



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΜΕ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Διπλωματική εργασία

**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ COSMOTE**

της

ΙΩΑΝΝΑ ΚΑΡΑΜΠΕΛΑ

Επιβλέπων καθηγητής: ΠΑΠΑΖΟΓΛΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ

Οκτώβριος, 2018

Περιεχόμενα

ΤΙΤΛΟΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
TITLE.....	iv
ABSTRACT	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΘΕΜΑΤΟΣ	2
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	2
1.3 ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	4
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	4
2.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	10
3.1 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1950	10
3.2 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1960	11
3.3 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1970	11
3.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1980	13
3.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1990	15
3.6 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 2000	15
3.7 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 2010	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	21
4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ (STAKEHOLDER THEORY) ..	21
4.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ (SHAREHOLDER VALUE THEORY)	24
4.3 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	26
4.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ	27
4.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΕΙΟΤΗΤΑ.....	29
4.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	31
4.7 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	32
4.8 ΚΡΙΤΙΚΗ FRIEDMAN.....	33
4.9 ΚΡΙΤΙΚΗ PORTER ΚΑΙ KRAMER	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	35
5.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΩΣ ΑΞΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	35
5.1.1 <i>Η επίπτωση της οικονομικής κρίσης στην ΕΚΕ</i>	36
5.2 Η ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΑΞΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	38

5.3	ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΩΣ ΑΞΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	39
5.4	Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	41
5.5	Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	43
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΤΥΠΑ, ΔΕΙΚΤΕΣ, ΚΑΙ ΘΕΣΜΟΙ	45
6.1	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	45
6.1.1	<i>CSR International</i>	45
6.1.2	<i>International Organisation of Employers (IOE)</i>	45
6.1.3	<i>UNCTAD</i>	46
6.2	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	47
6.2.1	<i>Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR Hellas)</i>	47
6.2.2	<i>Global Compact Network Hellas</i>	48
6.2.3	<i>Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK-GREEK CHAPTER)</i>	49
6.3	ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 26000 : 2010	49
6.4	ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ SA 8000 : 2014	52
6.5	ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ AA1000 : 2008	53
6.6	ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ (GRI)	54
6.7	ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ (GPTW)	56
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ COSMOTE	59
7.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ COSMOTE	59
7.2	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ COSMOTE	60
7.2.1	<i>Ενδιαφερόμενα μέρη</i>	62
7.2.2	<i>Συστήματα διαχείρισης, πιστοποιήσεις, συνεργασίες, βραβεία</i>	63
7.3	Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ COSMOTE	65
7.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ COSMOTE	68
7.4.1	<i>Αγορά</i>	68
7.4.2	<i>Εργαζόμενοι</i>	70
7.4.3	<i>Κοινωνία</i>	72
7.4.4	<i>Περιβάλλον</i>	74
7.5	ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	79
7.6	ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	81
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	82
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83

ΤΙΤΛΟΣ

«Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Μελέτη Περίπτωσης Cosmote»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Διπλωματική έχει σαν στόχο να εξηγήσει το σημαντικό ρόλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) με έμφαση στους βασικούς άξονες λειτουργίας της, την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Ειδικότερα με την έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έγινε απαραίτητο εργαλείο βελτίωσης σημαντικών τομέων στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δράσης των εταιρειών, αλλά και των δημόσιων και κυβερνητικών αρχών. Η μεθοδολογία που εφαρμόζεται είναι η συλλογή δευτερογενών δεδομένων από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, ενώ μελέτη περίπτωσης είναι η COSMOTE.

Οι στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τόσο από την πλευρά του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, κρίνονται μεγίστης σημασίας, ειδικότερα λόγω των ολοένα αυξανόμενων κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών πιέσεων. Μέσω της ΕΚΕ, οι επιχειρηματικές μονάδες σκοπεύουν, αφενός, στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εμπλεκόμενων μερών, και, αφετέρου, στην αύξηση της πελατειακής βάσης και της κερδοφορίας τους.

Η COSMOTE εστιάζει και στους τέσσερις πυλώνες ΕΚΕ – αγορά, εργαζόμενοι, κοινωνία, περιβάλλον και ανταποδίδει στην κοινωνία μέρος του οφέλους που αποκομίζει με την αύξηση των πελατών. Στοχεύοντας στην αξιοποίηση και διαφύλαξη των οικονομικών, πολιτισμικών και περιβαλλοντικών πόρων κάθε τοπικής κοινωνίας με την εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ, η εταιρεία συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της στην κοινωνία.

Η Διπλωματική συμπεραίνει ότι η δομημένη και στρατηγικά σχεδιασμένη πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της COSMOTE επιτρέπει στην επιχείρηση να εδραιώσει τη φήμη της και να αναπτύξει την πελατειακή της βάση.

Λέξεις-Κλειδιά: Εταιρική κοινωνική ευθύνη, Cosmote, Ελλάδα, στρατηγική, περιβάλλον

TITLE

«Corporate Social Responsibility. Cosmote case study»

ABSTRACT

This Dissertation aims to explain the important role of Corporate Social Responsibility (CSR), with emphasis on its main axes of operation, economy, society and the environment. In particular, with the onset of the global financial crisis, corporate social responsibility has become an indispensable tool for improving important sectors in the corporate business, as well as of public and governmental authorities. The methodology applied is the collection of secondary data from the Greek and foreign bibliography, while the case study is COSMOTE.

Corporate social responsibility strategies, both from the public and the private sectors, are of the utmost importance, especially due to the ever-increasing socio-economic and environmental pressures. Through CSR, business units aim at informing and raising awareness among stakeholders and increasing their customer base and profitability.

COSMOTE focuses on the four pillars of CSR - market, workers, society, environment -, and rewards society for the benefit it derives from customer growth. By aiming to harness and preserve the economic, cultural, and environmental resources of each local community by implementing CSR strategies, the company helps minimize the negative impact of its activities on society.

The Dissertation concludes that COSMOTE's structured and strategically designed CSR policy enables the company to consolidate its reputation and develop its customer base.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Cosmote, Greece, strategy, environment

Στον Άλεξ

Που με παρότρυνε να ξεκινήσω αυτή την ενδιαφέρουσα διαδρομή μετά από πολλά χρόνια απουσίας μου από τα ακαδημαϊκά θρανία και να γίνω κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος φοιτώντας με μεγάλη μου χαρά και ικανοποίηση σε ένα πανεπιστήμιο της χώρας καταγωγής μου, από την οποία έλειπα για 15 ολόκληρα χρόνια.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Αρχές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	9
Πίνακας 2: Περίγραμμα ISO 26000:2010.....	51
Πίνακας 3: Κατηγορίες Οδηγιών GRI.....	55
Πίνακας 4: Κατανάλωση ενέργειας COSMOTE (2008-2017)	77

