις δράσεις και να ανταμείβουν αυτές τις επιχειρήσεις. Οι καταναλωτές πρέπει να γνωρίζουν τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, αλλά και τις πρακτικές που χρησιμοποιούν. Έτσι, θα δημιουργηθεί ένα συγκρίσιμο πεδίο, όπου και σε ένα άτυπο επίπεδο, θα επιβραβεύονται η κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά, όχι μόνο σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης, αλλά και σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας”

[\(Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την ΕΚΕ και την Υπεύθυνης Επιχειρηματικότητας, 2017: 39\)](#)

Βασικός σκοπός της εξέλιξης της δημοσίευσης των απολογισμών ΕΚΕ είναι οι εξειδικευμένοι αναγνώστες να βρίσκουν γρήγορα ότι χρειάζονται και οι απλοί να το βρίσκουν ενδιαφέρον. Αυτό επιτυγχάνεται όταν έχουμε υπόψη μας ότι οι απολογισμοί θα πρέπει να συντάσσονται:

- ✚ Απλά
- ✚ Καινοτόμα
- ✚ Ευχάριστα
- ✚ Διαδραστικά (γραφήματα, πίνακες, video)
- ✚ Αξιόπιστα
- ✚ Ευανάγνωστα
- ✚ Συναφή
- ✚ Εύστοχα

Είναι απαραίτητη πλέον η δημοσίευση να είναι εξολοκλήρου σε ηλεκτρονική μορφή. Αυτή η πράξη εκτός των προαναφερόμενων ωφελειών υποδεικνύει έμπρακτα ότι οι επιχειρήσεις τηρούν την δέσμευση τους ως προς τις δράσεις ΕΚΕ, ξεκινώντας πρώτα από την μεταμόρφωση της ίδιας της ΕΚΕ, μέσω των απολογισμών της. Ακόμα περισσότερο έδαφος κερδίζει η δημοσίευση των απολογισμών εξολοκλήρου διαδικτυακά, προσφέροντας μεγαλύτερη διαδραστικότητα και διασυνδεσιμότητα.

Επίσης η ανάγκη για ανατροφοδότηση όπου είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ΕΚΕ γίνεται ολοένα και πιο εύκολη. Η ηλεκτρονική έκδοση αμβλύνει τον διάυλο επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και κάνει την ανατροφοδότηση πιο εύκολη από ποτέ. Όσο πιο πολύ εκτίθεται ένας απολογισμός στην κοινωνία τόσο μεγαλύτερη αξία έχει η ανατροφοδότηση του, για την αποτίμηση και την εξέλιξη των δράσεων.

Επιπρόσθετη αξία δίνει στην επιχείρηση και στους μετόχους, όταν οι απολογισμοί ΕΚΕ και βιώσιμης ανάπτυξης ενσωματώνονται στις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις. Για τον λόγο αυτό η έκδοση G4 του GRI παρέχει οδηγίες για την παρουσίαση των δημοσιοποιήσεων βιωσιμότητας σε πέντε διαφορετικές μορφές:

- ✚ Ανεξάρτητους απολογισμούς βιωσιμότητας
- ✚ Ενοποιημένους απολογισμούς
- ✚ Ετήσιους απολογισμούς
- ✚ Απολογισμούς που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένους διεθνείς κανόνες
- ✚ Απολογισμούς στο Διαδίκτυο

“ Ο ΟΤΕ έχει τρομακτικά όπλα να το επικοινωνήσει το θέμα. Προσαρμόστηκε πολύ εύκολα και τροφοδοτείται με δικά του αποτελέσματα ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Η τάση να αναφέρονται πληροφορίες για τη βιωσιμότητα μαζί με άλλες ουσιαστικές χρηματοοικονομικές πληροφορίες αποτελεί σημαντική και θετική εξέλιξη. Η βιωσιμότητα είναι ολοένα και περισσότερο ο κεντρικός άξονας των αλλαγών τις οποίες θα διέλθουν οι εταιρείες, οι αγορές και η κοινωνία. Επομένως, οι πληροφορίες βιωσιμότητας είναι ουσιαστικές για τη μελλοντική αξία μιας εταιρίας και θα πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο των ενοποιημένων απολογισμών.

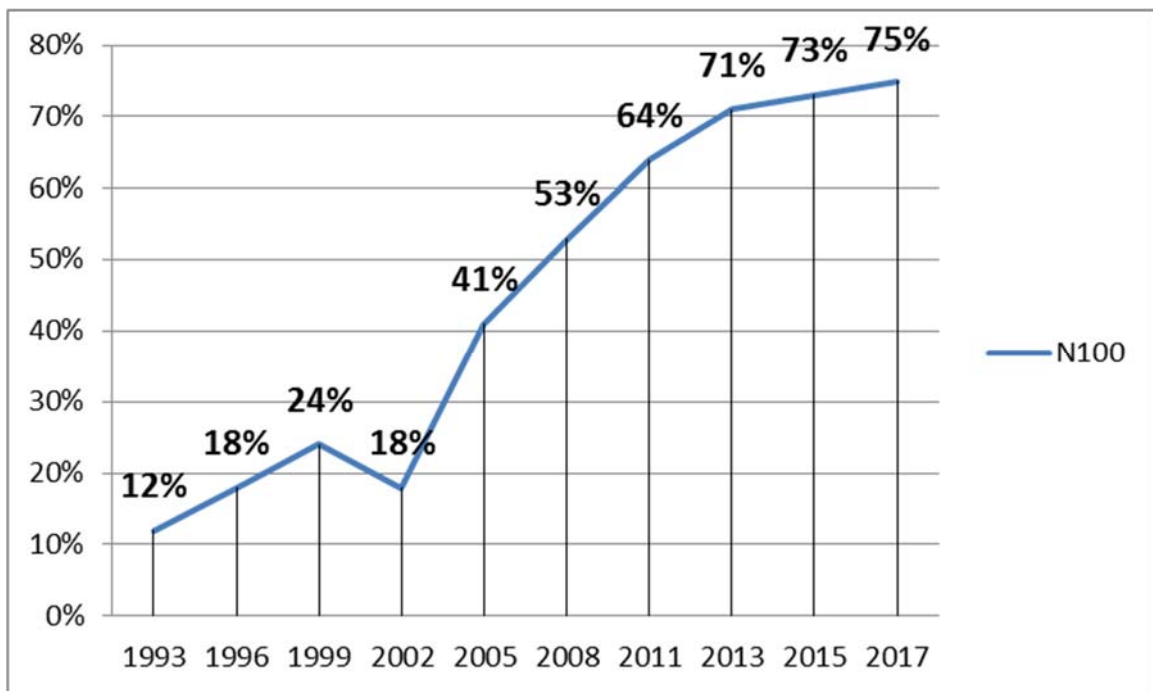
“ Η ενοποίηση των απολογισμών είναι πολύ επώδυνη και απαιτητική διαδικασία για μία εταιρεία. Μόνο μία εταιρεία στην Ελλάδα το έχει εφαρμόσει ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

### 5.3.1 Η παγκόσμια τάση δημοσίευσης απολογισμών

Η κατάσταση σχετικά με την εκπόνηση και τη χρήση απολογισμών βιωσιμότητας είναι ποικιλόμορφη λόγω των διαφορετικών κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτικών χαρακτηριστικών κάθε χώρας.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2017 σε 49 χώρες παγκοσμίως από το διεθνή όμιλο εταιρειών KPMG, στις 100 μεγαλύτερες εταιρείες βάσει πωλήσεων (N100) κάθε χώρας (συνολικό δείγμα: 4.900 επιχειρήσεις), μεταξύ άλλων προέκυψε ότι κατά το 2017, το 75% των εταιρειών του δείγματος δημοσιεύει απολογισμούς ΕΚΕ, έναντι ποσοστού 18% το 2002, με υψηλότερα ποσοστά στην Αμερική (83%) και χαμηλότερο αυτό της Αφρικής και μέσης Ανατολής (52%). Δηλώνοντας τρανταχτά ότι οι εκθέσεις βιωσιμότητας φαίνεται να προσεγγίζουν ένα σημείο καμπής, καθώς δεν περιορίζονται πλέον στους πρωτοπόρους, αλλά καθιερώνονται ως κυρίαρχη τάση (διάγραμμα 6).



Διάγραμμα 6. Σχηματοποίηση παγκόσμιας τάση δημοσίευσης απολογισμών ΕΚΕ από το 1993, (The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017)

Το να μην προχωράει μία επιχείρηση στην έκδοση σχετικών απολογισμών θα μπορούσε να έχει αρνητική επιρροή στην επίδοση, τη φήμη, ακόμα και στην ικανότητά της να αντλήσει κεφάλαια. Ωστόσο, σημειώνεται ότι τα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά που παρατηρούνται σε ορισμένες χώρες, όπως Αγγλία, Ιαπωνία, Ινδία, Μαλαισία, Γαλλία, Μεταπτυχιακό στη “Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”

Δανία, Νότια Αφρική, Αμερική και Μεξικό, οφείλονται και στη νομική υποχρέωση των μεγάλων εταιρειών από τις κυβερνήσεις, ρυθμιστικές αρχές και τα χρηματιστήρια.

Από την άλλη πλευρά, οι ευρωπαϊκές χώρες με τα χαμηλότερα ποσοστά δημοσίευσης απολογισμών ΕΚΕ είναι η Ελλάδα, παρόλο την αλματώδη αύξηση των τελευταίων 6 ετών (με 54% το 2017, έναντι 33% το 2011), η Πολωνία, Βέλγιο, Αυστρία, Λουξεμβούργο, Σλοβακία, Τσεχία και η Κύπρος. ([Έρευνα της KPMG για τις εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας, 2017](#)).

Τέλος πολύ σημαντικό στην αλγοριθμική τάση έκδοσης απολογισμών ΕΚΕ είναι η διασφάλιση της αξιοπιστίας των στοιχείων τους. Είναι απαραίτητη η παροχή εμπιστοσύνης και βεβαιότητας από έναν ανεξάρτητο πάροχο όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Λογιστών (European Federation of Accountants-FEE). Το εύρος της διασφάλισης μπορεί να συμπεριλαμβάνει συγκεκριμένες πληροφορίες και δεδομένα επίδοσης ή να καλύπτει ολόκληρο τον απολογισμό ΕΚΕ.

## 5.4 Δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης

Η σύγχρονη αντίληψη του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων που υιοθετούν αρχές ΕΚΕ θέτει ταυτόχρονα και μετρήσιμους δείκτες και κριτήρια βάσει των οποίων εξασφαλίζεται η αποτύπωση του βαθμού αποτελεσματικότητας των σχετικών δράσεων. Οι σημαντικότεροι από αυτούς παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

“ Ο ΟΤΕ συμμετέχει σε διαγωνισμούς καθώς επίσης λαμβάνει δάνεια για την λειτουργία του. Οι ενέργειες αυτές απαιτούν την ύπαρξη πολλών στοιχείων βιώσιμης ανάπτυξης ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

### 5.4.1 FTSE4 Good Index Series

Η σειρά δεικτών FTSE4 Good είναι σχεδιασμένη να μετρά την επίδοση των επιχειρήσεων που επιδεικνύουν δυνατές Περιβαλλοντικές στρατηγικές, Κοινωνικές στρατηγικές και Στρατηγικές Διακυβέρνησης (εφεξής ΠΚΔ). Η ξεκάθαρη διαχείριση και τα ξεκάθαρα ΠΚΔ κριτήρια κάνουν τους δείκτες FTSE4Good βιώσιμα εργαλεία για να χρησιμοποιούνται με τέσσερεις κύριους τρόπους:

Μεταπτυχιακό στη “Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”

- ✚ Χρηματοπιστωτικά προϊόντα: Εργαλεία για τη δημιουργία επενδύσεων που πραγματοποιούν παρακολούθηση δεικτών ή προϊόντα χρηματοδότησης που επικεντρώνονται στην βιώσιμη επένδυση
- ✚ Έρευνα: Αναγνώριση και πιστοποίηση των περιβαλλοντικά και κοινωνικά βιώσιμων εταιριών
- ✚ Παραπομπή: Σαφές και εξελισσόμενο παγκόσμιο πρότυπο ΠΚΔ απέναντι στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να συγκεντρώσουν την πρόοδο και τα επιτεύγματά τους
- ✚ Χρήση σημείου αναφοράς: Σημείο αναφοράς για την παρακολούθηση της επίδοσης των χαρτοφυλακίων βιώσιμων επενδύσεων

#### 5.4.2 Carbon Disclosure Project - CDP

Το ΗCDP (πρώην Πρόγραμμα Δημοσιοποίησης Εκπομπών Άνθρακα) είναι μια φιλανθρωπική δράση που δεν έχει σκοπό την απόκομιση κέρδους και η οποία διοικεί το παγκόσμιο σύστημα δημοσιοποίησης που βοηθά τους επενδυτές, τις επιχειρήσεις, τις πόλεις, τις πολιτείες και τις ευρύτερες περιοχές να διαχειρίζονται το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Τα τελευταία 15 χρόνια έχει δημιουργηθεί ένα σύστημα που είχε ως αποτέλεσμα την ασυναγώνιστη δέσμευση με περιβαλλοντικά ζητήματα παγκοσμίως.

Το όραμά της CDP περιλαμβάνει μια ακμάζουσα οικονομία που λειτουργεί θετικά τόσο για τους ανθρώπους όσο και για το περιβάλλον. Στόχος της αποτελεί μια οικονομία που ωφελεί τους ανθρώπους και τον πλανήτη μακροπρόθεσμα. Γι' αυτό επικεντρώνουν το ενδιαφέρον των επενδυτών, των εταιριών και των πόλεων στο να αναλάβουν επείγουσα δράση στο χτίσιμο μιας πραγματικά βιώσιμης οικονομίας μετρώντας και καταλαβαίνοντας το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Για να το επιτύχουν αυτό η CDP διοικεί το παγκόσμιο σύστημα δημοσιοποίησης που επιτρέπει στις επιχειρήσεις, τις πόλεις, τις πολιτείες και τις ευρύτερες περιοχές να καταμετρήσουν και να διαχειριστούν τον περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο. Έχουν δημιουργήσει την πιο περιεκτική συλλογή αυτοαξιολογημένων δεδομένων στον κόσμο.

“ Στόχος της κλιματικής αλλαγής για το 2020 είναι να μειώσουμε κατά 20% την κατανάλωση ενέργειας, το γεγονός δε ότι έχουμε πράσινη ενέργεια βοηθά κατά πολύ το στόχο ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής  
Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Το δίκτυο των επενδυτών και των αγοραστών, με αξία που υπερβαίνει τα 100 τρισεκατομμύρια, μαζί με φορείς χάραξης πολιτικής από όλο τον κόσμο, χρησιμοποιούν τα δεδομένα και τις πληροφορίες του, για να κάνουν πιο εμπειριστατωμένες επιλογές. Μέσω των γραφείων και των συνεργατών σε πάνω από 50 χώρες έχουν παρακινήσει και οδηγήσει σε επίπεδα περιβαλλοντικής δημοσιοποίησης αλλά και γνωστοποίησης άνευ προηγουμένου.

