



Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*«Διοίκηση και Διαχείριση Οικονομικών Μονάδων και Οργανισμών με
Κατεύθυνση το Στρατηγικό Μάνατζμεντ»*

MSc in Strategic Management

Διπλωματική Εργασία

«Συγκριτική μελέτη πρακτικών ΕΚΕ στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Μελέτη
περίπτωσης: Εθνική Τράπεζα Ελλάδος και Τράπεζα Πειραιώς»

Δριβίλας Μάριος

Επιβλέπων καθηγητής: Παπάζογλου Χρήστος

Αθήνα 2018

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Summary	3
Εισαγωγή	4
Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Μέρος	5
1.1 Ορισμός ΕΚΕ και Συναφών Εννοιών	5
1.1.1 Η έννοια της ΕΚΕ (Corporate Social Responsibility)	5
1.1.2 Η έννοια των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholders concept)	7
1.1.3 Η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής (Business Ethics)	8
1.1.4 Η έννοια του Εταιρικού Πολίτη (Corporate Citizen)	9
1.1.5 Η έννοια της Αειφόρου Ανάπτυξης (Sustainable Development)	10
1.1.6 Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance)	10
1.2 Ιστορική Εξέλιξη και Σταθμοί στην Ιστορία της ΕΚΕ	11
1.3 Χαρακτηριστικά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	16
1.4 Οφέλη και Κόστη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	20
1.5 Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών και ΕΚΕ	25
1.6 Θεωρία του Carroll	27
1.7 ΕΚΕ και Τράπεζες	33
Κεφάλαιο 2: Μελέτες Περιπτώσεων	35
2.1 Μελέτη Περίπτωσης: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	35
2.2 Μελέτη Περίπτωσης: Alpha Bank	46
Κεφάλαιο 3: Συγκριτική Μελέτη	55
3.1 Σύγκριση Πρακτικών των Δύο Τραπεζών	55
3.2 Αξιολόγηση πρακτικών ΕΚΕ των δύο Τραπεζών	56
Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση «καλών» πρακτικών ΕΚΕ από διεθνείς Τράπεζες	59
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	63
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	65
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	72

Περίληψη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) στοχεύει στο να διασφαλίσει ότι οι εταιρίες ασκούν τις επιχειρηματικές τους πρακτικές με ένα ηθικό τρόπο, δηλαδή λαμβάνοντας υπόψη τον κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο καθώς και λαμβάνοντας υπόψη τα ανθρώπινα δικαιώματα. Μπορεί να περιλαμβάνει ένα εύρος δραστηριοτήτων όπως η συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες, ή κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις, η ανάπτυξη σχέσεων με τους εργαζόμενους και τους πελάτες και η περιβαλλοντική προστασία και βιωσιμότητα. Είναι υψίστης σημασίας για τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τις κυβερνητικές αρχές, οι επιχειρήσεις να γίνονται ολοένα και πιο ανοικτές σχετικά με τις δραστηριότητες τους και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνουν και διατηρούν τα βέλτιστα επίπεδα επιχειρηματικών πρακτικών. Τέλος, για τους εργοδότες η ΕΚΕ μπορεί να ειπωθεί σήμερα ως ένα σημαντικός τρόπος να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, να προστατεύσουν και βελτιώσουν τη ενημέρωση γύρω από την επωνυμία τους και να χτίσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με το κοινό. Στην εργασία αυτή, στο πρώτο θεωρητικό μέρος, θα αναλυθεί ο ορισμός, η ιστορική εξέλιξη και μία σειρά εννοιών και θεωριών που σχετίζονται με την ΕΚΕ, ενώ στο δεύτερο πρακτικό μέρος, θα επικεντρωθεί στις πρακτικές ΕΚΕ δύο σημαντικών ελληνικών Τραπεζών: της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας και της Alpha Bank. Από την αξιολόγηση και σύγκριση των πρακτικών αυτών προκύπτει ότι οι δύο τράπεζες ακολουθούν πανομοιότυπο μοντέλο ΕΚΕ και θετικά, όπως αναφέρουν αποτελέσματα. Κάποιες συστάσεις που θα μπορούσαν να γίνουν είναι η τακτικότερη δημοσίευση των Ετήσιων Εκθέσεων ΕΚΕ ιδίως στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας και μία πιθανή συνεργασία μεταξύ των Τραπεζών μιας και μιλάμε για μία μικρή και παράσχουσα αγορά.

Summary

Corporate Social Responsibility is aiming at ensuring that firms conduct their business activities in an ethical way, taking into account their social, economic and environmental impact, and human rights as well. CSR can involve a wide range of activities. Some of them are the collaboration with local communities, Social responsible investments, the development of relationships with employees and customers and the environmental protection and sustainability. More and more employees, customers and governments' bodies are demanding for businesses to be more open about their activities and the way they reach and maintain acceptable standards. On the other hand, for employers, CSR can be seen as a notable way to gain competitive advantage, protect and raise brand awareness and built trust with employees and customers. In the first theoretical part of this dissertation, the definition, the historical background and other relative terms and theories will be analyzed. In the second practical part, the CSR practices of two major Greek banks: National Bank of Greece and Alpha Bank will be presented. Their evaluation and comparison showed that the two banks follow a identical CSR practices pattern, with adequate success as they refer. Some suggestions to be made are the more often publication of Annual CSR report, particularly by National Bank of Greece and a possible collaboration between the banks providing that the market is market is relative small and problematic.

Εισαγωγή

Ο τραπεζικός τομέας είναι ένας τομέας που παραδοσιακά αξιολογείται με χρηματοοικονομικούς δείκτες. Ωστόσο, στο πλαίσιο της τρέχουσας κρίσης, η ηθική τραπεζική και η ΕΚΕ που εφαρμόζονται στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αναδεικνύονται ως ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που επιδιώκει να εκτιμήσει τη δέσμευση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική βιωσιμότητα. Η ηθική τραπεζική και η ΕΚΕ έχουν γίνει μέσο δημιουργίας αξίας, εμπιστοσύνης των επενδυτών και επιχειρηματικής αριστείας.

Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί σε θεωρητικό επίπεδο η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και θα παρουσιαστούν και σχολιαστούν οι πρακτικές ΕΚΕ δύο κορυφαίων ελληνικών Τραπεζών, της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας και της Alpha Bank. Στο πρώτο θεωρητικό μέρος θα δοθεί ο ορισμός της ΕΚΕ και συναφών εννοιών, η ιστορική εξέλιξη και οι σταθμοί στην ιστορία της ΕΚΕ, τα χαρακτηριστικά της ΕΚΕ, τα οφέλη και τα κόστη της ΕΚΕ, η θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών, η θεωρία του Carroll, και τέλος θα αναλυθεί η σχέση μεταξύ ΕΚΕ και Τραπεζών.

Στο δεύτερο πρακτικό μέρος, θα αναλυθούν ως μελέτες περιπτώσεων, οι πρακτικές ΕΚΕ της Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος και εν συνεχεία της Alpha Bank. Στο τρίτο κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί η συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων του προηγούμενου κεφαλαίου. Αρχικά, θα γίνει σύγκριση των πρακτικών των δύο Τραπεζών και στη συνέχεια θα αξιολογηθούν οι παραπάνω πρακτικές και θα εξαχθούν συμπεράσματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν έξι παραδείγματα «καλών πρακτικών» από έξι διεθνή τραπεζικά ιδρύματα. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, θα εξαχθούν τα τελικά συμπεράσματα και θα συνοψιστούν τα η σχέση της ΕΚΕ και των Τραπεζών γενικά και τα οφέλη από την εφαρμογή της, ολοκληρώνοντας την εργασία.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Μέρος

1.1 Ορισμός ΕΚΕ και Συναφών Εννοιών

1.1.1 Η έννοια της ΕΚΕ (Corporate Social Responsibility)

Με τα χρόνια, υπήρξαν πολλοί ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), οι οποίοι καθιστούν δύσκολη την επίτευξη ενός γενικού ορισμού. Ωστόσο, αν και οι απόψεις διαφέρουν, οι περισσότεροι μοιράζονται κοινά βασικά στοιχεία. Το γεγονός αυτό υποστηρίζεται από τον Dashsrud (2008), ο οποίος πραγματοποίησε μία ανάλυση περιεχομένου των υφιστάμενων ορισμών της ΕΚΕ. Διαπίστωσε ότι η ΕΚΕ έχει πολλές διαστάσεις που είναι παρόμοιες στον πυρήνα τους, αλλά έχουν διαφορετική εστίαση (Dashsrud, 2008). Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015) ορίζει την ΕΚΕ ως την «ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπο τους στην κοινωνία». Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενσωματώνουν τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές, ηθικές, καταναλωτικές ανησυχίες καθώς και τις ανησυχίες για τα ανθρώπινα δικαιώματα στις επιχειρηματικές τους στρατηγικές και λειτουργίες, και να αλληλοεπιδρούν με τους εμπλεκόμενους φορείς σε μία εθελοντική βάση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015). Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη (2001) θεωρεί την ΕΚΕ ως δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν σε μία βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, συνεργασία με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους και τις τοπικές κοινότητες. Επιπλέον, υπάρχουν και ορισμοί που εξετάζουν την άποψη των οργανισμών. Οι Jackson και Nelson (2004) καθώς και ο Davis (1973) ορίζουν την ΕΚΕ ως βασικό τομέα επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και επιπλέον ως μία ευκαιρία να κοιτάζουν πέρα από τις στενές οικονομικές αποδόσεις. Αντίθετα, οι Pride και Ferrell (2006) περιγράφουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως δέσμευση της εταιρίας να έχει θετικό αντίκτυπο και να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές της επιπτώσεις στην οικονομία. Ο Campbell (2007:951) υπογραμμίζει τη σημασία των ενδιαφερόμενων μερών και προτείνει ότι οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρίες «δεν πρέπει να κάνουν εν γνώσει τους οτιδήποτε που θα μπορούσε να βλάψει τα ενδιαφερόμενα μέρη» και «εάν οι επιχειρήσεις προκαλούν ζημία στους ενδιαφερόμενους, πρέπει στη συνέχεια να διορθώσουν τη βλάβη κάθε φορά που αυτή ανακαλύπτεται και πέφτει στην αντίληψη τους».

Ένας από τους ισχυρότερους ορισμούς της ΕΚΕ που συμμερίζονται πολλές έρευνες προτάθηκε από τον Carroll (1979). Θεωρεί ότι η ΕΚΕ αποτελεί ένα κατασκεύασμα που περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιланθρωπικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία σε μια δεδομένη στιγμή (Carroll, 1979). Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να εξετάζουν τα συμφέροντα της κοινωνίας, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για

τις επιπτώσεις που έχουν οι δραστηριότητές τους στους ενδιαφερόμενους φορείς, καθώς και στο περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Carroll (1979), η οικονομική ευθύνη αναμένει ότι οι οργανισμοί παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που απαιτούνται από την αγορά και μεγιστοποιούν τα κέρδη τους. Η νομική ευθύνη είναι η υποχρέωση τήρησης του νόμου και άλλων κανονισμών της χώρας. Η ηθική ευθύνη αναφέρεται στη δέσμευση να συμπεριφέρεται ηθικά και δεοντολογικά και να αποφεύγονται τυχόν βλαβερές συνέπειες για τον άνθρωπο και τη φύση. Η φιλανθρωπική ευθύνη αντιπροσωπεύει τις προσδοκίες της κοινωνίας για τις φιλανθρωπικές δραστηριότητες του οργανισμού. Γενικά, είναι υποχρέωση να συμβάλλει στην ευημερία της κοινωνίας και να βελτιώνει την ποιότητα ζωής της (Carroll, 1979; Rahim, Jalaludin & Tajuddin, 2011; Ramasamy & Yeung, 2008).

Με άλλα λόγια, ο κοινωνικά υπεύθυνος οργανισμός έχει την ευθύνη να είναι επικερδής με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, να υπακούει στο νόμο, να ακολουθεί ορθολογικούς κώδικες συμπεριφοράς και αρχών και να συμμετέχει ενεργά στην ευημερία της κοινότητας (Moratis & Cochius, 2011). Οι Mohr, Webb και Harris (2001: 47) μοιράζονται την ίδια άποψη και ορίζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μια «δέσμευση της εταιρείας να ελαχιστοποιήσει ή να εξαλείψει οποιαδήποτε επιβλαβή αποτελέσματα και να μεγιστοποιήσει τις μακροπρόθεσμες ευεργετικές επιπτώσεις της στην κοινωνία». Η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που μπορεί να θεωρηθεί από έναν οργανισμό.

Το εύρος των ορισμών και η διαφορετική κατανόηση της έννοιας της ΕΚΕ δείχνει τι σημαίνει αυτή η έννοια στις επιχειρήσεις, αλλά μόνο λίγες από αυτές αντικατοπτρίζουν την προοπτική των ενδιαφερομένων μερών. Ο σκοπός αυτής της έρευνας ανταποκρίνεται περισσότερο στον ορισμό του ISO 26000 που ορίζει την κοινωνική ευθύνη ως «ευθύνη μιας οργάνωσης για τις επιπτώσεις των αποφάσεών της και των δραστηριοτήτων της στην κοινωνία και το περιβάλλον μέσω διαφανούς και ηθικής συμπεριφοράς που συμβάλλει στην αειφόρο ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένης της υγείας και της ευημερίας της κοινωνίας, λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία και είναι σύμφωνη με τα διεθνή πρότυπα συμπεριφοράς και είναι ενσωματωμένη σε ολόκληρο τον οργανισμό και ασκεί τις σχέσεις του »(BS ISO 26000, 2010:3). Αυτός ο ορισμός δείχνει ότι το επίπεδο κατανόησης των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κοινωνική ευθύνη

(Abyar & Rangriz, 2014). Ως εκ τούτου, ο οργανισμός θα πρέπει να κατανοεί τις σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς, διότι όλες οι αποφάσεις και οι δραστηριότητες επηρεάζουν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών και έχουν επίσης αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον (BS ISO 26000, 2010)

Από αυτή την πληθώρα ορισμών της ΕΚΕ επιλέγουμε τον ακόλουθο ορισμό της ΕΚΕ: «Η ΕΚΕ είναι μια έννοια προσανατολισμένη στους ενδιαφερόμενους φορείς που εκτείνεται πέρα από τα όρια του οργανισμού και οδηγείται από μια ηθική κατανόηση της ευθύνης του οργανισμού για τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων, αναζητώντας ως αντάλλαγμα την προθυμία της κοινωνίας να δεχτεί τη νομιμότητα της επιχείρησης» (Grey, Owen, & Adams, 1996). Καταλήξαμε στον ορισμό, διότι βασίζεται στην ιδέα των ενδιαφερομένων μερών και ζητά μια πραγματική ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη στρατηγική του οργανισμού. Επίσης, ο ορισμός τονίζει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη θα πρέπει να οδηγήσει σε μια κερδοφόρα κατάσταση τόσο για την εταιρεία όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

1.1.2 Η έννοια των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholders concept)

Στους παραπάνω ορισμούς της ΕΚΕ έγινε αναφορά στην έννοια των ενδιαφερόμενων μερών, που αποτελεί ένα ευρύτατα χρησιμοποιούμενο όρο σε συσχέτιση με την ΕΚΕ. Στις επόμενες γραμμές θα αναλυθεί εν συντομία η έννοια αυτή.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να οριστούν ως «ομάδες και άτομα που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από την επίτευξη της αποστολής ενός οργανισμού» (Freeman, 1984:54) ή εναλλακτικά, «οι ομάδες που έχουν συμμετοχή ή αξίωση στην επιχείρηση» (Evan & Freeman, 1988:97). Η έννοια των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να δοθεί σε μία ευρύτερη προοπτική, σαν όλες εκείνες οι οντότητες που έχουν ένα «κριτικό μάτι» στους εταιρικούς λειτουργούς (Bomann-Larsen & Wiggen, 2004). Τα ενδιαφερόμενα μέρη σχηματίζουν έτσι μια σχέση μεταξύ των στόχων και των φιλοδοξιών του οργανισμού και των προσδοκιών της κοινωνίας (Whetten, Rands, & Godfrey, 2002). Πρόκειται για μία δυναμική δραστηριότητα, καθώς οι προσδοκίες και οι πιέσεις αλλάζουν και περιπλέκονται περεταίρω από την ανάγκη των διευθυντικών στελεχών να διευκολύνουν τα συμφέροντα των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών και να τα εντάξουν στη διαχειριστική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι διαχειριστές πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την έκταση

των ευθυνών τους και τη φύση των ενδιαφερόμενων μερών προς τους οποίους είναι υπεύθυνοι και υπόλογοι.

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών τονίζει ότι η επιβίωση και η επιτυχία της οργάνωσης εξαρτώνται από την ικανότητα του οργανισμού να παράγει επαρκή πλούτο, αξία ή ικανοποίηση για τους κύριους ενδιαφερόμενους, αλλά όχι αποκλειστικά για τους μετόχους (Clarkson, 1988). Για παράδειγμα, οι Post, Frederick, Lawrence και Weber (1996) βλέπουν τους πρωταρχικούς ενδιαφερόμενους ως εκείνους που έχουν άμεσες σχέσεις απαραίτητες για να μπορέσει ο οργανισμός να πραγματοποιήσει την αποστολή του στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών για τους πελάτες. Οι δευτερεύοντες φορείς περιλαμβάνουν κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες που υποστηρίζουν την αποστολή, παρέχοντας σιωπηρή έγκριση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, καθιστώντας τα αποδεκτά και δίνοντας αξιοπιστία στις επιχειρήσεις. Τέτοιοι δευτερεύοντες φορείς περιλαμβάνουν τις τοπικές κοινότητες, τις κυβερνήσεις και τις ΜΚΟ.

Διάφορες αναλύσεις και προδιαγραφές των ενδιαφερομένων μερών παρέχονται επίσης από τη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ. Οι Morgan and Hunt (1994) προσδιορίζουν τους ενδιαφερόμενους φορείς σε τέσσερις κατηγορίες: εσωτερικούς, προμηθευτές, αγοραστές και έμμεσους φορείς. Οι Christopher, Payne και Ballantyne (1991) προσφέρουν το μοντέλο των έξι ομάδων ως κανονιστικό μοντέλο για την κατηγοριοποίηση των ομάδων των ενδιαφερομένων μερών στις οποίες είναι υπεύθυνος ο οργανισμός. Αυτές οι έξι κατηγορίες περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους εσωτερικούς πελάτες, τους προμηθευτές, αυτούς που επηρεάζουν τον οργανισμό, αυτούς που επηρεάζουν τις προσλήψεις και από αυτούς που κάνουν συστάσεις. Κάθε μία από αυτές τις αγορές μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού και θα πρέπει να είναι ενεργά διαχειρίσιμη σε σχέση με τις υπόλοιπες.

1.1.3 Η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής (Business Ethics)

Μία άλλη έννοια που συχνά συγχέεται με αυτή της ΕΚΕ είναι η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής. Γι' αυτό το λόγο, η αποσαφήνιση της κρίνεται αναγκαία.

Σύμφωνα με το Chris MacDonald (2010), η ηθική αναφέρεται σε κρίσιμες και δομημένες φιλοσοφίες που μελετούν τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Η ηθική, σύμφωνα με τον ίδιο, σημαίνει τη παροχή αιτιολογημένης ερμηνείας για τις επιλογές

και τις συμπεριφορές μας όταν αυτές επηρεάζουν τους άλλους και δικαιολογημένης ερμηνείας για τους επαίνους ή την κριτική για τη συμπεριφορά άλλων ατόμων. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχειρηματική ηθική ασχολείται με τις αρχές που καθοδηγούν την απόδοση των οργανισμών στον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητά τους. Πιο συγκεκριμένα, η ηθική θέτει κανόνες ώστε οι άνθρωποι να ακολουθούν και να συγκρατούν το ατομικό τους συμφέρον όταν αυτό επηρεάζει τους άλλους, ενώ η επιχειρηματική ηθική εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν ευθύνες κατά την επιδίωξη τους να αποκομίσουν κέρδη που επηρεάζουν τα εμπλεκόμενα μέρη, μεταξύ των οποίων είναι οι μέτοχοι, τα ενδιαφερόμενα μέρη και η κοινωνία ως σύνολο. Η καθημερινή λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει οφέλη, ικανοποίηση και ηθικότητα. Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι για το μέτοχο, το ηθικό καθήκον του οργανισμού είναι να αποκομίσει κέρδη χωρίς να παραβιάζει το νόμο ή να συμμετέχει σε απάτη, για τα ενδιαφερόμενα μέρη, η δεοντολογική ευθύνη του οργανισμού είναι να διαχειριστεί δίκαια τα συμφέροντά τους, ενώ, τέλος για την κοινωνία, ο οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλα της τα μέλη (Grewal & Shivani, 2012).

1.1.4 Η έννοια του Εταιρικού Πολίτη (Corporate Citizen)

Μία ακόμα έννοια που έχει ταυτιστεί με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι αυτή του εταιρικού πολίτη.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι μελετητές δημιουργούν ένα καινούργιο όρο, αυτό του Εταιρικού Πολίτη. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να «συνδέσει την επιχειρηματική δραστηριότητα με την ευρύτερη κοινωνική λογοδοσία και εξυπηρέτηση του αμοιβαίου συμφέροντας, ενισχύοντας την άποψη ότι μία εταιρία είναι μία οντότητα ισοδύναμη με ένα πρόσωπο (Wadell, 2000). Ο όρος αυτός, επίσης, συνυπάρχει με τη βιβλιογραφία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο ορισμός του Εταιρικού Πολίτη δεν είναι ξεκάθαρός στη βιβλιογραφία. Πρόσφατα οι Matten et al. (2003:115) εξηγούν τις τρεις εκφάνσεις την έννοιας Εταιρικός Πολίτης: «την περιορισμένη ερμηνεία» που εξισώνει τον Εταιρικό Πολίτη με τη φιλανθρωπική ή κοινωνική συνεισφορά, «την ισοδύναμη ερμηνεία» που εξισώνει τον Εταιρικό Πολίτη με την ΕΚΕ και την «εκτεταμένη ερμηνεία», σύμφωνα με την οποία ο Εταιρικός Πολίτης συνεπάγεται την «αναμόρφωση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας». Επιπροσθέτως, η έννοια αυτή επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις έχουν

δικαιώματα και καθήκοντα. Ο στόχος της έννοιας είναι να επισημάνει ότι οι επιχειρήσεις είναι «δημόσιοι ισχυροί παίκτες, που έχουν την ευθύνη να σέβονται τα δικαιώματα των πραγματικών πολιτών σε μία κοινωνία» (Matten et al, 2003:118) .