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Μοντέλο ανάπτυξης εταιρικής κοινωνικής επίδοσης (CSP).....	13
Διάγραμμα 2: Μοντέλο ηθικής λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς.....	14
Διάγραμμα 3: Μοντέλο συστημάτων ενδιαφερομένων μερών ΕΚΕ	23
Διάγραμμα 4: Εκτεταμένη θεωρητική ιδέα της εταιρικής πολιτεότητας	30
Διάγραμμα 5: Ο αντίκτυπος της κρίσης στην ΕΚΕ.....	37
Διάγραμμα 6: Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον για τους εργαζόμενους.....	57
Διάγραμμα 7: Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον για τους διευθυντές.....	58
Διάγραμμα 8: Όμιλος ΟΤΕ.....	60
Διάγραμμα 9: Οργανωτική δομή COSMOTE.....	61
Διάγραμμα 10: Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης COSMOTE.....	62
Διάγραμμα 11: Ενδιαφερόμενα μέρη COSMOTE.....	62
Διάγραμμα 12: Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης COSMOTE	64
Διάγραμμα 13: Δείκτης Ουσιαστικότητας COSMOTE	67
Διάγραμμα 14: Αξιολόγηση Προμηθευτών (2017).....	70
Διάγραμμα 15: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού (2017)	71
Διάγραμμα 16: Πρόσβαση σε όλους	72
Διάγραμμα 17: Κοινωνική συνεισφορά Ομίλου	73
Διάγραμμα 18: Περιβαλλοντική στρατηγική COSMOTE	75
Διάγραμμα 19: Εκπομπές ΑΦΘ (2015 – 2017).....	76
Διάγραμμα 20: Διαχείριση αποβλήτων (2017)	78
Διάγραμμα 21: Μετρήσεις ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας (2013-2017).....	79
Διάγραμμα 22: Δομή εταιρικής διακυβέρνησης COSMOTE	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) έχει μακρά ιστορία, η οποία εξελίχθηκε με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και τις αναδυόμενες ανάγκες της κοινωνίας. Στην πράξη, η ΕΚΕ εφαρμόζεται κυρίως στις δυτικές χώρες του κόσμου με διάφορες μορφές, ενώ η σύγχρονη έννοια και μορφή της διαμορφώθηκε μέσω μιας μετάβασης που άρχισε στις αρχές του εικοστού αιώνα (Kuhn and Shriver, 1991).¹

Ο εικοστός πρώτος αιώνας είναι η εποχή κατά την οποία μεγάλες εταιρείες υιοθετούν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, διαθέτοντας αρμόδια, πλήρως επανδρωμένα τμήματα και προσλαμβάνοντας διευθυντές και συμβούλους εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Επιπλέον, διοργανώνονται συνέδρια σχετικά με την ΕΚΕ, νέες έρευνες ασχολούνται με το ευρύ πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ο τύπος ασχολείται με τις πρακτικές ΕΚΕ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και τον αντίκτυπο στην ευρύτερη κοινωνία (McBarnet, 2009).² Σύμφωνα με τον Rachman (2011)³ κάθε δεκαετία από το 1950 έως τον εικοστό πρώτο αιώνα αποδίδει μία διαφορετική διάσταση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Συνοπτικά:

- Δεκαετία 1950: υποχρέωση προς την κοινωνία.
- Δεκαετία 1960: σχέση μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας.
- Δεκαετία 1970: εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών, επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, βελτίωση ποιότητας ζωής, οικονομική ευθύνη, νομική ευθύνη, και ηθική ευθύνη.
- Δεκαετία 1980: οικονομικά κερδοφόρες, κοινωνικά υποστηρικτικές επιχειρήσεις με οικονομικό, νομικό, δεοντολογικό και φιλανθρωπικό προσανατολισμό.
- Δεκαετία 1990: εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών, κοινωνική υποχρέωση, περιβαλλοντική διαχείριση.
- 21ος αιώνας: ενσωμάτωση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος, ανθρώπινα δικαιώματα, εργατικά δικαιώματα, προστασία του περιβάλλοντος, καταπολέμηση της διαφθοράς, διαφάνεια και λογοδοσία.

¹ Kuhn, J. W., & Shriver, D. W., Jr., (1991), *Beyond success: Corporations and their critics in the 1990s*. New York: Oxford University Press.

² McBarnet, D., (2009), “Corporate Social Responsibility Beyond Law, Through Law, for Law”, *University of Edinburgh, School of Law, Working Papers*, 2009/03.

³ Rahman, S., (2011), “Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility”, *World Review of Business Research*, 1(1), pp.166-176.

1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι γνωστή ως έννοια ήδη από την δεκαετία του 1950. Ωστόσο, η σημασία και η σπουδαιότητά της έχουν ενταθεί κυρίως κατά την τελευταία δεκαετία. Τα κοινωνικοοικονομικά και περιβαλλοντικά θέματα τα οποία προκύπτουν πληθαίνουν ολοένα και περισσότερο, γεγονός το οποίο σημαίνει πως τόσο οι δημόσιες και κυβερνητικές αρχές όσο και οι οντότητες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εν γένει επιχειρηματικό γίγνεσθαι, πρέπει να λάβουν δράση εφαρμόζοντας τις επιμέρους ιδέες και στρατηγικές που οι ίδιες έχουν θεσπίσει στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αν γίνει συνειδητό πως με το πέρας των ετών η ανάγκη ανεύρεσης των εν λόγω τεχνικών και στρατηγικών κρίνεται ολοένα και επιτακτικότερη, τότε γίνεται αυτομάτως αντιληπτή η σπουδαιότητα της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Δεν κρίνεται άλλωστε τυχαίο και το γεγονός του πρωταγωνιστικού της ρόλου τόσο στον Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής όσο και στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης.

1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας εφαρμόζεται συλλογή δευτερογενών δεδομένων από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, προκειμένου να συλλεχθεί το καταλληλότερο και εγκυρότερο πληροφοριακό υλικό και να εξαχθούν ασφαλή και αξιόπιστα συμπεράσματα.

Για την διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης, χρησιμοποιήθηκε η επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας COSMOTE καθώς θεωρείται η εγκυρότερη πηγή συλλογής του απαραίτητου πληροφοριακού υλικού για την ασφαλή διεξαγωγή της εν λόγω μελέτης περίπτωσης και για την εξαγωγή συμπερασμάτων επ' αυτής.

1.3 ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Αφού προηγήθηκε μία περιληπτική ανασκόπηση της παρούσας Διπλωματικής καθώς και η ακολουθούμενη μεθοδολογική προσέγγιση τόσο του θεωρητικού όσο και του ερευνητικού μέρους αυτής, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία προσέγγιση στην έννοια και τον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η οποία αποτελεί και το κυρίως θέμα της παρούσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, διενεργείται ιστορική αναδρομή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μέσω ανάλυσης ανά δεκαετία, από την δεκαετία του 1950 έως τη δεκαετία του 2010.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται μία προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εκ θεωρητικής πλευράς. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά σε μία σειρά θεωριών που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως είναι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, η θεωρία της αξίας του μετόχου, η αρχή της διαχείρισης, η εταιρική κοινωνική επίδοση και η εταιρική πολιτεότητα. Στη συνέχεια, εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και δίνεται έμφαση σε μία σειρά σημαντικών και καθοριστικών κριτικών που διενεργήθηκαν στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στους τομείς εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με ανάλυση των βασικών αξόνων - οικονομία, κοινωνία, περιβάλλον – και ακολουθεί αναφορά στην εσωτερική και εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ.