### 5.4.3 Vigeo Eiris

Η Vigeo Eiris είναι ένας παγκόσμιος πάροχος Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβερνητικής έρευνας και εξυπηρετεί επενδυτές καθώς και ιδιωτικές, δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Οι οικονομικές, οικολογικές και κοινωνικές προκλήσεις του 21ου αιώνα εξωθούν σε θεμελιώδεις αλλαγές στα μοντέλα ανάπτυξης της Vigeo Eiris μεσοπρόθεσμα, οι οποίες οδηγούν σε μεγάλες αλλαγές των οικονομικών προτύπων και των στρατηγικών επένδυσης. Το να αναγνωρίζει κανείς αυτές τις προκλήσεις σημαίνει ότι καλωσορίζει την καινοτομία και την ευκαιρία, ενώ το να τις αγνοεί αποτελεί ένα σημαντικό κίνδυνο. Η Vigeo Eiris δομείται σε δυο διακριτές δομές ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών της:

- ✚ Η Vigeo Eiris Ratings: Προσφέρει εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων που είναι σχεδιασμένα για όλους τους τύπους επενδυτών, καλύπτοντας όλες τις ηθικές και υπεύθυνες προσεγγίσεις επένδυσης.
- ✚ Η Vigeo Eiris Enterprise: Δουλεύει με μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις όλων των τομέων, στηρίζοντας στην ένταξη κριτηρίων ΠΚΔ στις επιχειρηματικές κινήσεις τους και στα στρατηγικά τους εγχειρήματα.

### 5.4.4 Forum Ethibel

Η μη κερδοσκοπική οργάνωση ETHIBEL ιδρύθηκε το 1991 από ορισμένες ΜΚΟ που λειτουργούσαν σε διαφορετικούς τομείς κοινωνικής δράσης με σκοπό τις ανεξάρτητες αξιολογήσεις κονδυλίων για δεοντολογικές επενδύσεις. Στην αρχή της δεκαετίας του '90 η αγορά των δεοντολογικών και ηθικών επενδύσεων ήταν ακόμη σχετικά καινούρια, αν και πολλοί ιδιώτες και οργανώσεις ήδη ενδιαφέρονταν να στηρίξουν έναν κοινωνικό σκοπό με τις οικονομίες τους.

Επομένως, η επωνυμία Ethibel ήταν επιτυχής από την αρχή διότι πολλοί χρηματοοικονομικοί θεσμοί αιτήθηκαν γι' αυτήν. Η επωνυμία εξακολουθεί να υπάρχει και σήμερα με την ονομασία Ethibel PIONEER. Για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των χρηματοοικονομικών θεσμών και των επενδυτών η Forum ETHIBEL λάνσαρε μια δεύτερη επωνυμία το 2004, την Ethibel EXCELLENCE. Το 2001, δέκα χρόνια μετά την σύστασή της, οι ερευνητικές δραστηριότητες σχετικά με την ΕΚΕ συμπεριλήφθηκαν σε μια νέα οργάνωση, την STOCK at STAKE. Λίγα χρόνια αργότερα (2005), συγχωνεύεται με την Γαλλική οργάνωση Vigeo, η οποία παρουσιάσθηκε στην προηγούμενη ενότητα και η οποία μετά από κάποιες ακόμα κατακτήσεις γίνεται ένα δυνατό και υψηλής απόδοσης πρακτορείο αξιολόγησης.

Το 2006 η Ethibel αποφασίζει να υιοθετήσει ένα νέο όνομα, Forum ETHIBEL. Με την προσθήκη του όρου Forum η οργάνωση δίνει ένα σημάδι ότι τα κριτήρια ΕΚΕ αποκτούν νόημα μόνο απέναντι στο ιστορικό μιας ευρείας κοινωνικής αντιπαράθεσης, με άλλα λόγια την ύπαρξη ενός φόρουμ που να διευκολύνει αυτή την αντιπαράθεση.

Από το 2006 το φαινόμενο «greenwashing» συναντάται όλο και πιο συχνά. Έτσι, η Forum ETHIBEL και η υψηλής ποιότητας επωνυμία της, καθίστανται όλο και περισσότερο απαραίτητες για την αγορά. Επιπρόσθετα, η οργάνωση εξαπλώνει τις δραστηριότητες της με ελέγχους και πιστοποιήσεις κονδυλίων που δεν πληρούν τα κριτήρια Ethibel. Αυτό της επιτρέπει να προσφέρει στους επενδυτές της μια πρώτη εγγύηση, ότι δηλαδή τα κριτήρια που επιβάλλονται από τους χρηματοοικονομικούς θεσμούς σε αυτούς πράγματι εκτιμώνται.

Το όραμά του είναι να προωθηθούν ενεργά οι Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδύσεις (εφεξής ΚΥΕ) και η ΕΚΕ, για να επιταχυνθεί η συλλογική μετάβαση σε μια βιώσιμη κοινωνία. Η αποστολή του Forum Ethibel είναι να ενισχύσουν τη διαφάνεια, το κοινωνικό καθήκον και την ηθική συμπεριφορά στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Αυτό το πράττουν μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων υπηρεσιών και προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των σημάτων ποιότητας, των ελέγχων και των πιστοποιήσεων οικονομικών και μη οικονομικών προϊόντων τα οποία συμμορφώνονται με ορισμένα ηθικά κριτήρια και δεσμεύσεις όσον αφορά το περιβάλλον, τις κοινωνικές διαστάσεις και την καλή διοίκηση. Συνεργάζονται με επενδυτές, με οικονομικούς θεσμούς, με



επιχειρήσεις, με κυβερνήσεις και ΜΚΟ και συνεισφέρουμε ενεργά στην προτυποποίηση και στην εγκαθίδρυση της ποιότητας στον τομέα των ΚΥΕ. Οι τέσσερις πυλώνες που δημιουργούν αξία προς τους ενδιαφερόμενους παρουσιάζονται κατωτέρω:

- ✚ Αφοσίωση: Είμαστε αφοσιωμένοι στους ενδιαφερόμενους μας και ακούμε συνειδητά τις απόψεις τους. Επικοινωνούμε ανοιχτά μαζί τους σχετικά με τις επιλογές μας.
- ✚ Αξιοπιστία: Οι σχέσεις μας βασίζονται στην εμπιστοσύνη και την ειλικρίνεια. Κάνουμε αυτό που λέμε και λέμε αυτό που κάνουμε. Διατηρούμε την εντιμότητα, την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία μας και δεν δεχόμαστε καμία αθέμιτη εξωτερική πίεση. Επιτρέπουμε την εξωτερική επαλήθευση.
- ✚ Αποτελεσματικότητα: Προσπαθούμε σκληρά να είμαστε ευφυείς και αποτελεσματικοί σε όλα τα εγχειρήματά μας, ώστε να πετύχουμε το μέγιστο κοινωνικό αποτύπωμα.
- ✚ Καινοτομία: Δημιουργούμε ζήτηση στην αγορά ΚΥΕ και αναπτύσσουμε νέα σχετικά προϊόντα και υπηρεσίες για να παρακινήσουμε τις ΚΥΕ.

#### 5.4.5 Oekom research

Η Oekom research AG είναι ένα από τα κορυφαία πρακτορεία αξιολόγησης στον τομέα της βιώσιμης επένδυσης. Τα αποτελέσματα της έρευνάς της προσφέρουν πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, επιτρέποντας να συνδυάσουν την βιώσιμη και υπεύθυνη ανάπτυξη, με υψηλό ποσοστό απόδοσης. Ως έμπειρος συνεργάτης πολυάριθμων θεσμικών επενδυτών και παρόχων οικονομικών υπηρεσιών, αναπτύσσει υπηρεσίες στα μέτρα του κάθε ενδιαφερομένου και βοηθάει να πραγματοποιηθούν στρατηγικές επενδύσεων σε έναν τομέα που αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς.

Η έρευνά πάνω στη βιωσιμότητα καλύπτει τις κυρίαρχες εκδοτικές αρχές μετοχών και ομολόγων (επιχειρήσεις, χώρες και υπερεθνικούς θεσμούς) όπως εκτίμηση χρεογράφων, απόδοση μεγάλης σημασίας στα υψηλά πρότυπα ποιότητας, ανεξαρτησία και διαφάνεια. Από το 1993, η Oekom research έχει βοηθήσει ενεργά να σχηματιστεί η αγορά βιώσιμων επενδύσεων. Υπάρχει μεγάλη ζήτηση στις υπηρεσίες της και στην εμπειρογνωμοσύνη των αναλυτών της. Οι εκτιμήσεις τους προσφέρουν στις επιχειρήσεις ένα εύστοχο μέτρο σύγκρισης και ταυτόχρονα ελκύουν το ενδιαφέρον για την ένταξη περιβαλλοντικών, κοινωνικών και εταιρικών θεμάτων διοίκησης στην καθημερινή τους διαχείριση.

#### 5.4.6 Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης - CRI

Το Ινστιτούτο ΕΚΕ (CRI – Corporate Responsibility Institute) είναι μία αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία. Στόχος της είναι να παρέχει στις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς το πιο αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης και σημείο αναφοράς για την αναγνώριση των επιδόσεών τους σε θέματα ΕΚΕ, με βάση διεθνή κριτήρια.

Το Φεβρουάριο του 2008, το Ινστιτούτο ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, εισήγαγε στην Ελλάδα τον Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index). Υπάρχουν δύο κατηγορίες συμμετοχών στο ετήσιο CR Index Survey, με βάση το μέγεθος της συμμετέχουσας επιχείρησης. Η πρώτη κατηγορία αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέχρι 250 άτομα προσωπικό, ενώ η δεύτερη αφορά τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Το CR Index είναι ο πιο σημαντικός διεθνώς δείκτης μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα της ΕΚΕ και χρησιμοποιείται ως εθνικός δείκτης ΕΚΕ σε διάφορες χώρες. Ως ένα κορυφαίο εργαλείο αξιολόγησης αποτελεί και σημείο αναφοράς για τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων ΕΚΕ σε 4 επιμέρους τομείς: Κοινωνία, Περιβάλλον, Εργαζόμενοι και Αγορά. Πιο αναλυτικά ο δείκτης CRI μετράει την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδρασή τους:

- ✚ Στην κοινωνία: Αξιολογώντας την υποστήριξη που παρέχει σε πρωτοβουλίες των τοπικών και εθνικών κοινωνιών βοηθώντας στο χτίσιμο εποικοδομητικών σχέσεων με τις κοινωνίες αυτές και τη δημιουργία Αμοιβαίας Εμπιστοσύνης.
- ✚ Στο περιβάλλον: Αξιολογώντας τις πολιτικές τους και τις ενέργειές τους για τον περιορισμό των δυσμενών επιδράσεων που εξασκεί στις κλιματικές αλλαγές βοηθώντας να συνειδητοποιήσουν ότι η μετάβασή τους σε μια οικονομία που απαιτεί περιορισμό του διοξειδίου του άνθρακος αντιπροσωπεύει τόσο ένα μεγάλο ρίσκο όσο και μια μεγάλη ευκαιρία.
- ✚ Στην αγορά και τους καταναλωτές: Αξιολογώντας την επίδοσή τους στις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και την αγορά και στο κατά πόσο παρακολουθούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Στο πώς δηλαδή πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με υπευθυνότητα, σωστή ποιότητα και τιμές.

- ✚ Στους εργαζομένους: Αξιολογώντας τη συμπεριφορά και τις πολιτικές τους στα εργασιακά θέματα όπως: Ασφάλεια, Υγιεινή, Ειλικρινή Επικοινωνία και Δίκαιη Μεταχείριση.

Επίσης εστιάζει με χρήσιμο τρόπο στους κινδύνους και τις ευκαιρίες της ΥΕ για την εταιρεία.

- ✚ Συνδυάζει μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες και διαχειρίζεται βασικά θέματα ΥΕ σε όλη την επιχείρηση.
- ✚ Ελέγχει αν οι δραστηριότητες της επιχείρησης λαμβάνουν χώρα με συστηματικό και ενιαίο τρόπο και καθοδηγεί την επιχείρηση μέσα από τη διαδικασία της ενσωμάτωσης.
- ✚ Συμβάλλει στο internal gap analysis, ενισχύοντας την ήδη υπάρχουσα καλή πρακτική και υπογραμμίζοντας τους τομείς που επιδέχονται βελτίωση
- ✚ Προσδιορίζει ένα πρακτικό πλαίσιο για τη βελτίωση της απόδοσης και της επικοινωνιακής διαδικασίας.
- ✚ Παρέχει αξιόπιστη και ανεξάρτητη πληροφόρηση στους εσωτερικούς και εξωτερικούς stakeholders, καταδεικνύοντας την αφοσίωση της επιχείρησης στις πρακτικές διαφάνειας και συνεχούς βελτίωσης.

# Κεφάλαιο 6

## Η ΕΚΕ στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών

Μετά από δεκαετίες σταδιακής προόδου, η υπολογιστική ισχύς και ευφυΐα αυξάνεται εκθετικά και οδηγεί σε μεγάλα τεχνολογικά άλματα, ενώ παράλληλα παρατηρείται διαρκής αλλαγή στην συμπεριφορά των καταναλωτών. Η άρρηκτη σχέση αυτών των παραγόντων με τον τομέα των τηλεπικοινωνιών έχουν ως αποτέλεσμα αυτός να υπόκειται σε ισχυρό μετασχηματισμό, στο πλαίσιο του οποίου θα πρέπει να βρει και να εφαρμόσει καινοτόμες και βιώσιμες ευκαιρίες εσόδων.

“ Η ψηφιακή τεχνολογία ανήκει στο όραμα της εταιρείας ”  
(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής  
Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Με δεδομένη την αύξηση του ανταγωνισμού από τους παρόχους τηλεπικοινωνιών και μη, τις μειωμένες επενδύσεις στο δίκτυο, την άνοδο των ψηφιακών μέσων και της κινητής τεχνολογίας, οι φορείς εκμετάλλευσης τηλεπικοινωνιών θα πρέπει να αλλάξουν ριζικά τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και τις προσφορές υπηρεσιών τους για να επιβιώσουν. Η υιοθέτηση και εφαρμογή της ΕΚΕ στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών αποτελεί ένα από τα εργαλεία ώστε αυτός να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στο συνεχώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικό και καταναλωτικό γίγνεσθαι και να είναι βιώσιμος. Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι παρουσιαστεί η σημασία υιοθέτησης και εφαρμογής της ΕΚΕ στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

### 6.1 Η σημαντικότητα υιοθέτησης ΕΚΕ στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών

Αξιοσημείωτη συμμετοχή ανάμεσα στους κλάδους που ηγούνται της προσπάθειας υιοθέτησης κοινωνικής ευθύνης κατέχει ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών. Εμφανίζεται παγκοσμίως η τάση να εξελίσσονται οι επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών από αμιγώς

τηλεπικοινωνιακές σε επιχειρήσεις τεχνολογίας. Η τηλεπικοινωνιακή τους υπεροχή είναι το μέσο για την υποστήριξη και δημιουργία της νέας ψηφιακής εποχής, που ήδη έχουμε εισέλθει. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Μιχάλης Τσαμάζ, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου ΟΤΕ:

“ Η στρατηγική μας επέτρεψε να πάμε μπροστά τα τελευταία χρόνια και μας προετοίμασε για την επόμενη πρόκληση: να βοηθήσουμε τους πελάτες μας και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούμαστε να εισέλθουν δυναμικά στο νέο ψηφιακό κόσμο. Η ψηφιοποίηση αλλάζει τα πάντα, τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε, μαθαίνουμε και διασκεδάζουμε. Μεταμορφώνει τη ζωή μας και απαιτεί διαρκή αλλαγή και προσαρμογή. Οι πελάτες μας χρειάζονται να είναι συνδεδεμένοι 24 ώρες το εικοσιτετράωρο και να έχουν άμεσες απαντήσεις στα ερωτήματά τους. Θέλουν συσκευές να απλοποιούν την καθημερινή τους ζωή και βασίζονται σε εμάς να τους παρέχουμε αυτή τη συνεχή, απρόκοπη πρόσβαση. Τα δίκτυα που έχουμε κατασκευάσει, το περιεχόμενο που αποκτούμε ή αναπτύσσουμε, οι λύσεις που παρέχουμε, οι άνθρωποι που έρχονται να εργαστούν στην εταιρεία μας και τους οποίους καθιστούμε κορυφή στον τομέα τους, όλα αυτά εγγυώνται πως θα δώσουμε στους πελάτες μας τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν στο έπακρο την ψηφιακή εποχή. Πιστεύουμε πως οι τηλεπικοινωνίες είναι το κλειδί για βιώσιμη ανάπτυξη της οικονομίας, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και την πρόοδο της κοινωνίας. Για άλλη μια χρονιά, το 2016, η αφοσίωση μας στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης συνέβαλε στην δημιουργία αξίας για τους επενδυτές, τους πελάτες, τους εργαζόμενους μας και την κοινωνία γενικότερα ”

[\(Μιχάλης Τσαμάζ, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου ΟΤΕ, Ετήσιος απολογισμός ΟΤΕ 2016: 10\)](#)

Στην παρουσίαση του Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (εφεξής ΣΕΒ) στην Αθήνα στις 9 Μαΐου 2017 με τίτλο “Η ψηφιακή Ελλάδα: Ο δρόμος προς την ανάπτυξη”, παρουσιάζεται ένα σύνολο ψηφιακών τεχνολογιών, οι οποίες κατά την άποψη τους θα επηρεάσουν στο προσεχές μέλλον τις ζωές όλων μας στο μέγιστο βαθμό ([Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 25.7.2017](#)).