1.1.5 Η έννοια της Αειφόρου Ανάπτυξης (Sustainable Development)

Η έννοια της Αειφόρου Ανάπτυξης χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στο Gruntland Report “Our Common Future” το 1987 και ορίζεται ως εξής: «Αειφόρος ή Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι η ανάπτυξη που εξυπηρετεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα της μελλοντικής γενιάς να εξυπηρετήσει τις δικές της ανάγκες». Περιέχει δύο βασικές έννοιες:

1. Η έννοια των «αναγκών», ιδίως αυτών των φτωχότερων του κόσμου, στις οποίες πρέπει να δοθεί προτεραιότητα
2. Η έννοια των «περιορισμών» που επιβάλλονται από την κατάσταση της τεχνολογίας και της κοινωνικής οργάνωσης στην ικανότητα του περιβάλλοντος να ανταποκρίνεται στις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες.

Για ορισμένους, η κοινωνική ευθύνη αποτελεί υποσύνολο της αειφόρου ανάπτυξης, για άλλους υπογραμμίζει και διακρίνει τις κοινωνικές διαστάσεις των επιπτώσεων των επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών, δεδομένου ότι η αειφόρος ανάπτυξη έχει επιφέρει έμφαση στο περιβάλλον.

1.1.6 Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance)

Υπάρχει μία εξελισσόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της ΕΚΕ. Και οι δύο αυτοί μηχανισμοί έχουν οικονομικά και νομικά χαρακτηριστικά. Είναι συμπληρωματικές και συνδέονται στενά με τις δυνάμεις της αγοράς. Αν και οι στόχοι τους δεν είναι παράλληλοι, μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλεία για την επίτευξη των στόχων του άλλου. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη λειτουργεί ελεύθερα, ενώ τα θέματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης λειτουργού εντός σαφώς καθορισμένων και αποδεκτών δομών (McIntyre et al., 2007).

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένας όρος ομπρέλα. Στην στενή της έννοια, περιγράφει το επίσημο σύστημα λογοδοσίας των εταιρικών διευθυντών προς τους ιδιοκτήτες της εταιρίας. Στην ευρεία της έννοια, περιλαμβάνει ολόκληρο το δίκτυο επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων που αφορούν τον εταιρικό τομέα και τις συνέπειες αυτών των σχέσεων για την κοινωνία ως σύνολο. Οι δύο αυτές προοπτικές

λειτουργούν συμπληρωματικά (Schleifer & Vishny, 1997). Η Εταιρική Διακυβέρνηση έχει περιγραφεί ως ο τρόπος με τον οποίο η πάροχοι χρηματοδότησης προς τις επιχειρήσεις διαβεβαιώνουν τον εαυτό τους ότι αποκομίζουν κέρδη από την επένδυση. Ωστόσο, θα μπορούσε να εμπεριέχει επίσης «το σύνολο νομικών, πολιτιστικών και θεσμικών ρυθμίσεων που καθορίζουν τι μπορούν να κάνουν οι εταιρίες που διαπραγματεύονται δημόσια, ποιος τους ελέγχει, πώς ασκείται αυτός ο έλεγχος και πώς μοιράζεται ο κίνδυνος και οι αποδόσεις από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν» (Blair, 1995).

1.2 Ιστορική Εξέλιξη και Σταθμοί στην Ιστορία της ΕΚΕ

Σύμφωνα με τον Archie B. Carroll, μελετητή της ΕΚΕ με σημαντική επιρροή στη συζήτηση για την έννοια της ΕΚΕ, η έννοια της ΕΚΕ ως επί το πλείστον άρχισε να λαμβάνει τη σημερινή της μορφή τη δεκαετία του 1950 (Carroll, 2009). Ο Carroll παρουσίασε λεπτομερώς την εξέλιξη της έννοιας σε διαφορετικές εργασίες (Carroll, 1999, 2009; Carroll & Shabana, 2010), οι οποίες μαζί με άλλες δημοσιεύσεις (π.χ. Lee, 2008; Montiel, 2008) χρησιμοποιούνται για να παρουσιάσουν μία σύντομη ιστορική ανασκόπηση της έννοιας της ΕΚΕ.

Η δεκαετία του 1950 μπορεί να περιγραφεί ως μια δεκαετία στην οποία συζητήθηκαν πολλά για την ΕΚΕ (τότε αναφερόταν ως κοινωνική ευθύνη, καθώς δεν υπήρχε ακόμη η έννοια της "εταιρικής"). Οι ηγέτες των επιχειρήσεων εξοικειώθηκαν με την ιδέα και μίλησαν για την κοινωνική ευθύνη. Οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών σε αυτή την περίοδο επικεντρώθηκαν κυρίως στην φιλανθρωπία με τη μορφή δωρεάς σε φιλανθρωπικούς οργανισμούς και τοπικούς οργανισμούς. Έτσι, οι πρακτικές της ΕΚΕ ήταν *ad hoc* και εξαρτώνταν από την κοινωνική συνείδηση του διαχειριστή και όχι από την ίδια την εταιρεία (Carroll, 1999, 2009).

Η δεκαετία του '60 μπορεί να χαρακτηριστεί από το αυξημένο επιστημονικό ενδιαφέρον για την εννοιοποίηση της ΕΚΕ (Lee, 2008, Carroll, 2009). Οι μελετητές όπως ο Keith Davis και ο William C. Frederick άρχισαν να συνδέουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη με τη λήψη αποφάσεων διαχείρισης. Άλλοι σαν τον Milton Friedman (1962) επέκρινε ολόκληρη την έννοια της ΕΚΕ, θεωρώντας την ως εξέλιξη που έρχεται σε αντίθεση με τη δημιουργία μιας ελεύθερης κοινωνίας και ότι επιβάρυνε άδικα τους μετόχους. Ο Friedman δήλωσε ότι οι μόνες ευθύνες που πρέπει

να έχουν οι επιχειρήσεις προς την κοινωνία είναι να εξασφαλίσουν την οικονομική ευημερία. Ακολούθως, μελετητές όπως ο Clarence C. Walton υπογράμμισαν τη σημασία της διατήρησης της ΕΚΕ σε εθελοντική βάση, σε αντίθεση με την εξαναγκασμό των εταιρειών να είναι κοινωνικά υπεύθυνοι, επειδή η ΕΚΕ μπορεί να συνεπάγεται παρεμβάσεις οι οποίες ενδέχεται να μην ωφελήσουν οικονομικά την εταιρεία. Οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών αφορούσαν θέματα όπως η φιλανθρωπία, οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις με τους ενδιαφερομένους. Αυτές οι πρακτικές δείχνουν ότι η εμπλοκή στην ΕΚΕ δεν αποτελούσε πια μία ad-hoc πρακτική αλλά μία επανεμφανιζόμενη. Το γεγονός ότι οι προκλήσεις της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων περιλάμβαναν ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων μερών σε σύγκριση με τη δεκαετία του 1950, δεδομένου ότι περιλάμβαναν τώρα εργαζόμενους και ευρύτερο φάσμα φιλανθρωπικών παραληπτών και ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη εξελίσσεται σιγά-σιγά σε "διαχείριση" εντός των επιχειρήσεων (Lee, 2008).

Η δεκαετία του '70 μπορεί να περιγραφεί ως μία δεκαετία όπου εισήχθησαν ή διερευνήθηκαν νέες έννοιες, όπως η κοινωνική ανταπόκριση και η εταιρική κοινωνική απόδοση, προκειμένου να συνδεθεί η ΕΚΕ με τη στρατηγική διαχείριση και να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο αναφοράς της ΕΚΕ (Carroll, 1999, 2009; Valor, 2005). Ο Sethi (1975) περιγράφει αυτές τις έννοιες από την άποψη των τριών «διαστάσεων της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης», τις οποίες ονομάζει κοινωνική υποχρέωση (ανταπόκριση της επιχείρησης στις εξωτερικές πιέσεις, όπως οι νομικές απαιτήσεις), κοινωνική ευθύνη (υπερβαίνει τις νομικές υποχρεώσεις, στις οποίες η εταιρεία θα πρέπει να εναρμονίσει τις πρακτικές της με τα ισχύοντα κοινωνικά πρότυπα και αξίες) και την κοινωνική ανταπόκριση (όπου η εταιρεία πρέπει να προσαρμόσει τη συμπεριφορά της στις κοινωνικές ανάγκες λαμβάνοντας υπόψη μία προνοητική προοπτική). Αυτή η «διαχειριστική προσέγγιση στην ΕΚΕ» ήταν επίσης ορατή στην πράξη, όπου οι εταιρείες χρησιμοποιούσαν την παραδοσιακή λειτουργία διαχείρισης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της αειφόρας (Carroll, 1977; Lee, 2008). Η ΕΚΕ έγινε περισσότερο ρυθμιζόμενη, υποδεικνύοντας μία προσέγγιση δημόσιας πολιτικής, όπου οι πρακτικές εταιρικής ευθύνης ανταποκρίνονταν στις δημόσιες απαιτήσεις. Οι προσπάθειες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν ήταν πλέον μόνο για τους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους και τους φιλανθρωπικούς παραλήπτες, αλλά προοδευτικά γίνονται αντιληπτές υπό το πρίσμα της ευθύνης

απέναντι σε μία ολόκληρη κοινωνία, καθώς τα κοινωνικά κινήματα έγιναν ολοένα και πιο οργανωμένα (π.χ. Greenpeace). Οι πρακτικές της ΕΚΕ επικεντρώθηκαν σε θέματα όπως η πρόσληψη μειονοτήτων, η εκπαίδευση και η οικολογία (Carroll, 2009).

Η δεκαετία του 1980 μπορεί να χαρακτηρίζεται από την εστίαση στην έρευνα σχετικά με τα αποτελέσματα της ΕΚΕ. Παρόλο που υπήρχε ακόμη συζήτηση για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εννοηθεί η ΕΚΕ, οι μελετητές άρχισαν να μελετούν και άλλες έννοιες όπως η επιχειρηματική δεοντολογία, η κοινωνική ανταπόκριση και η εταιρική κοινωνική απόδοση (Lee, 2008, Carroll, 1999, 2009). Εισήγαγαν νέα θέματα και θεωρίες για να καταστήσουν την έννοια πιο συγκεκριμένη για τις εταιρείες. Μια ιδιαίτερα σημαντική θεωρία είναι η «θεωρία των ενδιαφερομένων μερών», την οποία εισήγαγε ο R. Edward Freeman (1984). Η θεωρία περιγράφει τη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των παραγόντων εντός και εκτός της εταιρείας που έχουν συμμετοχή ή αξίωση στην εταιρεία (δηλ., συμμετέχοντες), όπως εργαζόμενοι, φυσικό περιβάλλον που εκπροσωπούνται από ΜΚΟ, πελάτες, μετόχους και την κυβέρνηση. Ο Freeman πρότεινε ότι οι εταιρείες που καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των κύριων ενδιαφερομένων τους θα επιβιώσουν περισσότερο και θα αποδώσουν καλύτερα από όσους δεν είναι σε θέση να το κάνουν. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών είναι πλέον μια από τις πιο εφαρμοσμένες θεωρίες στην έρευνα της ΕΚΕ (Lee, 2008, Montiel, 2008). Η σύνδεση μεταξύ της ΕΚΕ και της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας κέρδισε επίσης περισσότερη επιστημονική προσοχή στη δεκαετία του 1980. Έχουν διεξαχθεί πολλές ποσοτικές μελέτες επί του θέματος αυτού εδώ και αρκετές δεκαετίες. Ωστόσο, η έρευνα εξακολουθεί να είναι ασαφής για τη σχέση. Συνεπώς, η σύνδεση μεταξύ της ΕΚΕ και των οικονομικών επιδόσεων παραμένει θέμα έντονης συζήτησης (Montiel, 2008). Επιπλέον, κατά την περίοδο αυτή, η ΕΚΕ εισήχθη από τον Thomas Jones ως διαδικασία και όχι ως σύνολο αποτελεσμάτων, υποστηρίζοντας τη σημασία της αναζήτησης τρόπων ενσωμάτωσης των αρχών της ΕΚΕ στις επιχειρηματικές διαδικασίες προκειμένου να επιτευχθούν ευνοϊκά αποτελέσματα της ΕΚΕ (Carroll, 1999; 2009). Όσον αφορά τις πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 1980, οι δραστηριότητες επικεντρώθηκαν σε θέματα όπως οι αμφισβητούμενες πρακτικές των πολυεθνικών, η μείωση της ποιότητας της αστικής ζωής, η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, η ποιότητα της εργασίας και η περιβαλλοντική ρύπανση.

Η δεκαετία του 1990 μπορεί να περιγραφεί ως μια δεκαετία κατά την οποία η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης χρησίμευσε ως βάση για την περαιτέρω εισαγωγή νέων, αλλά σχετικών εννοιών (π.χ. βιωσιμότητα). Αυτό που έγινε εμφανές από τις διαφορετικές έννοιες που εισήχθησαν ήταν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνδέθηκε ρητά με πολύπλοκες παγκόσμιες προκλήσεις βιωσιμότητας. Ωστόσο, λόγω της στενής σχέσης με την ΕΚΕ, συχνά αυτές οι νέες έννοιες χρησιμοποιούνται εναλλακτικά στη βιβλιογραφία και στην πράξη (Carroll, 2009). Οι πρακτικές ΕΚΕ σε αυτή την περίοδο περιλάμβαναν φιλανθρωπία, πρόσληψη διευθυντικών στελεχών για τη διαχείριση συγκεκριμένων θεμάτων όπως οι δημόσιες υποθέσεις και η ΕΚΕ, οι κοινωνικές επενδύσεις, η διαχείριση της φήμης της εταιρείας και η βιωσιμότητα.

Η περίοδος από το 2000 και μετά μπορεί να χαρακτηριστεί από τη διάσπαση της ερευνητικής εστίασης σε έννοιες που σχετίζονται με την ΕΚΕ, όπως η «εταιρική βιωσιμότητα», στην οποία η ιδέα της βιωσιμότητας ως προορισμός και της βιώσιμης ανάπτυξης ως το ταξίδι μεταφράζεται συνεχώς στις επιχειρηματικές πρακτικές (Visser & Kymal, 2014). Μία άλλη έννοια, αυτή του «Επιχειρηματικού Πολίτη» τοποθετεί τις εταιρίες ως οντότητες που πρέπει να έχουν ισοδύναμο καθεστώς με ένα άτομο. Οι εταιρίες έχουν δικαιώματα και καθήκοντα. Ως εκ τούτου, μπορούν να λογοδοτήσουν για ευρύτερες κοινωνικές ευθύνες (Matten et al., 2003). Ενώ με τους μελετητές του Εταιρικού Πολίτη φαίνεται να επικεντρώνεται στο γενικό ρόλο των οργανώσεων στην κοινωνία, πιο πρόσφατα άλλοι τόνισαν το συγκεκριμένο πολιτικό ρόλο των οργανώσεων και της ΕΚΕ, εισάγοντας τον όρο "πολιτική ΕΚΕ". Η πολιτική ΕΚΕ αναφέρεται σε πρακτικές όπου η ΕΚΕ επηρεάζει την επί σκοπό ή μη ηθελημένη πολιτική, και αντιστρόφως (Frynas & Stephens, 2015). Με αυτόν τον όρο, οι μελετητές επισημαίνουν τους διάφορους τρόπους με τους οποίους η ΕΚΕ μπορεί να έχει πολιτικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, οι οργανώσεις που έχουν τον πολιτικό ρόλο παροχής κοινοτικών υπηρεσιών (π.χ. εκπαίδευση και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη), μπορούν να επιβάλλουν πολιτικές πιέσεις επηρεάζοντας κανονισμούς (π.χ. άσκηση πίεσης κατά της απαγόρευσης του καπνίσματος και του αλκοόλ) και να γεμίζουν κενά που δεν καλύπτονται από νόμους και κανονισμούς (Schrerer & Pallazzo, 2011).

Την παραπάνω περίοδο πραγματοποιήθηκαν μερικοί από τους πιο σημαντικούς σταθμούς στην ιστορία της ΕΚΕ στην Ευρώπη. Παρακάτω αναφέρονται μερικά από αυτά τα ορόσημα.

Το 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε την Πράσινη Βίβλο με τίτλο «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» (European Commission, 2011) με στόχο «να αρχίσει ευρεία συζήτηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η Ευρωπαϊκή Ένωση θα μπορούσε να προωθήσει την ΕΚΕ τόσο στον ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο».

Το 2002, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε την πρώτη ανακοίνωση σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με τίτλο "Η συνεισφορά των επιχειρήσεων στην αειφόρο ανάπτυξη" (European Commission, 2002). Περιλαμβάνει τον πρώτο ευρωπαϊκό ορισμό της ΕΚΕ («η ΕΚΕ είναι μια έννοια στην οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τους εμπλεκόμενους φορείς σε εθελοντική βάση»), την αρχή ενός ευρωπαϊκού πολυμερούς φόρουμ για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, και τον τρόπο με τον οποίο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνδέει την ΕΚΕ με συγκεκριμένες ευρωπαϊκές πολιτικές.

Το 2004, το Ευρωπαϊκό Πολλαπλών Ενδιαφερόμενων Φόρουμ (European Multi-Stakeholder Forum) για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη παρουσιάζει μια τελική έκθεση που περιλαμβάνει κοινές αρχές, αξίες και βασική κατανόηση σχετικά με την ΕΚΕ καθώς και εννέα συστάσεις για τη μελλοντική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εντός και εκτός της Ευρώπης.

Το 2006 δημοσιεύθηκε η δεύτερη ανακοίνωση με τίτλο "Εφαρμογή της εταιρικής σχέσης για την ανάπτυξη και την απασχόληση: Η Ευρώπη αποτελεί πόλο αριστείας στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη" (European Commission, 2006), με επίκεντρο την ανάπτυξη και την απασχόληση. Επιπλέον, στοχεύει στην αύξηση της πολιτικής προβολής της ΕΚΕ και ενθαρρύνει τις εταιρείες να προχωρήσουν περαιτέρω στην πορεία τους στην ΕΚΕ. Υπογραμμίζει την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις σχετικές ευρωπαϊκές πολιτικές, το Ευρωπαϊκό Φόρουμ Πολλαπλών Ενδιαφερομένων για την ΕΚΕ, την Ευρωπαϊκή Συμμαχία για την ΕΚΕ, την Ομάδα Υψηλού Επιπέδου των Κυβερνητικών Εκπροσώπων για την ΕΚΕ, καθώς και την υποστήριξη της έρευνας ΕΚΕ. Ως βασικός προσανατολισμός υποστήριξε την πτυχή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την κοινωνία των επιχειρήσεων: «Κατ' αρχήν, η υιοθέτηση της ΕΚΕ είναι σαφώς θέμα των ίδιων των επιχειρήσεων, το οποίο διαμορφώνεται δυναμικά

στην αλληλεπίδραση μεταξύ τους και των ενδιαφερομένων» (European Commission, 2006).

Το 2007 συγκροτήθηκε η Ομάδα Υψηλού Επιπέδου των εθνικών αντιπροσώπων για την ΕΚΕ με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των διαφόρων ευρωπαϊκών κρατών μελών και τη στήριξη της εκμάθησης της πολιτικής. Στη συνέχεια, η ομάδα πραγματοποιεί τακτικές συναντήσεις υποστηριζόμενες από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, οι οποίοι παρέχουν συμβουλές πολιτικής, ευρωπαϊκές έρευνες και κρατικές εκθέσεις. Ένα από τα σημαντικότερα παραδοτέα είναι το λεγόμενο "Compedium", το οποίο παρέχει μια επισκόπηση των πολιτικών και πρακτικών ΕΚΕ στην Ευρώπη. Αναπτύχθηκε το 2006 ("Δημόσιες πολιτικές για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ευρωπαϊκή Ένωση" (2006) και ενημερώθηκε το 2011 ("Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Εθνικές Δημόσιες Πολιτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση" (2011)).

Η έκθεση για την ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα 2008 (European Competitiveness Report 2008) υπογραμμίζει διάφορους τομείς στους οποίους η ΕΚΕ θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα (π.χ. μέσω βελτιωμένης διάρθρωσης του κόστους, καλύτερου ανθρώπινου δυναμικού, μεγαλύτερης πίστης πελατών, περισσότερων καινοτομιών, αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνου και φήμης και των ανταμοιβών των χρηματοπιστωτικών αγορών).

Τέλος, κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας η Επιτροπή έχει χρηματοδοτήσει μία εργαλειοθήκη για την υποστήριξη των επιχειρήσεων όσο αφορά τη δημιουργία και την προώθηση της ΕΚΕ, πρωτοβουλιών της ΕΚΕ ανά τομέα, δίκτυα και φόρουμ ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την ΕΚΕ και αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα (πχ. Train4CSR και CSR-TEMPO), καθώς και έρευνα γύρω από αυτή.

1.3 Χαρακτηριστικά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ΕΚΕ είναι τα θεμελιώδη στοιχεία της έννοιας που τείνουν να είναι ορατά στην πρακτική της. Λίγοι, αν όχι κανένας εκ των ορισμών περιλαμβάνει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, αλλά αυτά αποτελούν τα βασικά σημεία αναφοράς γύρω από τα οποία αναπτύσσεται η πρακτική της ΕΚΕ. Τα έξι βασικά χαρακτηριστικά συνοψίζονται παρακάτω:

1. Εθελοντικός χαρακτήρας

Οι μελετητές ορίζουν την ΕΚΕ ως εκπρόσωπο όλων των εταιρικών πρωτοβουλιών που βρίσκονται στη διακριτική ευχέρεια των εταιριών και εκτείνονται πέραν αυτών που ορίζει ο νόμος. Οι απόψεις των κυβερνήσεων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες εστιάζουν σε αυτό το χαρακτηριστικό (Crane et al., 2008). Πολλές εταιρίες είναι μέχρι τώρα πιο εξοικειωμένες και πρόθυμες να αναλάβουν ευθύνες πέραν του ελάχιστου νόμιμου ορίου, και εν προκειμένω η ανάπτυξη αυτορυθμιζόμενες πρωτοβουλίες ΕΚΕ από εταιρικούς οργανισμούς φαίνεται συχνά ως ένα μέσο μείωσης ή αποφυγής επιπρόσθετων ρυθμιστικών κανόνων με κοινωνικά ηθικές νόρμες. Οι επικριτές της ΕΚΕ, ωστόσο, τείνουν να βλέπουν το στοιχείο του εθελοντικού χαρακτήρα ως το μεγαλύτερο μειονέκτημα της ΕΚΕ, ισχυριζόμενοι ότι η νομική υποχρέωση λογοδοσίας θα πρέπει να γίνει το επίκεντρο και η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων πρέπει να αποτελεί τον κύριο οργανωτικό στόχο.