Το έκτο κεφάλαιο ασχολείται με τα επιμέρους πρότυπα, τους δείκτες και τους θεσμούς που αφορούν το πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με αναφορά στους θεσμούς εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και ανάλυση προτύπων.

Το έβδομο κεφάλαιο ασχολείται με την μελέτη περίπτωσης COSMOTE στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Κλείνοντας, ακολουθεί η αναφορά και ανάλυση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν στα πλαίσια της παρούσας Διπλωματικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Αν και η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα σημαντική, ειδικότερα κατά τη σύγχρονη εποχή την οποία διανύουμε, δεν υπάρχει ένας αμοιβαία αποδεκτός ορισμός ο οποίος να την χαρακτηρίζει. Πρόκειται για μία έννοια για την οποία οι εν γένει φορείς έχουν δώσει μία πληθώρα ορισμών και ως εκ τούτου εντοπίζεται μία ποικιλομορφία στο ζήτημα του ορισμού της. Η ποικιλομορφία αυτή οφείλεται, αφενός μεν, στον πολυπράγμονα χαρακτήρα της ΕΚΕ, και, αφετέρου, στον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο την προσεγγίζουν οι εκάστοτε χώρες, ως αποτέλεσμα των διαφορών που εντοπίζονται στον ρυθμό ανάπτυξής τους και στην διαφορετική σύνθεση και κατηγοριοποίηση των προτεραιοτήτων τους.

Σύμφωνα με τον Herbert Simon (1959)⁴, οι οργανισμοί και ο εν γένει επιχειρηματικός κόσμος πρέπει να χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα απέναντι στις κοινωνικές του αξίες. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2001)⁵, η εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται ως η έννοια, βάσει της οποίας, οι επιχειρηματικές μονάδες ενσωματώνουν εθελοντικά κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στην καθημερινή άσκηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας και κατά τη διάρκεια των επαφών τους με άλλα τρίτα ενδιαφερόμενα μέρη. Η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (International Federation of Accountants, IFAC, 2013)⁶ ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως τη δέσμευση των οικονομικών μονάδων για επίδειξη ηθικής συμπεριφοράς και για συμβολή μέσω της άσκησης δραστηριότητας στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του εργατικού δυναμικού τους, αλλά και του συνόλου των κοινωνικών ομάδων. Ένας πρόσθετος ορισμός αποδίδεται στον οργανισμό Novethic (2012)⁷, ο οποίος

⁴ Simon, H.A., (1959), "Theories of decision-making in economics and behavioral science", *The American Economic Review*, 49(3), pp.253-283.

⁵ European Commission, (2001), *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Διαθέσιμο: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf) [πρόσβαση 8 Σεπ. 2018].

⁶ IFAC, (2013), *Ethical Leadership and Developing a Code of Conduct for Organizations*, Διαθέσιμο: <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/ethics/discussion/ethical-leadership-and-developing-code-conduct> [πρόσβαση 8 Σεπ. 2018].

⁷ Novethic, (2012), *Practices of European banks and insurance companies*, Διαθέσιμο: https://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/2012_CSR_study_bankInsurance.pdf [πρόσβαση 8 Σεπ. 2018].

υποστηρίζει ότι η ΕΚΕ είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση εκφράζει την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Βάσει αυτού, η εταιρική κοινωνική ευθύνη επιμερίζεται σε τρεις βασικές κατηγορίες: (1) οικονομική, (2) περιβαλλοντική και (3) κοινωνική. Μέσω της εφαρμογής της ΕΚΕ, μία οικονομική μονάδα αποδεικνύει πως μέλημά της δεν είναι μόνο η κερδοφορία, αλλά και ο αντίκτυπος που έχει η δραστηριότητά της τόσο στον κοινωνικό περίγυρο, όσο και στο περιβάλλον. Επιπλέον, στα πλαίσια της ΕΚΕ, μία επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει υπόψιν τους τιθέμενους προβληματισμούς των εργαζομένων, των μετόχων, των συνεργατών, των πελατών, των προμηθευτών και οποιουδήποτε άλλου ενδιαφερόμενου και άμεσα εμπλεκόμενου με αυτήν, μέρους.

Μία εναλλακτική άποψη εκφράζει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η υποχρέωση των υπεύθυνων για την λήψη αποφάσεων να συνυπολογίζουν το κοινωνικό όφελος. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης προσέγγισης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη διενεργείται και εφαρμόζεται υπό το διττό πρίσμα της βελτίωσης και της προάσπισης της κοινωνίας και των μερών αυτής (Davis και Blomstrom, 2008: 105)⁸. Τέλος, στην Ολλανδία επικρατεί η άποψη ότι η ΕΚΕ είναι εφαρμογή συγκεκριμένων αξιών από την πλευρά της ηγεσίας μίας οικονομικής μονάδας, υπό τις οποίες γίνονται αποδεκτές οι τοπικές και πολιτισμικές διαφορές που προκύπτουν από την άσκηση των επιμέρους παγκόσμιων πολιτικών. Η προσέγγιση αυτή προσομοιάζει με την αποδοχή της Σύμβασης του ΟΗΕ περί Ανθρώπινων και Εργασιακών Δικαιωμάτων του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, από την πλευρά των διοικούντων των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων των κρατών (Έξαρχος και Νοτόπουλος, 2013).⁹

Παρά τις πολυάριθμες και διαφορετικές προσεγγίσεις εντοπίζονται ορισμένα διαφαινόμενα θετικά στοιχεία μεταξύ των ως άνω ορισμών. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις ανωτέρω προσεγγίσεις, η εταιρική κοινωνική ευθύνη παρουσιάζεται ως ένα τμήμα της βασικής στρατηγικής μίας οικονομικής μονάδας και όχι ως μία δευτερεύουσα και προαιρετικά εφαρμοζόμενη επιλογή. Τέλος, σε όλους τους ανωτέρω ορισμούς διαφαίνεται τόσο η έννοια του εθελοντισμού αναφορικά με την εφαρμογή της, όσο και η στενή διασύνδεσή της με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης.

⁸ Davis, K., & Blomstrom, R., (2008), *Business and Society, Environment and Responsibility*, 3rd ed, McGraw Hill.

⁹ Έξαρχος, Γ., & Νοτόπουλος, Π., (2013), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον Σύγχρονο Κόσμο και στον Πλάτωνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Διάλογος.

2.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη βασίζεται σε δύο θεμελιώδεις αρχές, οι οποίες είναι η αρχή της διαχείρισης και η αρχή της φιλανθρωπίας. Η τήρηση και η εφαρμογή των δύο εν λόγω αρχών κρίνεται απαραίτητη για το σύνολο των επιχειρήσεων που επιθυμούν τη διατήρηση μίας ισορροπίας μεταξύ του κοινωνικού οφέλους και της επιχειρηματικής κερδοφορίας.