Η τηλεπικοινωνιακή υποδομή είναι βασικό στοιχείο για την επίτευξη της ψηφιακής επανάστασης, όπου η συνδεσιμότητα θα είναι ο βασικότερος συντελεστής επιτυχίας. Αυτό προϋποθέτει την δυναμική εισαγωγή του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού, τόσο του παθητικού όσο και του ενεργού, στον αστικό αλλά και στον αγροτικό ιστό, δημιουργώντας πολλαπλά οικολογικά αλλά και κοινωνικά ζητήματα. Μερικά από αυτά είναι τα κατωτέρω:

- ✚ Εργασίες στο οδόστρωμα για τοποθέτηση οπτικής ίνας
- ✚ Τοποθέτηση περισσότερων και μεγαλύτερων καμπινών στα πεζοδρόμια
- ✚ Πολλαπλασιασμός των κεραιών και αναμεταδοτών
- ✚ Δομημένες οπτικές καλωδιώσεις κατακόρυφα των πολυκατοικιών
- ✚ Τοποθέτηση χιλιάδων αυτόνομων αισθητήρων
- ✚ Πολλές επιχειρησιακές συνεργασίες και συνέργιες
- ✚ Εξέλιξη των δεξιοτήτων εργατικού δυναμικού

Βάση των ανωτέρω, γίνεται αντιληπτό ότι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών απαιτεί την άμεση υιοθέτηση ΕΚΕ στον στρατηγικό σχεδιασμό κάθε επιχείρησής του και τούτο διότι είναι απαραίτητο όχι μόνο για την βιωσιμότητα τους αλλά και για την κοινωνία γενικότερα. Ο άμεσος και ειλικρινής διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να είναι ψηλά στην ατζέντα, ως πρώτη προτεραιότητα.

“ Οι τηλεπικοινωνίες δεν φοβούνται τη χρήση πολιτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Με την ανάλυση της “Ουσιαστικότητας” ερευνούν τι είναι το ουσιαστικό για αυτές. Οι τηλεπικοινωνίες δεν φοβούνται τη χρήση πολιτικών βιωσιμότητας, με την ανάλυση ουσιαστικών θεμάτων, ερευνούν τι είναι το ουσιαστικό για την εταιρεία ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2017 σε 49 χώρες παγκοσμίως από τον διεθνή όμιλο εταιρειών KPMG, το 79% των μεγαλύτερων οικονομικά αναπτυγμένων επιχειρήσεων στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών εκδίδει απολογισμούς ΕΚΕ. Το ποσοστό αυτό βρίσκεται μόνο 2% κάτω από το 81% που κατέχει ο κλάδος των χημικών και των πετρελαιοειδών. Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια έρευνα ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών

---

βρίσκεται με ποσοστό συμμετοχής 83%, στους τρεις πρώτους κλάδους οι οποίοι αναγνωρίζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα ως βασικό θέμα επιχειρηματικότητας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ναι μεν παρουσιάζει ταυτόχρονα περισσότερες ευκαιρίες αλλά παράλληλα εγείρει πολυδιάστατες απειλές για τις επιχειρήσεις. Είναι πολύ σημαντικό για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών σε κάθε πυλώνα της ΕΚΕ να προστεθεί και η ψηφιακή προσέγγιση των θεμάτων, διότι αυτός είναι ο κλάδος που θα συμβάλει ουσιαστικά στην υποστήριξη ενός νέου κόσμου, αυτού που μεταμορφώνεται ψηφιακά.

“ Η νέα ψηφιακή εποχή είναι ήδη εδώ. Ήδη, στην Αμερική υπάρχει αυτή τη στιγμή επιχείρηση που χρησιμοποιεί αυτοκίνητα χωρίς οδηγούς. Ήδη, στη χειρουργική χρησιμοποιούμε μέλη φτιαγμένα με 3D printing. Αυτή είναι η νέα πραγματικότητα. Η τεχνολογία αλλάζει τα πάντα. Οι αλλαγές γίνονται με εκθετικούς ρυθμούς. Και για να γίνουν όλα αυτά, χρειάζονται δίκτυα. Γι αυτό λοιπόν επενδύουμε. Γιατί χωρίς δίκτυα, θα χάσουμε το τρένο της ψηφιακής εποχής ”

(Χαράλαμπος Μαζαράκης, Chief Officer Χρηματοοικονομικών Θεμάτων Ομίλου ΟΤΕ, Infocom World 2017)

# Κεφάλαιο 7

## Η εξέλιξη των απολογισμών του Ομίλου ΟΤΕ

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσεγγισθεί η εξελικτική πορεία του Ομίλου ΟΤΕ ως μελέτη περίπτωσης, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του GRI, αντιπαραθέτοντας τις πρακτικές του Ομίλου σε σχέση με την εξέλιξη των απολογισμών που αναπτύχθηκαν στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

Από το έτος 2005 και εφεξής, παρουσιάζονται στον ετήσιο απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας δράσεις και προγράμματα που υλοποιεί ο Όμιλος ΟΤΕ, όσον αφορά τη συνεισφορά του στην Ελληνική οικονομία, την κοινωνία, το περιβάλλον και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Μέσα από αυτούς θα προσεγγίσουμε την στρατηγική και την δράση του Ομίλου.

“ Ο απολογισμός βιώσιμης ανάπτυξης δεν σημαίνει ότι μια εταιρεία είναι τέλεια, σημαίνει όμως ότι προσπαθεί πολύ προς αυτήν την κατεύθυνση ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Προκειμένου να συνεχίσει ο Όμιλος ΟΤΕ να ηγείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, στρατηγικά συνεχώς πρωτοπορεί. Ο απολογισμός βιώσιμης ανάπτυξης λοιπόν δεν θα μπορούσε να μην ακολουθεί καινοτόμες πρακτικές μιας και απευθύνεται σε ποικιλόμορφες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, όπως αναλυτές, επενδυτές και ευρύ κοινό. Κατά συνέπεια θα πρέπει το περιεχόμενό του να είναι απλό, κατανοητό και πλήρες και για τον λόγο αυτό από το 2012 παρουσιάζει τον απολογισμό αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή εμπλουτίζοντάς τον συνεχώς με οπτικοακουστικά μέσα και διαδραστικά εργαλεία. Από το 2016, ο απολογισμός παρουσιάζεται ανεξάρτητα και σε ηλεκτρονικό ιστότοπο, όπου λόγω της διαδραστικότητας και των πολλαπλών πολυμεσικών μέσων καθίσταται ευκολότερος και γρηγορότερος στην εύρεση



στρατηγικής και επιδόσεων του Ομίλου σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Σύμφωνα με την έκδοση G4 του GRI, υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι τυποποιημένων δημοσιοποιήσεων, οι γενικές και οι ειδικές. Μέσω της προαναφερθείσας μεθοδολογικής προσέγγισης θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε ολικά και διακριτά τις πτυχές του Ομίλου ΟΤΕ, σε θέματα ΕΚΕ και σύνταξης απολογισμών Βιώσιμης Ανάπτυξης, όπως αυτός τα αντιλαμβάνεται.

## **7.1 Γενικές τυποποιημένες δημοσιοποιήσεις**

Οι γενικές τυποποιημένες δημοσιοποιήσεις ισχύουν για όλες τις επιχειρήσεις που συντάσσουν απολογισμούς βιωσιμότητας. Οι επιχειρήσεις, ανάλογα με τα κριτήρια συμφωνίας που έχουν επιλέξει, πρέπει να προσδιορίζουν τις Γενικές Τυποποιημένες Δημοσιοποιήσεις που θα συμπεριληφθούν στον απολογισμό τους. Οι Γενικές Τυποποιημένες Δημοσιοποιήσεις χωρίζονται σε επτά μέρη: στρατηγική και ανάλυση, προφίλ οργανισμού, αναγνωρισμένα ουσιαστικά θέματα και όρια, διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, προφίλ απολογισμού, διακυβέρνηση, ηθική και ακεραιότητα.

### **7.1.1 Στρατηγική και ανάλυση**

Στρατηγικός στόχος του Ομίλου ΟΤΕ είναι να αποτελεί έναν σύγχρονο, δυναμικό, πελατοκεντρικό οργανισμό, υψηλών επιδόσεων και με ηγετική θέση στις αγορές που δραστηριοποιείται, επιζητώντας να προσφέρει άριστη ποιότητα υπηρεσιών, άριστο δίκτυο και άριστο εργασιακό περιβάλλον. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιεί την τεχνολογία για τη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για όλους. Προσφέρει άριστες υπηρεσίες επικοινωνίας στους πελάτες του και μοναδική ψυχαγωγία, συνδέει τους ανθρώπους και ενισχύει τις επιχειρήσεις να επεκταθούν.

Το 2015 για πρώτη φορά, επιχειρεί την αποτύπωση του τρόπου δημιουργίας αξίας, σε σχέση με την στρατηγική του. Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ συνδέεται πλέον άμεσα με την επιχειρηματική του στρατηγική. Το επιχειρηματικό μοντέλο έχει σαν στόχο τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους αλλά και τους πελάτες, την κοινωνία και τους εργαζόμενούς του. Χρησιμοποιεί τα στοιχεία του Πλαισίου Ενιαίων Απολογισμών (Integrated Reporting Framework), που βασίζονται στα 6 «κεφάλαια» ενός Οργανισμού. Τα κεφάλαια που προσδιορίζονται είναι τα εξής:

Μεταπτυχιακό στη “Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”

χρηματοοικονομικό, ανθρώπινο, παραγωγικό, πνευματικό, φυσικό και κοινωνικό. Με βάση αυτά τα 6 καθίσταται δυνατή η απεικόνιση των αντίστοιχων πόρων (εισορών) και αποτελεσμάτων (εκροών) στο επιχειρηματικό μοντέλο.

“ Εμείς θέλουμε να πάμε προς τη βιώσιμη ανάπτυξη, όχι γιατί τη χρησιμοποιούν οι πιο προχωρημένοι στον κόσμο, αλλά γιατί είναι βασικό θέμα της εταιρείας, να αποφέρει κέρδη με βιώσιμο τρόπο ”  
(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Την ίδια χρονιά αναγνωρίζει τη σημαντικότητα των θεμάτων ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ενισχύει τη στρατηγική του, τόσο βάσει της Κοινωνικής Χάρτας του Ομίλου ΟΤΕ όσο και αναπτύσσοντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης των θεμάτων αυτών.

### **7.1.2 Προφίλ οργανισμού**

Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα και μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς Ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Είναι ο μεγαλύτερος εθνικός επενδυτής σε νέες τεχνολογίες και υποδομές, με επενδύσεις στην Ελλάδα που ξεπερνούν τα €2 δισ. τα τελευταία έξι χρόνια. Μόνο την τετραετία 2017-2020 υλοποιεί επενδυτικό πλάνο ύψους €1,5 δισ., κυρίως σε οπτική ίνα και δίκτυα νέας γενιάς.

Αποτελεί μία από τις τρεις μεγαλύτερες Εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, σύμφωνα με την κεφαλαιοποίηση, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στο διεθνές χρηματιστήριο του Λονδίνου. Στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ μετέχουν η Deutsche Telekom με ποσοστό 40% και το Ελληνικό Δημόσιο με 10%. Ο Όμιλος ΟΤΕ απασχολεί περίπου 21.000 εργαζομένους σε 3 χώρες.

Προσφέρει σε όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών: σταθερή, κινητή τηλεφωνία και ευρυζωνικές υπηρεσίες, συνδρομητική τηλεόραση και λύσεις ICT. Παράλληλα με τις κύριες τηλεπικοινωνιακές του δραστηριότητες, δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στους τομείς των ναυτιλιακών επικοινωνιών, των ακινήτων και της εκπαίδευσης.

Εκτός Ελλάδας, ο Όμιλος ΟΤΕ δραστηριοποιείται στις αγορές τηλεπικοινωνιών της Ρουμανίας παρέχοντας υπηρεσίες σταθερών - κινητών επικοινωνιών και τηλεόρασης καθώς και στην Αλβανία όπου παρέχει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

### 7.1.2.1 Συμμετοχές, δείκτες και διακρίσεις

Η συνεισφορά του Ομίλου ΟΤΕ στην κοινωνία και την προστασία του περιβάλλοντος αναγνωρίζεται από το ευρύ κοινό, αλλά και από εξειδικευμένους φορείς βιώσιμης ανάπτυξης. Αυτό αποδεικνύεται τόσο από τη λήψη βραβείων και διακρίσεων, όσο και από την ένταξη του Ομίλου σε σημαντικούς διεθνείς και ευρωπαϊκούς δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης, όπου και θα παρουσιάσουμε στις επόμενες ενότητες.