2. Εσωτερικοποίηση ή διαχείριση εξωτερικών παραγόντων

Οι εξωτερικότητες στην ΕΚΕ αναφέρονται σε όλους τους παράγοντες που δεν επηρεάζονται άμεσα από τη λήψη αποφάσεων μίας επιχειρηματικής οργάνωσης, καθώς επηρεάζουν τα δικαιώματα των διαφόρων φορέων. Η περιβαλλοντολογική υποβάθμιση θεωρείται συνήθως ως εξωτερικότητα, καθώς το ευρύ κοινό αισθάνεται τις επιπτώσεις της διαδικασίας παραγωγής. Οι κανονισμοί μπορούν να υποχρεώσουν τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν το κόστος των εξωτερικοτήτων, όπως π.χ. τα πρόστιμα ρύπανσης. Η ΕΚΕ από την άλλη παραμένει ως μία βιώσιμη, κατά ευχέρεια προσέγγιση για τη διαχείριση των εξωτερικοτήτων, όπως η λήψη περισσότερων μέτρων ασφαλείας και η μείωση της μόλυνσης μέσω της πράσινης επιχειρηματικότητας. Μία άλλη δραστηριότητα της ΕΚΕ ασχολείται με τις εξωτερικότητες που εμπλέκουν τα δικαιώματα των εργαζομένων, την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων του εξορθολογισμού και τη διαχείριση των καλών σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (Husted & Allen, 2006). Για παράδειγμα, η Unilever ως πολυεθνική εταιρία συνέπραξε με την Oxfam στη διεξαγωγή μίας έρευνας πάνω στον αντίκτυπο της επιχείρησης στις συνθήκες διαβίωσης των Ινδονήσιων κατοίκων. Ο βασικός στόχος της μελέτης ήταν να αντιμετωπίσει τις εξωτερικότητες που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές λειτουργώντας στις ασιατικές χώρες (Clay, 2005). Τα μη αναμενόμενα καταστροφικά γεγονότα ή οι φυσικές καταστροφές ώθησαν τους διαχειριστές στην εισαγωγή πρωτοβουλιών ΕΚΕ που ήταν ανθρωποκεντρικές και

προς παροχή βοήθειας όπως ή εταιρική βοήθεια στην καταστροφή από το τσουνάμι (Fernado, 2007). Οι κρίσεις μπορεί να είναι επίσης κοινωνικού ή οικονομικού τύπου (Okapa & Wynn, 2012; Newell, 2005), όπως η μείωση των κρουσμάτων HIV/AIDS σε διάφορες χώρες της Αφρικής (Dunfee, 2006) ή μία καταστροφή από βιομηχανικό ατύχημα όπως η καταστροφή Bhopal το 1984 στην Ινδία (Shrivastava, 1995).

3. Ο πολλαπλός προσανατολισμός των ενδιαφερόμενων μερών

Το κεντρικό θέμα της διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών είναι ο εντοπισμός των προσανατολισμών των ενδιαφερόμενων μερών με βάση τα τρία χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη δύναμη τους, τη νομιμότητα της αξίωσης τους και το επείγον της ανάγκης. Στη συνέχεια, ο ορισμός τον προσανατολισμό των μερών συμβάλλει στον εντοπισμό και στην ιεράρχηση των ενδιαφερόμενων μερών μέσω την υιοθέτησης μίας βήμα προς βήμα προσέγγισης ξεκινώντας από τις εσωτερικές προετοιμασίες, διορίζοντας μία εσωτερική ομάδα ηγεσίας των εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών για το μάρκετινγκ, την επικοινωνία, την επιχειρηματική μονάδα, το ανθρώπινο δυναμικό, τις σχέσεις με τους επενδυτές και τα περιβαλλοντολογικά θέματα, περιορίζοντας τις προσδοκίες σε ένα ρεαλιστικό επίπεδο, υιοθετώντας μία κατάλληλη τεχνική διαχείρισης των πολλαπλών προσανατολισμών των ενδιαφερόμενων μερών και τέλος συγκρίνοντας τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών με την οργανωσιακή απόδοση (Ahmad et al., 2014). Η ΕΚΕ εμπλέκει τη θεώρηση ενός εύρους ενδιαφερόντων και αντίκτυπων μεταξύ μίας πλειάδας ενδιαφερόμενων μερών διαφορετικών από τους μετόχους. Η υπόθεση ότι η επιχείρηση έχει ευθύνες προς τους μετόχους συνήθως δεν αμφισβητείται, αλλά το γεγονός ότι επειδή οι οργανισμοί βασίζονται σε ποικίλα άλλα ενδιαφερόμενη μέρη όπως οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι τοπικές κοινότητες για να επιζήσουν και να ευημερήσουν, δεν περιορίζονται οι ευθύνες μόνο στους μετόχους. Ενώ πολλοί διαφωνούν στο πόση μεγάλη έμφαση πρέπει να δοθεί στα ενδιαφερόμενη μέρη κατά την άσκηση της ΕΚΕ και κατά πόσο αυτοί πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, η επέκταση της ΕΚΕ σε αυτές τις ομάδες αποτελεί σημαντικό μέρος του χαρακτήρα της ΕΚΕ.

4. Ευθυγράμμιση των κοινωνικών και οικονομικών ευθυνών

Αυτή η εξισορρόπηση των ενδιαφερόντων των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών οδηγεί σε ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό. Ενώ πολλοί πιστεύουν ότι η ΕΚΕ πρέπει να ξεπερνά τα όρια που προσανατολίζονται στους μετόχους και την

κερδοφορία, αλλά πιστεύουν το αντίθετο. Αν και αυτό συζητείται πολύ, πολλοί ορισμοί της EKE τονίζουν ότι πρόκειται για μία διαδικασία ευθυγράμμισης των κοινωνικών και οικονομικών ευθυνών. Αυτό το χαρακτηριστικό έχει προκαλέσει μεγάλη προσοχή στην «Επιχειρησιακή Περίπτωση της EKE», δηλαδή πως οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν οικονομικά από το να είναι κοινωνικά υπεύθυνοι. Οι Edmondson & Carroll (1999) διεξήγαγαν έρευνα στις Managers of African American επιχειρήσεις και κατέληξαν ότι οι οικονομικές και ηθικές ευθύνες κατατάσσονταν πρώτες μπροστά από τις νομικές ευθύνες και η φιλανθρωπική δραστηριότητα ερχόταν τελευταία σε προτεραιότητα. Ωστόσο, παρατηρήθηκε στη μελέτη ότι η φιλανθρωπία κατείχε ένα μεγάλο βάρος στη συνολική δραστηριότητα σε σχέση με προηγούμενες έρευνες. Η μελέτη αυτή επίσης φέρνει στο φως την εφαρμογή της φυλετικής εξέτασης στις μελέτες EKE. Οι καταναλωτές στην Κίνα αποδίδουν σημασία στους προσανατολισμούς της EKE και αποκαλύφθηκε ότι ασχολούνται περισσότερο με την οικονομική ευθύνη σε σχέση με την ηθική και τη νομική. Παρόλα αυτά η φιλανθρωπία είναι σημαντικά εκτιμητή (Ramasamy & Yeung, 2009).

5. Πρακτικές και Αξίες

Η EKE αφορά σαφώς ένα συγκεκριμένο σύνολο επιχειρηματικών πρακτικών και στρατηγικών που ασχολούνται με κοινωνικά ζητήματα. Αλλά για πολλούς, είναι κάτι περισσότερο από αυτό – δηλαδή είναι μία φιλοσοφία ή ένα σύνολο αξιών που στηρίζει αυτές τις πρακτικές. Αυτή η προοπτική είναι εμφανής σε πρωτοβουλίες EKE κοινοτικών ή κολεκτιβιστικών κοινωνιών που αποτιμούν τις παραδόσεις και τις πολιτιστικές πρακτικές των τοπικών κοινωνιών (Lei, 2011). Η διάσταση των αξιών της EKE είναι μέρος της αιτίας για την οποία το θέμα εγείρει τόσο μεγάλη διαφωνία. Ο Duarte (2010) διερεύνησε την αντίληψη των διαχειριστών ως προς την επιρροή των προσωπικών αξιών στην εργασία τους. Η μελέτη εξέτασε τη σχέση μεταξύ των προσωπικών αξιών και τις πρωτοβουλίες της EKE των διαχειριστών. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι σε μεγαλύτερο βαθμό οι πρακτικές EKE επηρεάζονται θετικά ή αρνητικά από τις προσωπικές αξίες των διαχειριστών, επειδή σχηματίζουν τις πρακτικές EKE του οργανισμού και η προσωπική τους στάση είναι μέρος του ατομικών χαρακτηριστικών που επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς τους.

6. Πέρα από τη φιλανθρωπία

Σε ορισμένες περιοχές του κόσμου, η ΕΚΕ αφορά κυρίως στη φιλανθρωπία – δηλαδή κατά βούληση εταιρική ευθύνη ή εθελοντισμός προς το ευρύ κοινό. Η ΕΚΕ είναι σήμερα μία υποχρεωτική πρακτική που υποστηρίζεται από κανονισμούς και είναι ένα διεθνώς αποδεκτό πρότυπο που μετατοπίζεται από τον αλτρουισμό σε μία στρατηγική ΕΚΕ. Η ΕΚΕ εκτείνεται πέρα από τη φιλανθρωπία λόγω της βιωσιμότητας της να είναι στρατηγική στην ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και η δυνητική της ικανότητα να επιτύχει οργανωτικούς στόχους. Η συζήτηση αυτή βασίζεται στην παραδοχή ότι η ΕΚΕ πρέπει να ρυθμιστεί και να θεσμοθετηθεί σε κανονική επιχειρηματική πρακτική και όχι να παραμείνει απλά δραστηριότητα κατά βούληση. Η προσπάθεια να εξεταστεί ο τρόπος ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες των εταιριών είναι σε αντίθεση με την έννοια ότι εξυπηρετεί απλώς μία συνηθισμένη προστιθέμενη αξία στον επιχειρηματικό οργανισμό (Grayson & Hodges, 2004).

1.4 Οφέλη και Κόστη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Τα δυνητικά οφέλη που γεννιούνται από την άσκηση της ΕΚΕ αποτελούν σημαντικό επιχείρημα για την εφαρμογή της. Οι Porter και Kramer (2002) υπογραμμίζουν το γεγονός ότι για να είναι η κοινωνική ανάμειξη μίας επιχείρησης βιώσιμη στο χρόνο χρειάζεται να επέλθει μία κατάσταση νίκης-νίκης και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Την ίδια στιγμή, διαπιστώνουν ότι όχι κάθε κοινωνική συμμετοχή των επιχειρηματικών οργανώσεων θα αποφέρει κοινωνικά οφέλη, καθώς κάθε κοινωνικό όφελος δε θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρηματικών οργανώσεων.

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη που στοχεύουν οι οργανισμοί από την άσκηση της ΕΚΕ αποτελεί η δημιουργία μίας καλής επιχειρηματικής εικόνας. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται μία καλή εικόνα μεταξύ των πελατών, των μέσων μαζικής ενημέρωσης, των αρχών, στη σχέση τους με τους εταιρικούς εταίρους και στην σχέση τους με το ευρύ κοινό. Σαν κανόνα, οι επιχειρήσεις θέλουν καλές σχέσεις με όλες τις κατηγορίες των ενδιαφερόμενων μερών μιας και μπορεί να αποδειχθεί ότι μία εταιρική εικόνα είναι προαπαιτούμενο για αυξημένη κερδοφορία. Παρόλο που η δημιουργία καλής εικόνας αποτελεί το πρώτο στόχο των επιχειρήσεων, ο στόχος αυτός θα έπρεπε να είναι δευτερεύων, μία συνέπεια της στρατηγικής εφαρμογής που να ορίζει την πραγματική βελτίωση στο τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση. Χωρίς μία πραγματική δέσμευση στην αλλαγή της οπτικής των λειτουργιών και της διαχείρισης, η ΕΚΕ θα

παραμένει απλά ένα ακόμα εργαλείο δημοσίων σχέσεων. Η φήμη αντανακλά τη σχετική επιτυχία των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των διάφορων ενδιαφερόμενων μερών (Freeman, 1984) και η ΕΚΕ μπορεί να αποδειχθεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο στην εταιρική σχέση οργανισμού και ενδιαφερόμενων μερών.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να αποτελεί μέρος της ταυτότητας του οργανισμού και οι οργανωτικές αρχές μπορεί να γίνουν ορατές στην οργανωτική πρακτική. Θεωρώντας ότι οι αρχές της ΕΚΕ είναι ζωτικής σημαντικότητας στην εξερεύνηση των φυσικών πόρων και στην στόχευση για την απόκτηση μίας «κοινωνικής άδειας» και στην αναζήτηση χρηματοδοτικών πόρων, ιδιαιτέρως στην χρηματιστηριακή αγορά, η ΕΚΕ μπορεί να αποδειχθεί ως ένας δείκτης για μελλοντική απόδοση και μειωμένου ρίσκου. Η ανάλυση απόδοσης όλο και πιο συχνά βασίζεται στο τρίπτυχο – χρηματοοικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντολογική απόδοση – που εντοπίζει την μελλοντική κερδοφορία του οργανισμού και υποδεικνύει τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ποιότητα της στρατηγικής διαχείρισης του οργανισμού και επίσης την προσαρμοστικότητα στις νέες εσωτερικές και εξωτερικές προσδοκίες.

Σε ορισμένες περιπτώσεις εφαρμογής των προγραμμάτων της ΕΚΕ, ιδιαίτερα το είδος των κοινωνικά υπεύθυνων εταιρικών πρακτικών, μπορεί να καταλήξει σε μείωση των λειτουργικών κοστών. Ένα πολύ καλό παράδειγμα που περιγράφει αυτή την κατάσταση είναι η περικοπή κοστών που επιτυγχάνεται από ανακυκλώσιμα υλικά μέσω παροχής ενός ολοκληρωμένου κυκλώματος για ένα προϊόν του τύπου προσέγγισης «πώληση-ανακύκλωση-εκ νέου χρήση» που μπορεί να γίνει κανόνας για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ένα ειδικός τύπος οφέλους της ΕΚΕ είναι αυτό που συνδέεται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές φορές επιχειρήσεις με ισχυρή φήμη για την εταιρική υπευθυνότητα τους και την εταιρική βιωσιμότητά τους συχνά έχουν την ευκαιρία να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πρωτεύοντες εργαζόμενους σε αγορές με έντονο ανταγωνισμό. Τα προγράμματα της ΕΚΕ έχουν μία μοναδική δυναμική να παρακινούν τους εργαζόμενους με ένα ιδιαίτερο τρόπο. Οι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιούν χρηματικούς ή μη χρηματικούς τρόπους να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, αλλά μέσω της ανάμιξης σε προγράμματα εταιρικής υπευθυνότητας μπορεί να προκαλέσει ενθουσιασμό και προσήλωση στους εργοδότες, οι οποίες

μπορούν να μεταφραστούν σε αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας του. Οι Gilder et al (2005) έχουν δείξει ότι ο εθελοντισμός έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων, ιδίως όσον αφορά την εκλαμβανόμενη επίδοση στην εργασία, τον αριθμό των απουσιών και δέσμευση προς την οργάνωση. Επιπλέον, η συμμετοχή των υπαλλήλων στα προγράμματα εταιρικής ευθύνης μπορεί να είναι μία καινοτόμα εναλλακτική λύση για προγράμματα teambuilding, με πρόσθετα οφέλη για την οργάνωση και τους εργαζόμενους.

Οι Naghi και Para (2014) υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων ως εσωτερικούς πελάτες των επιχειρήσεων και την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ όπως αυτό του εταιρικού εθελοντισμού μπορεί να γίνει τμήμα των πρωτοβουλιών που απευθύνονται σε αυτού του τύπου των «πελατών».

Πιθανά Οφέλη	Παρατηρήσεις
Εικόνα Επιχείρησης	Μία καλή εικόνα είναι προαπαιτούμενο για αυξημένη κερδοφορία
Μετακίνηση παραδειγμάτων στην εταιρική διαχείριση	Κάποια εταιρική κρίση μπορεί να δημιουργήσει την ανάγκη αλλαγή προς αυτή τη κατεύθυνση
Εκδήλωση οργανωτικών αξιών	Μέσω της ΕΚΕ, οι αρχές της επιχείρησης τίθενται σε εφαρμογή
Απόκτηση «Κοινωνικής Αδείας»	Ιδιαίτερα σημαντικό όφελος για αμφιλεγόμενα έργα στις τοπικές κοινότητες
Αυξημένος ανταγωνισμός όσον αφορά τους φυσικούς πόρους	Σημαντικό λόγω της αυξανόμενης δυσκολίας πρόσβασης στους φυσικούς πόρους
Μείωση κινδύνων	Μείωση κινδύνων που συνδέονται με την μακροπρόθεσμη ανάλυση επιπτώσεων στη λήψη αποφάσεων
Μία καλύτερη απάντηση στην αλλαγή των αναγκών των οργανωτικών φορέων	Οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών αλλάζουν και αυξάνονται συνεχώς, αυξάνοντας την πίεση για την επιχείρηση
Πρόσβαση σε ορισμένα τμήματα της αγοράς	Μέσω της «συνειδητής κατανάλωσης»
Εμπιστοσύνη πελατών	Προσφέρεται επιπλέον εγγύηση στους πελάτες φια την ορθότητα της επιλογής τους

Καινοτομία	Δημιουργία μία οργανωτικής κουλτούρας που συμβάλλει στις καινοτόμες λύσεις
Καλύτερες σχέσεις με τις ρυθμιστικές αρχές και απόκτηση φορολογικών ωφελειών	
Προσέλκυση και Διακράτηση αξιόλογων υπαλλήλων	Μελέτες μεταξύ νέων εργαζομένων δείχνουν ότι δίνουν ιδιαίτερη σημασία για τις πολιτικές ΕΚΕ

Ενώ τα πολυάριθμα οφέλη που συνδέονται με την εφαρμογή της ΕΚΕ συγκαταλέγονται συχνότερα ως επιχείρημα για τη σημασία των προγραμμάτων ΕΚΕ στο εσωτερικό μίας επιχειρηματικής οργάνωσης, σε μία παραδοσιακή προσέγγιση το κόστος παραμελείται συχνότερα και ελαχιστοποιείται, επειδή στερείται της προοπτικής οφέλους-κόστος ειδικά για τη στρατηγική προσέγγιση της ΕΚΕ.

Πιθανόν από τα πιο διάσημα επιχειρήματα εναντίον της ΕΚΕ είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον Friedman στο τέλος του άρθρου του New York Times Magazine που δημοσιεύτηκε στις 13 Σεπτεμβρίου 1970, σύμφωνα με το οποίο η μόνη και μοναδική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι ή αύξηση του κέρδους. Το αρχικό απόσπασμα ήταν «υπάρχει μία και μόνο μία κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης – να χρησιμοποιεί τους πόρους και να συμμετέχει σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην αύξηση των κερδών της δεδομένου ότι παραμένει εντός των κανόνων του παιχνιδιού, δηλαδή συμμετέχει σε ανοιχτό και ελεύθερο ανταγωνισμό χωρίς εξαπάτηση ή απάτη» και στην πραγματικότητα ήταν απόσπασμα από το βιβλίο του Capitalism and Freedom (1962). Αν και πολύ διάσημος στη συνθετική του έκδοση, το πλήρες απόσπασμα αξίζει μία πιο προσεκτική ματιά. Ουσιαστικά, δεν υποστηρίζει τη μεγιστοποίηση του κέρδους με οποιοδήποτε μέσο, στην πραγματικότητα αγωνίζεται για μεγιστοποίηση του κέρδους στο πλαίσιο του σεβασμού των «κανόνων του παιχνιδιού», με ηθική συμπεριφορά όσο αφορά την εξασφάλιση ελεύθερου ανταγωνισμού, χωρίς εξαπάτηση ή απάτη, εξασφαλίζοντας έτσι μία σταθερή βάση για κερδοφορία. Στην πραγματικότητα, ο συγγραφέας αναφέρεται ρητά σε ηθικές αρχές σε μία άλλη παράγραφο που δηλώνει ότι η ευθύνη ενός επιχειρηματία είναι «να κάνει όσον το δυνατό περισσότερα χρήματα ενώ

συμμορφώνεται με τους βασικούς κανόνες της κοινωνίας, τόσο εκείνων που ενσωματώνονται στο νόμο όσο και εκείνων που ενσωματώνονται στην ηθική.

Ξεκινώντας την απαρίθμηση των κοστών και των κινδύνων που σχετίζονται με την ΕΚΕ όπως παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία (π.χ. Friedman, 1970; Doane, 2005).