Σχετικά με την *αρχή της φιλανθρωπίας*, θα μπορούσε να θεωρηθεί πως οι βάσεις εφαρμογής της είναι κυρίως θρησκευτικές. Βασική κεντρική ιδέα της αποτελεί η αντίληψη και η πεποίθηση πως οι πλουσιότερες και οικονομικά ευκατάστατες κοινωνικές ομάδες θα πρέπει να δίνουν ένα μέρος της περιουσίας τους προς τις οικονομικά ασθενέστερες, προκειμένου να ενισχύεται η κοινωνική ισορροπία και δικαιοσύνη. Με το πέρασ των ετών, διακρίνεται μία έντονη τροπή του επιχειρηματικού κόσμου υπέρ της πρακτικής εφαρμογής της αρχής της φιλανθρωπίας. Ειδικότερα δε, εν όψει της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, όπου ο επιχειρηματικός κόσμος δέχεται επικριτικά σχόλια για την διόγκωσή του, πολλές επιχειρηματικές μονάδες διαθέτουν ένα μέρος των κερδών τους σε φιλανθρωπίες και κοινωνικές ενισχύσεις και υποβοηθήσεις. Μάλιστα, στα πλαίσια της εφαρμογής της αρχής της φιλανθρωπίας, οι εταιρείες παροτρύνουν και τους πελάτες τους να υιοθετήσουν τη συγκεκριμένη φιλανθρωπική τακτική.

Η αρχή της διαχείρισης αντιπροσωπεύει την υπευθυνότητα και τον σεβασμό με τον οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίζουν το κοινωνικό σύνολο. Στη σύγχρονη εποχή, όπου εντοπίζεται έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ της επιχειρηματικής άσκησης και του κοινωνικού συνόλου, οι επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιούνται και να αποφασίζουν με γνώμονα όχι μόνο την κερδοφορία και το αποκλειστικό συμφέρον της επιχείρησης, αλλά λαμβάνοντας υπόψιν και το συμφέρον της κοινωνίας. Πρόκειται για μία αρχή, η βασική ιδέα της οποίας θεωρεί πως ο πλούτος της εκάστοτε επιχείρησης αποτελεί μέρος του πλούτου του συνόλου της κοινωνίας και ως τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται και από την πλευρά των επιχειρηματιών, οι οποίοι καλούνται να λειτουργούν ως θεματοφύλακες του κοινωνικού συνόλου και των αναγκών του (Έξαρχος και Νοτόπουλος, 2013).¹⁰

Η βασική ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ότι οι επιχειρήσεις και η κοινωνία είναι αλληλένδετες και όχι ξεχωριστές οντότητες. Η κοινωνία έχει ορισμένες προσδοκίες

¹⁰ Έξαρχος, Γ., & Νοτόπουλος, Π., (2013), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον Σύγχρονο Κόσμο και στον Πλάτωνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Διάλογος.

για κατάλληλη επιχειρηματική συμπεριφορά και αποτελέσματα σύμφωνα με τρία εννοιολογικά διακριτά, αν και αλληλένδετα φαινόμενα: (1) τις προσδοκίες για όλες τις επιχειρήσεις λόγω του ρόλου τους ως οικονομικά θεσμικά όργανα (θεσμικό επίπεδο), (2) τις προσδοκίες για συγκεκριμένες επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων τους (οργανωσιακό επίπεδο), και (3) τις προσδοκίες για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της ηθικής πρακτικής (ατομικό επίπεδο) (Wood, 1991).¹¹

(1) Θεσμικό επίπεδο: Νομιμότητα

Το πρώτο επίπεδο είναι ο νόμος της ευθύνης του Davis (1973)¹², ο οποίος εκφράζει τη νομιμότητα ως έννοια της κοινωνίας και περιγράφει τις επιχειρήσεις ως κοινωνικά ιδρύματα που πρέπει να αποφεύγουν την κατάχρηση εξουσίας. Επομένως, η αρχή αυτή εκφράζει μια απαγόρευση και όχι ένα καταφατικό καθήκον και ισχύει εξίσου για όλες τις εταιρείες, ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες συνθήκες τους.

(2) Οργανωσιακό επίπεδο: Δημόσια Ευθύνη

Οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους πρωτογενείς και δευτερογενείς τομείς συμμετοχής τους στην κοινωνία. Η αρχή της δημόσιας ευθύνης αναφέρεται στις "λειτουργίες της οργανωσιακής διαχείρισης μέσα στο ειδικό πλαίσιο της δημόσιας πολιτικής που ορίζεται ευρέως ως οι αρχές που καθοδηγούν τη δράση που σχετίζεται με τη κοινωνία στο σύνολό της (Preston and Post, 1975:10&11).¹³ Η αρχή λειτουργεί στο επίπεδο επιμέρους οργανισμών και απαλλάσσει την εταιρική κοινωνική ευθύνη από την ασάφεια της πρώιμης εννοιολογικής εξέλιξή της. Οι επιχειρήσεις δεν είναι υπεύθυνες για την επίλυση όλων των κοινωνικών προβλημάτων, αλλά είναι υπεύθυνες για την επίλυση των προβλημάτων που έχουν προκαλέσει, και έχουν την ευθύνη να βοηθήσουν στην επίλυση προβλημάτων και κοινωνικών ζητημάτων ως αποτέλεσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και συμφερόντων.

(3) Ατομικό επίπεδο: Διαχειριστική διακριτικότητα

Σε κάθε τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να ασκούν τη διακριτική ευχέρεια που έχουν στη διάθεσή τους προκειμένου να επιτύχουν

¹¹ Wood, D.J., (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of management review*, 16(4), pp.691-718.

¹² Davis, K., (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, 16(2), pp.312-322.

¹³ Preston, L. E., & Post, I. E., (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

κοινωνικά υπεύθυνα αποτελέσματα. Στην ταξινόμηση ΕΚΕ του Carroll (1979)¹⁴, οι ευθύνες της επιχείρησης ανάγονται σε πεδία εθελοντικής κοινωνικής συμμετοχής που απαγορεύονται ή απαιτούνται από τις εταιρείες λόγω της οικολογικής, νομικής και δεοντολογικής τους συμπεριφοράς. Ωστόσο, οι ευθύνες διακριτικής ευχέρειας είναι το λιγότερο σταθμισμένες από όλες τις κοινωνικές ευθύνες μιας επιχείρησης καθώς λειτουργούν συνήθως ως εταιρική φιλανθρωπία, ή περιστασιακά ως εταιρική συμμετοχή σε εταιρικές σχέσεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (Aupperle et.al., 1985).¹⁵