#### Συμμετοχές

Ο Όμιλος ΟΤΕ συμμετέχει ενεργά και ενημερώνεται με τις τάσεις και τις εξελίξεις που αφορούν θέματα ΕΚΕ και Βιώσιμης Ανάπτυξης. Το **2016**, διατήρησε την εθελοντική συμμετοχή του σε μια σειρά εθνικών και διεθνών φορέων, στρατηγικής σημασίας που παρατίθενται παρακάτω:

#### Εθνικό επίπεδο:



- ✚ Δίκτυο CSR Hellas
- ✚ Ελληνικό δίκτυο του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών
- ✚ Συμβούλιο ΣΕΒ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη
- ✚ Πρωτοβουλία Sustainable Greece 2020
- ✚ Ινστιτούτο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Ελλάδα
- ✚ Global Sustain
- ✚ Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας «Πάνος Μυλωνάς»
- ✚ “Δρόμοι στο Μέλλον” Συμμαχία για την ασφάλεια και τη σωστή οδική συμπεριφορά

#### Ευρωπαϊκό επίπεδο:

- ✚ European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO)
- ✚ European Telecommunications Standards Institute (ETSI)








#### Διεθνές επίπεδο:

- ✚ GeSI (Global e-Sustainability Initiative)
- ✚ GSM Association (GSM)

-  International Telecommunication Union (ITU)
-  CFSI (Conflict-Free Sourcing Initiative)

### Συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων SDGs

Ο Όμιλος ΟΤΕ μέσω των προγραμμάτων και των δραστηριοτήτων του, συμβάλει από το **2016** στην επίτευξη των στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (SDGs), αναγνωρίζοντας και συνεισφέροντας στους εξής 7 στόχους:

-  Καλή υγεία και ευημερία
-  Ποιοτική εκπαίδευση
-  Φθηνή και καθαρή ενέργεια
-  Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
-  Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές
-  Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή
-  Δράση και κλίμα

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά το επίπεδο αναγνώρισης της συνεισφοράς του Ομίλου ΟΤΕ στην επίτευξη όλων των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών.

Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης Ηνωμένων Εθνών	Προμηθευτές	Λειτουργία Ομίλου	Χρήση προϊόντων	Τέλος ζωής προϊόντων
1 Μηδενική φτώχεια			Μικρή	
2 Μηδενική πείνα				
3 Καλή υγεία και ευημερία		Σημαντική	Σημαντική	
4 Ποιοτική εκπαίδευση		Σημαντική	Σημαντική	
5 Ισότητα των φύλων		Μικρή		
6 Καθαρό νερό και αποχέτευση				
7 Φθηνή και καθαρή ενέργεια			Σημαντική	
8 Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη	Μικρή	Μικρή	Σημαντική	
9 Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές		Σημαντική	Σημαντική	
10 Λιγότερες ανισότητες		Μικρή		
11 Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες		Μικρή	Μικρή	
12 Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή	Σημαντική	Σημαντική	Σημαντική	Σημαντική
13 Δράση για το κλίμα		Σημαντική	Σημαντική	
14 Ζωή στο νερό				
15 Ζωή στη στεριά				
16 Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί		Μικρή	Μικρή	
17 Συνεργασία για στόχους				

Διάγραμμα 7. Σχηματοποίηση συνεισφοράς του Ομίλου ΟΤΕ στην επίτευξη όλων των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2016)

### Δείκτες

Μεταπτυχιακό στη “Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”

Ο όμιλος ΟΤΕ ανταποκρίνεται σε ερωτήματα και αξιολογήσεις αναλυτών επίδοσης Βιώσιμης Ανάπτυξης, καθόσον οι επιχειρηματικές δράσεις του έχουν ως στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στη βιώσιμη ανάπτυξη των εταιρειών του.

- ✚ **FTSE4 Good Index Series:** Από το **2008**, πληροί όλες τις προϋποθέσεις και είναι μέλος του FTSE4 Good Index Series. Από τον Δεκέμβριο του **2016**, συμμετέχει και στο νέο δείκτη FTSE4 Good Emerging Index.
- ✚ **Carbon Disclosure Project – CDP:** Από το **2010**, συμμετέχει στο CDP για την κλιματική αλλαγή, με την ανώτερη αναγνώριση του στην αξιολόγηση του **2016** με τη βαθμολογία B (Management), η οποία τον κατατάσσει πάνω από το μέσο όρο των εταιρειών του κλάδου του.
- ✚ **Vigeo Eiris:** Από το **2013** συγκαταλέγεται στον στο δείκτη αειφορίας Euronext Vigeo Eurozone 120 και από το **2016** στον Vigeo Eiris Emerging 70. Είναι η μοναδική Ελληνική εταιρεία που συμμετέχει στο συγκεκριμένο δείκτη, ανάμεσα σε κορυφαίες άλλες εταιρείες.
- ✚ **Forum Ethibel:** Από το **2014**, το Forum Ethibel τον ενέταξε στο Ethibel EXCELLENCE Investment Register. Η επιλογή αυτή δείχνει ότι η εταιρεία αποδίδει καλύτερα από το μέσο όρο των εταιρειών του κλάδου της σε θέματα ΕΚΕ και για το λόγο αυτό θεωρείται επιλέξιμη για επενδύσεις που χρησιμοποιούν κριτήρια ηθικής και βιώσιμης επιχειρηματικότητας. Στην αξιολόγηση του **2016**, απέσπασε τη βαθμολογία C (βάσει της κλίμακας A, B, C, D, E και M).
- ✚ **Oekom research:** Το **2015** αναβαθμίστηκε σε εταιρεία «Prime», χαρακτηρισμός που αποδίδεται από την Oekom Research στις εταιρείες - ηγέτες κάθε κλάδου, αναγνωρίζοντας ότι τα διαπραγματεύσιμα ομόλογα και οι μετοχές του ΟΤΕ πληρούν τις προϋποθέσεις για υπεύθυνες επενδύσεις.

### Διακρίσεις

Ο όμιλος ΟΤΕ τολμάει επιδιώκοντας την αξιόπιστη σύγκριση από σημαντικούς εθνικούς και διεθνείς φορείς, λαμβάνοντας βραβεία και διακρίσεις για την επίδοσή του. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κατωτέρω των δυο τελευταίων ετών.

### Ευρωπαϊκά Βραβεία Επιχειρήσεων για το Περιβάλλον 2016

- ✚ 2<sup>ο</sup> βραβείο στη κατηγορία “Οργάνωση και Διοίκηση”

### Ελληνικά Βραβεία για το Περιβάλλον 2016

- ✚ 1<sup>η</sup> θέση στην κατηγορία “Περιβαλλοντική Ευαισθητοποίηση”

### **Βραβεία Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας “ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2016”**

- ✚ “Ετήσιο Πρόγραμμα για το Περιβάλλον” για την παρακολούθηση και μείωση εκπομπών Αερίων Θερμοκηπίου

### **CR Reporting Awards 2016**

- ✚ 3<sup>η</sup> θέση στην κατηγορία “Innovation in Reporting”
- ✚ 4<sup>η</sup> θέση στην κατηγορία “Best Carbon Disclosure”

### **Business IT Excellence Awards 2016**

- ✚ Gold Βραβείο στην κατηγορία “Έργα και πρωτοβουλίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης - Εξωστρεφή Πληροφοριακά Συστήματα και Διαδικτυακές Εφαρμογές”
- ✚ Gold Βραβείο στην κατηγορία “Προμηθευτής Υπηρεσιών Ασφαλείας”
- ✚ Silver Βραβείο B.IT.E (Business IT Excellence) στην κατηγορία “Εξειδικευμένες εφαρμογές σε επιχειρηματικούς κλάδους”

### **Environmental Awards 2016**

- ✚ Gold Βραβείο στην κατηγορία “Sustainable Transport & Mobility”
- ✚ Gold Βραβείο στην κατηγορία “Αποδοτική διαχείριση ενέργειας”

### **BRAVO Sustainability Dialogue and Awards 2017**

- ✚ Βραβείο "Bravo Governance"
- ✚ Διάκριση "Bravo Market"
- ✚ Διάκριση "Bravo Society"

### **7ο Συνεδρίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της Capital Link 2017**

- ✚ Βραβείο “2017 Capital Link CSR Leadership Award”

### **Energy Mastering Awards 2017**

- ✚ Δύο χρυσά βραβεία “Energy Efficiency Certification”
- ✚ Χρυσή διάκριση “Energy Efficiency in Public Buildings”
- ✚ Βραβείο Silver “Energy Efficiency Management”

### **Waste & Recycling Awards 2017**

- ✚ Βραβείο Winner “Smart Cities Waste Management Applications”
- ✚ Βραβείο Winner “Closing the Loop Commitment”
- ✚ Βραβείο Winner “Sustainable Business”
- ✚ Βραβείο Highly commended “Reuse”

### 7.1.3 Αναγνωρισμένα ουσιαστικά θέματα και όρια

Το **2013** για πρώτη φορά ο Όμιλος ΟΤΕ δίνει την δυνατότητα να συγκριθούν πρακτικά οι απόψεις του εσωτερικού και εξωτερικού «κοινού», για τα ουσιαστικά ζητήματα βιωσιμότητας των Εταιρειών. Από την ανάλυση αυτή προέκυψαν αρχικά περίπου 75 θέματα, που χωρίστηκαν στις κάτωθι 10 θεματικές κατηγορίες:

1. Διακυβέρνηση και διοίκηση
2. Ψηφιακή ένταξη
3. Απόρρητο δεδομένων και ελευθερία της έκφρασης
4. Σχέσεις με τους πελάτες
5. Ρόλος των προϊόντων και υπηρεσιών ΤΠΕ
6. Αγορά
7. Εφοδιαστική αλυσίδα
8. Εργαζόμενοι
9. Κοινωνία
10. Περιβάλλον, χαμηλό ανθρακικό αποτύπωμα και κυκλική οικονομία

Το **2014** εργάστηκε ώστε να ενισχύσει περαιτέρω την προσέγγισή του στην ανάλυση και αξιολόγηση των ουσιαστικών θεμάτων ΕΚΕ, προχωρώντας στον αρχικό προσδιορισμό πιθανών ουσιαστικών θεμάτων, τα οποία θα αποτελέσουν τη λίστα θεμάτων προς αξιολόγηση από τη Διοίκηση του Ομίλου λαμβάνοντας υπ' όψιν:

- ✚ Τα ήδη αναγνωρισμένα σημαντικά θέματα.
- ✚ Τις απαιτήσεις των κατευθυντήριων γραμμών G4 του GRI.
- ✚ Το περιεχόμενο του συμπληρώματος του GRI για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.
- ✚ Τα σημαντικά θέματα για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, όπως αυτά προκύπτουν από τους αναλυτές επίδοσης βιώσιμης ανάπτυξης και κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων.
- ✚ Την αποτύπωση των ουσιαστικών θεμάτων για τις τηλεπικοινωνίες από το Συμβούλιο Λογιστικών Προτύπων Βιωσιμότητας.
- ✚ Τα ουσιαστικά θέματα για τον κλάδο Τηλεπικοινωνιών όπως αυτά προέκυψαν το 2014 από την ανάλυση της πρωτοβουλίας GeSI.
- ✚ Τα σημαντικά θέματα που έχουν αναγνωριστεί από άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις τηλεπικοινωνίες.

Το 2015 με τη συμμετοχή της Διοίκησης του Ομίλου ΟΤΕ και των ενδιαφερόμενων μερών του (3.387 απαντήσεις μέσω online ερωτηματολογίου) προσδιόρισε την ουσιαστικότητα των θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης, για τα επόμενα 2 έτη. Όλα τα διαθέσιμα στοιχεία αξιολογήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν στο σχεδιασμό δράσεων και στρατηγικής, ενώ τα σημαντικότερα θέματα εντάχθηκαν στον χάρτη κινδύνων. Από την ανάλυση αυτή προέκυψαν 28 θέματα, και παρακάτω παρουσιάζονται 8 από αυτά, τα οποία έλαβαν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες, αναγνωρίζοντας τα ως πιο σημαντικά:

1. Ασφάλεια και απόρρητο δεδομένων
2. Υγεία, ασφάλεια και ποιότητα ζωής εργαζομένων
3. Υπεύθυνος ανταγωνισμός
4. Οικονομική επίδοση
5. Επιχειρηματική ανθεκτικότητα και επιχειρησιακή συνέχεια
6. Συμμόρφωση, καταπολέμηση της διαφθοράς και της δωροδοκίας
7. Ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία ηλεκτροπαραγωγικών μονάδων
8. Διαχείριση απορριμμάτων

#### **7.1.4 Διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη**

Διεξάγει συνεχές διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη και εξασφαλίζει την συμμετοχή τους, εναρμονιζόμενος με τις αρχές του προτύπου “AA 1000 Account Ability Principles Standard”, που αφορούν τη Συμμετοχικότητα, την Ουσιαστικότητα και την Ανταπόκριση. Κάθε δυο χρόνια διεξάγει έρευνα, η οποία έχει σκοπό να μελετηθεί η στάση, οι απόψεις και οι αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την ΕΚΕ. Επιπρόσθετα διοργανώνει προκαθορισμένες περιοδικές συναντήσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη όπου συζητούνται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και αναμένουν να αντιμετωπίσουν στο εγγύς μέλλον. Επιπλέον συζητούνται οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να τους υποστηρίξουν στην επίτευξη της αποστολής τους, την άποψή τους σχετικά με την κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση του Ομίλου ΟΤΕ και τις πιθανές ευκαιρίες συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών και των ΜΚΟ.

Το 2014 προχώρησε στον επαναπροσδιορισμό των ενδιαφερόμενων μερών αναγνωρίζοντας έναν ακόμα “Επιστήμη, Έρευνα και Εκπαίδευση”.



1. Μέτοχοι, ομολογιούχοι, επενδυτές και αναλυτές.
2. Πελάτες και εν δυνάμει πελάτες.
3. Επιχειρήσεις.
4. ΜΚΟ
5. Μέσα ενημέρωσης.
6. Κράτος / Κυβερνητικοί φορείς.
7. Εργαζόμενοι, εν δυνάμει εργαζόμενοι και εκπρόσωποί τους.
8. Προμηθευτές.
9. Επιστήμη, έρευνα και εκπαίδευση.

Επίσης, την ίδια χρονιά, εκτός από τις βασικές ομάδες ενδιαφερόμενων μερών προχώρησαν και στην αναγνώριση των επιμέρους υπο-ομάδων, αναλυτικά.

### 7.1.5 Προφίλ απολογισμού

Ο Όμιλος ΟΤΕ προσπαθεί για τη εξελεγκτική και σταδιακή παρουσίαση ουσιαστικών πληροφοριών σχετικά με τη συνολική προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης κάθε χρονιάς, επιδιώκοντας την υιοθέτηση state of the art μέσων, προτύπων, οδηγιών και διασφαλίσεων, τα οποία ενισχύουν την αξία των δράσεών του. Παρακάτω παρουσιάζονται εξελικτικά οι σημαντικότερες στιγμές ανά έτος του Ομίλου σχετικά με το προφίλ του απολογισμού και σημαντικών θεμάτων ΕΚΕ:

#### 2017

- ✚ Συμμετοχή στο ερευνητικό έργο BigO για την παιδική και εφηβική παχυσαρκία.

#### 2016

- ✚ Συνεισφορά στην Επίτευξη Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (SDGs).
- ✚ Αναβάθμιση στο Advanced COP level του Global Compact.
- ✚ Υιοθέτηση κριτηρίων του Ελληνικού Κώδικα Βιωσιμότητας.
- ✚ Διάθεση ποσού άνω των 600.000 ευρώ για την επισκευή και συντήρηση πλοίων και σκαφών του Λιμενικού Σώματος - Ελληνικής Ακτοφυλακής που επιχειρούν κυρίως στο Ανατολικό Αιγαίο, καθώς και την προμήθεια ειδών διάσωσης.
- ✚ Προσφορά δωρεάν ασύρματων ευρυζωνικών υπηρεσιών στους 20 μεγαλύτερους αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία της χώρας.
- ✚ Συμβολή στην έρευνα κατά της άνοιας μέσα από Mobile Game.