Κίνδυνος ή Κόστος	Παρατηρήσεις
Δεν μεγιστοποιείται το κέρδος	Ενώ συμμορφώνεται με τις νομικές και ηθικές απαιτήσεις
Χρήση των χρημάτων των μετόχων με ένα τρόπο που δε θα ενέκριναν	Αυτό μπορούσε να οδηγήσει σε προσωπικό ρίσκο για το διαχειριστή να απολυθεί από τους εργοδότες
Το πραγματικό οικονομικό κόστος (άμεσο κόστος)	Η υλοποίηση κάθε προγράμματος ΕΚΕ περιλαμβάνει αναπόφευκτα ορισμένες οικονομικές δαπάνες και η διαχείριση μίας επιχειρηματικής οργάνωσης πρέπει να διεξάγει λεπτομερή ανάλυση των πηγών αυτών των κοστών που θα καλυφθούν και οι οικονομικοί πόροι πρέπει να διατεθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να μην επηρεαστεί η συνολική κερδοφορία του οργανισμού
Η Κερδοφορία και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί	Με την εφαρμογή της ΕΚΕ, μέρος της οικονομικής και μη οικονομικής οργάνωσης των επιχειρήσεων εκτρέπονται από άμεση και ευθεία συνεισφορά στους οικονομικούς στόχους του οργανισμού
Το οικονομικό κόστος θα μπορούσε να μεταφερθεί στους πελάτες	Αυτό το κόστος θα μπορούσε να γίνει αποδεκτό από τους πελάτες ή να γίνει ένα «κρυμμένο» κόστος (στην περίπτωση αυτή γίνεται έμμεσο κόστος που συνδέεται με τη φήμη της εταιρίας)
Οι εταιρίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ακατάλληλα ή και	Αυτός είναι επίσης ένας κίνδυνος «φήμης» ή ακόμα και νομικός κίνδυνος

παράνομα προγράμματα

Η έλλειψη ενδιαφέροντος από το στοχευόμενο κοινό	Αυτός είναι ένας σημαντικός κίνδυνος για την επιτυχία ενός προγράμματος ΕΚΕ, αλλά η στρατηγική προσέγγιση στην εφαρμογή του μπορεί να το μειώσει
---	--

1.5 Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών και ΕΚΕ

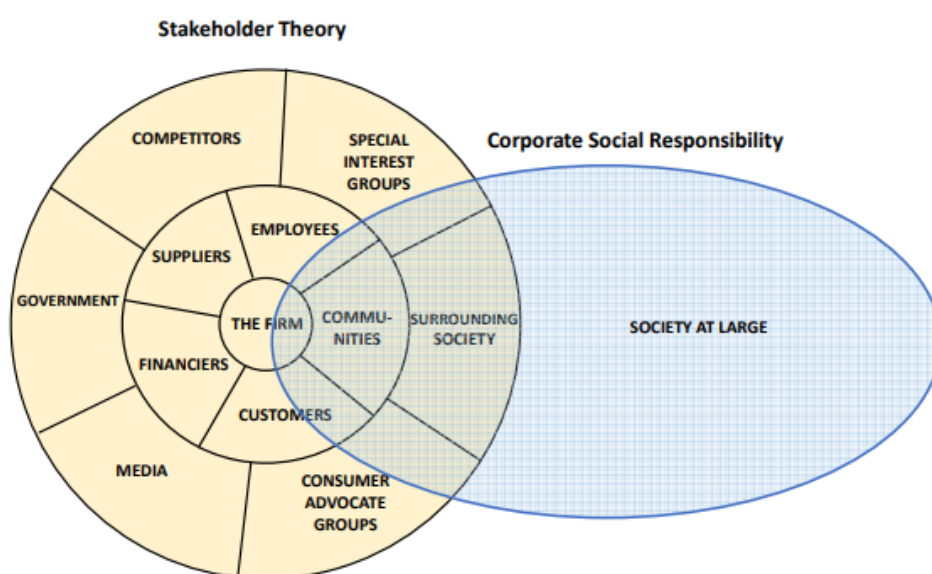
Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν ένα πρωταρχικό παράγοντα της επιτυχίας των πρακτικών της ΕΚΕ. Χωρίς τη δέσμευση, τη γνώση, τις ικανότητες, το ταλέντο, την πίστη τους, ο οργανισμός δε θα μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του. Ένα χαρακτηριστικό της ΕΕ είναι η ιδέα ότι η επιχείρηση λογοδοτεί στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη που μπορούν να εντοπιστούν και έχουν μία απαίτηση, είτε νόμιμη, είτε ηθική, στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που τους επηρεάζουν (Mitnick, 1995). Στις μέρες μας, όλο και περισσότεροι συγγραφείς τοποθετούν τη θεωρία αυτή στο κέντρο των θεωριών της ΕΚΕ (Cohen, 2010). Οι Holmes και Watts (2000) «βλέπουν» τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών ως «την ουσία της ΕΚΕ».

Οι πιο συχνά εντοπιζόμενες κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνουν τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, την τοπική κοινότητα, τους ανταγωνιστές, τις ομάδες ενδιαφερόντων, την κυβέρνηση, τα ΜΜΕ, και την κοινωνία εν γένει (Carroll, 1991).

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών δίνει έμφαση στο γεγονός ότι πέρα από τους μετόχους υπάρχουν σημαντικά μέρη που ενδιαφέρονται για τις πράξεις και τις αποφάσεις της επιχείρησης. Η θεωρία επισημαίνει την σημασία της λογοδοσίας των διαχειριστών στα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι άτομα ή ομάδες ατόμων που είτε βλάπτονται από είτε ωφελούνται από τον οργανισμό (Freeman, 1984). Οι επιχειρήσεις έχουν διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη που ανταγωνίζονται για τους πόρους του οργανισμού. Συνεπώς, προκύπτει η ανάγκη για τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν στρατηγικές για τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών [Bryson, 2005; Michelon et al., 2013]. Η υποχρέωση της εξυπηρέτησης όλων των ενδιαφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών συχνά αναφέρεται ως διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών. Μία εργασία των Emshoff και Freeman (1978) παρουσιάζει δύο βασικές έννοιες, οι

οποίες στηρίζουν τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών. Το πρώτο είναι ότι ο κεντρικός στόχος της διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών είναι να επιτευχτεί η μέγιστη συνολική συνεργασία μεταξύ όλων των ομάδων ενδιαφερόμενων μερών και των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με το δεύτερο, η πιο αποτελεσματική πολιτική διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνει προσπάθειες, οι οποίες ταυτόχρονα ασχολούνται με ζητήματα που αφορούν πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη. Η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών προσπαθεί να συνδυάσει τις ομάδες με συμμετοχή στην επιχείρηση στις διαχειριστικές της αποφάσεις.

Υπάρχει σχετικά λίγη σαφήνεια σχετικά με τη σχέση ΕΚΕ και θεωρίας ενδιαφερόμενων μερών. Κάποιο ακαδημαϊκοί υποθέτουν ότι το ένα είναι υποσύνολο του άλλου (Garriga & Mele, 2004; Wood, 1991). Άλλοι τις βλέπουν σα δύο ανταγωνιστικές έννοιες (Brown & Foster, 2013; Schwartz & Carroll, 2008). Ενώ άλλοι ισχυρίζονται ότι είναι συμπληρωματικές (Russo & Perrini, 2010; Jamali, 2008). Οι Freeman και Dmytriyeu (2017) «βλέπουν» τις δύο έννοιες ως ξεχωριστές αλλά μερικώς επικαλυπτόμενες. Η βασική ομοιότητα είναι ότι και οι δύο τονίζουν τη σημαντικότητα της εναρμόνισης των κοινωνικών συμφερόντων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η διαφορά τους στο ότι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών εστιάζει στην κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης ως σημαντική αλλά ως μέρος της συνολικής εταιρικής. Αντίθετα, η ΕΚΕ βάζει ως προτεραιότητα την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες εταιρικές ευθύνες. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η εικονική αναπαράσταση της σχέσης μεταξύ των δύο.



Σχήμα 1: Η σχέση μεταξύ θεωρίας ενδιαφερόμενων μερών και της ΕΚΕ

Πηγή: <http://symphonya.unimib.it/article/viewFile/2017.1.02freeman.dmytriyeu/11574>

Ένας διαφορετικός τρόπος για να εξηγηθούν οι διαφορές μεταξύ των δύο είναι η αναγνώριση της διαφοράς στις οπτικές από τις οποίες κάθε έννοια εξετάζει την εταιρία. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών κυρίως εξετάζει την εταιρία από την επιχειρηματική οπτική και από την οπτική των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή η οπτική πηγάζει από την απαίτηση των ενδιαφερόμενων μερών ότι η εταιρία έχει την ευθύνη να λειτουργεί με βάση τα ενδιαφέροντα τους (Freeman, 1984). Επιπλέον, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ανεξάρτητα, και ότι η δημιουργία αξίας για ένα μέρος συνεπάγεται δημιουργία αξία για τα υπόλοιπα (Freeman et al., 2010). Η ΕΚΕ εξετάζει την επιχείρηση από διαφορετική οπτική – από την κοινωνική εν γένει. Συνεπώς, η ΕΚΕ θέτει ως προτεραιότητα την κοινωνική εταιρική ευθύνη σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρικές ευθύνες προς τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. χρηματοδότες, προμηθευτές, εργαζόμενοι και πελάτες).

1.6 Θεωρία του Carroll

Ο ορισμός του Carroll για την ΕΚΕ συνοψίζεται στο ότι η ΕΚΕ περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τους οργανισμούς σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (Carroll, 1979, 1991). Αυτό το σύνολο των τεσσάρων ευθυνών δημιουργεί μία δομή η οποία βοηθάει στη λεπτομερή οριοθέτηση και τη διαμόρφωση ή χαρακτηρισμό της φύσης των εταιρικών ευθυνών στην κοινωνία της οποίας αποτελεί μέρος. Μία σύντομη επισκόπηση κάθε μίας εκ των τεσσάρων κατηγοριών της ΕΚΕ ακολουθεί:

Οικονομικές Ευθύνες

Ως μία θεμελιώδης προϋπόθεση ή προϋπόθεση ύπαρξης, οι επιχειρήσεις έχουν την οικονομική ευθύνη έναντι της κοινωνίας που τους επέτρεψε να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν. Αρχικά, μπορεί να φαίνεται ασυνήθιστο να σκεφτεί κανείς μια οικονομική προσδοκία ως κοινωνική ευθύνη, αλλά είναι, επειδή η κοινωνία αναμένει, στην πραγματικότητα απαιτεί, οι επιχειρηματικές οργανώσεις να είναι σε θέση να επιβιώσουν και να διατηρηθούν και ο μόνος τρόπος που αυτό είναι δυνατόν είναι να είναι κερδοφόροι και είναι σε θέση να παροτρύνουν τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους να επενδύσουν και να διαθέτουν επαρκείς πόρους για να συνεχίσουν να λειτουργούν. Η κοινωνία βλέπει τις επιχειρηματικές οργανώσεις ως θεσμούς που θα παράγουν και

θα πουλήσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που χρειάζονται και επιθυμούν. Ως κίνητρο, η κοινωνία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κερδίζουν κέρδη. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν κέρδη όταν προσθέτουν αξία, και με αυτόν τον τρόπο επωφελούνται όλοι οι φορείς της επιχείρησης. Τα κέρδη είναι απαραίτητα τόσο για την ανταμοιβή των επενδυτών / ιδιοκτητών όσο και για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων όταν τα κέρδη επανεπενδύονται στην επιχείρηση. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι, οι διευθυντές και οι επιχειρηματίες θα επιβεβαιώσουν τη ζωτική, θεμελιακή σημασία της κερδοφορίας και της απόδοσης της επένδυσης ως κίνητρο για την επιτυχία της επιχείρησης. Ενώ σκέπτονται τις οικονομικές τους ευθύνες, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολλές επιχειρηματικές ιδέες που στοχεύουν στην οικονομική αποτελεσματικότητα - την προσοχή στα έσοδα, τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, τις επενδύσεις, το μάρκετινγκ, τις στρατηγικές, τις επιχειρήσεις και μια πληθώρα επαγγελματικών ιδεών που επικεντρώνονται στην αύξηση των μακροπρόθεσμων επιτυχιών του οργανισμού. Στο σημερινό υπερανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οικονομικές επιδόσεις και η βιωσιμότητα έχουν γίνει επείγοντα θέματα. Οι επιχειρήσεις που δεν είναι επιτυχείς στον οικονομικό ή χρηματοοικονομικό τομέα τους εξέρχονται από την επιχείρηση και κάθε άλλη ευθύνη που μπορεί να τους ανατεθεί γίνεται προβληματική. Ως εκ τούτου, η οικονομική ευθύνη αποτελεί βασική προϋπόθεση που πρέπει να τηρηθεί σε έναν ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο.

Νομικές ευθύνες

Η κοινωνία δεν έχει μόνο κυρώσει τις επιχειρήσεις ως οικονομικές οντότητες, αλλά έχει επίσης καθορίσει τους ελάχιστους βασικούς κανόνες βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις αναμένεται να λειτουργούν. Αυτοί οι βασικοί κανόνες περιλαμβάνουν νόμους και κανονισμούς και στην πραγματικότητα αντικατοπτρίζουν την άποψη της κοινωνίας σχετικά με την «κωδικοποιημένη ηθική», επειδή διατυπώνουν θεμελιώδεις έννοιες για δίκαιες επιχειρηματικές πρακτικές όπως καθορίζονται από νομοθέτες σε ομοσπονδιακό, κρατικό και τοπικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις αναμένονται και υποχρεούνται να συμμορφώνονται με αυτούς τους νόμους και κανονισμούς ως προϋπόθεση λειτουργίας. Δεν είναι τυχαίο ότι οι νομικοί υπάλληλοι κατέχουν τώρα μια σημαντική και υψηλού επιπέδου θέση στην χάρτα της εταιρικής οργάνωσης. Ενώ πληρούν αυτές τις νομικές ευθύνες, οι σημαντικές προσδοκίες για τις επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν:

- Εκτέλεση με τρόπο συμβατό με τις προσδοκίες της κυβέρνησης και του νόμου
- Συμμόρφωση με διάφορους ομοσπονδιακούς, κρατικούς και τοπικούς κανονισμούς
- Προβολή των ίδιων των επιχειρήσεων ως νόμιμων εταιρικών πολιτών
- Τήρηση όλων των νομικών υποχρεώσεων τους σε κοινωνικούς φορείς
- Την παροχή αγαθών και υπηρεσιών που πληρούν τουλάχιστον τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις

Ηθικές ευθύνες

Οι κανονιστικές προσδοκίες των περισσότερων κοινωνιών υποστηρίζουν ότι οι νόμοι είναι ουσιώδεις αλλά όχι επαρκείς. Εκτός από αυτό που απαιτείται από τους νόμους και τους κανονισμούς, η κοινωνία αναμένει από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν και να διεξάγουν τις δραστηριότητες τους με ηθικό τρόπο. Η ανάληψη ηθικών ευθυνών προϋποθέτει ότι οι οργανώσεις θα αγκαλιάσουν τις δραστηριότητες, τις νόρμες, τα πρότυπα, και τις πρακτικές που παρόλο που δεν κωδικοποιούνται στο νόμο, αναμένονται από την κοινωνία. Μέρος της ηθικής προσδοκίας είναι ότι οι επιχειρήσεις θα ανταποκρίνονται στο "πνεύμα" του νόμου, όχι μόνο στο γράμμα του νόμου. Μια άλλη πτυχή της ηθικής προσδοκίας είναι ότι οι επιχειρήσεις θα διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο ακόμα και στις περιπτώσεις που οι νόμοι δεν παρέχουν καθοδήγηση ή δεν υπαγορεύουν συγκεκριμένες δράσεις. Έτσι, οι ηθικές ευθύνες περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες, τα πρότυπα, τις πολιτικές και τις πρακτικές που αναμένονται ή απαγορεύονται από την κοινωνία, παρόλο που δεν κωδικοποιούνται στο νόμο. Ο στόχος αυτών των προσδοκιών είναι ότι οι επιχειρήσεις θα είναι υπεύθυνες και ανταποκρίνονται στο πλήρες φάσμα κανόνων, προτύπων, αξιών, αρχών και προσδοκιών που αντανακλούν και τιμούν τα συμφέροντα των καταναλωτών, των εργαζομένων, των ιδιοκτητών και της κοινότητας ως συνεπείς όσον αφορά την προστασία των ηθικών δικαιωμάτων των ενδιαφερομένων μερών. Η διάκριση μεταξύ νομικών και ηθικών προσδοκιών μπορεί συχνά να είναι δύσκολη. Οι νομικές προσδοκίες βασίζονται βεβαίως σε ηθικούς προϋποθέσεις. Αλλά, οι ηθικές προσδοκίες τις φέρνουν πιο κοντά. Στην ουσία, λοιπόν, και οι δύο περιέχουν μια ισχυρή ηθική διάσταση ή χαρακτήρα και η διαφορά εξαρτάται από την εντολή που έχει δώσει η κοινωνία στις επιχειρήσεις μέσω της νομικής κωδικοποίησης.

Ενώ πληρούν αυτές τις ηθικές ευθύνες, οι σημαντικές προσδοκίες από τις επιχειρήσεων περιλαμβάνουν:

- Δράση με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των κοινωνικών τάσεων και των ηθικών κανόνων
- Αναγνώριση και σεβασμός στους νέους ή εξελισσόμενους ηθικούς κανόνες που υιοθετεί η κοινωνία
- Αποφυγή συμβιβασμού ηθικών κανόνων για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων
- Να είναι καλοί εταιρικοί πολίτες κάνοντας αυτό που αναμένεται ηθικά
- Αναγνώριση ότι η επιχειρηματική ακεραιότητα και η ηθική συμπεριφορά ξεπερνούν την απλή συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς (Carroll 1991)

Ως επικάλυψη όλων όσων έχουν ειπωθεί για τις ηθικές ευθύνες, θα πρέπει επίσης να δηλωθεί σαφώς ότι εκτός από τις προσδοκίες της κοινωνίας όσον αφορά τις ηθικές επιδόσεις, υπάρχουν και οι μεγάλες, καθολικές αρχές της ηθικής φιλοσοφίας, όπως τα δικαιώματα, η δικαιοσύνη και ωφελιμισμός, θα πρέπει να καθοδηγούν τις αποφάσεις και τις πρακτικές της εταιρείας.

Φιλανθρωπικές ευθύνες

Η εταιρική φιλανθρωπία περιλαμβάνει όλες τις μορφές επιχειρηματικής προσφοράς. Η εταιρική φιλανθρωπία περιλαμβάνει τις εθελοντικές ή διακριτικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Η φιλανθρωπία ή η επιχειρηματική προσφορά μπορεί να μην είναι ευθύνη κυριολεκτικά, αλλά συνήθως αναμένεται από τις επιχειρήσεις σήμερα και αποτελεί μέρος των καθημερινών προσδοκιών του κοινού. Βεβαίως, η ποσότητα και η φύση αυτών των δραστηριοτήτων είναι εθελοντικές ή διακριτικές. Αυτά καθοδηγούνται από την επιθυμία των επιχειρήσεων να συμμετάσχουν σε κοινωνικές δραστηριότητες που δεν έχουν εντολή, δεν απαιτούνται από το νόμο και δεν αναμένεται γενικά από την επιχείρηση με ηθική έννοια. Τούτου λεχθέντος, ορισμένες επιχειρήσεις προσδίδουν σε αυτό εν μέρει ένα ηθικό κίνητρο. Δηλαδή, θέλουν να κάνουν ό, τι είναι σωστό για την κοινωνία. Το κοινό έχει μια αίσθηση ότι οι επιχειρήσεις θα «δώσουν πίσω», και αυτό αποτελεί την πτυχή της "αναμονής" της ευθύνης. Όταν κάποιος εξετάζει το κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας σήμερα, συνήθως διαπιστώνεται ότι οι πολίτες αναμένουν οι επιχειρήσεις να είναι καλοί εταιρικοί πολίτες, όπως ακριβώς είναι και τα άτομα. Για να

εκπληρώσουν τις αντιλήψεις τους για φιланθρωπικές ευθύνες, οι εταιρείες ασχολούνται με μια ποικιλία μορφών δοσοληψίας - δωρεές χρηματικών πόρων, δωρεές προϊόντων και υπηρεσιών, εθελοντισμός από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση, κοινοτική ανάπτυξη και οποιαδήποτε άλλη διακριτική συμβολή στην κοινότητα ή τις ομάδες ενδιαφερομένων που απαρτίζουν την κοινότητα .

Αν και υπάρχουν μερικές φορές αλτρουιστικά κίνητρα για επιχειρηματική παροχή, οι περισσότερες εταιρείες συμμετέχουν στη φιλανθρωπία ως ένας πρακτικός τρόπος να αποδείξουν την καλή τους εικόνα ως εταιρικοί πολίτες. Αυτό γίνεται για να ενισχύσει ή να αυξήσει τη φήμη της εταιρείας και όχι απαραίτητα για λόγους ευγενείας ή αυτοθυσίας. Η κύρια διαφορά μεταξύ των ηθικών και φιλανθρωπικών κατηγοριών στο μοντέλο των τεσσάρων μερών είναι ότι η επιχειρηματική προσφορά δεν αναμένεται αναγκαστικά με ηθική ή ηθική έννοια. Η κοινωνία αναμένει τέτοιου είδους δώρα, αλλά δεν χαρακτηρίζει τις εταιρείες ως «ανήθικες». Ως εκ τούτου, η φιλανθρωπική ευθύνη είναι πιο διακριτική ή εθελοντική από πλευράς των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, αυτή η κατηγορία συχνά θεωρείται ως καλή "εταιρική υπηκοότητα". Έχοντας πει όλα αυτά, η φιλανθρωπία ιστορικά υπήρξε ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία των ορισμών της ΕΚΕ και αυτό συνεχίζεται σήμερα.

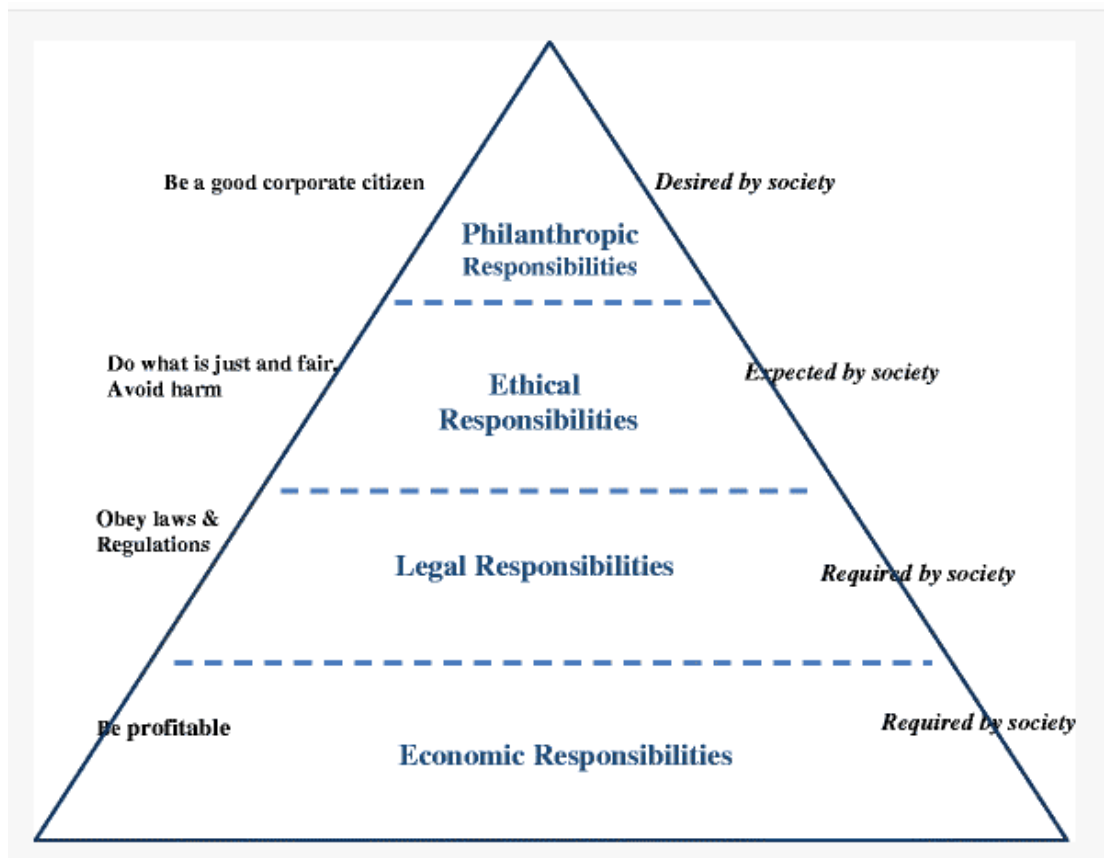
Ο τετραμερής ορισμός της ΕΚΕ δημοσιεύθηκε αρχικά το 1979. Το 1991, ο Carroll εξήγαγε τον ορισμό τεσσάρων μερών και την αναδιατύπωσε με τη μορφή πυραμίδας CSR. Ο σκοπός της πυραμίδας ήταν να ξεχωρίσει την πτυχή της ΕΚΕ και να απεικονίσει τη δομή του πλαισίου των τεσσάρων μερών. Η πυραμίδα επιλέχθηκε ως γεωμετρικός σχεδιασμός επειδή είναι απλός, διαισθητικός και χτισμένος για να αντέξει τη δοκιμασία του χρόνου. Ως εκ τούτου, η οικονομική ευθύνη τέθηκε ως βάση της πυραμίδας, διότι αποτελεί θεμελιώδη απαίτηση για τις επιχειρήσεις. Ακριβώς όπως τα σχέδια ενός κτιρίου πρέπει να είναι ισχυρά για να υποστηρίξουν ολόκληρο το οικοδόμημα, η σταθερή κερδοφορία πρέπει να είναι ισχυρή για να στηρίξει τις άλλες προσδοκίες των επιχειρήσεων από τις επιχειρήσεις. Το θέμα είναι ότι η υποδομή της ΕΚΕ βασίζεται στην προϋπόθεση μιας οικονομικά υγιούς και βιώσιμης επιχείρησης.