Επιπλέον, η αρχή της διαχειριστικής διακριτικότητας βασίζεται στις ακόλουθες ιδέες: (1) οι διευθυντές υπάρχουν σε ένα οργανωσιακό και κοινωνικό περιβάλλον γεμάτο επιλογές, (2) οι ενέργειες των διευθυντών δεν καθορίζονται πλήρως από τις εταιρικές διαδικασίες, τους επίσημους ορισμούς των θέσεων εργασίας, τις διαθέσιμες πηγές πόρων ή τις εφαρμοζόμενες τεχνολογίες, και (3) οι διευθυντές είναι ηθικοί παράγοντες τόσο στο χώρο εργασίας όσο και σε άλλους τομείς της ζωής τους. Παρά την ύπαρξη εταιρικών κοινωνικών ευθυνών σε διάφορους τομείς, οι διευθυντές έχουν επιλογές για το πώς θα εκπληρώσουν πολλές από αυτές τις ευθύνες, όντας προσωπικά υπεύθυνοι για την άσκηση διαχειριστικής διακριτικότητας (Berthoin Antal, 1990).¹⁶

Μόλις αυτά τα τρία επίπεδα ανάλυσης (θεσμικά, οργανωσιακά, και ατομικά) γίνουν διακριτά, τότε οι αρχικά ανταγωνιστικές έννοιες μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους και να εξηγήσουν τις αντίστοιχες αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως συνοψίζονται στον Πίνακα 1.

¹⁴ Carroll, A.B., (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497-505.

¹⁵ Aupperle, K.E., Carroll, A.B. & Hatfield, J.D., (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of management Journal*, 28(2), pp.446-463.

¹⁶ Berthoin Antal, A., (1992), *Corporate social performance: Rediscovering actors in their organizational contexts*. Frankfurt/M.: Campus.

Πίνακας 1: Αρχές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η αρχή της νομιμότητας:	Η κοινωνία παρέχει νομιμότητα και εξουσία στις επιχειρήσεις. Μακροπρόθεσμα, εκείνοι που δεν χρησιμοποιούν την εξουσία με τρόπο που η κοινωνία θεωρεί υπεύθυνο, τείνουν να την χάσουν
Επίπεδο εφαρμογής:	Θεσμικό με βάση τις γενικές υποχρεώσεις μιας επιχείρησης ως επιχειρηματικής οργάνωσης
Εστίαση:	Υποχρεώσεις και κυρώσεις
Αξία:	Καθορίζει τη θεσμική σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας και καθορίζει τι αναμένεται από οποιαδήποτε επιχείρηση
Αρχική μελέτη:	Davis (1973)
Η Αρχή της Δημόσιας Ευθύνης:	Οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τον πρωταρχικό και δευτερογενή τομέα συμμετοχής στην κοινωνία
Επίπεδο εφαρμογής:	Οργανωσιακό, βασισμένο στις συγκεκριμένες συνθήκες και τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον
Εστίαση:	Παράμετροι συμπεριφοράς για οργανισμούς
Αξία:	Περιορίζει την ευθύνη μιας επιχείρησης σε εκείνα τα προβλήματα που σχετίζονται με τις δραστηριότητες και τα συμφέροντά της, χωρίς να προσδιορίζει ένα πολύ στενό πεδίο δράσης
Αρχική μελέτη:	Preston & Post (1975)
Η Αρχή της Διαχειριστικής Διακριτικότητας:	Οι Διευθυντές είναι ηθικοί παράγοντες. Σε κάθε τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι υποχρεωμένοι να ασκούν τη διακριτική ευχέρεια που έχουν στη διάθεσή τους προκειμένου να επιτύχουν κοινωνικά υπεύθυνα αποτελέσματα
Επίπεδο εφαρμογής:	Ατομικό, βασισμένο στους ανθρώπους ως φορείς εντός των οργανισμών
Εστίαση:	Επιλογή, ευκαιρία, προσωπική ευθύνη
Αξία:	Ορίζει την ευθύνη των διαχειριστών να είναι ηθικοί παράγοντες και να αντιλαμβάνονται και να ασκούν τις επιλογές τους στην υπηρεσία της κοινωνικής ευθύνης
Αρχική μελέτη:	Carroll (1979), Wood (1990)

Πηγή: Προσαρμογή από Wood (1991:696)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

3.1 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1950

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί προϊόν της δεκαετίας του 1950 οπότε και άρχισε η επιστημονική ανάλυσή της και η σχετική ερευνητική συγγραφή αναφορικά με την ΕΚΕ ως επιχειρηματική συμπεριφορά. Με το τέλος της Βιομηχανικής Επανάστασης το 1840 παρατηρείται μία τάση για την ανάληψη κοινωνικών πρωτοβουλιών από την πλευρά των επιχειρήσεων καθώς οι διοικήσεις φαίνεται να στρέφουν το ενδιαφέρον τους προς το εργασιακό περιβάλλον και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και την αύξηση της παραγωγικότητας (Carroll, 2008).¹⁷ Παρόλο που δεν προκύπτει από καμία μελέτη ότι η τάση αυτή αναπτύχθηκε για επιχειρηματικούς και οικονομικούς λόγους ή ως αποτέλεσμα της κοινωνικής ευαισθησίας των διοικήσεων, η δημιουργία ενός πρώιμου κοινωνικού κράτους κατά την ίδια περίοδο συνηγορεί υπέρ και των δυο αιτιών καθώς ζητήματα όπως η δημόσια υγεία, η παιδική εργασία κ.α. είχαν άμεση σχέση με την επιβίωση του νεόδμητου οικονομικού συστήματος.

Περαιτέρω, από το 1953 και μετά, γίνεται αισθητή η ανάγκη των επιχειρήσεων για ανάμειξη σε κοινωνικά ζητήματα. Σύμφωνα με τον Bowen (1953)¹⁸ «η κοινωνική ευθύνη αφορά την υποχρέωση των επιχειρηματιών να εφαρμόζουν πολιτικές και να λαμβάνουν αποφάσεις, οι οποίες να συμβαδίζουν με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας.». Ουσιαστικά, με τον ορισμό αυτόν, οριοθετείται η έναρξη της μετάβασης από τον όρο «κοινωνική ευθύνη» στον όρο «εταιρική κοινωνική ευθύνη». Ταυτόχρονα, εξακολουθούν περιστασιακά οι εταιρικές παροχές και η φιλανθρωπία στο πλαίσιο των απαιτήσεων κοινωφελών οργανισμών και του αμερικάνικου ερυθρού σταυρού (Muirhead, 1999).¹⁹

¹⁷ Carroll, A., (2008), “Corporate social responsibility (CSR) and corporate social performance (CSP)”, *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Sage, London.

¹⁸ Bowen, H.R., (1953), *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

¹⁹ Muirhead, S.A., (1999), *Corporate contributions: The view from 50 years*. Conference Board.

3.2 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1960

Η μετάβαση στην εννοιολογική σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όπως τη γνωρίζουμε σήμερα δεν έγινε άμεσα, αλλά μέσω μίας σταδιακής και επίπονης διαδικασίας.