## 2015

- ✚ Αλλαγή εταιρίας ανεξάρτητης διασφάλισης απολογισμού, από την Deloitte στην KPMG Σύμβουλοι Α.Ε.
- ✚ Απόκτηση περιορισμένου εύρους διασφάλιση, σύμφωνα με το πρότυπο ISAE 30001.
- ✚ Σύνταξη απολογισμού «σε συμφωνία» με τη Βασική επιλογή των κατευθυντήριων οδηγιών GRI G4.
- ✚ Μετονομασία του απολογισμού ΕΚΕ σε “Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης”.

## 2013

- ✚ Παροχή μέτριας (περιορισμένης) διασφάλισης Τύπου 2, σύμφωνα με το AA1000 πρότυπο διασφάλισης 2008 (‘AA1000AS’).
- ✚ Αναβάθμιση διασφάλισης για την αυτοαξιολόγηση στο GRI στο επίπεδο A+.
- ✚ Κατάκτηση της ανώτερης διάκρισης για τις δράσεις ΕΚΕ σύμφωνα με τον Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Ευθύνης (CR Index).
- ✚ Κατάκτηση της πρώτης θέσης σε έρευνα της Διεθνούς Διαφάνειας Ελλάδος, για το επίπεδο δημοσιοποίησης του προγράμματος καταπολέμησης της διαφθοράς.

## 2011

- ✚ Σύνταξη απολογισμού «σε συμφωνία» με τη Βασική επιλογή των κατευθυντήριων οδηγιών GRI G3.1.
- ✚ Απόκτηση Active COP level του Global Compact.

## 2010

- ✚ Αναλαμβάνει χορηγός των παγκοσμίων αγώνων “Special Olympics ΑΘΗΝΑ 2011”.
- ✚ Συγκαταλέγεται στην παγκόσμια λίστα των top 1000 κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων, σύμφωνα με διεθνή έρευνα που βασίζεται στο πλαίσιο των δεικτών GRI.
- ✚ Πιστοποιείται ο ετήσιος απολογισμός ΕΚΕ του 2009 με βάση το διεθνές πρότυπο AA1000 Account Ability Principles Standard.
- ✚ Αναβάθμιση διασφάλισης για την αυτοαξιολόγηση στο GRI στο επίπεδο B+.
- ✚ Απονομή βραβείου καλύτερης εταιρείας στην Ελλάδα στον τομέα της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

## 2008

- ✚ Συμπεριλήφθηκε για πρώτη φορά στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες “FTSE4Good” που μετρούν τις επιδόσεις στον τομέα της ΕΚΕ.

- ✚ Συμμετείχε στο Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (Global Compact).

## 2007

- ✚ Πιστοποιείται ο ετήσιος απολογισμός ΕΚΕ του 2006 σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα G3 του GRI.

## 2006

- ✚ Εκδίδεται ο πρώτος απολογισμός ΕΚΕ του 2005.

## 2004

- ✚ Αναλαμβάνει μεγάλος εθνικός χορηγός των “Ολυμπιακών Αγώνων 2004”.

### 7.1.6. Διακυβέρνηση

Η διαφάνεια στη δομή διακυβέρνησης και η σύνθεση του οργανισμού είναι σημαντική για τη διασφάλιση της λογοδοσίας των σχετικών φορέων και ατόμων. Ο Όμιλος ΟΤΕ επιδιώκει να ενισχύει τη βιώσιμη επιχειρηματικότητά του, συμβάλλοντας στη στήριξη της κοινωνίας και στην προστασία του περιβάλλοντος. Για τον λόγο αυτό εκτός από την εταιρική διακυβέρνηση έχει συστήσει ξεχωριστά και διακυβέρνηση βιώσιμης ανάπτυξης.

#### 7.1.6.1 Εταιρική διακυβέρνηση

Συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία περί εταιρικής διακυβέρνησης, υιοθετώντας κανονισμούς και βέλτιστες πρακτικές συμμόρφωσης στον τρόπο λειτουργίας του. Παράλληλα, με στόχο τη διαφάνεια, την αποτελεσματική διοίκηση και τη βέλτιστη λειτουργική απόδοση, ο Όμιλος ΟΤΕ ακολουθεί εκουσίως βέλτιστες πρακτικές, υπέρτερες των απαιτήσεων του νόμου. Για τον ΟΤΕ εταιρική διακυβέρνηση σημαίνει:

“ Το σύνολο των αρχών, των πολιτικών και των διαδικασιών που υιοθετεί η εταιρεία στο σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της, προκειμένου να διασφαλίζεται η συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο, η ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας με βάση τη δεοντολογία και η προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων της Εταιρείας, καθώς και όλων των ενδιαφερόμενων μερών ”

Οι θεμελιώδεις αρχές του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης αφορούν τα εξής:

- ✚ Αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και της διοίκησης της εταιρείας.
- ✚ Διαφάνεια και έλεγχος της διοίκησης.
- ✚ Διασφάλιση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

### 7.1.6.2 Διακυβέρνηση βιώσιμης ανάπτυξης

Το **2012** παρουσιάστηκε μια νέα οργανωτική δομή ΕΚΕ που σκοπό είχε την εφαρμογή του πλαισίου κοινής στρατηγικής και προγράμματος ΕΚΕ σε ολόκληρο τον Όμιλο. Επιπλέον, δημιουργήθηκε μια κοινή Ομάδα ΕΚΕ, που αποτελείται από 50 εκπροσώπους, οι οποίοι λειτουργούν ως πρεσβευτές σε όλες τις λειτουργικές μονάδες της εταιρείας. Η κοινή στρατηγική ΕΚΕ εναρμονίζεται με τη βασική επιχειρηματική στρατηγική των εταιρειών, συνδέοντας συγκεκριμένα έργα ή πρωτοβουλίες ΕΚΕ με τους συνολικούς στόχους των εταιρειών.

Το **2014** παρουσίασε τη νέα πολιτική ΕΚΕ, όπου αποτυπώνεται η ολοκληρωμένη δομή διακυβέρνησης ΕΚΕ, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η ένταξη των θεμάτων που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη, στις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες.

“ Η Υποδιεύθυνσή μας δεν έχει μόνο το συντονισμό αλλά δημιουργούμε προγράμματα, βελτιώνουμε δείκτες, κάνουμε υποκίνηση πολλών πραγμάτων στον ΟΤΕ. Η συνεργασία των Γενικών Διευθυντών μεταξύ τους, είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της βιώσιμης ανάπτυξης ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Η Διεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας Ομίλου ΟΤΕ, καθορίζει τη στρατηγική, το πλαίσιο και τις κατευθυντήριες γραμμές ΕΚΕ για τις θυγατρικές του στο εξωτερικό, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη και εφαρμογή των δικών τους δράσεων.

- ✚ **Telekom Albania:** Τη διαχείριση της ΕΚΕ της εταιρείας έχει αναλάβει το Τμήμα ΕΚΕ και Χορηγιών, που ιδρύθηκε το 2006 και υπάγεται στη Διεύθυνση

Εταιρικών Σχέσεων. Εκδίδει ετήσιους απολογισμούς ΕΚΕ από το 2006, σύμφωνα με τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου Global Compact και το πρότυπο GRI.

- ✚ **Telekom Romania Communications mobile:** Η ΕΚΕ οργανωτικά εντάσσεται στο τμήμα Εσωτερικής Επικοινωνίας και ΕΚΕ της Διεύθυνσης εταιρικών σχέσεων, η οποία από τον Απρίλιο του 2012, υπάγεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Αξίζει να σημειωθεί ότι ήταν η πρώτη εταιρεία της χώρας, η οποία ήδη από το 2010 εκδίδει ετήσιο απολογισμό ΕΚΕ, σύμφωνα με τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου Global Compact και το πρότυπο GRI.
- ✚ **Telekom Romania Communications:** Αν και δεν διαθέτει ξεχωριστό Τμήμα ΕΚΕ, υλοποιεί τις σχετικές δραστηριότητες κεντρικά, από τη Διεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας.

### 7.1.7. Ηθική και ακεραιότητα

Η Διοίκηση του Ομίλου ΟΤΕ και τα ενδιαφερόμενα μέρη της, ουσιαστικά απαιτούν τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του Ομίλου με νόμους και κανονισμούς παρουσιάζοντας μηδενική ανοχή σε φαινόμενα διαφθοράς.

“ Η Κανονιστική Συμμόρφωση αποτελεί δέσμευση στις αρχές της ακεραιότητας, της διαφάνειας, της δικαιοσύνης, του επαγγελματισμού, του ομαδικού πνεύματος και του σεβασμού των κανόνων και αρχών που είναι απαραίτητοι για τη διοίκηση των μονάδων των εταιρειών ”  
(Μιχάλης Τζαμάς, CEO ομίλου ΟΤΕ)

#### 7.1.7.1 Σύστημα διαχείρισης κανονιστικής συμμόρφωσης

Το 2009 ο Όμιλος ΟΤΕ υιοθέτησε Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης, το οποίο αφορά στη συμμόρφωση όλων (εργαζομένων και διοίκησης) με νομοθεσία και εσωτερικές πολιτικές για την αποφυγή κινδύνων και άλλων νομικών συνεπειών. Το σύστημα είναι προς όφελος της κάθε εταιρείας, των εργαζομένων της, των πελατών της, των προμηθευτών της και των μετόχων της. Οι κύριοι άξονες του συστήματος είναι:

- ✚ Η **πρόληψη** της παραβατικής συμπεριφοράς και παράλληλα η τήρηση των πολιτικών, με σκοπό την προστασία της εταιρείας αλλά και των εργαζομένων από νομικές συνέπειες. Η πρόληψη επίσης συμβάλει στη μείωση των κινδύνων γύρω από τη φήμη και τη δημόσια εικόνα της εταιρείας και του Ομίλου.

- ✚ Ο **εντοπισμός** παραβάσεων σχετικά με θέματα συμμόρφωσης, η διερεύνησή τους και η υποβολή προτάσεων και διορθωτικών ενεργειών ή μέτρων που απαιτούνται.

Οι κώδικες και πολιτικές κανονιστικής συμμόρφωσης του ομίλου ΟΤΕ επικαιροποιούνται διαρκώς και είναι οι κατωτέρω:

- ✚ Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας ΟΤΕ (επικαιρ. 2016)
- ✚ Κώδικας Δεοντολογίας Ομίλου ΟΤΕ
- ✚ Κώδικας Δεοντολογίας για τα Ανώτερα Στελέχη Οικονομικών Υπηρεσιών
- ✚ Δεσμευτικοί Κανόνες Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων
- ✚ Πολιτική Διαχείρισης Καταγγελιών (επικαιρ. 2016)
- ✚ Πολιτική για την Αποτροπή Σεξουαλικής Παρενόχλησης εντός του Ομίλου ΟΤΕ
- ✚ Πολιτική περί Αποδοχής και Προσφοράς Ωφελημάτων
- ✚ Πολιτική περί Δωρεών (επικαιρ. 2016)
- ✚ Πολιτική περί Χορηγιών (επικαιρ. 2016)
- ✚ Πολιτική περί Διοργάνωσης Εταιρικών Εκδηλώσεων
- ✚ Πολιτική Εξακρίβωσης Οικονομικής Απάτης Ομίλου ΟΤΕ (επικαιρ. 2016)
- ✚ Πολιτική περί Μη Κατάχρησης Προνομιακών Πληροφοριών (επικαιρ. 2016)
- ✚ Πολιτική περί Αποφυγής της Διαφθοράς και άλλων Συγκρούσεων Συμφερόντων
- ✚ Πολιτική για τις Εργασιακές Σχέσεις εντός του Ομίλου ΟΤΕ
- ✚ Πολιτική για τη Συμμόρφωση στο Δίκαιο του Ελεύθερου Ανταγωνισμού
- ✚ Πολιτική ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ
- ✚ Κοινωνική Χάρτα Ομίλου ΟΤΕ
- ✚ Διαδικασία Ενημέρωσης και Τροποποίησης του Εσωτερικού
- ✚ Κανονισμού Λειτουργίας της Εταιρείας (υιοθ.2016)

([Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ. 2016: 26](#))

### **7.1.7.2 Κοινωνική χάρτα**

Το 2015 προχωράει σε ένα σημαντικό βήμα, εκφράζοντας τη δέσμευσή του στην ηθική εταιρική διακυβέρνηση μέσω της νέας του Κοινωνικής Χάρτας. Αποτελεί έναν οδηγό συμπεριφοράς για όλους τους εργαζόμενους, τους επενδυτές και τους προμηθευτές του Ομίλου. Καθορίζει τις συνθήκες εργασίας και τα κοινωνικά πρότυπα, βάσει των οποίων αναπτύσσονται και προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του Ομίλου. Ταυτόχρονα, θέτει τους κανόνες, οι οποίοι θα πρέπει να ακολουθούνται από όλο τον

Όμιλο, σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, βιώσιμης ανάπτυξης και προστασίας του περιβάλλοντος, ίσων ευκαιριών, υγείας και ασφάλειας και δικαιωμάτων των εργαζομένων.

### 7.1.7.3 Σύστημα διαχείρισης εταιρικών κινδύνων

Με κύριο στόχο τη διαφύλαξη της ομαλής επιχειρησιακής λειτουργίας και της μελλοντικής επιχειρηματικής επιτυχίας του, ο Όμιλος ΟΤΕ έχει αναπτύξει και εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων. Περιλαμβάνει μια συνεχή διεργασία για τον έγκαιρο εντοπισμό, την αξιολόγηση, την επικοινωνία και την αντιμετώπιση των εταιρικών κινδύνων, συμπεριλαμβάνοντας όλα τα στρατηγικά, επιχειρησιακά και οργανωτικά μέτρα ελέγχου και παρακολούθησης που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση κινδύνων. Για την εφαρμογή του Συστήματος ισχύουν οι παρακάτω δυο πολιτικές:

- ✚ Πολιτική Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων και Ασφάλισης
- ✚ Πολιτική Παροχών Ασφάλισης Κινδύνου και Συνταξιοδοτικών Προγραμμάτων

### 7.1.7.4 Ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης

Το Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης του Ομίλου αποτελείται από πολλά πιστοποιημένα συστήματα διαχείρισης που στοχεύουν στην επίτευξη εξαιρετικής εμπειρίας πελάτη μέσα από την παροχή υπηρεσιών και δικτύου τηλεπικοινωνιών υψηλής ποιότητας. Καταγράφει, αξιολογεί συστηματικά και βελτιστοποιεί συνεχώς τις διαδικασίες του Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης το οποίο βασίζεται στο μοντέλο Enhanced Telecom Operations Map (e-TOM). Η βάση του Ενοποιημένου Συστήματος είναι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2015), το οποίο και επεκτείνεται με τις διάφορες πιστοποιήσεις άλλων συστημάτων.

Στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης, έχουν επιτευχθεί ονομαστικά οι παρακάτω πιστοποιήσεις:

#### ΟΤΕ και Cosmote

- ✚ ISO 9001:2015 | Πιστοποίηση Διαχείρισης Ποιότητας
- ✚ ISO 14001:2004 | Πιστοποίηση Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
- ✚ OHSAS 18001:2007 / ΕΛΟΤ 1801:2008 | Πιστοποίηση Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας

- ✚ ISO 22301: 2012| Πιστοποίηση για τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Συνέχειας
- ✚ ISO 27001: 2013| Πιστοποίηση Διαχείρισης Ασφάλειας των Πληροφοριών
- ✚ ISO 31000 :2009| Πιστοποίηση Διαχείρισης Κινδύνων
- ✚ ISO 50001:2011| Πιστοποίηση Διαχείρισης Ενέργειας
- ✚ Αρχές και κατευθυντήριες γραμμές για την καλή πρακτική διανομής ιατρικών συσκευών, σύμφωνα με την Ελληνική Νομοθεσία "ΦΕΚ 32 / Β / 16.01.2004"
- ✚ ISAE 3402 / SOC 1 Type 2 Report | Εκθέσεις αξιοπιστίας σχετικά με τους ελέγχους σε έναν οργανισμό εξυπηρέτησης
- ✚ Συμμόρφωση κατά της διαφθοράς σύμφωνα με IDW PS 980 standard
- ✚ Συμμόρφωση/Πιστοποίηση κατά της εμπιστοσύνης σύμφωνα με το AssS 980 standard

### **Cosmote**

- ✚ ISO/IEC 20000-1 : 2011| Πιστοποίηση Διαχείρισης Υπηρεσιών Πληροφορικής
- ✚ ISO 17025:2005| Γενικές απαιτήσεις για την ικανότητα των εργαστηρίων δοκιμών και βαθμονόμηση

### **Telekom Romania Communications και Telekom Romania Mobile Communications**

- ✚ ISO 9001: 2008| Πιστοποίηση Διαχείρισης Ποιότητας
- ✚ ISO 14001: 2004| Πιστοποίηση Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
- ✚ ISO 18001: 2007| Πιστοποίηση Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας
- ✚ ISO 27001: 2013| Πιστοποίηση Διαχείρισης Ασφάλειας των Πληροφοριών
- ✚ ISO 22301: 2012| Πιστοποίηση για τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Συνέχειας
- ✚ ISO/IEC 20000-1: 2011| Πιστοποίηση Διαχείρισης Υπηρεσιών Πληροφορικής
- ✚ ISO 31000 : 2009| Πιστοποίηση Διαχείρισης Κινδύνων

### **Telekom Romania Communications**

- ✚ Συμμόρφωση κατά της διαφθοράς σύμφωνα με IDW PS 980 standard
- ✚ Συμμόρφωση/Πιστοποίηση κατά της εμπιστοσύνης σύμφωνα με το AssS 980 standard

### **Telekom Albania**

- ✚ ISO 9001: 2008| Πιστοποίηση Διαχείρισης Ποιότητας
- ✚ ISO 14001: 2004| Πιστοποίηση Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
- ✚ ISO 18001: 2007| Πιστοποίηση Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας



## 7.2 Ειδικές τυποποιημένες δημοσιοποιήσεις

Οι κατευθυντήριες οδηγίες χωρίζουν τις ειδικές τυποποιημένες δημοσιοποιήσεις σε τρεις κατηγορίες: Οικονομία, Περιβάλλον, Κοινωνία. Οι κοινωνικές δημοσιοποιήσεις με την σειρά τους χωρίζονται σε τέσσερις υποκατηγορίες: εργασιακές πρακτικές και αξιοπρεπής εργασία, ανθρώπινα δικαιώματα, κοινωνία, υπευθυνότητα για το προϊόν.

Ο Απολογισμός Βιωσιμότητας του Ομίλου παρουσιάζει πληροφορίες για τα ουσιαστικά θέματα, τα οποία αντανακλούν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδράσεις του ή επηρεάζουν σημαντικά τις αξιολογήσεις και τις αποφάσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Οι αρχές σύνταξης απολογισμού για τον καθορισμό του περιεχομένου του, έχουν σχεδιαστεί ώστε να βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τα ουσιαστικά θέματα και τα όριά τους, οπότε και να μπορούν να δείχνουν πού οι επιδράσεις τους έχουν περιθώριο να θεωρηθούν ουσιαστικές.

### 7.2.1 Δημοσιοποιήσεις της διοικητικής προσέγγισης

Η δημοσιοποίηση της διοικητικής προσέγγισης αφηγείται πώς ο Όμιλος αναγνωρίζει, αναλύει και αποκρίνεται στις, ουσιαστικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδράσεις του.

Το 2016 επαναπροσδιόρισε τις θεματικές προτεραιότητες της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης, σύμφωνα με τις επιχειρηματικές προτεραιότητές του και με βάση τα αποτελέσματα διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αναλύσεων των διεθνών τάσεων και εσωτερικών διαδικασιών αξιολόγησης και βελτίωσης της προσέγγισης του Ομίλου, προσδιορίζοντας πέντε νέους πυλώνες.

“ Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει την δική του στρατηγική αναφορικά με την ΕΚΕ και δεν εξαρτάται από την μητρική Deutsche Telekom ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Ουσιαστικά επαναπροσδιόρισε και μετονόμασε τους 4 υφιστάμενους πυλώνες από Αγορά, Εργαζόμενοι, Κοινωνία και Περιβάλλον σε Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα, Υπεύθυνη Εργασία και Ανάπτυξη, Καλύτερος Κόσμος για Όλους και Βιώσιμο Περιβάλλον για Όλους, αντίστοιχα. Τέλος, δημιούργησε και έναν νέο πυλώνα, Μεταπτυχιακό στη “Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”

ονομαζόμενος “Ψηφιακή Κοινωνία”, όπου δείχνει έμπρακτα την ουσιαστική συμβολή του Ομίλου στον μετασχηματισμό, σύμφωνα με την ψηφιακή εποχή που αναλύθηκε στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Ταυτόχρονα δε, αλλάζει τον τίτλο επικοινωνίας της ΕΚΕ σε Βιώσιμης Ανάπτυξης ώστε να δώσει έμφαση στην εξέλιξη, όπως αναφέρθηκε στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

## 7.2.2 Δείκτες κατά θέμα

Οι Δείκτες παρέχουν πληροφορίες για την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική επίδοση ή τις επιδράσεις του Ομίλου σε σχέση με τα ουσιαστικά θέματά του. Στις επόμενες τέσσερις ενότητες θα παρουσιασθούν επιλεκτικά κάποια βασικά θέματα ανά πυλώνα, σύμφωνα με την ανάλυση ουσιαστικότητας του Ομίλου.

### 7.2.2.1 Τεχνολογία – Εκπαίδευση - Υπευθυνότητα

Ο Όμιλος ΟΤΕ επενδύει στην επέκταση των υπηρεσιών και των προϊόντων του, χρησιμοποιώντας τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνολογικές λύσεις. Λειτουργεί με πελατοκεντρική φιλοσοφία και με υπεύθυνο τρόπο, με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών του, παρουσιάζοντας καινοτόμα και βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες και αναλαμβάνοντας πρωταγωνιστικό ρόλο στην οικοδόμηση της Ψηφιακής Ελλάδας. Στο πλαίσιο αυτό, ο Όμιλος επιδιώκει να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που συνεισφέρουν στο κοινό καλό, συμβάλλει στη συνεχή ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού για την υπεύθυνη και ασφαλή χρήση, καθώς και στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων ατόμων όλων των ηλικιών. Πέντε σημαντικές δράσεις που σχεδίασε και υλοποίησε προς αυτήν την κατεύθυνση είναι οι κατωτέρω:

- ✚ Διαγωνισμοί Εκπαιδευτικής Ρομποτικής
- ✚ Πρόγραμμα στον Ψηφιακό Κόσμο
- ✚ Sea Hero Quest: Ένα Mobile Game για την έρευνα κατά της άνοιας
- ✚ Πρόσεχε το δρόμο, όχι το κινητό
- ✚ Παιδί και Ασφάλεια στην Τεχνολογία

“ Η ψηφιοποίηση ανοίγει νέους δρόμους προόδου στη δημόσια υγεία, και όχι μόνο. Το Sea Hero Quest αποδεικνύει στην πράξη ότι με την τεχνολογία και την καινοτομία μπορούμε να βοηθήσουμε το συνάνθρωπο ”

(Ντέπη Τζιμέα, Executive Director Εταιρικής Επικοινωνίας Ομίλου ΟΤΕ )

### 7.2.2.2 Περιβάλλον

“ Αναγνωρίζοντας ότι υπάρχουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του κλάδου, ο όμιλος ΟΤΕ προσφέρει μια σειρά από ευκαιρίες στην κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης και παραγωγής του κλάδου, σε πολλούς τομείς και δραστηριότητες ”

([Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης ΟΤΕ, 2016: 70](#))

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω έχει υιοθετήσει περιβαλλοντική στρατηγική που στόχο έχει τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές του, την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που συνεισφέρουν στην προστασία του περιβάλλοντος καθώς και στην ευαισθητοποίηση των πολιτών για την υιοθέτηση μιας πιο υπεύθυνης στάσης. Για την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής:

- ✚ Εφαρμόζει δράσεις εξοικονόμησης ενέργειας σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του.
- ✚ Επιδιώκει την αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- ✚ Ενσωματώνει τις αρχές της κυκλικής οικονομίας στην λειτουργία του, προωθώντας την επαναχρησιμοποίηση και την ανακύκλωση, και παρέχοντας στους καταναλωτές τη δυνατότητα ανακύκλωσης παλαιού εξοπλισμού αλλά και επέκτασης του ωφέλιμου χρόνου ζωής του εξοπλισμού τους.
- ✚ Αναπτύσσει εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών του αλλά ταυτόχρονα συμβάλλουν και στην προστασία του περιβάλλοντος.
- ✚ Διασφαλίζει ότι υπάρχει πλήρης συμμόρφωση με τα όρια ασφαλούς έκθεσης από τις εκπομπές ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας.
- ✚ Εφαρμόζει τις αρχές του οικολογικού σχεδιασμού στον παρεχόμενο εξοπλισμό.
- ✚ Αξιολογείται από διεθνείς δείκτες υπεύθυνης επιχειρηματικότητας και επενδυτές και συμμετέχει σε εθνικές και διεθνείς διοργανώσεις που επιβραβεύουν καλές πρακτικές.

Πρόσφατοι σημαντικοί σταθμοί του Ομίλου για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής είναι οι κατωτέρω:

- ✚ Στρατηγικός στόχος η μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> κατά 20%, έως το 2020.

- ✚ Πιστοποίηση του Συστήματος Ενεργειακής Διαχείρισης σε 5 σταθμούς βάσης και σε 2 κτίρια κατά ISO 50001:2011.
- ✚ 20% βελτίωση αποδοτικότητας της χρήσης ηλεκτρικής ενέργειας ανά όγκο μεταφερόμενων δεδομένων.
- ✚ 4% μείωση των άμεσων και έμμεσων CO<sub>2</sub> από την κατανάλωση ενέργειας, σε σχέση με το 2008.
- ✚ 73.2 GWh Εξοικονόμηση ενέργειας ετησίως.
- ✚ Εξασφάλιση Εγγυήσεις Προέλευσης (ΕΠ) Ηλεκτρικής Ενέργειας από ΑΠΕ.
- ✚ Μηδενικές υπερβάσεις ηλεκτρομαγνητικών πεδίων των ορίων ασφαλούς έκθεσης του κοινού.

### **Ενσωμάτωση των αρχών της κυκλικής οικονομίας**

Αναγνωρίζει ότι οι φυσικοί πόροι δεν είναι ανεξάντλητοι και είναι σημαντικοί για τη βιώσιμη ανάπτυξη, για αυτό ενσωματώνει τις αρχές της κυκλικής οικονομίας σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας του Ομίλου:

- ✚ Θέτει προδιαγραφές οικολογικού σχεδιασμού στα προϊόντα και όρους υπεύθυνης διαχείρισης.
- ✚ Υιοθετεί την αρχή «Μείωση - Επαναχρησιμοποίηση - Ανακύκλωση» στις δραστηριότητές του.
- ✚ Διευκολύνει τους πελάτες στην επέκταση του ωφέλιμου χρόνου ζωής του εξοπλισμού τους και στην ανακύκλωση του απορριπτόμενου.
- ✚ Αναπτύσσει προϊόντα και υπηρεσίες που συνεισφέρουν στην ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων και τον περιορισμό των παραγόμενων αποβλήτων.
- ✚ Ενημερώνει και προτρέπει τους πολίτες να υιοθετούν πρακτικές ανακύκλωσης.

### **7.2.2.3 Εθελοντισμός**

Η συλλογική προσπάθεια, η ομαδικότητα και η αλληλεγγύη είναι απαραίτητες προϋποθέσεις συνεισφοράς στην κοινωνία και τον συνάνθρωπο. Γι' αυτό, η ανάπτυξη κουλτούρας εθελοντισμού αποτελεί προτεραιότητα του Ομίλου. Η συνεχώς αυξανόμενη συμμετοχή σε δράσεις κοινωνικής συνεισφοράς αποδεικνύει στην πράξη την εταιρική, αλλά και ατομική υπευθυνότητα απέναντι σε όσα συμβαίνουν γύρω μας. Κάθε συμμετοχή «μετράει»! Μερικές από τις σημαντικότερες και μακροχρόνιες δράσεις του Ομίλου ΟΤΕ είναι:

- ✚ Πρόγραμμα Εθελοντικής Αιμοδοσίας
- ✚ Τρέχουμε για καλό σκοπό
- ✚ Φιλανθρωπικά Bazaar

#### **7.2.2.4 Κοινωνική συνεισφορά**

Σε μια δύσκολη εποχή για την ελληνική οικονομία και κοινωνία, ο Όμιλος ΟΤΕ υλοποιεί και συμμετέχει σε κοινωνικά προγράμματα και δράσεις, με στόχο να συνεισφέρει στις κοινωνίες που δραστηριοποιείται. Στηρίζει τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, τα παιδιά, την εκπαίδευση, την επιχειρηματικότητα, τις τοπικές κοινωνίες, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό. Τέλος, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενούς του, να συμβάλουν σε κοινωνικές δράσεις, μέσα από προγράμματα εθελοντικής συνεισφοράς. Ενδεικτικά, παρουσιάζονται κάποιες από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες κοινωνικής συνεισφοράς του Ομίλου όπως:

- ✚ Πρόγραμμα υποτροφιών
- ✚ Εξοπλισμός παιδιατρικών νοσοκομείων
- ✚ Πρόγραμμα στήριξης φορέων για παιδιά
- ✚ Στήριξη λιμενικού σώματος

# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος

Συμπερασματικά, αναδεικνύεται η σημαντικότητα της μετάβασης από την απλή υλοποίηση δράσεων ΕΚΕ στην υιοθέτηση στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης, στην καρδιά της επιχειρησιακής δομής. Θα πρέπει οι δράσεις των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σήμερα αλλά να δημιουργούν πλαίσιο και για τις επόμενες γενιές.

“ Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να ασκούν την επιχειρηματικότητα υπεύθυνα και ύστερα να αναζητούν ευκαιρίες για να αντιμετωπίσουν προκλήσεις κοινωνικού χαρακτήρα μέσω της επιχειρηματικής καινοτομίας και συνεργασίας ”

([Πηγή: CSR Hellas, το Global Compact και οι SDGs, 12.3.2017](#))

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να στηρίξουν την οικονομία, πρέπει να έχουν διασφαλίσει τη βιωσιμότητά τους. Πρέπει να γίνουν δραστήριοι συμμετέχοντες στις κοινωνίες, διότι μόνο όταν ο κόσμος γύρω τους ευημερεί μπορούν να επιτύχουν. Είναι αδύνατον να αναπτυχθούν, όταν το εξωτερικό τους περιβάλλον καταρρέει. Σημαντική προϋπόθεση προς αυτήν την κατεύθυνση είναι το υπεύθυνο επιχειρείν, το οποίο θα πρέπει πρωτίστως οι CEOs και κατ' επέκταση τα στελέχη των επιχειρήσεων να επιδιώκουν.

“ Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας ζήτησε πέρυσι για πρώτη φορά συζήτηση για την πολιτική της ΕΚΕ, όπου αντί για 40 λεπτά συζητήσαμε 3 ώρες, που σημαίνει ότι αυξάνεται η ενασχόλησή μας με το ζήτημα της βιώσιμης ανάπτυξης ”

(Αγγελοπούλου Σταυρούλα, Υποδιευθύντρια Εταιρικής Υπευθυνότητας Σταθερής & Κινητής Ομίλου ΟΤΕ, συνέντευξη 2018)

Ο χρόνος συζητήσεων έχει τελειώσει· πρέπει να προβούμε σε δράσεις; μόνον αυτός που δεν περπατάει δεν αφήνει πίσω του αποτύπωμα. Η βιώσιμη ανάπτυξη πρέπει να γίνει η πυξίδα που θα καθορίζει τη στρατηγική και τις δράσεις των επιχειρήσεων. Τα πορίσματα των εκάστοτε απολογισμών βιώσιμης ανάπτυξης θα πρέπει στο μέλλον να χρησιμεύουν ως εργαλεία ανατροφοδότησης, για την μελέτη και διαμόρφωση των επόμενων δράσεων και πολιτικών. Η τάση της εποχής, για ενοποιημένους απολογισμούς βιωσιμότητας με τους κλασικούς οικονομικούς απολογισμούς, είναι η τρανταχτή απόδειξη ότι οδεύουμε προς την σωστή κατεύθυνση.

“ Η ενοποίηση των απολογισμών είναι η νέα πρακτική όπου για την σημερινή εποχή οι "μη οικονομικοί" έχουν τέτοια σημαντικότητα όπου θεωρούνται ως τους νέους οικονομικούς απολογισμούς ”

“ Εάν τα νούμερα και οι πρακτικές των απολογισμών μας φαίνονται πολλά, τότε σύμφωνα με τις ρυθμίσεις που αναμένονται, να είμαστε έτοιμοι για ακόμα περισσότερα ”

[\(Δήλωση του José Luis Blasco Global Head, KPMG Sustainability Services, 2017\)](#)

Η δημοσιοποίηση των απολογισμών Βιώσιμης ανάπτυξης θα πρέπει, από δραστηριότητα που διεξάγει μια μειονότητα επιχειρήσεων να καταστεί πάγια πρακτική. Καθοριστική συμβολή προς αυτήν την συμμετοχή είναι το νέο «Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα» του Υπουργείου Οικονομικών. Για την σύνταξη των απολογισμών υπάρχει πλέον πληθώρα κατευθυντήριων οδηγιών, αρχών και κριτηρίων που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Σκοπός αυτών, εκτός των άλλων, είναι να παράσχουν το κίνητρο να εμπλακούν περισσότερες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του μεγέθους τους, στην ΕΚΕ. Δεν είναι πρωταρχικός σκοπός η ανταπόκριση σε όλα τα ζητήματα, αλλά αξίζει όλοι να ξεκινήσουν ουσιαστική προσπάθεια προς την σωστή κατεύθυνση. Θα πρέπει να γίνει παραδεκτό ότι, οι απολογισμοί δεν είναι απλή παράθεση αριθμών αλλά έχουν ουσιαστική σχέση με τον αντίκτυπο της επιχείρησης.

“ Ακόμα και οι επιχειρήσεις που κατ’ εξοχήν διακρίνονται για τις αρχές και τις αξίες τους και διοικούνται κατά τον καλύτερο τρόπο,

έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις. Όπως το να επιτυγχάνουν και να ευδοκούν επιχειρηματικά, μέσα σε κοινότητες που είναι χαρακτηριστικά ασταθείς. Το να βρίσκουν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό εκεί που απουσιάζει η κατάλληλη εκπαίδευση. Ακόμα και το να αντέξουν απέναντι σε φυσικές καταστροφές που προέρχονται από την κλιματική αλλαγή”

(Πηγή: [CSR Hellas, η συνεισφορά των επιχειρήσεων στους SDGs, 10.2.2017](#))

(7) Τρανταχτό παράδειγμα αποτελεί ο Όμιλος ΟΤΕ όπου εξακολουθεί να αναπτύσσεται φυσιολογικά, δραστηριοποιούμενος σε ένα αφύσικο περιβάλλον. Η πολυετής δράση του σε στρατηγικά θέματα ΕΚΕ συντελεί στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. δίνοντας του την κατάλληλη στιγμή την προστιθέμενη αξία που του είναι απαραίτητη.

Αναπόσπαστο κομμάτι της ΕΚΕ είναι η ανατροφοδότηση από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ιδιαίτερη αξία δίνει η συμμετοχή σε δείκτες, βραβεία και αξιολογήσεις φορέων. Η εξέλιξη της ΕΚΕ στηρίζεται στην εξωστρέφεια των επιχειρήσεων που τολμούν να ξεπερνούν το φόβο, αυτόν της συγκριτικής αξιολόγησης. Θα πρέπει να επιδιώκουν αυτή η σύγκριση να υλοποιείται από αξιόπιστους φορείς και να τοποθετούν τον πήχη όλο και ψηλότερα. Αυτή η σημαντική πρακτική δίνει το βήμα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για ενημέρωση και άσκησης κριτικής. Κριτική που οφείλουν οι επιχειρήσεις να αναλύουν μέσω της ουσιαστικότητας των θεμάτων και να την χρησιμοποιούν για επανεξέταση και βελτίωση των δράσεων.

“ Η μέση παγκόσμια υπολογιστική ισχύς αλγοριθμικά μεγαλώνει, διότι χρησιμοποιούμε την τεχνολογία για την δημιουργία της νέας τεχνολογίας”

(Ben Hammersley, Deutsche Telekom Talent Summit, 2017)

Έτσι και η ΕΚΕ αλγοριθμικά εξελίσσεται διότι χρησιμοποιεί τα αποτελέσματά της για επαναξιολόγηση και εξέλιξη. Οι απολογισμοί είναι το μέσο για αυτήν την αμφίδρομη κυκλική λειτουργία. Είναι απαραίτητο, για την κοινωνία και τις αγορές, οι απολογισμοί



βιωσιμότητας να εξελίσσονται όχι μόνο ως προς το περιεχόμενό τους, αλλά και ως προς την δημοσιοποίησή τους.

Πολύ σημαντική επίσης είναι η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε αξιόλογους φορείς, δίνοντας την ανάλογη προστιθέμενη αξία. Λόγω της σχετικά μικρής χρονικής ύπαρξης της ΕΚΕ επιβάλλεται συνεχώς να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν την διαδικασία υιοθετούν πρώτες τις καινοτόμες πρακτικές, δημιουργώντας συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς την αντίληψη ενδεχόμενων ευκαιριών αλλά και κινδύνων.

Χρήζει μεγάλης προσοχής η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις που δεσμεύονται να συμμετέχουν ενεργά, θα πρέπει ουσιαστικά να ενδιαφέρονται και να επιδιώκουν έναν κόσμο καλύτερο για όλους και όχι να στοχεύουν σε άλλες πρακτικές όπως το Greenwashing. Για να αλλάξει η χώρα και ο κόσμος γύρω μας θα πρέπει πρώτα να αλλάξουμε οι ίδιοι. Για αυτό και θα πρέπει οι πολιτικές ΕΚΕ να είναι διακριτές και ορατές τόσο από τους εργαζομένους της επιχείρησης όσο και από ολόκληρη την κοινωνία.

“ Δεν μπορείς να αγωνιστείς για τα δικαιώματά σου, εάν δεν ξέρεις ποια είναι. Δεν μπορείς να πείσεις τους ηγέτες του κόσμου να κάνουν αυτά που χρειάζεται να γίνουν, εάν δεν ξέρεις τι να τους πείσεις να κάνουν. Εάν οι στόχοι είναι πασίγνωστοι, δεν θα ξεχαστούν ”

([Πηγή: United Nations Development Programme, 17 στόχοι για την βιώσιμη ανάπτυξη, 2015](#))

Ο κόσμος της σύγχρονης εποχής δύσκολα περιπαιζεται, λόγω της μεγάλης ισχύος που έχει αποκτήσει, κυρίως μέσω της τεχνολογίας, οι κακές πρακτικές των επιχειρήσεων μπορεί να αποβούν καταστροφικές. Στις 29 Σεπτεμβρίου 2017, στο Deutsche Telekom Talent Summit που έλαβε χώρα ταυτόχρονα σε δυο μέρη - Αθήνα και Βόννη - ρωτήθηκε ο Ben Hammersley: Τι είναι αυτό που τον έχει προσωπικά εκπλήξει μέσα στο 2017; Η απάντηση ήταν άμεση και καθηλωτική:

“ Το πόσο εύκολα καταστρέφονται κολοσσοί επιχειρήσεων, στην σύγχρονη εποχή ”

---

(Ben Hammersley, Deutsche Telekom Talent Summit, 2017)

Για τον λόγο αυτό, κυρίως στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που ηγείται της ψηφιακής αλλαγής του κόσμου μας, μέσα από την τεχνολογία και την ψηφιακή μετάβαση, θα πρέπει να αναπροσδιορίζονται συχνά οι στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης με βασικό στόχο την εισαγωγή της ψηφιακής οπτικής σε όλους τους πυλώνες της.

“ Με όχημα την τεχνολογία και την καινοτομία, θα πρέπει να επιδιώκουμε έναν κόσμο καλύτερο για όλους ”

([Μιχάλης Τζαμάς, CEO ομίλου ΟΤΕ, Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ. 2016: 4](#))

Τέλος, οι βασικοί στόχοι των σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών παρόχων για βιώσιμη ανάπτυξη θα πρέπει να είναι:

- ✚ Η υπεύθυνη λειτουργία.
- ✚ Η ανάπτυξη και αποτύπωση πολιτικών και μηχανισμών για την αντιμετώπιση των εταιρικών κινδύνων και της επιχειρησιακής συνέχειας.
- ✚ Η ασφαλής και υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας.
- ✚ Το απόρρητο των δεδομένων.
- ✚ Η ακεραιότητα των προμηθευτών και της εφοδιαστικής αλυσίδας.

“ Οδεύοντας προς τη νέα ψηφιακή εποχή, θα συνεχίσουμε να αξιοποιούμε την τεχνολογία και την καινοτομία για να γινόμαστε διαρκώς καλύτεροι σε όλα τα επίπεδα, να πολλαπλασιάσουμε τη θετική μας επίδραση και να φτιάξουμε έναν καλύτερο κόσμο για όλους”

([Μιχάλης Τζαμάς, CEO ομίλου ΟΤΕ, Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ. 2015: 7](#))

Άραγε οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους τον οικονομικό αντίκτυπο, για το ενδεχόμενο κλιματικού κινδύνου, μέσω ποσοτικών προσδιορισμών ή διαμόρφωσης σεναρίων; Αυτό είναι ένα πολύ ενδιαφέρον ερώτημα που σίγουρα θα μας απασχολήσει τα επόμενα προσεχή έτη και θα μπορούσε να μελετηθεί ενδελεχώς σε μελλοντική έρευνα.

# Βιβλιογραφία

- Barkemeyer, R., (2009), Beyond compliance – below expectations? CSR in the context of international development, *Business Ethics: A European Review*.
- Bowen, R., (1953), *The Social Responsibilities of the Businessman*.
- Brown, H.S., de Jong, M. and Levy, D.L. (2009), Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting, *Journal of Cleaner Production*, 17(6), pp.571–580.
- Business News Daily (2017), What is Corporate Social Responsibility?, December 29, 2017. <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html> [Πρόσβαση: 5.1.2018]
- Carroll, A.B. (2008), A history of corporate social responsibility: Concepts and practices, In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, chapter 2, pp. 19–46; Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D.S., Eds.; Oxford University Press: New York, NY, USA.
- Campbell, J. L. (2007), Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 32, 946–967.
- Cochran, P.L., (2007), The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), pp.449– 454.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.7292&rep=rep1&type=pdf> [Πρόσβαση: 12.9.2017]
- Con Communications. (2017), 2017. Cone Communications CSR Study. <http://www.conecomm.com/2017-cone-communications-csr-study-pdf/> [Πρόσβαση: 20.10.2017]
- CSR Europe (2015), *Enterprise 2020 Manifesto: The future for Europe we need*, Milan, June 19th 2015.  
[https://www.csreurope.org/sites/default/files/publications/Enterprise2020\\_manifesto.pdf](https://www.csreurope.org/sites/default/files/publications/Enterprise2020_manifesto.pdf) [Πρόσβαση: 12.11.2016]

Davis, K., (1960), Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?, California Management Review, 2, 70-76.

Drexhage, J., & Murphy, D., (2010). Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012, United Nations Headquarters, New York, September 2010.

[http://www.surdurulebilirlik.gov.tr/wp-content/uploads/2016/06/Background\\_on\\_Sustainable\\_Development.pdf](http://www.surdurulebilirlik.gov.tr/wp-content/uploads/2016/06/Background_on_Sustainable_Development.pdf) [Πρόσβαση: 8.1.2017]

Elkington, J., (1994), Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development, California Management Review. 36(2), pp.90–100.

Eells, R., & Walton, C., (1961). Conceptual Foundations of Business, Homewood: Richard D. Irwin.

Fougère, M., and Solitander, N., (2009), Against corporate responsibility: critical reflections on thinking, practice, content and consequences, Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 16(4), pp.217–227.

Freeman, I. and Hasnaoui, A. (2011), The meaning of corporate social responsibility: the vision of four nations, Journal of Business Ethics. 100(3), pp.419–443.

FTSE Russell (2017), FTSE4Good Index Series, v2.8, October 2017.

[http://www.ftse.com/products/downloads/FTSE4Good\\_Index\\_Series.pdf?32](http://www.ftse.com/products/downloads/FTSE4Good_Index_Series.pdf?32) [Πρόσβαση: 4.11.2017]

Global Reporting Initiative (2015), G4 Κατευθυντήριες Οδηγίες για την σύνταξη απολογισμού βιωσιμότητας. <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> [Πρόσβαση: 25.3.2017]

Global Reporting Initiative (2000-2006), G3 Κατευθυντήριες Οδηγίες έκδοσης απολογισμών βιωσιμότητας.

Jackson, I., and Nelson, J., (2004), Profits with. Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Values, New York, June 15, 2004.

James, H. Reeves, (2012), Six Reasons Companies Should Embrace CSR, Forbes, Feb 21, 2012. <https://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/21/six-reasons-companies-should-embrace-csr/#34e4186b3495> [Πρόσβαση: 30.2.2017]

Kolk, A., and van Tulder, R., (2010), International business, corporate social responsibility and sustainable development, *International Business Review*. 19(2), pp.119–125.

KPMG International Cooperative (2017), *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017: The road ahead*, October 2017.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2017/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> [Πρόσβαση: 8.11.2017]

Kleina, J., Dawar, N., (2004), Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product–harm crisis, *Intern. J. of Research in Marketing* 21 (2004) 203 – 217, Lichenstein 2004.

McDonald, G., (2014), *At Wavelength Connect : Does your company matter to people?*, 1.10.2014. <http://thesamewavelength.com/does-your-company-matter-to-people/> [Πρόσβαση: 16.11.2017]

Mandhachitara, R., & Poolthong, Y., (2011), A model of customer loyalty and CSR, *Journal of Services Marketing*, p.122-133.

<https://2mas2noesiguala5.files.wordpress.com/2016/01/klein-y-dawar-2003.pdf> [Πρόσβαση: 9.12.2016]

Murphy, Patrick E. (1978), *An Evolution: Corporate Social Responsiveness*. University of Michigan Business Review, Vol. 30, No. 6. Pp. 19-25.