Συνοπτικά, ο τετραμερής ορισμός της ΕΚΕ αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές ή διακριτικές προσδοκίες που η κοινωνία θέτει σε επιχειρήσεις σε ένα συγκεκριμένο χρονικό

σημείο. Και, όσον αφορά την κατανόηση κάθε είδους ευθύνης, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η οικονομική ευθύνη είναι "απαραίτητη" για τις επιχειρήσεις από την κοινωνία. η νομική ευθύνη είναι επίσης "απαραίτητη" για τις επιχειρήσεις από την κοινωνία. η ηθική ευθύνη αναμένεται από τις επιχειρήσεις από την κοινωνία. και η φιλανθρωπική ευθύνη είναι "αναμενόμενη / επιθυμητή" των επιχειρήσεων από την κοινωνία (Carroll 1979, 1991). Επίσης, καθώς περνάει ο χρόνος τι ακριβώς μπορεί να αλλάξει ή να εξελίσσεται, καθεμία από αυτές τις τέσσερις κατηγορίες.

Ταυτόχρονα, η κοινωνία μεταδίδει το μήνυμα προς τις επιχειρήσεις ότι αναμένεται να τηρήσει τους νόμους και να συμμορφωθεί με τους κανονισμούς, διότι οι νόμοι και οι κανονισμοί είναι η κωδικοποίηση από την κοινωνία των βασικών κανόνων πάνω στους οποίους οι επιχειρήσεις πρόκειται να λειτουργούν σε μια κοινωνία των πολιτών.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αναμένεται να λειτουργούν με ηθικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει την προσδοκία και την υποχρέωση ότι θα κάνει ό, τι είναι σωστό και δίκαιο ώστε να αποφύγει ή να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές σε όλους τους φορείς με τους οποίους αλληλεπιδρά. Τέλος, οι επιχειρήσεις αναμένεται να είναι ένας καλός εταιρικός πολίτης, δηλαδή να επιστρέφει και να συμβάλλει σε οικονομικούς, φυσικούς και ανθρώπινους πόρους στις κοινότητες στις οποίες ανήκει. Με λίγα λόγια, η πυραμίδα είναι χτισμένη με τρόπο που αντικατοπτρίζει τους θεμελιώδεις ρόλους που παίζουν και αναμένουν οι επιχειρήσεις στην κοινωνία. Το σχήμα 2 παρουσιάζει μια γραφική απεικόνιση της πυραμίδας του CSR του Carroll.



Σχήμα 2: Η πυραμίδα της ΕΚΕ του Carroll

Πηγή: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40991-016-0004-6>

1.7 ΕΚΕ και Τράπεζες

Ο τραπεζικός τομέας απάντησε σχετικά αργά στις προκλήσεις της ΕΚΕ. Πρώτον, αυτός θεώρησε τα περιβαλλοντολογικά και στη συνέχεια τα κοινωνικά ζητήματα (Viganò & Nicolai, 2009). Η ΕΚΕ ως μέσο του επιχειρηματικού τομέα χρησιμεύει για την αύξηση και νομιμοποίηση της οικονομικής απόδοσης του τομέα και εμφανίζεται επίσης ως ενσωμάτωση των θεμελιωδών αρχών της επιχειρησιακής ηθικής (Scholtens, 2006). Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 επέστησε την προσοχή στην αναγκαιότητα της ΕΚΕ σε αυτόν τον τομέα, αυξάνοντας την ανάγκη για εμπιστοσύνη, καθώς και την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια που οδηγούν σε αυτήν. Εκτός από το ρόλο ενός διαμεσολαβητή που εξομαλύνει τις αποταμιεύσεις σε επενδύσεις, την παραδοσιακά θεωρούμενη ως η κύρια κοινωνική λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, εκτός από την αποτελεσματική κατανομή και τη διαχείριση των κινδύνων, η ανάγκη για ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά οδήγησε σε οικονομικές και επενδυτικές διαδικασίες που ξεπερνούν την προστασία του τα νόμιμα συμφέροντα των καταθετών και των ιδιοκτητών (Tzu-Kuan Chiu, 2013). Οι

ενδιαφερόμενοι φορείς των τραπεζών περιλαμβάνουν τους ιδιοκτήτες, τους δανειολήπτες, τους καταθέτες, τους διευθυντές, τους υπαλλήλους και τις ρυθμιστικές αρχές. Σε σύγκριση με πολλούς άλλους τομείς, ένα βασικό χαρακτηριστικό του τραπεζικού τομέα είναι ότι επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό και μια μεγάλη ποικιλία ανθρώπων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολύ πιο πολύπλοκη ασυμμετρία πληροφόρησης. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του συστήματος είναι ότι, για να εξασφαλιστεί η σταθερότητα του τραπεζικού τομέα, χαρακτηρίζεται από πολύ αυστηρότερη ρύθμιση (Yamak, 2005). Δεδομένου ότι ο τραπεζικός τομέας διαφέρει από άλλους οικονομικούς τομείς, οι πρακτικές ΕΚΕ είναι επίσης διαφορετικές. Εδώ δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ευθύνη στους τομείς των τραπεζικών δανείων, των επενδύσεων και των πράξεων διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, όπου καταπολεμάται η δωροδοκία και η νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, αποτελούν τα βασικά στοιχεία των προσπαθειών για την καταπολέμηση της διαφθοράς, οι οποίες αποτελούν σημαντικό στοιχείο των δραστηριοτήτων ΕΚΕ των τραπεζών (Viganò & Nicolai, 2009). Παρόλο που οι τράπεζες έχουν μικρότερο άμεσο αντίκτυπο στο περιβάλλον, η έμμεση περιβαλλοντική και κοινωνική τους ευθύνη μπορεί να αυξηθεί εάν χορηγήσουν πίστωση σε εταιρείες που μολύνουν το περιβάλλον, παράγουν μη ασφαλή προϊόντα ή παραβιάζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα. (Idowu & Filho, 2009). Με αυτόν τον τρόπο οι τράπεζες ενεργούν ως διαμεσολαβητές, κάτι που μπορεί να προκαλέσει σημαντικές ζημιές. (Thompson & Cowton, 2004). Ο έμμεσος αντίκτυπος μπορεί να προκύψει όχι μόνο σε σχέση με τους χρήστες τραπεζικών υπηρεσιών αλλά και με τους προμηθευτές. Δεδομένου ότι το στοιχείο διαχείρισης της υπεύθυνης αλυσίδας προμηθευτών ενσωματώνει τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές πτυχές στις πολιτικές προμηθευτών έχει υιοθετηθεί και για τα οικονομικά.

Κεφάλαιο 2: Μελέτες Περιπτώσεων

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν οι τέσσερις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δύο κορυφαίων ελληνικών τραπεζών.

2.1 Μελέτη Περίπτωσης: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και αυτό αντανακλάται στο Όραμα και στις Βασικές Αξίες του Οργανισμού. Όραμα της τράπεζας είναι η διατήρηση της θέσης της ως ισχυρή τράπεζα στη χώρα, αποτελώντας βασικό πυλώνα της οικονομίας, αξιοποιώντας τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (υψηλή κεφαλαιακή επάρκεια, ισχυρή ρευστότητα και ηγετικό πνεύμα). Οι αξίες της τράπεζας είναι οι ακόλουθες:

Σεβασμός των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων	Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της συμμορφώνονται πλήρως με αποφάσεις που απαγορεύουν συνεργασία με χώρες, επιχειρήσεις ή πρόσωπα που υποθάλπουν τη βία και την τρομοκρατία.
Σεβασμός για το Περιβάλλον	Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της πιστεύουν ότι αναπόσπαστο κομμάτι καλής εταιρικής συμπεριφοράς αποτελεί η υιοθέτηση και η εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών για το περιβάλλον, στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής ευθύνης.
Κοινωνική Συνεισφορά	Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της συνεισφέρουν στην κοινωνική συνοχή και στην πρόοδο των χωρών όπου δραστηριοποιούνται. Ο Όμιλος υποστηρίζει τις προσπάθειες αντιμετώπισης διεθνών προβλημάτων κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης.
Συμβολή στις Τέχνες, τον Πολιτισμό και την Παιδεία	Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της συμβάλλουν στην ενίσχυση και προβολή των πολιτιστικών αξιών και δράσεων στον χώρο της τέχνης και της παιδείας της κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται.
Ανεξαρτησία	Η Εταιρική Κοινωνική Δράση της Τράπεζας και των θυγατρικών της είναι ανεξάρτητη από τα επιμέρους συμφέροντα πελατών, μετόχων ή τρίτων. Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της δεν υποστηρίζουν ούτε επικορηγούν πολιτικά κόμματα, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.

Πίνακας 1: Αξίες Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Πηγή: https://www.nbg.gr/greek/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr-reports/Documents/Απολογισμός_2015_GR_Final_27-3-2017.pdf

Το Δεκέμβριο του 2014, η Διοίκηση της τράπεζας αποφάσισε την αναβάθμιση του πλαισίου παρακολούθησης των δράσεων ΕΚΕ και Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης και θέσπιση τη Διεύθυνση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας και του Ομίλου.

Συνεχίζοντας να παραμένει σταθερή στις δεσμεύσεις της, η Τράπεζα ανέπτυξε ένα ευρύ κοινωνικό έργο υλοποιώντας τους στόχους που έχουν τεθεί για την οικονομική ανάπτυξη, την πράσινη ανάπτυξη, την ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών της και την εν γένει κοινωνική συμπεριφορά.

Με Ευθύνη για την Οικονομία

Με βάση την αποτίμηση δράσεων της ΕΚΕ το 2015, η επιχειρηματική δραστηριότητα του ομίλου είχε θετικό αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία κατά 1,3 δις ευρώ, το οποίο περιλαμβάνει καταβληθέντες φόρους, μερίσματα, δαπάνες προσωπικού, πληρωμές σε προμηθευτές και χορηγίες. Βασική ευθύνη που αναγνωρίζει η τράπεζα είναι η διαχείριση της κεφαλαιακής της βάσης με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετόχων της ως προς τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν. Η τράπεζα στο πλαίσιο της υψηλής εταιρικής διακυβέρνησης καλείται να συμμορφώνεται στο ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο, τις διατάξεις της ελληνικής νομοθεσίας, τους κανόνες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, το Καταστατικό της Τράπεζας, το Πλαίσιο Συνεργασίας μεταξύ Τράπεζας και του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας και τον Νόμο Sarbanes Oxley και SEC.

Παρακάτω εμφανίζονται οι κύριες πρακτικές και πολιτικές υψηλού επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης:

- Πολιτική Ανάδειξης Υποψηφίων Μελών Διοικητικού Συμβουλίου
- Πολιτική Αποτροπής Σύγκρουσης Συμφερόντων για τα Ανώτατα Στελέχη
- Πολιτική για Συνδεδεμένους Πιστούχους
- Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας
- Κώδικας Δεοντολογίας της Διοίκησης και των Οικονομικών Υπηρεσιών
- Πολιτική για την Υποβολή Εμπιστευτικών Αναφορών
- Πολιτική Τράπεζας και του Ομίλου για την Καταπολέμηση της Δωροδοκίας
- Πολιτική Αποδοχών της Τράπεζας και του Ομίλου
- Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου της Τράπεζας

Με Ευθύνη για την Αγορά

Στην προσπάθεια της να στηρίζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επαγγελματίες εν μέσω της συνεχιζόμενης δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας, αλλά και λόγω της ανάγκης ενίσχυσης των αναπτυξιακών επιχειρηματικών δράσεων τους, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ανέλαβε σημαντικές πρωτοβουλίες, όπως:

- Συμφωνία για περεταίρω αύξηση του συνολικού ύψους του Προγράμματος COSME, το οποίο τελικώς ανέρχεται πλέον σε 500.000.000 ευρώ. Τα δάνεια αυτά είναι εγγυημένα σε ποσοστό 50% από

το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (ΕΤαΕ), με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις για παροχή εγγυήσεων από τις δανειοδοτούμενες επιχειρήσεις να είναι περιορισμένη. Για το 2017, το ύψος των νέων εγκρίσεων ανήλθε 34 εκατ. ευρώ.

- Επετεύχθη συμφωνία ύψους 40 εκατ. ευρώ με το ΕΤαΕ για τη χρηματοδότηση πολύ μικρών επιχειρήσεων μέσω του προγράμματος EaSI με στόχο να συμβάλλει δραστικά στην ενίσχυση της απασχόλησης και την προώθηση της υγιούς ανάπτυξης πολύ μικρών επιχειρήσεων εν μέσω κρίσης.
- Επιπλέον, η Τράπεζα αναγνωρίζει τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης του αγροτικού τομέα και εφαρμόζει ένα διευρυμένο σχέδιο δράσης για να στηρίξει την ανάπτυξη του με χρηματοδοτικά εργαλεία και λύσεις που περιλαμβάνουν όλο το φάσμα των τραπεζικών εργαλείων. Μέσω του προϊόντος, παρέχεται σε δικαιούχους αγροτικών ενισχύσεων άμεση ρευστότητα, με ευνοϊκούς όρους, για χρηματοδότηση των σχετικών αναγκών τους.
- Επίσης, η Τράπεζα, μέσω των Προγραμμάτων της ΕΤΕΑ ΑΕ, παρείχε σημαντική ρευστότητα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις με τη συμμετοχή της σε «Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα» χορήγησης δανείων με ιδιαίτερος χαμηλά επιτόκια. Το συνολικό ύψος των νέων χορηγήσεων ανήλθε για το 2017 σε 1.5 εκατ. ευρώ και αφορούσε στις Δράσεις Ζ' «ΤΕΠΙΧ – Επιχειρηματική Επανεκκίνηση» και Η' «ΤΕΠΙΧ - Νησιώτικη Επιχειρηματικότητα».

Επιπλέον, η Τράπεζα με γνώμονα τη βέλτιστη διαχείριση των πιστοδοτήσεων που χρήζουν ειδικής μεταχείρισης και τη στήριξη των ελληνικών επιχειρήσεων και γενικότερα της ελληνικής οικονομίας, προχώρησε στην σύσταση Μονάδων Εταιρικών Πιστοδοτήσεων Ειδικής Διαχείρισης. Οι Μονάδες αυτές, μέσω στενής συνεργασίας με τις «προβληματικές» επιχειρήσεις φροντίζουν για την υλοποίηση αποτελεσματικών προγραμμάτων αναδιάρθρωσης και εξυγίανσης προς όφελος της βιωσιμότητας των ίδιων των επιχειρήσεων. Σημειώνεται ότι, το συνολικό υπόλοιπο ρυθμισμένων οφειλών πελατείας των Μονάδων Εταιρικών Πιστοδοτήσεων Ειδικής Διαχείρισης ανήλθε στο πόσο των 2.4 εκατ. ευρώ στις 31 Δεκεμβρίου 2017.

Παράλληλα, η Τράπεζα συνέχισε την εφαρμογή ευνοϊκών μέτρων για δανειολήπτες που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες στην ομαλή αποπληρωμή των οφειλών τους, προσφέροντας εξατομικευμένα πλάνα αποπληρωμής με βάση τα τρέχοντα εισοδήματα των δανειοληπτών.

Η Εθνική Τράπεζα δημιούργησε το 2014 το πρόγραμμα NBG Business Seeds για την ενίσχυση της καινοτόμου επιχειρηματικότητας και τη δημιουργία δυναμικών εξωστρεφών επιχειρήσεων, ικανές να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, ανεξαρτήτως από το στάδιο ωρίμανσης τους. Σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Σύλλογο Ελληνικών Βιομηχανιών, επιλεγμένες ομάδες παρακολουθούν προγράμματα εκπαίδευσης σε θέματα επιχειρηματικότητας, λαμβάνουν δωρεάν υπηρεσίες, mentoring, ενώ παρέχονται υπηρεσίες incubation σε συνεργασία με τον ΣΕΒ και τον incubator 1776 με έδρα της ΗΠΑ.

Αναφορικά με το δίκτυο καταστημάτων σε αραιοκατοικημένες ή οικονομικά ασθενέστερες περιοχές, η Τράπεζα τοποθέτησε 31 off-site ATMs και εφάρμοσε ένα καθεστώς προνομιακής τιμολόγησης στις συναλλαγές μέσω ATMs άλλων τραπεζών, που λειτουργούν σε μικρά νησιά, που η ίδια δεν έχει παρουσία.

Το 2009 η Εθνική Τράπεζα συνέστησε τον Τομέα Εξυπηρέτησης Πελατών με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση των παραπόνων, την καταγραφή των καταγγελιών των πελατών, την καλύτερη επικοινωνία και τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Από το Δεκέμβριο του 2014, λειτουργεί ως Τομέας Διακυβέρνησης Θεμάτων Πελατείας. Ειδικότερα, το 2015, συλλέχθηκαν και επεξεργάστηκαν από αυτόν τον τομέα 5.206 παράπονα.

Ο θεσμός του «Συνηγόρου του Πελάτη» αντικατοπτρίζει τη μεγιστοποίηση της προσφοράς της Τράπεζας προς τους πελάτες της, λειτουργώντας ανεξάρτητα ως «Μονάδα Φιλικής Διευθέτησης Διαφορών» πριν τη προσφυγή του πελάτη σε δικαστικές ή άλλες αρχές.

Ένα ακόμα σημαντικό σημείο αποτελεί η άποψη των ίδιων των πελατών για την ΕΚΕ της Τράπεζας καθώς και για την ικανοποίησή τους για τη μεταξύ τους συνεργασία. Γι' αυτό η Τράπεζα διενεργεί σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνες γνώμης και ικανοποίησης πελατών.

Τέλος, οι βασικές αρχές που κατευθύνουν τις δραστηριότητες της Τράπεζας δίνουν έμφαση στη συνεχή διασφάλιση της ηθικής συμπεριφοράς και τη μηδενική ανοχή σε πράξεις διαφθοράς και δωροδοκίας. Στο πλαίσιο αυτό, εφαρμόζονται σχολαστικά μηχανισμοί ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται η προστασία απέναντι σε κάθε ενδεχόμενο κίνδυνο. Η αποτελεσματική λειτουργία αυτών των ελέγχων υπόκειται στην ανεξάρτητη παρακολούθηση και έλεγχο των Μονάδων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας. Η Τράπεζα έχει υιοθετήσει μία σειρά από Κώδικες και Πολιτικές εγκεκριμένες από το Διοικητικό της Συμβούλιο, που περιλαμβάνουν μέτρα κατά του κινδύνου διαφθοράς και δωροδοκίας. Επιπλέον, η ισχύουσα Πολιτικής Αναφοράς Δυσλειτουργιών της Τράπεζας προβλέπει την ύπαρξη κατάλληλων επικοινωνιακών διαύλων, παρέχοντας τη δυνατότητα υποβολής εμπιστευτικών αναφορών.

Με ευθύνη για το Περιβάλλον

Τα ζητήματα βιωσιμότητας αποτελούν προτεραιότητα για έναν από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς οργανισμούς της χώρας, τόσο για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του, όσο και για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του. Γι' αυτό ο όμιλος ήδη προσαρμόζεται εθελοντικά με διεθνώς βέλτιστες πρακτικές. Πιο συγκεκριμένα, η Τράπεζα έχει θεσπίσει και εφαρμόζει την Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας και του Ομίλου, την Περιβαλλοντική Πολιτική, τον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας, τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, και έχει αναπτύξει από το 2014, το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 14001.

Πολιτική Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας και του Ομίλου

Ο Υπεύθυνος της Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι ο Γενικός Διευθυντής Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εταιρικής Διακυβέρνησης της Τράπεζας και του Ομίλου. Με βάση το Πλαίσιο του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης οι συνολικές επιπτώσεις της Τράπεζας στο περιβάλλον αναλύθηκαν και καθορίστηκαν οι ακόλουθοι πέντε άξονες του Προγράμματος Δράσης της Τράπεζας:

- Εξοικονόμηση ενέργειας και φυσικών πόρων
- Εξορθολογισμός των επαγγελματικών μετακινήσεων

- Αποτελεσματική διαχείριση της κατανάλωσης χαρτιού και στερεών αποβλήτων
- Εφαρμογή περιβαλλοντικών κριτηρίων κατά τις προμήθειες
- Εφαρμογή πολιτικής ανάλυσης και εκτίμησης των περιβαλλοντικών κινδύνων στις επενδυτικές και πιστοδοτικές διαδικασίες

Η Εθνική Τράπεζα αξιολογήθηκε και κρίθηκε θετικά για την κοινωνική και περιβαλλοντική της επίδοσή της από ανεξάρτητους εξωτερικούς αναλυτές. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η ένταξη της στο χρηματιστηριακό δείκτη αειφορίας FTSE4Good από το 2014. Επίσης, από το 2007, δημοσιεύει μέσω του Ανεξάρτητου Μη Κερδοσκοπικού Οργανισμού “Carbon Disclosure Project”, επίσημα στοιχεία σχετικά με θέματα στρατηγικής της Τράπεζας σχετικά με την αντιμετώπιση του φαινομένου του θερμοκηπίου, δεδομένα που αφορούν τη κατανάλωση του νερού καθώς και τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα που προέρχονται από τις δραστηριότητες της. Επιπλέον, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, διοργανώνει επιτυχημένα σεμινάρια αναφορικά με την εκπαίδευση και την πιστοποίηση του αρμόδιου προσωπικού που ασχολείται με τα περιβαλλοντικά θέματα ΕΚΕ των μονάδων της. Τέλος, η Τράπεζα από το 2007 δημοσιοποιεί κάθε έτος την Έκθεση ΕΚΕ εφαρμόζοντας τις αντίστοιχες κατευθυντήριες οδηγίες του Global Reporting Initiative (GRI). Από το 2010 και μετά, η Έκθεση της ΕΚΕ πιστοποιείται κάθε έτος από τον Ανεξάρτητο Φορέα Διασφάλισης και περιλαμβάνει πιστοποιημένους δείκτες επίδοσης για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και Εταιρική Υπευθυνότητα.