Το 1960, πολλές μεσαίες επιχειρήσεις αύξησαν τις προσπάθειες τους προς την επιλογή πολιτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και τον καθορισμό ενός ξεκάθαρα πλαισίου εφαρμογής τους. Σύμφωνα με τον Davis (1960)²⁰, «η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά τις αποφάσεις και ενέργειες των διοικήσεων των οργανισμών, οι οποίες, έστω και εν μέρει, δεν σχετίζονται με τα άμεσα οικονομικά ή τεχνικά συμφέροντα της επιχείρησης.» Από την άλλη πλευρά, πολλοί μεσαίου επιπέδου διευθυντές θεώρησαν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως μία επένδυση με υψηλό κόστος και ιδιαίτερα αβέβαια αποτελέσματα. Για τον λόγο αυτόν, άσκησαν σημαντική αντίσταση ενάντια στην εφαρμογή της ΕΚΕ στις μεγάλες επιχειρήσεις έως τα τέλη της δεκαετίας του 1970 (Ackerman 1973, Klepper and Mackler 1986).²¹

3.3 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1970

Τη δεκαετία του 1970 γίνεται αισθητή η σύνδεση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού (εργαζόμενοι, διοίκηση, μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές, κράτος, κλπ.). Στο πλαίσιο αυτό, η ΕΚΕ αποτελεί τη διαδικασία με την οποία μία κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση ισορροπεί μια ποικιλία συμφερόντων, συμπεριλαμβανομένου του κινήτρου για αύξηση της κερδοφορίας για τους μετόχους, καθώς και ζητήματα που αφορούν τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους εμπόρους, τις τοπικές κοινότητες και το έθνος (Johnson, 1971).²² Ο ορισμός αυτός συσχετίζεται με τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholder theory), καθώς αναφέρεται σε μια ποικιλία συμφερόντων. Παράλληλα, ο Steiner (1971)²³ επισημαίνει ότι η επιχείρηση είναι ένας

²⁰ Davis, K., (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2(3), pp.70-76.

²¹ Ackerman, R., (1973), "How companies respond to social demands", *Harvard Business Review*, pp.88-98.

Klepper, A. & Mackler, S., (1986), *Screening requests for corporate contributions*. Conference Board.

²² Johnson, H.L., (1971), *Business in contemporary society: framework and issues*, Wadsworth Pub. Co Belmont, Calif.

²³ Steiner, G. A., (1971), *Business and society*. New York: Random House.

πρωταρχικά οικονομικός θεσμός, αλλά έχει και την υποχρέωση να βοηθήσει την κοινωνία να επιτύχει τους βασικούς της στόχους. Όσο επεκτείνεται μία επιχείρηση, τόσο αυξάνουν και οι υποχρεώσεις της.

Επιπλέον, τη δεκαετία του 1970 γίνεται για πρώτη φορά αναφορά στους όρους «κοινωνική ανταπόκριση» (responsiveness) και «εταιρική κοινωνική επίδοση» (corporate social performance). Όπως υπογραμμίζει ο Sethi (1975)²⁴, η εταιρική κοινωνική επίδοση περιλαμβάνει τρεις διακριτές διαστάσεις:

1. Την *κοινωνική υποχρέωση*, η οποία αποτελεί την εταιρική συμπεριφορά ως απάντηση στις δυνάμεις της αγοράς ή σε νομικούς περιορισμούς
2. Την *κοινωνική ευθύνη*, η οποία έχει κανονιστικό χαρακτήρα, και,
3. Την *κοινωνική ανταπόκριση*, η οποία αποτελεί προσαρμογή της εταιρικής συμπεριφοράς στις ανάγκες της κοινωνίας.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1, το μοντέλο ανάπτυξης της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης περιλαμβάνει τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τις διαδικασίες της εταιρικής κοινωνικής ανταπόκρισης και τις πολιτικές της διαχείρισης κοινωνικών θεμάτων. Το μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Wartick and Cochran (1985)²⁵ και πραγματεύεται οικονομικά, νομικά, εθνικά, και ειδικά θέματα στο πλαίσιο φιλοσοφικών, θεσμικών και οργανωτικών κατευθύνσεων.

²⁴ Sethi, S.P., (1975), “Dimensions of corporate social performance: An analytical framework”, *California Management Review*, 17(3), pp.58-64.

²⁵ Wartick, S.L. & Cochran, P.L., (1985), “The evolution of the corporate social performance model”, *Academy of Management Review*, 10(4), pp.758-769.

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

Διάγραμμα 1: Μοντέλο ανάπτυξης εταιρικής κοινωνικής επίδοσης (CSP)

Πηγή: Wartick & Cochran (1985)

Μια από τις σημαντικότερες μελέτες για την εταιρική κοινωνική ευθύνη ανήκει στους Bowman and Haire (1975)²⁶, οι οποίοι μελετώντας δείγμα επιχειρήσεων ανέδειξαν θέματα που σχετίζονται με τη σύγκρουση συμφερόντων των μετόχων με την εφαρμογή της ΕΚΕ. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Holmes (1976)²⁷ εξέτασε δείγμα στελεχών επιχειρήσεων αναφορικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε μια προσπάθεια καταγραφής των δράσεων που άπτονται της ΕΚΕ, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων των μειονοτήτων και θεμάτων σχετικών με την εκπαίδευση, το περιβάλλον, και την αστική ανάπλαση.

3.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1980

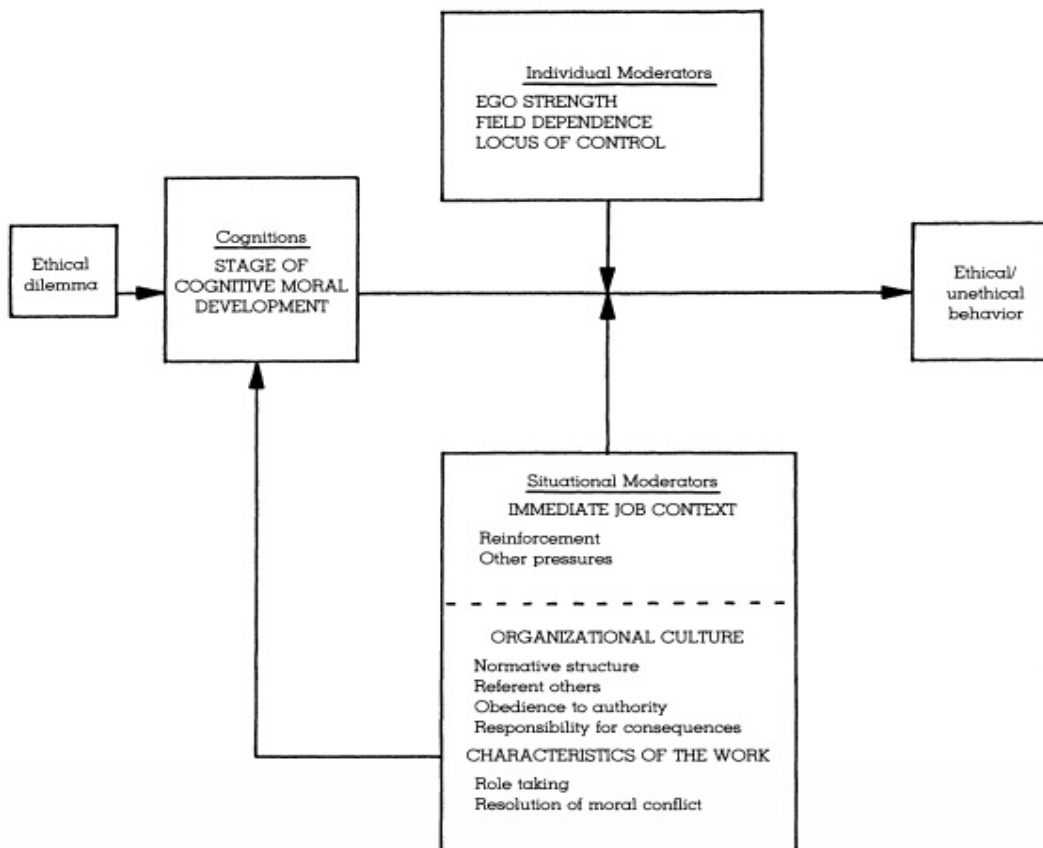
Η επιστημονική καταγραφή και ανάλυση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συνεχίστηκε και τη δεκαετία του 1980. Μία από τις σημαντικότερες μελέτες είναι του Jones (1980)²⁸, ο οποίος εξετάζει με το εάν και με ποιον τρόπο θα πρέπει οι οργανισμοί να εφαρμόζουν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ώστε να μην δέχονται κριτική. Μελέτη των