Myrgiotti, O., Tsoulfas, G.T. and Rachaniotis, N.P. (2013), Application of the Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Framework in Greece, *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 5(2), pp.180–211.

Rangan, K., Chase, L. and Karim, S. (2012). *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It*, Working Paper 12-088. Harvard Business School, MA.

<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf> [Πρόσβαση: 8.2.2017]

Skouloudis, A., Evangelinos, K., Nikolaou, I. and Filho, W.L. (2011), An overview of corporate social responsibility in Greece: perceptions, developments and barriers to overcome, *Business Ethics: A European Review*. 20(2), pp.205–226.

<http://www1.aegean.gr/environment/site/security/phd/Appendix%201.pdf> [Πρόσβαση: 19.12.2016]

Steurer, R., (2013), *Disentangling governance: a synoptic view of regulation by government, business and civil society*, Springer Science and Business Media New York 2013.

[https://www.wiso.boku.ac.at/fileadmin/data/H03000/H73000/H73200/InFER\\_Discussion\\_Papers/InFER\\_DP\\_13\\_3\\_Disentangling\\_governance.pdf](https://www.wiso.boku.ac.at/fileadmin/data/H03000/H73000/H73200/InFER_Discussion_Papers/InFER_DP_13_3_Disentangling_governance.pdf) [Πρόσβαση: 14.8.2017]

Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A., (2005), *Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, pp. 263–281.

Terra Choice Environmental Marketing Inc. (2007), *The Six Sins of Greenwashing*, November 2007. <http://sinsofgreenwashing.com/index6b90.pdf> [Πρόσβαση: 5.5.2017]

United Nations (1992), *Rio Declaration on Environment and Development*. [http://www.unesco.org/education/pdf/RIO\\_E.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/RIO_E.PDF) [Πρόσβαση: 15.5.2017]

United Nations (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August- 4 September 2002*. <http://www.un-documents.net/aconf199-20.pdf> [Πρόσβαση: 27.5.2017]

United Nations (2017), *The Sustainable Development Goals Report*. <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017.pdf> [Πρόσβαση: 10.9.2017]

United Nations General Assembly (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [Πρόσβαση: 4.3.2017]

United Nations General Assembly (1994), *Report of the Global Conference on the Sustainable Development of Small Island Developing States*. <https://www.preventionweb.net/files/resolutions/N9427699.pdf> [Πρόσβαση: 5.6.2017]

United Nations General Assembly (1997), *Programme for the Further Implementation of Agenda 21*. <http://www.un.org/documents/ga/res/spec/aress19-2.htm> [Πρόσβαση: 12.8.2017]

United Nations General Assembly (2002), *Environment and sustainable development: implementation of Agenda 21 and the Programme for the Further Implementation of*

Agenda 21.

[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/C.2/57/L.83&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/C.2/57/L.83&Lang=E)

[Πρόσβαση: 21.8.2017]

United Nations General Assembly (2012), The future we want, Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012.

[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E)

[Πρόσβαση: 27.8.2017]

United Nations General Assembly (2015), Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015.

[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)

[Πρόσβαση: 10.9.2017]

United Nations Global Compact (2013), Global Corporate Sustainability Report 2013.

[http://www.unglobalcompact.org/docs/about\\_the\\_gc/Global\\_Corporate\\_Sustainability\\_Report2013.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf) [Πρόσβαση: 4.9.2017]

United Nations Global Compact (2015), IMPACT: Transforming Business, Changing the World.

<https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/ImpactUNGlobalCompact2015.pdf> [Πρόσβαση: 5.10.2017]

United Nations Global Compact (2016), What you can do.

<https://www.unglobalcompact.org/take-action/action> [Πρόσβαση: 3.8.2017]

United Nations Global Compact (2017), Making Global Goals Local Business: A New Era for Responsible Business.

[https://www.unglobalcompact.org/docs/about\\_the\\_gc/MakingGlobalGoalsLocalsBusiness2017.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/MakingGlobalGoalsLocalsBusiness2017.pdf) [Πρόσβαση: 10.11.2017]

United Nations Sustainable Development (1992), AGENDA 21, United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992.

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [Πρόσβαση: 25.6.2017]

Vigeo Eiris (2017), Η δήλωση των προθέσεων δεν είναι αρκετή. <http://www.vigeo-eiris.com/vigeo-eiris/vision/> [Πρόσβαση: 24.5.2017]

Μεταπτυχιακό στη “Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”

Waddock, A., and Graves, B., (1997), Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's.

Waddock S. (2008), Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility, The Academy of Management Perspectives.

Wayne, V., (2010), CSR 2.0: From the age of greed to the age of responsibility, in W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (ed.) Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 1) Emerald Group Publishing Limited, pp.231 – 251, Emerald Group Publishing Limited.

Wood, D., (1991), Corporate social performance revisited, Academy of Management Review, 16, p.691-718.

World Business Council for Sustainable Development, WBCSD (1997), Global Scenarios Exploring Sustainable Development 2000-2050, Geneva 1997.

World Business Council for Sustainable Development, WBCSD (2000). Meeting changing expectations. Corporate Social responsibility.

<https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcspd-csr-primer.pdf> [Πρόσβαση: 13.5.2016]

World Business Council for Sustainable Development, WBCSD (2015), Joining Forces for Business Action on Sustainable Development Goals.

[http://wbcsdservers.org/web/wbcسدfiles/GlobalPolicy/UNGC-GRI-WBCSD%20Partnership\\_07Oct14.pdf](http://wbcsdservers.org/web/wbcسدfiles/GlobalPolicy/UNGC-GRI-WBCSD%20Partnership_07Oct14.pdf) [Πρόσβαση: 12.11.2016]

Wren, A., (2005), The History of Management Thought, Wiley, 2005.

Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ (2016).

[https://www.cosmote.gr/otegroupsustainability2016/downloads/report2016\\_gr.pdf](https://www.cosmote.gr/otegroupsustainability2016/downloads/report2016_gr.pdf)  
[Πρόσβαση: 11.10.2017]

Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ (2015).

[https://www.okosmosmaskalyteros.gr/portal/documents/4261461/4315038/OTEGR\\_OUP-SR-2015\\_GR.pdf/c40b1fdb-fd22-4f09-b4b9-5fc31eae1324](https://www.okosmosmaskalyteros.gr/portal/documents/4261461/4315038/OTEGR_OUP-SR-2015_GR.pdf/c40b1fdb-fd22-4f09-b4b9-5fc31eae1324) [Πρόσβαση: 11.10.2016]



Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης ΟΤΕ - Cosmote (2014).

[https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/ote\\_cosmotecr2014gr\\_final.pdf/1bf8cd1f-fb27-4cfd-816c-50a575ff810d](https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/ote_cosmotecr2014gr_final.pdf/1bf8cd1f-fb27-4cfd-816c-50a575ff810d) [Πρόσβαση: 11.11.2016]

Απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας ΟΤΕ - Cosmote (2013).

<https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/OTE-COSMOTE+2013+CR+Report.pdf/623351d0-9f52-4b0e-ade4-3252563da0ea>

[Πρόσβαση: 16.11.2016]

Απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας ΟΤΕ - Cosmote (2012).

<https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/OTE-COSMOTE-CORPORATE-RESPONSIBILITY-REPORT-2012-gr.pdf/c914a303-163e-423a-8883-05a2ae526682>

[Πρόσβαση: 15.11.2016]

Απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας ΟΤΕ (2011).

<https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/apologismos2011gr.pdf/2fb745a3-4548-446a-93a3-15a6c325d050> [Πρόσβαση: 11.11.2016]

Απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας ΟΤΕ (2010).

<https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/apologismos2010gr.pdf/d50baf30-91e3-4588-83d6-0e8aea1a7218> [Πρόσβαση: 11.11.2016]

Απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας ΟΤΕ (2009).

<https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/apologismos2009gre.pdf/4a7fd4af-25df-4565-9879-68041517bf74> [Πρόσβαση: 11.11.2016]

Απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας ΟΤΕ (2008).

[https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/csr\\_08websiteindd\\_gr.pdf/ca510e7f-814f-4ff0-acdf-c61957cf7cb8](https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/csr_08websiteindd_gr.pdf/ca510e7f-814f-4ff0-acdf-c61957cf7cb8) [Πρόσβαση: 15.11.2016]

Απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας ΟΤΕ (2007).

[https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/csr2007\\_20\\_2007\\_gri.pdf/e6144466-a423-4a12-b0be-7bdaf051544a](https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/csr2007_20_2007_gri.pdf/e6144466-a423-4a12-b0be-7bdaf051544a) [Πρόσβαση: 17.11.2016]

Απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας ΟΤΕ (2006).

<https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/ote4net6.pdf/b175f2f7-7571-4feb-a509-b983a241f379> [Πρόσβαση: 15.11.2016]

Απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας ΟΤΕ (2005).

[https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/otecsreport\\_gr05.pdf/4b8db55e-069e-41d4-b315-ad20e9b25741](https://www.cosmote.gr/fixed/documents/10280/788467/otecsreport_gr05.pdf/4b8db55e-069e-41d4-b315-ad20e9b25741) [Πρόσβαση: 10.11.2016]

Βαξεβανίδου, Μ., (2011), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα.

Γλυκαίνος, Α., (2009), Άρθρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Vs Βιώσιμη Ανάπτυξη.

<http://glikenos.blogspot.gr/2009/05/vs.html> [Πρόσβαση: 10.11.2016]

Ετήσιος απολογισμός Ομίλου ΟΤΕ (2016).

<https://www.cosmote.gr/otegroupannualreport2016/index.html> [Πρόσβαση: 10.9.2017]

Ετήσιος απολογισμός Ομίλου ΟΤΕ (2015).

<https://www.cosmote.gr/otegroupannualreport2015/index.html> [Πρόσβαση: 10.11.2016]

Ηρακλέους, Λ., (2004), Ισορροπώντας ανάμεσα στους μετόχους και τους άλλους κοινωνικούς εταίρους: Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος - ΟΤΕ Α.Ε. (2015), Κοινωνική χάρτα Ομίλου ΟΤΕ.

Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος - ΟΤΕ Α.Ε. (2012), Κώδικας Δεοντολογίας Ομίλου ΟΤΕ.

Παπαϊωάννου, Μ., και Μαυροειδής, Η., (2015), Βιώσιμη ανάπτυξη: Διεθνές και ευρωπαϊκές εξελίξεις και προοπτικές, Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, Heleco '05, ΤΕΕ, Αθήνα, 3-6 Φεβρουαρίου 2005.

Παπατριανταφύλλου, Γ., (2010), Οι αναρίθμητες εταιρικές «απάτες», περί κοινωνικής υπευθυνότητας.

Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών ΣΕΒ (2017), Η ψηφιακή Ελλάδα: Ο δρόμος για την ανάπτυξη, Συνέντευξη Τύπου Αθήνα, 9 Μαΐου 2017.

[http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50275/SEV\\_Digital%20Strategy\\_Press%20Conference\\_selection.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50275/SEV_Digital%20Strategy_Press%20Conference_selection.pdf) [Πρόσβαση: 25.7.2017]

Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης (2014), Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Αθήνα, 28 Ιουλίου 2014. <http://www.opengov.gr/ypoian/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf> [Πρόσβαση: 12.10.2017]

Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης (2017), Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα, Αθήνα, Ιούλιος 2017. <http://www.opengov.gr/ypoian/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=123> [Πρόσβαση: 12.11.2017]

Φλώκας, Γ. (2010), Η Άλλη Όψη του Νομίσματος.

### **Δικτυακοί τόποι:**

[europa.eu/rapid/press-release\\_IP-00-1066\\_el.doc](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-00-1066_el.doc) [Πρόσβαση: 23.4.2017]

<http://cop-advanced.org/> [Πρόσβαση: 18.9.2017]

<http://dqs.gr/iso-18001/> [Πρόσβαση: 10.7.2017]

<http://greekcode.sustainablegreece2020.com/gr/sustainability-code/krithria-amp-deiktes.12.html> [Πρόσβαση: 16.10.2017]

<http://iannous.gr/18-24-sept-evdomada-global-goals/> [Πρόσβαση: 22.9.2016]

<http://www.aephoria.net/> [Πρόσβαση: 4.3.2017]

<http://www.biomatiko.gr/> [Πρόσβαση: 18.5.2017]

<http://www.conecomm.com/> [Πρόσβαση: 23.10.2017]

<http://www.cri.org.gr/> [Πρόσβαση: 16.3.2017]

<http://www.efqm.org/> [Πρόσβαση: 10.12.2016]

<http://www.forumethibel.org/content/home.html> [Πρόσβαση: 8.9.2017]

<http://www.fsb-tcfd.org/> [Πρόσβαση: 20.8.2017]

<http://www.ftserussell.com/> [Πρόσβαση: 28.9.2017]

<http://www.hellagrolip.gr/sustainability#social-responsibility> [Πρόσβαση: 8.8.2017]

<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/> [Πρόσβαση: 15.10.2017]

<http://www.oekom-research.com/> [Πρόσβαση: 10.10.2017]

<http://www.opengov.gr/ypoian/?c=9729> [Πρόσβαση: 10.8.2017]

Μεταπτυχιακό στη “Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα”

- 
- <http://www.robecosam.com/> [Πρόσβαση: 13.3.2017]
- <http://www.sevbcsd.org.gr/who-we-are> [Πρόσβαση: 3.9.2017]
- <http://www.sustainablegreece2020.com/> [Πρόσβαση: 2.9.2017]
- <http://www.titan.gr/el/corporate-social-responsibility/csr-and-sustainability-report/>  
[Πρόσβαση: 10.11.2017]
- <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=615654> [Πρόσβαση: 12.11.2016]
- <http://www.un.org/sustainabledevelopment/> [Πρόσβαση: 1.4.2017]
- <http://www.unric.org/el/> [Πρόσβαση: 1.2.2017]
- <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr> [Πρόσβαση: 23.6.2017]
- <https://home.kpmg.com/gr/el/home.html> [Πρόσβαση: 28.4.2017]
- <https://industries.ul.com/environment> [Πρόσβαση: 12.3.2017]
- [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Report\\_2016.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Report_2016.pdf) [Πρόσβαση: 12.3.2017]
- <https://www.cdp.net/en> [Πρόσβαση: 5.10.2017]
- <https://www.cdsb.net/> [Πρόσβαση: 2.4.2017]
- <https://www.cr-report.telekom.com/site17/> [Πρόσβαση: 12.12.2017]
- <https://www.cse-net.org/> [Πρόσβαση: 23.2.2017]
- <https://www.csreurope.org/> [Πρόσβαση: 12.7.2017]
- <https://www.csrhellas.net/network/sdgs/> [Πρόσβαση: 12.3.2017]
- <https://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/21/six-reasons-companies-should-embrace-csr/#e854d8634952> [Πρόσβαση: 10.6.2017]
- <https://www.globalgoals.org/> [Πρόσβαση: 9.1.2017]
- <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> [Πρόσβαση: 4.3.2017]
- <https://www.iso.org/home.html> [Πρόσβαση: 13.8.2017]
- <https://www.msci.com/> [Πρόσβαση: 30.5.2017]

<https://www.sasb.org/> [Πρόσβαση: 5.8.2017]

<https://www.symmaxiagiatinellada.gr/index.php> [Πρόσβαση: 10.3.2017]

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> [Πρόσβαση:  
11.8.2017]