Στο Πλαίσιο εφαρμογής της Περιβαλλοντικής Πολιτικής της και του Προγράμματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, το έτος 2017, υλοποιήθηκαν οι παρακάτω δράσεις ΕΚΕ:

1. Συνεχίστηκε η ανάπτυξη διαδικασιών και συναλλαγών με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους, των εκτυπώσεων και την εξοικονόμηση φυσικών πόρων όπως χαρτιού.
2. Εφαρμόστηκαν προγράμματα ανακύκλωσης υλικών με τη συμμετοχή εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, τελικώς ανακυκλώθηκαν 341 τόνοι χαρτιού, 3.939 κιλά μπαταριών, 524 τόνοι ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού, καθώς και 1.795 κιλά λαμπτήρες χαμηλής κατανάλωσης και φωτιστικά είδη

3. Η Τράπεζα δημιούργησε την υπηρεσία i-bank statements, ώστε οι πελάτες να λαμβάνουν ηλεκτρονικά ειδοποίηση για την έκδοση των λογαριασμών τους, διακόπτοντας την αποστολή έντυπων λογαριασμών. Η Τράπεζα προχωρά στον εμπλουτισμό των ηλεκτρονικών καναλιών i-bank της με νέες υπηρεσίες και περισσότερες συναλλαγές
4. Παράλληλα, η Τράπεζα κατά το 2017 διέθεσε τα κάτωθι πράσινα τραπεζικά προϊόντα, τα οποία συνεισφέρουν στην αειφόρο ανάπτυξη
 - i. «Πράσινο Δάνειο»: Δανειακό προϊόν για τη χρηματοδότηση πελατών, που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τεχνολογίες και προϊόντα εξοικονόμησης ενέργειας
 - ii. «Εστία Πράσινη»: Στεγαστικό προϊόν για την αγορά ή ανέγερση κατοικίας υψηλής ενεργειακής κλάσης ή την επισκευή κατοικίας με σκοπό την ενεργειακή της αναβάθμιση
 - iii. Δάνειο «Φωτοβολταϊκό Σπίτι»: Δανειακό προϊόν για την εγκατάσταση Φωτοβολταϊκού Συστήματος
 - iv. Πιστοδοτήσεις επενδύσεων σε ΑΠΕ ύψους 373 εκατ. ευρώ

Με ευθύνη για τον Εργαζόμενο

Εκτός από την ετήσια κατάρτιση της Έκθεσης ΕΚΕ, η Τράπεζα παρέχει στοιχεία στο πλαίσιο αξιολογήσεων από τρίτους οργανισμούς και διάφορους Οίκους Αξιολόγησης σχετικά με τις πράξεις εταιρικής υπευθυνότητάς της. Η Εθνική Τράπεζα προκειμένου να συμπεριλάβει τα ενδιαφερόμενα μέρη της στη διαδικασία προσδιορισμού, κατανόησης και ανταπόκρισης σε ζητήματα που σχετίζονται με την ΕΚΕ, εφαρμόζεται το πρότυπο AA1000 Accountability Principles Standards (APS) 2008. Το πρότυπο αυτό και οι προαναφερθείσες κατευθυντήριες οδηγίες αποτελούν τη βάση ανάπτυξης της ΕΚΕ για την Τράπεζα.

Η Τράπεζα με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών (Αρχές, Πολιτεία, ΜΚΟ, ΜΜΕ, εργαζόμενοι, επιχειρηματικός κόσμος, μέτοχοι, επενδυτές, προμηθευτές, κ.α.) προχωρά σε συγκεκριμένες δράσεις, όπως ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του Προγράμματος Act4Greece, που στοχεύει στη στήριξη πρωτοβουλιών κοινωνικής προστασίας, πρόνοιας και αλληλεγγύης, κοινωνικής και καινοτόμου επιχειρηματικότητας και

επενδύσεων στον ανθρώπινο κεφάλαιο, με έμφαση στον άνθρωπο, το περιβάλλον και την αειφόρο ανάπτυξη. Παράλληλα, το πρόγραμμα επιδιώκει να συνδράμει στην αποτελεσματική διαχείριση των χρηματοδοτικών πόρων που παρέχονται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα που επιθυμούν να συμβάλλουν στον οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό μετασχηματισμό της ελληνικής οικονομίας.

Διαρκής στόχος της Τράπεζας, όπως ορίζεται και από τον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Εθνικής Τράπεζας, είναι η ίση μεταχείριση προς κάθε μέλος του ανθρώπινου δυναμικού της. Με βάση τα παραπάνω, η Τράπεζα εφαρμόζει τα παρακάτω:

- Ανάπτυξη ενός αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών και αμοιβών
- Διασφάλιση καλών και ασφαλών συνθηκών εργασίας, με σεβασμό στην ισορροπία της προσωπικής ζωής και του εργασιακού χρόνου και την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους του υπαλλήλους
- Πίστη στη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της οργάνωσης σημαντικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, στοχεύοντας στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού. Σε αυτό το πλαίσιο η Τράπεζα καλύπτει τα έξοδα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε Ελλάδα και Εξωτερικό στους υπαλλήλους της

Βασικό κομμάτι της φιλοσοφίας του Τράπεζας αποτελεί ο σεβασμός στην προσωπικότητα κάθε εργαζομένου. Θεμελιώδη αρχή αποτελεί η προστασία της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και συνεπώς διαρκή επιδίωξή της είναι η διαμόρφωση ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος με βάση τα παρακάτω:

- Απόρριψη κάθε μορφής κοινωνικού αποκλεισμού
- Παροχή ίσων ευκαιριών για προαγωγές και επαγγελματική σταδιοδρομία ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, θρησκείας, εθνικότητας
- Εφαρμογή αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης
- Σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων, συστημάτων ανάπτυξης και κινήτρων για την προσέλκυση, επιλογή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

- Επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού, στην ανάπτυξη του μέσω πλάνων εκπαίδευσης ανά θέση εργασίας
- Χωρίς τη χρήση καταναγκαστικής εργασίας
- Χωρίς την αποδοχή οποιουδήποτε είδους προσβολής της προσωπικότητας ή άνισης μεταχείρισης

Πρόσφατα, η Τράπεζα κέρδισε μία σημαντική διάκριση σε διεθνές επίπεδο, όταν συμπεριελήφθη στην ομάδα των 104 διεθνών εταιριών που απαρτίζουν τον «Δείκτη Ισότητας Φύλων Bloomberg 2018 – Gender Equality Index». Ο δείκτης αποτιμά την ισότητα των φύλων στις ενδο-εταιρικές στατιστικές, τις πολιτικές των επιχειρήσεων για το προσωπικό, τις προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών που ενισχύουν την ισότητα και τη συνείδηση των φύλλων.

Για την Τράπεζα και τις εταιρίες του Ομίλου, η υγεία και η ασφάλεια αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα, με στόχο να καταστεί η εργασία ασφαλής, να βελτιωθεί η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής και να προληφθούν σημαντικοί κίνδυνοι.

Με στόχο τη δημιουργίας αξίας τόσο για την Τράπεζα όσο και για τον εργαζόμενο, πραγματοποιήθηκαν το 2017, 1.186 εκπαιδευτικές δραστηριότητες κατά τις οποίες το σύνολο των συμμετεχόντων ανήλθε στις 24,065. Από αυτές 7.697 αντιστοιχούσαν σε ενδο-επιχειρησιακές εκπαιδευτικές δράσεις, 942 σεμινάρια εκτός Τραπέζης, 15.158 σε σεμινάρια ενδο-επιχειρησιακής ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και 268 αντιστοιχούν σε σεμινάρια ηλεκτρονικής εκπαίδευσης σε φορείς εκτός Τραπέζης. Συνολικά, αθροίζονται σε 220.186 ανθρωπόωρες εκπαίδευσης, για τις οποίες επενδύθηκαν συνολικά 4 εκατ. ευρώ.

Με ευθύνη για την Κοινωνία

Η Εθνική Τράπεζα συνεχίζει την ανάληψη δράσεων με γνώμονα την κοινωνική συνεισφορά. Το πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής δράσης «Ευθύνη» της Τραπέζης βασίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: Άνθρωπος, Πολιτισμός, Περιβάλλον. Κατά το 2017, το χορηγικό πρόγραμμα ανήλθε στο ποσό των 11 εκατ. ευρώ.

Με «Ευθύνη» για τον Άνθρωπο

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει χορηγίες και σημαντικές πρωτοβουλίες που υποστηρίζουν ευπαθείς κοινωνικά ομάδες, τον αθλητισμό, την παιδεία, την

εκπαίδευση και την έρευνα και ανάπτυξη των επιστημών. Ενδεικτικές δράσεις είναι οι ακόλουθες:

Κοινωνία

- Εφαρμογή και ενίσχυση δράσεων για την ουσιαστική αναβάθμιση των υπηρεσιών υγείας π.χ. το 2015 ολοκληρώθηκε η ανέγερση νέας πτέρυγας χειρουργείων στο νοσοκομείο «ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ», χορηγία για την προμήθεια ψηφιακού τομογράφου στο Γενικό Νοσοκομείο Αιτωλοακαρνανίας, χορηγική στήριξη για την ανακαίνιση χώρου στέγασης των Τμημάτων Λογοθεραπείας και των Ιατρείων και δημιουργία Παιδοοντοντιατρείου και Ιατρείου Παιδοψυχίατρου της Ελληνικής Εταιρίας Προστασίας και Αποκαταστάσεως Αναπήρων Προσώπων (ΕΛΕΠΑΠ), κ.α.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων κοινωνικής αλληλεγγύης π.χ. το 201, η Τράπεζα κάλυψε όλο το κόστος για την έκδοση της «Κάρτας Αλληλεγγύης» στους δικαιούχους της
- Συνδρομή στο έργο φορέων για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων π.χ. το 2015 χορηγήθηκε χρηματική στήριξη των Μητροπόλεων Αλεξανδρουπόλεως και Εδέσσης, Πέλλας και Αλμωπίας για την κατασκευή των παιδικών κατασκηνώσεών του.
- Υπεύθυνη υποστήριξη ευπαθών ομάδων και ατόμων π.χ. το 2015 υπήρξε κάλυψη δαπάνης για τη συμμετοχή δύο παιδιών του Ορφανοτροφείου «Η Μέλισσα» στις κατασκηνώσεις του ΤΥΠΕΤ.

Επιστήμη – Έρευνα – Εκπαίδευση

- Στήριξη προγραμμάτων υποτροφιών για εκπόνηση προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών στην Ελλάδα και το Εξωτερικό
- Στήριξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συμβολή στην αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης
- Σημαντικές χορηγίες για ερευνητικά προγράμματα, την καθιέρωση βραβείων και την έμπρακτη στήριξη της καινοτομίας
- Αρωγή στην εκπόνηση επιστημονικού έργου και στην προαγωγή της έρευνας , μέσω επιστημονικών συναντήσεων (συνέδρια, σεμινάρια, θερινά σχολεία, ημερίδες, κ.α.) για όλο το φάσμα των επιστημών

- Χορηγίες για έκδοση εντύπων, βιβλίων και ειδικών αφιερωμάτων

Αθλητισμός

- Συνεχής οικονομική στήριξη αθλητικών φορέων π.χ. το 2015 η Τράπεζα υπήρξε Χρυσός Χορηγός της Ομάδας Ποδοσφαίρου των Ανδρών των Special Olympics Hellas για τη συμμετοχή στους αγώνες που πραγματοποιήθηκαν στο Λος Αντζέλες των ΗΠΑ τον Ιούλιο του 2015, όπου κατάκτησε το χρυσό μετάλλιο

Με «Ευθύνη» για τον Πολιτισμό

Πολιτισμός – Ιστορία – Τέχνες

- Χορηγίες για τη διασφάλιση και προαγωγή του ιστορικού και πολιτιστικού γίνεσθαι, τη συντήρηση και αποκατάσταση μνημείων και τη στήριξη αρχαιολογικών ανασκαφών π.χ. η Τράπεζα έχει αναλάβει τη χρηματοδότηση της Εταιρίας Μεσσηνιακών Αρχαιολογικών Σπουδών, που με τη σειρά της έχει αναλάβει την αποκάλυψη και ανάδειξη των μνημείων που βρίσκονται στον αρχαιολογικό χώρο της Αρχαίας Μεσσήνης
- Χορηγική στήριξη εκδοτικών πρωτοβουλιών πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος
- Χορηγική στήριξη εκδηλώσεων σχετικών με τη μουσική και τις παραστατικές τέχνες

Διάφορα

- Χορηγίες για την πραγματοποίηση εκδόσεων, συνεδρίων και άλλων εκδηλώσεων σχετικών με τα χρηματοοικονομικά

Με «Ευθύνη» για το Περιβάλλον

- Στήριξη προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης
- Συμμετοχή σε προγράμματα αποκατάστασης πυρόπληκτων περιοχών της χώρας
- Δράσεις για τη στήριξη της βιοποικιλότητας
- Συνδρομή στο έργο φορέων που μεριμνούν για το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη π.χ. από το 2014, η Εθνική Τράπεζα έχει αναλάβει τη χορηγία του

σύγχρονου συστήματος μίσθωσης κοινόχρηστων ποδηλάτων στη Θεσσαλονίκη. Η χορηγία περιελάμβανε το κόστος λειτουργίας και συντηρήσεως έξι σταθμών για τρία έτη.

2.2 Μελέτη Περίπτωσης: Alpha Bank

Η Alpha Bank δεσμεύεται με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη να λειτουργεί με βάση την υπευθυνότητα, συνεκτιμώντας τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνέπειες της λειτουργίας της στο εσωτερικό και εξωτερικό. Με σκοπό τη βέλτιστη ενσωμάτωση των πρακτικών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις αρχές και τις αξίες της Τράπεζας εφαρμόζει νόμους και κανονισμούς, όπως οι Κατευθυντήριες Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις επιχειρήσεις, οι Βασικές Συμβάσεις Εργασίας της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας (ILO) και την Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (UDHR).

Υπεύθυνη Λειτουργία

Αναφορικά με την κεφαλαιακή επάρκεια, πολιτική της Τράπεζας είναι η διατήρηση μίας ισχυρούς βάσης προκειμένου να εξασφαλίζεται η ανάπτυξη της και να διασφαλίζεται η εμπιστοσύνη των Μετόχων, των αγορών και των συναλλασσόμενων μερών.

Από το 1994, η Τράπεζα εφαρμόζει τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, έχοντας υιοθετήσει μία σειρά αρχών, όπως ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου, την ύπαρξη περισσότερων Ανεξάρτητων μερών, κ.α. προτού αυτές θεσμοθετηθούν. Τέλος, η Τράπεζα έχει θεσπίσει Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Κώδικα Δεοντολογίας, με σκοπό την προώθηση των προτύπων που επιβάλλει η σύγχρονη διακυβέρνηση των εταιριών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των κανόνων για τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Η προαναφερθείσα δέσμευση της Τράπεζας για την παροχή τραπεζικών προϊόντων με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη ενδυναμώνεται με την ενσωμάτωση της «Πολιτικής Διαχωρίσεως Περιβαλλοντικών και Κοινωνικής Ευθύνης Κινδύνων στη Διαδικασία Πιστοδοτήσεων των Επιχειρήσεων» στο υπάρχον Πλαίσιο Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου και στην Πιστωτική Πολιτική της Τραπεζής, από τον Ιούλιο του 2016.

Αναφορικά με τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο, με σκοπό την καταπολέμηση δραστηριοτήτων, όπως τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές

ενέργειες, κατά το 2016, η Τράπεζα ήλεγξε εκατοντάδες συναλλαγές και πελάτες, συνεργαζόμενη στενά με τις Εποπτικές Αρχές. Επίσης, δόθηκε έμφαση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης με σκοπό την ευαισθητοποίηση των Στελεχών. Το 2016, τέθηκε επίσης σε εφαρμογή η νέα Εγκύκλιος για την πρόληψη της νομιμοποίησης εσόδων.

Η Alpha Bank έχει καταγράψει διαδικασίες για την πιστή τήρηση των προβλεπομένων, αναφορικά με την προστασία του ατόμου από την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων.

Επίσης, για τη σωστή ενημέρωση των Πελατών της έχει αναρτήσει στο Ιντερνέτ τους συμβατικούς όρους καρτών και στεγαστικών δανείων, ενώ εφαρμόζει τον Εθελοντικό Κώδικα Προσυμβατικής Ενημέρωσης για τα στεγαστικά δάνεια.

Η Τράπεζα εφαρμόζει επίσης την Πολιτική και Διαδικασία Αωνύμων Αναφορών (Whistleblowing), που αναφέρονται παράπονα για σοβαρές παρατυπίες, παραλήψεις ή αξιόποινες πράξεις που υπέκυψαν στην αντίληψη του Προσωπικού.

Τέλος, η Τράπεζα εφαρμόζει μία σειρά ενεργειών, όπως οι ενέργειες μείωσης των λειτουργικών δαπανών της Τράπεζας και των εταιριών του Ομίλου, το σχεδιασμό και την παρακολούθηση της πραγματοποίησης τους, στα πλαίσια της Πολιτικής Προμηθειών της με σκοπό την παράδοση υπηρεσιών και υλικών στις απαιτούμενες προδιαγραφές, στη βέλτιστη τιμή και σε καθορισμένο χρόνο.

Μαζί για την Αγορά

Στόχος της Τράπεζας είναι να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα, ποιοτικών χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής, τραπεζικής μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, διαχείρισης κεφαλαίων και private banking, ανταποκρινόμενες στις ανάγκες του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Αναφορικά με την πρόσβαση, η ιστοσελίδα της Τράπεζας και η Υπηρεσία Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης είναι διαθέσιμες, καθώς και το δίκτυο καταστημάτων καλύπτει εκτός από τα αστικά κέντρα και μη πυκνοκατοικημένες και οικονομικά εύρωστες περιοχές.

Στο πλαίσιο εξυπηρέτησης ανθρώπων με προβλήματα όρασης, η Τράπεζα υιοθετεί μία σειρά ενεργειών, όπως η εξυπηρέτηση στο κατάστημα χωρίς τη συνοδεία μαρτύρων και την εκτύπωση εντύπων της Τράπεζας στη γραφή Braille, με στόχο τη διευκόλυνση της πρόσβασης τους στις υπηρεσίες της Τράπεζας.

Η ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων, Alpha Web Banking Επιχειρήσεων και Alpha Mobile Banking, με νέες δυνατότητες αποτελούν στόχος της Τράπεζας για την ενδυνάμωση της ψηφιακής ταυτότητας.

Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της Τράπεζας περιλαμβάνει προϊόντα με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη και την υπεύθυνη ανταπόκριση στις ανάγκες των Πελατών της.

Παραδείγματος χάρη, τα προγράμματα «Εξοικονόμηση κατ' οίκον», «Ενεργειακό Σπίτι», πρόσφεραν τη δυνατότητα στους δανειολήπτες να αναβαθμίσουν ενεργειακά οχήματα και οικήματα. Στην προσπάθεια κοινωνικής στήριξης των νοικοκυριών, η Τράπεζα επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη προϊόντων αναδιάρθρωσης και ρύθμισης στεγαστικών δανείων. Στην προσπάθεια στήριξης των επιχειρήσεων, η Τράπεζα ανέπτυξε σύγχρονες λύσεις εστιασμένες τόσο στην κάλυψη των καθημερινών αναγκών των ΜΜΕ, όσο και στην ενίσχυση των αναπτυξιακών τους αναγκών. Το συνολικό ποσό των χορηγήσεων προς τις Μικρές Επιχειρήσεις ανήλθε το 2016 σε 6,5 δις ευρώ. Συμμετείχε ενεργά στ διάθεση των Προγραμμάτων του Εθνικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ETEAN), μέσω των δράσεων:

- ΤΕΠΙΧ – Επιχειρηματική Επανεκκίνηση, μέσω της οποίας παρέχει στις ΜΜΕ 50% άτοκη συγχρηματοδότηση για την κάλυψη των αναγκών τους σε πάγια και κεφάλαιο κίνησης
- ΤΕΠΙΧ – Ταμείο Εγγυοδοσίας, μέσω της οποίας χορηγούνται σε ΜΜΕ δάνεια εγγυημένα έως το 80% από το ΕΤΕΑΝ, για την κάλυψη επενδυτικών σχεδίων

Τον Αύγουστο του 2016, ολοκληρώθηκε η διάθεση του προγράμματος JEREMIE FRSP – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, μέσω του οποίου η Τράπεζα χορηγούσε δάνεια σε ΜΜΕ με 50% άτοκη συγχρηματοδότηση.

Εντός του 2017, η Τράπεζα συμμετείχε στην προώθηση δύο νέων εγγυοδοτικών προγραμμάτων COSME-LGF και INNOVFİN (HORIZON 2020), που απευθύνονται σε καινοτόμες ΜΜΕ επιχειρήσεις.

Για τις Μεσαίες Επιχειρήσεις, εκταμιεύτηκαν 49 εκατ. ευρώ μέσω του Προγράμματος της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (ALPHA BANK GROUPED LOANS FOR SMEs I – b – ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΝΕΟΥΣ).

Τέλος, προς ενίσχυση των Μεγάλων Επιχειρήσεων εκταμιεύτηκε το ποσό των 600 εκατ. ευρώ για νέα δάνεια και τροποποιήσεις των υφιστάμενων.

Η ίδια η Τράπεζα φροντίζει να επενδύει σε έργα με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ειδικότερα, ο κατάλογος Thematic and Sectorial περιλαμβάνει αξιολογημένες επιλογές του Οργανισμού Συλλογικών Επενδύσεων σε Κινητές Αξίες (ΟΣΕΚΑ) που στοχεύουν στην επίτευξη υψηλών αποδόσεων σε κλάδους και θεματικές ενότητες που έχουν σημαντικές θετικές επιδράσεις στο σύνολο της ανθρωπότητας.

Η προστασία της πληροφορίας, που αποτελεί περιουσιακό στοιχείο για την Τράπεζα, αποτελεί προτεραιότητα της. Τα προσωπικά δεδομένα των Πελατών προστατεύονται από το Πλαίσιο Ασφαλείας Πληροφοριών του Ομίλου, στα πλαίσια του οποίου διενεργούνται εξειδικευμένοι έλεγχοι ασφαλείας, όπως ο έλεγχός στα συστήματα ηλεκτρονικής τραπεζικής και αξιολογεί συνεχώς το επίπεδο ασφαλείας λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα.