²⁶ Bowman, E.H. & Haire, M., (1975), "A strategic posture toward corporate social responsibility", *California Management Review*, 18(2), pp.49-58.

²⁷ Holmes, S.L., (1976), "Executive perceptions of corporate social responsibility", *Business Horizons*, 19(3), pp.34-40.

²⁸ Jones, T.M., (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, 22(3), pp.59-67.

Tuzzolino and Armandi (1981)²⁹ προτείνει μια ταξινομική δόμηση για την αξιολόγηση της εταιρικής απόδοσης και ένα κριτήριο για την παρακολούθηση της ΕΚΕ. Οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι η λειτουργικότητα της ΕΚΕ διευκολύνεται από την ύπαρξη ενός αναλυτικού πλαισίου, το οποίο να λαμβάνει υπόψιν την ιεραρχία των οργανωτικών αναγκών. Αναφορικά με τα ζητήματα ηθικής λήψης αποφάσεων (ethical decision making) στους οργανισμούς, η Trevino (1986)³⁰ προτείνει ένα μοντέλο αλληλεπίδρασης, το οποίο συνδυάζει μεμονωμένες μεταβλητές, όπως η ηθική ανάπτυξη, με τις μεταβλητές μίας συγκεκριμένης κατάστασης, προκειμένου να προβλέψει την ηθική συμπεριφορά λήψης αποφάσεων των ατόμων στους οργανισμούς. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2, σημαντικό ρόλο παίζουν μεμονωμένοι συντονιστές, όπως ο εγωισμός ή η ανάγκη ελέγχου, οι οποίοι σε συνδυασμό με την οργανωτική κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν στην υιοθέτηση ηθικής ή μη ηθικής συμπεριφοράς.



Διάγραμμα 2: Μοντέλο ηθικής λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς
Πηγή: Trevino (1986)

²⁹ Tuzzolino, F. & Armandi, B.R., (1981), “A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 6(1), pp.21-28.

³⁰ Trevino, L.K., (1986), “Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model”, *Academy of Management Review*, 11(3), pp.601-617.

3.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1990

Κατά τη δεκαετία του 1990 ισχυροποιήθηκε η σύνδεση της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης με τη θεωρία της ηθικής των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με μελέτη του Jones (1991)³¹ τα ηθικά ζητήματα στη διαδικασία λήψης εταιρικών αποφάσεων διαφέρουν ως προς την έντασή τους. Συνεπώς, ένα πρότυπο υπόδειγμα ηθικής λήψης αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν και την ιδιαίτερη συμπεριφορά των διοικούντων των επιχειρήσεων έτσι ώστε να γίνουν κατανοητές οι ηθικές διαδικασίες που ακολουθούνται κάθε φορά. Επιπλέον, τη δεκαετία του 1990, εισάγεται για πρώτη φορά ο όρος «εταιρική πολιτεότητα» (corporate citizenship), ο οποίος χρησιμοποιείται για να «συνδέσει την επιχειρηματική δραστηριότητα με την ευρύτερη κοινωνική ευθύνη και υπηρεσία προς αμοιβαίο όφελος». Στην ουσία, ο όρος της εταιρικής πολιτεότητας ενίσχυσε την άποψη ότι μια εταιρεία είναι μια οντότητα που καλείται να ανταπεξέλθει στην οικονομική παγκοσμιοποίηση και διασύνδεση των αγορών όπως ακριβώς θα αντιδρούσε ένα μεμονωμένο πρόσωπο (Valor, 2005).³² Η σχέση μεταξύ της επιχείρησης και της ευρύτερης κοινωνίας κατέστη λειτουργική μέσω των ηθικών ενεργειών των στελεχών πολυεθνικών εταιρειών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι διοικήσεις των αμερικανικών πολυεθνικών JCPenney και Sears, οι οποίες υπήρξαν πρωτοπόρες στην φιλανθρωπία και την κοινωνική υπηρεσία, ενεργώντας με ηθική προς το όφελος και την ευημερία της ευρύτερης κοινότητας. Με τον τρόπο αυτόν, η εταιρική πολιτεότητα απέκτησε ενεργό ρόλο, υποστηρίζοντας δραστηριότητες της κοινότητας (Altman, 1998).³³

3.6 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 2000

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από το 2000 και μετά είναι η έμφαση στην εμπειρική απόδειξη για την εφαρμογή της ΕΚΕ στους οργανισμούς καθώς και η εστίαση σε ζητήματα, όπως η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, η ηθική των

³¹ Jones, T.M., (1991). "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model", *Academy of Management Review*, 16(2), pp.366-395.

³² Valor, C., (2005), "Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability", *Business and Society Review*, 110(2), pp.191-212.

³³ Altman, B.W., (1998), "Transformed corporate community relations: A management tool for achieving corporate citizenship", *Business and Society Review*, pp.43-52.

επιχειρήσεων, η βιωσιμότητα και η εταιρική πολιτειότητα. Επίσης, οι αναλυτές και οι θεωρητικοί ενδιαφέρθηκαν για τη συσχέτιση ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και την εταιρική κοινωνική επίδοση ως αποτέλεσμα της ηθικής πρακτικής των οργανισμών.