Η Alpha Bank φροντίζει επίσης να εφαρμόζει δίκαιες πρακτικές marketing και να μεριμνά για την ικανοποίηση των πελατών της. Η Τράπεζα προχωρά σε συλλογή και επεξεργασία και τέλος την ανάλυση της συναλλακτικής συμπεριφοράς των Πελατών της για τις ανάγκες των Επιχειρησιακών Μονάδων της. Το 2016, η Τράπεζα ολοκλήρωσε ένα πλήρες ερευνητικό πρόγραμμα, το οποίο επιδίωξε να παρακολουθήσει τις ανάγκες των Πελατών της, τις μεταβολές στην συναλλακτική τους συμπεριφορά και την αξιολόγηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Μαζί για τους ανθρώπους μας

Η Alpha Bank θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό της ως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των Εργαζομένων αποτελούν κατεύθυνση τόσο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων όσο και για την εξέλιξη των ίδιων των υπαλλήλων.

Σημείο αναφοράς είναι ο ανασχεδιασμός του ηλεκτρονικού δικτύου εσωτερικής επικοινωνίας της Τράπεζας (Alpha Bank Intranet) με στόχο να υποστηρίξει την πιο

αποτελεσματική καθημερινή εργασία και τις ανάγκες εσωτερικής επικοινωνίας και ενημέρωσης του Προσωπικού. Επιπλέον, το 2016, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επικαιροποίησε τον Κανονισμό Λειτουργίας του, με στόχο την ευθυγράμμιση των στόχων του Επιχειρηματικού Σχεδίου του Ομίλου με αυτές της Διοικήσεως του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παράλληλα, η Τράπεζα προσέφερε πλήθος προγραμμάτων επαγγελματικής εξέλιξης και μέσω συνεργασίας με πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας.

Η Τράπεζα προσφέρει στους εργαζόμενους της ένα πρόγραμμα πρόσθετων παροχών, το οποίο περιλαμβάνει μία σειρά από επιδόματα, καλύψεις και υπηρεσίες προς τους ίδιους και τα μέλη των οικογενειών τους, αποδεικνύοντας το έμπρακτο ενδιαφέρον της Τράπεζας. Το 2016, χορηγήθηκε σε 242 της Τράπεζας το μειωμένο ωράριο για τη φροντίδα των τέκνων τους υπό τη μορφή σωρευτικής συνεχόμενης άδειας μετ' αποδοχών. Επιπλέον, σε εργαζόμενους με τέκνα που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα υγείας χορηγήθηκε εφάπαξ ετήσια οικονομική ενίσχυση ποσού 1200 ευρώ και άδεια 10 ημερών μετ' αποδοχών. Τέλος, μεριμνώντας για την ψυχολογική υποστήριξη των Υπαλλήλων της, η Τράπεζα διατηρεί συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες παρέχοντας τη δυνατότητα δωρεάν συναντήσεων συμβουλευτικού, υποστηρικτικού και θεραπευτικού χαρακτήρα.

Η Τράπεζα σέβεται και προασπίζεται τη διαφορετικότητα των Υπαλλήλων της και τους αντιμετωπίζει με σεβασμό. Φροντίζει να διασφαλίζονται άριστες συνθήκες εργασίας και επαγγελματικής εξέλιξης βασιζόμενη στην αξιοκρατία και την ίση μεταχείριση. Οι αμοιβές καθορίζονται βάσει συμβάσεων και εξασφαλίζονται η τήρηση των αντίστοιχων εθνικών ρυθμίσεων για τις νόμιμες κατώτατες αποδοχές.

Σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η Τράπεζα έχει καταρτίσει ένα Σύστημα Αξιολογήσεως Απόδοσης, βάσει του οποίου αξιολογείται σχεδόν το σύνολο του Προσωπικού. Κατά το 2016, πραγματοποιήθηκε το τακτικό ετήσιο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα της Τράπεζας, που περιείχε πλήθος εκπαιδευτικών εισηγήσεων.

Τέλος, η Τράπεζα μεριμνά για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας, στον οποίο εφαρμόζονται προγράμματα πέρα απ' ό' αυτά που ορίζει η νομοθεσία, όπως η παροχή υπηρεσιών τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας στο Προσωπικό της Τράπεζας τόσο από εξωτερικούς συνεργάτες όσο και

από ειδικούς λειτουργούς της Τράπεζας, πρόγραμμα εκπαίδευσης του Προσωπικού και την μόνιμη παρουσία ιατρών σε χώρους εργασίας με μεγάλο αριθμό προσωπικού.

Μαζί για το Περιβάλλον

Βασικός πυλώνας των ενεργειών της Τράπεζας αποτελεί η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και η προστασία του περιβάλλοντος.

Η πολιτική για το περιβάλλον της Τράπεζας ενισχύεται και παρακολουθείται από τη Διεύθυνση Προμηθειών. Περιουσίας και Ασφαλείας σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και διασφαλίζεται μέσω της καθοδήγησης της Εκτελεστικής Επιτροπής.

Έχοντας επίγνωση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής, αναπτύσσει προϊόντα που προωθούν τις επενδύσεις σε δράσεις εξοικονόμησης ενέργειας, ανάπτυξης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και εκσυγχρονισμού των παραγωγικών διαδικασιών των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ. Η Τράπεζα παρακολουθεί την κατανάλωση ενέργειας και τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πρωτοκόλλου Αερίων του Θερμοκηπίου (Greenhouse Gas Protocol). Παράλληλα, επιδιώκει τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος προωθώντας την ορθολογική χρήση των εγκαταστάσεων θέρμανσης, ψύξεως και φωτισμού. Το 2016, η συνολική ενεργειακή κατανάλωση της Τράπεζας (ηλεκτρική ενέργεια, Φυσικό αέριο, πετρέλαιο θέρμανσης, diesel για τα ηλεκτροπαράγωγα ζεύγη και τα καύσιμα κίνησης) ανήλθε στις 71.897 ενώ η αντίστοιχη κατανάλωση το 2015 ήταν 79.897 MWh. Επιπλέον, η Τράπεζα σταδιακά αντικαθιστά τις ψυκτικές εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούν ως ψυκτικά ουσίες που καταστρέφουν την στοιβάδα του όζοντος, λαμβάνοντας υπόψη όσα προβλέπονται από την σχετική νομοθεσία. Παράλληλά το 2016, η αποστολή ηλεκτρονικών αντιγράφων κίνησης λογαριασμών καρτών, καταθέσεων και στεγαστικών δανείων, αντί ταχυδρομικής αποστολής των παραπάνω εγγράφων, εκτιμάται ότι έδωσε την ευκαιρία να εξοικονομηθούν 71,65 τόνοι χαρτιού, ποσότητα που για να παραχθεί απαιτείτο η κοπή 1.218 δένδρων, καθώς επίσης αποφεύχθηκαν 7,21 τόνοι διοξειδίου του άνθρακα που θα εκπέμπονταν από την ταχυδρομική αποστολή των εντύπων. Επιπροσθέτως, η Τράπεζα εφαρμόζει την περιβαλλοντική πρακτική «μειώνω, ξαναχρησιμοποιώ, ανακυκλώνω». Επιπλέον, η Τράπεζα οργανώνει, υποστηρίζει και συμμετέχει σε περιβαλλοντικές δράσεις με στόχο την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και των

οικογενειών τους. Για την ενίσχυση της οικολογικής συνείδησης των εργαζομένων της, η Τράπεζα συνεργάστηκε για μία ακόμα φορά το 2016 με τη Φιλοδασική Ένωση Αθηνών και την Αμερικανική Γεωργική Σχολή για τη διοργάνωση εκδηλώσεων. Το 2016, πραγματοποιήθηκαν δύο τέτοιες εκδηλώσεις καθώς και εκδηλώσεις για το Μάξιμα της Ελιάς, που συμμετείχαν 114 εθελοντές από το προσωπικό.

Μαζί για την Κοινωνία

Με στόχο την αντικειμενική αξιολόγηση των προτάσεων για τις κοινωνικές επενδύσεις της Τράπεζας, η Τράπεζα εφαρμόζει σύστημα εσωτερικής αξιολόγησης σύμφωνα με το οποίο αυτές αξιολογούνται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων απόδοσης (οικονομικά, κοινωνικά, περιβαλλοντικά) και αναλόγως εγκρίνονται ή απορρίπτονται. Για αυτή τη σωστή αξιολόγηση, έχει καταταριστεί ο σχετικός Οδηγός Χορηγιών που είναι διαθέσιμος στο ηλεκτρονικό δίκτυο εσωτερικής επικοινωνίας της Τράπεζας.

Η Τράπεζα το 2016 έλαβε 1.209 αιτήματα χορηγιών από τα οποία ικανοποιήθηκαν τα 788.

Η Τράπεζα στο πλαίσιο του χορηγικού της προγράμματος το 2016 διέθεσε το ποσό των 1.633.274 ευρώ κατανεμημένο ως εξής:

Τομείς Κοινωνικής Συνεισφοράς	Ποσοστό
Κοινωνία	16%
Υγεία	10%
Πολιτισμός	47%
Αθλητισμός	2%
Άνθρ. Δυναμικό	8%
Εκπαίδευση	14%
Περιβάλλον	3%
Σύνολο	100%

Πίνακας 2: Ποσοστά και Τομείς Κοινωνικής Συνεισφοράς Alpha Bank

Πηγή: Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας Alpha Bank (2016)

Πρόγραμμα «Μαζί με στόχο την Υγεία»

Το πρόγραμμα «Μαζί με στόχο την Υγεία» εκπονείται σε συνεργασία με την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρία «Άγωνα Γραμμή Γόνιμη». Βασική επιδίωξη της Τράπεζας είναι η βελτίωση των παροχών υγείας στα ελληνικά νησιά και την ενίσχυση του αισθήματος ασφαλείας στους κατοίκους των περιοχών αυτών σε θέματα υγείας.

Πρόγραμμα «Χέρι Βοήθειας»

Το πρόγραμμα ξεκίνησε το 2012, με στόχο τη δωρεά τροφίμων σε ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού της χώρας και η υποστήριξη εγχώριων προϊόντων μέσω της συνεργασίας με ελληνικές επιχειρήσεις για την προμήθεια τροφίμων που προσφέρονται σε αυτές τις ομάδες. Από την έναρξη του προγράμματος έως το 2016, παραδόθηκαν συνολικά 19.000 τροχήλατα σακίδια με τρόφιμα.

Πρόγραμμα «Οι Φθορές που Πληγώνουν»

Το πρόγραμμα αυτό ξεκίνησε το 2013 με στόχο την αποκατάσταση και τη συντήρηση γλυπτών που βρίσκονται σε εμβληματικούς χώρους του ιστορικού κέντρου των Αθηνών. Το 2016, το πρόγραμμα επεκτάθηκε στη Θεσσαλονίκη, ενώ το 2017 συνεχίστηκε με την αποκατάσταση και τη συντήρηση του Κρατικού Θεάτρου Βορείου Ελλάδος, του ιστορικού κτηρίου του Βασιλικού Θεάτρου στη Θεσσαλονίκη και του Ωδείου Αθηνών.

Συλλογή Τροφίμων και Σχολικών Ειδών

Με σκοπό την υποστήριξη κοινωνικών φορέων, πραγματοποιήθηκαν μέσα στο 2016 εκδηλώσεις κοινωνικής προσφοράς στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα και το Ηράκλειο.

Πρόγραμμα «Μαζί με τα Παιδιά στο Μουσείο και το Θέατρο»

Στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος, παιδιά που φιλοξενούνται σε ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν θεατρικές παραστάσεις και ξεναγήσεις σε μουσεία. Οι εν λόγω εκδηλώσεις πραγματοποιούνται με την αρωγή εθελοντών από το προσωπικό της Τράπεζας, οι οποίοι προετοιμάζουν τους χώρους, υποδέχονται τα παιδιά και τους προσφέρουν δώρα.

Παιδεία – Τεχνολογία

Στα πλαίσια της υποστήριξης της παιδείας και της τεχνολογίας, η Τράπεζα απέστειλε 2.823 βιβλία και 173 ηλεκτρονικούς υπολογιστές σε σχολεία και άλλα ιδρύματα σε όλη την Ελλάδα.

Υποστήριξη του Πολιτισμού

Η Τράπεζα εκδηλώνει έμπρακτα το ενδιαφέρον της για την υποστήριξη του Πολιτισμού μέσω της οικονομικής υποστήριξης ανάλογων γεγονότων αλλά και μέσω των Προγραμμάτων και των Συλλόγων της.

Εδώ ολοκληρώνεται η παρουσίαση των πρακτικών ΕΚΕ των δύο τραπεζών. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί η συγκριτική μελέτη των πρακτικών αυτών για τις δύο Τράπεζες.

Κεφάλαιο 3: Συγκριτική Μελέτη

3.1 Σύγκριση Πρακτικών των Δύο Τραπεζών

Κατ' αρχάς, πρέπει να σημειωθεί ότι και οι δύο Τράπεζες εφαρμόζουν τις αρχές της ΕΚΕ με βάση τους ίδιους άξονες:

- Οικονομία
- Αγορά
- Προϊόντα
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Κοινωνία (Άνθρωπος, Περιβάλλον, Πολιτισμός, Αθλητισμός, Υγεία)
- Περιβάλλον

Το γεγονός αυτό αποδεικνύει την ολιστική προσέγγιση των τραπεζικών ιδρυμάτων στο θέμα σε μία χώρα που υποφέρει από κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Οι Τράπεζες ως ενεργά μέρη της κοινωνίας αντιλαμβάνονται τα προβλήματα της και συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση τους.

Δεύτερον, και οι δύο Τράπεζες τείνουν να εφαρμόζουν πέρα από τους νομοθετημένους κανονισμούς και πολλές εθελοντικές ενέργειες και αρχές που διέπουν και καθορίζουν τις δράσεις της ΕΚΕ. Αυτό επιβεβαιώνει τις ενεργές προσπάθειες τους να συγκλίνουν με τις ευρωπαϊκές «καλές» πρακτικές τραπεζικών και μη ιδρυμάτων.

Τρίτον, αν και δε αναφέρθησαν, και οι δύο τράπεζες έχουν βραβευτεί διεθνώς για πολλές από τις πρωτοβουλίες τους σε πολλαπλούς τομείς συναγωνιζόμενες στον τομέα της καλύτερης εφαρμογής πρακτικών ΕΚΕ.

Τέταρτον, και οι δύο τραπεζικοί οργανισμοί εκπονούν για μία σειρά ετών τον Ετήσιο Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας, που δημοσιεύεται στην επίσημη ιστοσελίδα τους, ο οποίος έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τις διεθνώς αναγνωρισμένες κατευθυντήριες οδηγίες του οργανισμού Global Reporting Initiative –GRI G4 και τις τέσσερις βασικές αρχές καθορισμού του περιεχομένου του Απολογισμού:

1. Συμπερίληψη Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Inclusiveness)
2. Πλαίσιο Βιωσιμότητας (Sustainability Context)
3. Ουσιαστικότητα (Materiality)
4. Πληρότητα (Completeness)

Καθώς ελήφθησαν υπόψη οι Αρχές του Accountability Principles Standard AA1000. Οι Απολογισμοί αυτοί αποτέλεσαν την πηγή για την ανάλυση των πρακτικών ΕΚΕ για τις δύο Τράπεζες.

Όσον αφορά στις διαφορές των πρακτικών ΕΚΕ των τραπεζικών ιδρυμάτων, παρατηρείται ότι η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, ως ο μεγαλύτερος τραπεζικός οργανισμός στη χώρα, δίνει ιδιαίτερα έμφαση στις πρακτικές που σχετίζονται με την οικονομία, την αγορά και την εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ η Alpha Bank επικεντρώνεται στις κοινωνικές δράσεις. Βέβαια λόγω μεγέθους, οι πρωτοβουλίες της Εθνικής Τράπεζας είναι συγκριτικά μεγαλύτερες σε σχέση με αυτές της Alpha Bank.

3.2 Αξιολόγηση πρακτικών ΕΚΕ των δύο Τραπεζών

Αξιολόγηση ως προς τη σημασία των πρακτικών ΕΚΕ των δύο Τραπεζών

Οι εφαρμοζόμενες πρακτικές ΕΚΕ από τις δύο μεγάλες ελληνικές Τράπεζες έχουν ιδιαίτερη σημασία τόσο για τις ίδιες τις Τράπεζες όσο και για τους πολίτες της χώρας. Όπως φαίνεται από τους ετήσιους απολογισμούς τους, οι Τράπεζες αξιολογούν τους στόχους της ΕΚΕ που θέτουν κάθε έτος ως ισοβαρείς και αλληλοσυνδεόμενους με τους εταιρικούς οικονομικούς στόχους. Για τους πολίτες είναι πια προσδοκώμενο να περιμένουν την ανταπόδοση τέτοιων μεγάλων επιχειρήσεων πίσω στην κοινωνία. Συνεπώς, η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ είναι στις μέρες μας μία αναμενόμενη πρακτική, ιδιαίτερα από επιχειρήσεις τέτοιου βεληνεκού και σημασίας.

Αξιολόγηση ως προς το εύρος των πρακτικών

Οι δύο Τράπεζες εφαρμόζουν τις αρχές της ΕΚΕ με βάση πολλαπλούς άξονες (Οικονομία, Αγορά, Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων, Ανθρώπινο Δυναμικό, Κοινωνία και Περιβάλλον), γεγονός που αντανακλά την προσπάθεια τους να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ελληνική κοινωνία και οικονομία ως σύνολο και να αναδειχθούν ως σημαντικοί εταιρικοί πολίτες στα πλαίσια αυτών. Είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι οι Τράπεζες αναλύουν με επιμέλεια τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών τους και τις παρουσιάζουν στον ετήσιο απολογισμό Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, συνδέοντας τα με τους στόχους ΕΚΕ που θέτουν για κάθε οικονομικό έτος.

Αξιολόγηση ως προς τη συνέχεια

Στην παρούσα διπλωματική εργασία έγινε αναφορά για τις δράσεις της Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος για το έτος 2017 (πηγή: Ετήσια Έκθεση 2017) με κάποιες αναφορές για το έτος 2015 (πηγή: Απολογισμός ΕΚΕ 2015) και για τις δράσεις της Alpha Bank για το έτος 2016 (πηγή: Απολογισμός ΕΤΕ 2015). Τα στοιχεία αυτά αντλήθηκαν από τις επίσημες ιστοσελίδες των Τραπεζών και επιλέχτηκαν ως τα πιο πρόσφατα. Παρόλα αυτά οι δράσεις της ΕΚΕ των δύο Τραπεζών ξεκινούν από το 2010 και συνεχίζονται αδιάκοπα ως σήμερα. Μελετώντας τους παλιότερους ετήσιους απολογισμούς της ΕΚΕ των δύο τραπεζών εντοπίζουμε δράσεις και προγράμματα που «τρέχουν» σε συνεχόμενα οικονομικά έτη ή ακόμα αποτελούν ένα πρόδρομο για νέα προγράμματα. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό μιας και η συνέχεια αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την εφαρμογή και επιτυχία των πρακτικών.

Αξιολόγηση ως προς την αποτελεσματικότητα των δράσεων

Αν και δε διαθέτουμε στοιχεία ώστε να αναλύσουμε της αποτελεσματικότητα των δράσεων με απτά στοιχεία πέρα από τα αναγραφόμενα στους απολογισμούς των Τραπεζών, από τα παραπάνω μπορούμε να διακρίνουμε σημαντικά ποσοστά επιτυχίας των δράσεων τόσο ως προς το ποσοστό επίτευξης των στόχων κάθε Τραπεζής μέσα στο χρόνο όσο ως προς το αποτέλεσμα των δράσεων σε ετήσια και διαχρονική βάση. Τα στοιχεία των Τραπεζών δείχνουν π.χ. συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά ανακύκλωσης ή αυξανόμενο αριθμό πολιτιστικών δράσεων. Το γεγονός αυτός δείχνει τη σημασία της ΕΚΕ στο στρατηγικό σχεδιασμό των Τραπεζών και την ανταπόκριση των πολιτών και των εργαζομένων.

Αξιολόγηση ως προς συμμετοχή των εργαζομένων

Οι Τράπεζες στους απολογισμούς μιλάνε για μία αξιοσημείωτη ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων τους στις δράσεις ΕΚΕ τους. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η ενέργειες ΕΚΕ δε αποτελούν απλά πρωτοβουλίες των διοικήσεων των Τραπεζών, αλλά και μέρος της οργανωσιακής τους κουλτούρας που αντανακλάται στη συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Αξιολόγηση ως προς την ανταπόκριση των πολιτών

Οι δράσεις ΕΚΕ των Τραπεζών είναι κάτι πέρα από καλοδεχούμενες από τους πολίτες της χώρας εν μέσω μάλιστα μίας δύσκολης οικονομικής συγκυρίας αλλά οι πολίτες ενημερώνονται μέσω των επίσημων ιστοσελίδων των Τραπεζών με

αυξανόμενο ρυθμό, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το έντυπο ετήσιου απολογισμού της Alpha Bank, συμμετέχει ενεργά και τις αναγνωρίζει ως σημαντικές. Η ικανοποίηση των πελατών από τις πρακτικές ΕΚΕ των επιχειρήσεων γενικά έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολλών μελετών και αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία των πρακτικών αυτών. Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμη μία εμπειρική μελέτη της ικανοποίησης των πολιτών από τις πρακτικές ΕΚΕ των Τραπεζών.

Αξιολόγηση ως προς τη διαθεσιμότητα υλικού

Ένα σημαντικό πρόβλημα που εντοπίστηκε είναι η καθυστέρηση στη δημοσίευση ετήσιων απολογισμών ΕΚΕ τα τελευταία δύο έτη εκ μέρους των Τραπεζών, για λόγους άγνωστους.

Συνολικά, η αξιολόγηση των πρακτικών ΕΚΕ των δύο Τραπεζών κρίνεται ικανοποιητική με βάση πάντα τα στοιχεία των ετήσιων απολογισμών ΕΚΕ των δύο Τραπεζών.

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα παρουσιαστούν έξι «καλές» πρακτικές διεθνών Τραπεζών, σύμφωνα με τις 100 πιο επιτυχημένες πρακτικές ΕΚΕ δημοσιευμένο από την The Protection Project.

- Attijariwafa Bank: Γεφυρώνοντας το ψηφιακό χάσμα στο Μαρόκο

Μαρόκο

Η βελτίωση της εκπαίδευσης στο Μαρόκο αποτελεί δέσμευση της Τράπεζας Attijariwafa, η οποία επενδύει σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης μέσω του προγράμματος ΕΚΕ. Το 2013, η τράπεζα συνεργάστηκε με την Care International Maroc για την αναδιάρθρωση και τη βελτίωση των προσχολικών συστημάτων σε μειονεκτικές περιοχές. Νωρίτερα, το 2009, η Attijariwafa Bank ήταν ένας από τους ιδρυτές της Ένωσης Al Jisr, που δημιουργήθηκε για να μειώσει το ψηφιακό χάσμα στην μαροκινή κοινωνία φέρνοντας κοντά σχολεία και επιχειρήσεις. Από τότε, η τράπεζα έχει χρηματοδοτήσει πολλά σχολεία και έχει δωρίσει χιλιάδες υπολογιστές και άλλα είδη υλικού.

Η Τράπεζα Attijariwafa βοηθά επίσης στην προετοιμασία των μαθητών των γυμνασίων για τις εξετάσεις εισαγωγής στις πιο αναγνωρισμένες σχολές μηχανικών και επιχειρήσεων στη χώρα. Επιπλέον, το 2007, η τράπεζα ανήκε σε μια ομάδα οργανισμών που ξεκίνησαν τις Διεθνείς Διδασκαλίες στις Τραπεζικές και Χρηματοπιστωτικές Αγορές, οι οποίες επιτρέπουν στους φοιτητές να αποκτήσουν ένα διπλό Μαροκινό-Ισπανικό προσόν, το οποίο απονέμεται από το Πανεπιστήμιο Hassan II της Καζαμπλάνκα και το Πανεπιστήμιο Cantabria στην Ισπανία.

- Saudi Investment Bank: Επενδύοντας στην Εκπαίδευση για τη προώθηση ενός καλύτερου μέλλοντος

Σαουδική Αραβία

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα κύρια σημεία του προγράμματος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της Saudi Investment Bank. Μέσω μιας συνεργασίας που υπεγράφη το 2012 με τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό Injaz Saudi Arabia, η εταιρεία παρέχει προγράμματα κατάρτισης σε ορφανά παιδιά, με στόχο την προετοιμασία τους για ένταξη στην αγορά εργασίας. Οι πρωτοβουλίες της τράπεζας επικεντρώνονται στις ηγετικές ικανότητες, την επιχειρηματικότητα και την πολιτιστική ανάπτυξη. Από το 2012, οι δραστηριότητες ωφέλησαν 570 συμμετέχοντες. Η τράπεζα απευθύνεται

επίσης σε νέους πτυχιούχους της Σαουδικής Αραβίας σε όλο τον κόσμο, προωθώντας ημέρες καριέρας όχι μόνο στη χώρα αλλά και σε μέρη όπως η Ουάσινγκτον DC και το Λονδίνο. Οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να εργαστούν στην τράπεζα και να εκπαιδευτούν σε διεθνή τραπεζικά πρότυπα. Μια εταιρική σχέση που ξεκίνησε το 2013 με το Ινστιτούτο Τραπεζών της Σαουδικής Αραβίας επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής αυτού του προγράμματος, προσφέροντας σε νέους πτυχιούχους μαθήματα σχετικά με την τραπεζική και την ισλαμική τραπεζική, καθώς και τις πολιτικές για τη νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες.

- National Bank of Abu Dhabi: Βελτίωση της σημασίας της εργασίας των γυναικών στη Μέση Ανατολή
Αμπου Ντάμπι

Το 2006, η Εθνική Τράπεζα του Αμπου Ντάμπι δεσμεύθηκε να αυξήσει την εκπροσώπηση των γυναικών στο εργατικό της δυναμικό. Από τότε, η συμμετοχή τους σε θέσεις διοίκησης έχει αυξηθεί σταθερά: από 2% έως 6,5% στις θέσεις υψηλού επιπέδου, από 15 τοις εκατό σε 26 τοις εκατό στις θέσεις μεσαίας διαχείρισης και από λίγο περισσότερο από 30% έως 51% στη διαχείριση υποκαταστημάτων. Πιο πρόσφατα, η έμφαση στην ενδυνάμωση των γυναικών ξεπέρασε το εργατικό δυναμικό της τράπεζας για να συμπεριλάβει την οικονομική συμμετοχή των γυναικών. Για να βοηθήσει στην επίτευξη αυτού του στόχου, η τράπεζα ξεκίνησε το 2012 το πρόγραμμα Fursati (η ευκαιρία μου) σε συνεργασία με το Συμβούλιο Επιχειρηματιών του Ντουμπάι. Η πρωτοβουλία προωθεί εκπαιδευτικά σεμινάρια για τις γυναίκες, με στόχο την ενδυνάμωσή τους και την ενίσχυση των οικονομικών τους δεξιοτήτων. Το 2013, η τράπεζα, η οποία έχει αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες με βάση τις ανάγκες των γυναικών στις επιχειρήσεις, προσχώρησε στην Παγκόσμια Συμμαχία για τις Γυναίκες. Αποτελείται από 39 ιδρύματα που εκπροσωπούνται σε 135 χώρες και η οργάνωση εργάζεται για την παροχή πρόσβασης σε κεφάλαια, εκπαίδευση και εξειδίκευση των γυναικών επιχειρηματιών.

- Bank Nordea: Βελτίωση του λετονικού επιχειρηματικού τομέα
Λετονία

Το 2010, η τράπεζα Nordea στη Λετονία δημιούργησε το Nordea Business School, ένα δωρεάν πρόγραμμα που παρέχει ευκαιρίες επιχειρηματικής κατάρτισης σε επίδοξους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στη χώρα. Για να εκτελέσει το πρόγραμμα, η

Nordea συνεργάζεται με 26 εταίρους, αποτελούμενους από κορυφαίες εταιρίες παροχής συμβουλών σε επιχειρήσεις στη Λετονία, οργανισμούς καθοδήγησης και εμπειρογνώμονες της βιομηχανίας. Το πρόγραμμα προσφέρει μαθήματα που καλύπτουν ένα πλήρες πακέτο εκκίνησης επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου, σχεδιασμού ταμειακών ροών, καθοδήγησης πωλήσεων και εξαγωγών, συμβουλών, μάρκετινγκ και διαχείρισης μάρκας και μία «συνάντηση με τον επενδυτή» στη λήξη του προγράμματος. Το πρόγραμμα συνδέει επίσης τους 50 κορυφαίους αιτούντες με μεγάλους επενδυτές και επιχειρηματικούς ηγέτες και συστήνει τους συμμετέχοντες σε άλλους ομοϊδεάτες νέους επιχειρηματίες.

- Εθνική Τράπεζα της Αυστραλίας: Η ενσωμάτωση του πρώτου βήματος στην Ανάπτυξη Αυστραλία

Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Τράπεζας της Αυστραλίας και του Κέντρου Κοινωνικών Επιπτώσεων, πάνω από 3 εκατομμύρια Αυστραλοί είναι οικονομικά αποκλεισμένοι και ο αριθμός αυξάνεται. Αυτοί οι πολίτες δεν έχουν πρόσβαση σε βασικά χρηματοπιστωτικά προϊόντα, όπως πιστωτικές κάρτες, βασική ασφάλιση ή ακόμη και τραπεζικό λογαριασμό, και είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Για να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα, από το 2003, η Εθνική Τράπεζα της Αυστραλίας συνεργάστηκε με την Good Shepherd Microfinance, την ομοσπονδιακή κυβέρνηση της Αυστραλίας και περισσότερες από 400 κοινοτικές οργανώσεις για την παροχή στους ανθρώπους με χαμηλό εισόδημα πρόσβασης σε οικονομικούς πόρους, εκπαίδευση και προϊόντα μικροχρηματοδότησης. Ο στόχος της Εθνικής Τράπεζας της Αυστραλίας είναι να προσφέρει δίκαιη και προσιτή μικροχρηματοδότηση σε 1 εκατομμύριο άτομα έως το 2018, φέρνοντας αυτόν τον πληθυσμό στη σύγχρονη οικονομική σφαίρα.

- Rabobank: Δημιουργία ευκαιριών για τους υποβαθμισμένους

Παγκόσμια Δράση

Η Rabobank, μια συνεταιριστική τράπεζα τροφίμων και γεωργίας με έδρα στη Νιγηρία και υποκαταστήματα σε διάφορες χώρες, χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία της για να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για τις μειονεκτούσες κοινότητες. Η τράπεζα προσφέρει δάνεια σε υγιείς συνεταιρισμούς, ώστε να διαθέτουν επαρκείς πόρους για

τη χρηματοδότηση των τοπικών γεωργών μέσω μικροπιστώσεων. Η Rabobank βοηθά επίσης τους αγρότες να γίνουν πιο παραγωγικοί μέσω προγραμμάτων κατάρτισης. Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας, η τράπεζα δημιούργησε το Better Cotton με συνεργάτες όπως οι H & M, Marks and Spencer και το IKEA. Η πρωτοβουλία έχει ήδη εκπαιδεύσει 1,2 εκατομμύρια μικρούς καλλιεργητές βάμβακος σε όλη τη Βραζιλία, την Κίνα, την Ινδία, το Πακιστάν, το Μάλι και τη Μοζαμβίκη σχετικά με τη βιώσιμη παραγωγή.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώθηκε το πρακτικό μέρος της εργασίας, δίνοντας μία σφαιρική άποψη των πρακτικών ΕΚΕ των δύο ελληνικών Τραπεζών και μία άποψη από διεθνείς τραπεζικές πρακτικές κατά το ίδιο χρονικό διάστημα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι διεθνείς Τράπεζες εφαρμόζουν παρόμοια προγράμματα με τις ελληνικές, με τη διαφορά ότι οι συνεργασίες με τους αρμόδιους φορείς και τον ιδιωτικό τομέα είναι μεγαλύτερες. Το δρόμο αυτό θα μπορούσαν να ακολουθήσουν και οι ελληνικές Τράπεζες, με στόχο τη μεγέθυνση των αποτελεσμάτων των δράσεων ΕΚΕ των ιδρυμάτων.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Μετά την ολοκλήρωση της συγγραφής της παρούσας εργασίας, τα σημαντικότερα ευρήματα της θα ήταν καλό να ανακεφαλαιωθούν.

Ένας απλός ορισμός της ΕΚΕ για τις Τράπεζες θα μπορούσε να είναι ο τρόπος με τον οποίο οι Τράπεζες λαμβάνουν υπόψη τον αντίκτυπο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων τους στην κοινωνία. Συνεπώς, απαιτείται ένας ενσωματωμένος μηχανισμός αυτορρύθμισης, με τον οποίο οι Τράπεζες θα παρακολουθούν και θα διασφαλίσουν την τήρηση του νόμου, των ηθικών προτύπων και των διεθνών κανόνων, ώστε να παράγουν συνολικά θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία.

Υπάρχουν προφανή και πραγματικά οφέλη για τις Τράπεζες που έχουν καλά σχεδιασμένες και επιτυχημένες στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αυτά θα ήταν:

- Να ενθαρρύνει τη βιώσιμη συμπεριφορά των πελατών
- Να υποστηρίξει την ανάπτυξη ξεχωριστών επιχειρηματικών μοντέλων για διάφορα τμήματα
- Να παρέχει πραγματικά οφέλη στην κοινωνία ως σύνολο
- Να δημιουργήσει υψηλότερα κίνητρα για τους εργαζομένους και ανώτερα επίπεδα απόδοσης
- Να καταστήσει τις Τράπεζες περισσότερο ενήμερες για τον πιθανό ρόλο τους στην κοινωνία
- Να δημιουργήσει θετική δραστηριότητα ή / και αύξηση της αναγνωσιμότητας του εμπορικού σήματος των Τραπεζών

Οι Τράπεζες που μελετήθηκαν εισήγαγαν κατά κανόνα καινοτόμα συστήματα ΕΚΕ όπως:

- Προγράμματα μόνιμης μάθησης για μειονεκτούσες κοινωνικές ομάδες
- Χορηγία νέων επιχειρηματιών
- Παροχή ακαδημαϊκών υποτροφιών και προτάσεων έρευνας
- Υποστήριξη περιβαλλοντικών ζητημάτων όπως η ανακύκλωση και η διαχείριση αποβλήτων
- Κοινοτικά προγράμματα υποστήριξης
- Οικονομική υποστήριξη για τις τέχνες και τον πολιτισμό

Παρατηρήθηκε η ύπαρξη μίας διαφανούς και ισχυρής δέσμευσης για την υιοθέτηση πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Συγκρίνοντας τις πρακτικές των δύο Τραπεζών παρατηρήθηκε ένας κοινός άξονας πρωτοβουλιών με παρόμοιες πρακτικές εκ μέρους των Τραπεζών, που συναγωνίζονται ως προς τις διεθνείς βραβεύσεις στον τομέα της εφαρμογής της ΕΚΕ.

Αξιολογώντας τις πρακτικές ΕΚΕ των δύο ελληνικών Τραπεζών, παρατηρήθηκε μία συνολικά ικανοποιητική εικόνα. Πιο συγκριμένα, παρατηρήθηκε ότι οι στόχοι των πρακτικών ΕΚΕ εναρμονίζονται με τους οικονομικούς στόχους των ιδρυμάτων, είναι διαχρονικοί, τυγχάνουν της μεγάλης συμμετοχής τόσο των εργαζομένων όσο και των πολιτών και σύμφωνα με τους απολογισμούς ΕΚΕ των Τραπεζών έχουν ενθαρρυντικά αποτελέσματα.

Τέλος, μελετώντας διεθνείς «καλές» πρακτικές παρατηρήθηκε η συνάφεια τους με τις ελληνικές. Παρόλα αυτά διαπιστώθηκε μία μεγαλύτερου εύρους συνέργεια στις περιπτώσεις των διεθνών Τραπεζών.

Ως επιστέγασμα των παραπάνω, μπορεί να ειπωθεί ότι η ελληνικές Τράπεζες θα μπορούσαν να συνεργαστούν στο τομέα της ΕΚΕ ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των δράσεων τους.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abd Rahim, R., Jalaludin, F.W., & Tajuddin, K. (2011). The Importance of Corporate Responsibility on Consumer Behavior in Malaysia, *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 119-139

- Abyar, M.R. & Rangriz, H. (2014). Identification and Prioritization of the Factors Impacting the Social Responsibility of the Extractive Oil and Gas Industries. *Asian Social Science*, 11(2), 111-123
- Ahmad, A.H., Murtala, I., & Bashiru, D. (2014) Exploring the Roles of Stakeholder Engagement and Stakeholder Management in CSR Practice, *Australian Journal of Business and Management Research*, 4(5), 1-8
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1991). Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together. *SOM Working Paper*. Available at: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/621> (accessed February 28, 2018)
- Bomann-Larsen, L., & Wiggen, O. 2004. *Responsibility in World Business: Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*. Tokyo: United Nations University Press
- Brown, J.A. & Forster, W.R. (2013). CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 112, 301-312.
- Bryson, J. (2005). What to Do when Stakeholders Matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53
- BS ISO 26000:2010: Guidance on Social Responsibility (2010). *British Standards Institute*. Available at: <http://hud.summon.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk> (accessed February 28, 2018)
- Campell, J.L. (2007). Why Would Corporations Behave in Social Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(2), 946-967
- Carroll, A.B. (1977). *Managing Corporate Social Responsibility*. Boston: Little, Brown
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48

- Carroll, A.B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*
- Carroll, A.B., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 85-105
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 34-39
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct. *SAGE Journals*, 38(3), 268-295
- Clarkson, M.B.E. (1988). Corporate Social Performance in Canada 1976-1986. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 10, 241-265
- Clay, J. (2005). *Exploring the Links between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia*, by Oxfam GB and Unilever, Oxford Press
- Cohen, E. (2010). *CSR for HR: a necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*. Greenleaf Publishing Limited.
- Crane, A. Matten, D., & Spence, L. (2008). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, 2nd Edition: Routledge
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13
- Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322
- Doane, D. (2005). The Myth of CSR. The Problem with Assuming that Companies can do well while also Doing Good is that Markets don't Really Work that Way. *Stanford Social Innovation Review*
- Duarte, F. (2010) Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures, *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355-368

Dunfee, T.W. (2006) Do Firms with Unique Competencies for Rescuing Victims of Human Catastrophes have Special Obligations? Corporate Responsibility and the Aids Catastrophe in Sub-Saharan Africa, *Business Ethics Quarterly*, 16(2), 185–210

Edmondson, V.C. and Carroll, A.B. (1999) Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses, *Journal of Business Ethics*, 19(2), 171–179

Emshoff, J. R., & Freeman, R. E. (1978). *Stakeholder Management*. Philadelphia, PA: Wharton Applied Research Center

European Commission (2002), Green Book: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Available at: http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/greenpaper.htm (accessed February 28, 2018)

European Commission (2006). Implementing the Partnership for Growth and Jobs : Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility. (COM 2006/136). Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF> (accessed February 28, 2018)

European Commission (2008). European Competitiveness Report 2008. (COM(2008/774). Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0774&from=EN> (accessed February 28, 2018)

European Commission (2011). A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, Brussel, 25 October 2011

European Commission (2015). “Non-Financial Reporting” Banking and Finance. Available at: http://ec.europa.eu/finance/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm (accessed February 27, 2018)

Evan, W.M., & Freeman, R.E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism in T. Beauchamp and N. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 75-93

- Fernando, M. (2007) Corporate Social Responsibility in the Wake of the Asian Tsunami: A Comparative Case Study of Two Sri Lankan Companies, *European Management Journal*, 25(1), 1–10
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. The University of Chicago Press
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*
- Frynas, J.G., & Stephens, S. (2015). Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17, 483-509
- Garriga, E., & Mele D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71
- Gray, R., Owen, D. and Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability; changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Harlow: Prentice Hall Europe.
- Grayson, D., & Hodges, A. (2004). *Corporate Social Opportunity: Seven Steps to make Corporate Social Responsibility work for your Business*. Sheffield: Greenleaf
- Grewal, H. & Shivani. (2012). A Study of Ethical and Social Issues in E-commerce. [Research paper]. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*
- Holmes, L. & Watts, R. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, World Business Council for Sustainable Development.
- Husted, B.W., & Allen, D.B. (2006). Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849

Idowu, S. O., & Filho, W. L. (2009): *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*. CSpringer – Verlag, Berlin–Heidelberg

Jackson, I. & Nelson, J. (2004). Values-Based Performance: Seven Strategies for Delivering Profits with Principles. *Ivey Business Journal* (November-December): 1-8

Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213-231

Lee, M. (2008). A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 53-73

Lei, W. (2011) *Factors Affecting Perceptions of Corporate Social Responsibility Implementation: an Emphasis on Values*, an Unpublished PhD thesis, University of Helsinki

MacDonald, C. (2010) Ethics: Definition Available at: <https://businessethicsblog.com/2010/03/21/ethics-definition/> (accessed February 28, 2018)

Matten, D, Crane, A, & Chapple, W (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 109-120

McIntyre, M., Murphy, S.A., Mitchell, P. (2007). The top Team: Examining board Composition and Firm Performance, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 547-561

Michelon, G., Boesso, G., Kumar, K. (2013). Examining the Link between the Strategic Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: an Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 841-94

Mitnick, BM. (1995). Systematics and CSR: the Theory and Processes of Normative Referencing. *Business and Society*, 34(1)

Mohr, L.A., Webb, D.J., & Harris, K.E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72

- Montiel, I. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability. Separate Pasts, Common Futures. *SAGE Journals*, 21(3), 245-269
- Moratis, L., & Cochius, T. (2011). *ISO 26000: The Business Guide to the New Standard on Social Responsibility*. Great Britain: Greenleaf Publishing Ltd.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–3
- Naghi, R.I., & Para, I. (2014). Orientarea spre piața internă în cadrul companiilor din regiunea banat, România, *Revista Română de Marketing*
- Pride, W.M., & Ferrell, O.C. (2006). *Marketing: Concepts and Strategies*, Boston, MA: Houghton Mifflin
- Okpara, J.O & Wynn, P.M (2012) Stakeholders’ Perceptions about Corporate Social responsibility: Implications for Poverty alleviation. *Thunderbird International Business Review*, 54(1), 91-103
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69
- Post, J.E., Frederick, W.C., Lawrence, A.T., & Weber, J. (1996). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Ramasamy, B., & Yeung, M. (2009). Chinese Consumers’ Perception of Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Business Ethics*, 88(1), 119-132
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91, 207–221.
- Scherer, G., & Palazzo, G. (2010). The New Political Role of Business in Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48, 899- 931
- Schleifer, A., & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52, 737-783

Schwartz, M.S., & Carroll, A.B. (2008). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, 47(2), 148-186.

Sethi, S.P. (1975) Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *SAGE Journals*, 17(3), 58-64

Shrivastava, P. (1995) Industrial/Environmental Crises and Corporate Social Responsibility, *Journal of SocioEconomics*, 24(1), 211–27

Scholtens, B. (2006). Finance as a Driver of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 19–33

The Protection Project (2015). 100 Best Practices in Corporate Social Responsibility, A Series of 100 Best Practices, Volume IV. Available at: <http://www.protectionproject.org/wp-content/uploads/2015/12/Best-Practices-In-Corporate-Social-Responsibility-2015.pdf> (accessed 8/6/2018).

Thompson, P., & Cowton, C. J. (2004). Bringing the Environment into Bank Lending: Implications for Environmental Reporting. *The British Accounting Review*, 36, 197–218

Tzu-Kuan Chiu (2013): Putting Responsible Finance to Work for Citi Microfinance. *Journal of Bussiness Ethics*.

Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, 110, 191-212

Viganò, F., & Nicolai, D. (2009): CSR in the European Banking Sector: Evidence from a Survey. In: Barth, R. – Wolff, F. (ed.) (2009): *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*. Edward Elgar Publishing Inc

Visser, W. & Kymal, C. (2014). Creating Integrated Value: Beyond CSR and CSV to CIV. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2522987> (accessed February 28, 2018)

Waddel, S., (2000). New Institutions for the Practice of Corporate Citizenship: Historical, Intersectoral, and Developmental Perspectives. *Business and Society Review*, 105(1), 107-126

Whetten, D.A., Rands, G., and Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage, 373-408

Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718

Yamak, S. (2005). State as a Stakeholder. *Corporate Governance*, 5(2), 111–120

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Alpha Bank (2016). Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Διαθέσιμο στο: <https://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=7771> (ανακτήθηκε 8/6/2018)

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (2017). Ετήσια Χρηματοοικονομική Έκθεση. Διαθέσιμο στο: <https://www.nbg.gr/greek/the-group/investor-relations/financial-information/annual-interim-financial-statements/Documents/Ετήσιες%20και%20Ενδιάμεσες%20Οικονομικές%20Καταστάσεις/NBG%20FS%2031%2012%202017%20GR.pdf> (ανακτήθηκε 8/6/2018)

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (2015). Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Διαθέσιμο στο: https://www.nbg.gr/greek/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr-reports/Documents/Απολογισμός_2015_GR_Final_27-3-2017.pdf (ανακτήθηκε 8/6/2018)