Σύμφωνα με τον Lantos (2001)³⁴, υπάρχουν τέσσερα είδη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με αντίστοιχες ευθύνες, ως ακολούθως:

- *Οικονομικές ευθύνες:* από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης, οι επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικά ιδρύματα για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών με αναζήτηση πηγών πρώτων υλών, ανακάλυψη νέων πόρων, και τεχνολογικών βελτιώσεων, αλλά και των εργαζομένων με παροχή θέσεων εργασίας και δίκαιη αμοιβή, καθώς και του κράτους με την καταβολή φόρων για δημόσιες ανάγκες. Ο Novak (1996)³⁵ αναφέρει ένα σύνολο οικονομικών ευθυνών: (1) ικανοποίηση πελατών με αγαθά και υπηρεσίες πραγματικής αξίας, (2) δίκαιη απόδοση των κεφαλαίων που ανατίθενται στην εταιρεία από τους επενδυτές της, (3) δημιουργία νέου πλούτου, ο οποίος μπορεί να συγκεντρωθεί σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που κατέχουν μετοχές κρατικών εταιρειών και βοηθούν στην μείωση της φτώχειας, (4) δημιουργία και διατήρηση νέων θέσεων εργασίας, (5) δημιουργία θετικού κλίματος, η οποία δίνει στους πολίτες την αίσθηση ότι οι οικονομικές τους συνθήκες μπορούν να βελτιωθούν, (6) προώθηση της καινοτομίας, και (7) διαφοροποίηση των οικονομικών συμφερόντων των πολιτών ώστε να αποφευχθεί η τυραννία της πλειοψηφίας.
- *Νομικές ευθύνες:* τα νομικά καθήκοντα συνεπάγονται τη συμμόρφωση με το νόμο. Οι νόμοι που ρυθμίζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά ψηφίζονται επειδή η κοινωνία δεν εμπιστεύεται πάντα τις επιχειρήσεις ότι θα πράξουν με σωστό τρόπο. Ωστόσο, οι νόμοι έχουν ορισμένες αδυναμίες καθώς έχουν περιορισμένο πεδίο εφαρμογής (δεν μπορούν να καλύψουν κάθε πιθανό περιστατικό) και παρέχουν μία βάση για την ελάχιστη ηθική συμπεριφορά μιας επιχείρησης.
- *Δεοντολογικές ευθύνες:* οι δεοντολογικές αρμοδιότητες υπερβαίνουν τους περιορισμούς των νομικών υποχρεώσεων. Περιλαμβάνουν σεβασμό των ηθικών δικαιωμάτων των λαών, προβλέποντας και αποφεύγοντας τη κοινωνική βλάβη που

³⁴ Lantos, G.P., (2001), "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), pp.595-632.

³⁵ Novak, M., (1996), *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, The Free Press, New York.

προκαλείται από άλλους (Smith and Quelch, 1993).³⁶ Τέτοιες ευθύνες αναλογούν σε πολιτικές, θεσμικά όργανα, αποφάσεις ή πρακτικές που είτε αναμένονται (θετικές υποχρεώσεις) είτε απαγορεύονται (αρνητικά καθήκοντα) από τα μέλη της κοινωνίας.

- *Αλτρουιστικές ευθύνες*: η στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη λαμβάνει χώρα όταν μια επιχείρηση αναλαμβάνει για εταιρικές δραστηριότητες κοινωφελών υπηρεσιών που επιτυγχάνουν στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους.

Οι de Bakker et.al. (2005)³⁷ υποστηρίζουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη υπόκειται σε αντιφάσεις καθώς διακρίνεται μια εννοιολογική ασάφεια ως προς το ποιες είναι οι κοινωνικές ευθύνες των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, οι Kotler and Lee (2005: 207)³⁸ δημοσίευσαν λίστα με τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, προκειμένου ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων να ενδιαφερθεί για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ.

Γενικότερα, τη δεκαετία του 2000, η εταιρική κοινωνική ευθύνη δημιούργησε σημαντικές συζητήσεις σε ακαδημαϊκούς και εταιρικούς κύκλους. Σύμφωνα με τους Jamali και Mirshak (2007)³⁹, αυτή η συζήτηση αναγνωρίζει τη σημασία της ΕΚΕ, αλλά εγείρει ερωτήματα σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις αναπτυσσόμενες χώρες έχουν υποχρεώσεις ΕΚΕ. Εμπειρική απόδειξη των Dobers and Halme (2009)⁴⁰ δείχνει ότι στις αναπτυσσόμενες χώρες οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Επιπλέον, τα αδύναμα θεσμικά περιβάλλοντα περικλείουν παράνομη οικονομική εκροή από φτωχές χώρες, γεγονός που απομακρύνει τις αναπτυσσόμενες χώρες από κρίσιμους πόρους και οδηγεί σε αποτυχημένες προσπάθειες ΕΚΕ. Στο πλαίσιο αυτό, η ενίσχυση της ικανότητας αντίληψης της φοροδιαφυγής και της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας μπορούν να βελτιώσουν την

³⁶ Smith, N.C. & Quelch, J.A., (1993), *Ethics in Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

³⁷ De Bakker, F.G., Groenewegen, P. & Den Hond, F., (2005), "A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance", *Business & society*, 44(3), pp.283-317.

³⁸ Kotler, P. & Lee, N., (2005), *Corporate social responsibility*. John Wiley & Sons, Inc.

³⁹ Jamali, D. & Mirshak, R., (2007), "Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context", *Journal of Business Ethics*, 72(3), pp.243-262.

⁴⁰ Dobers, P. & Halme, M., (2009), "Corporate social responsibility and developing countries", *Corporate social responsibility and environmental Management*, 16(5), pp.237-249.

εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προς όφελος της κοινωνικής δικαιοσύνης, της προστασίας του περιβάλλοντος και της εξάλειψης της φτώχειας.

Όπως αναφέρει ο Frederick (2006)⁴¹, από το 2000 και μετά, οι επιχειρηματικές ανησυχίες και πρακτικές εστιάζουν σε περιβαλλοντικά ζητήματα, στην ασφάλεια και την υγεία των καταναλωτών, στην ποιότητα της εργασιακής ζωής, και στις καταχρηστικές πρακτικές των πολυεθνικών εταιρειών. Από την άλλη πλευρά, η κατάρρευση της Enron το 2001 πίεσε τις εταιρείες να γίνουν πιο διαφανείς και να εμφανίζουν καλύτερη λογοδοσία. Στο πλαίσιο αυτό, η υποβολή εκθέσεων για την ΕΚΕ καθίσταται υποχρεωτική σε πολλές χώρες, ενώ οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να αναρτούν τις εκθέσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις ιστοσελίδες τους, έτσι ώστε να παρέχουν άμεση πρόσβαση στο κοινό και σε οποιαδήποτε ενδιαφερόμενο. Με αφορμή την Enron, και καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας, μερικοί μελετητές ανέλυσαν και επαναπροσδιόρισαν τι είναι η ΕΚΕ για τον επιχειρηματικό κόσμο του 21ου αιώνα. Για παράδειγμα, η UN Global Compact, μία στρατηγική πολιτική πρωτοβουλία για τις επιχειρήσεις που δεσμεύονται σε δέκα καθολικά αποδεκτές αρχές στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, στο περιβάλλον, και στην καταπολέμηση της διαφθοράς, άνηψε πλήρως όλη αυτή τη δεκαετία (Rahman, 2011).

3.7 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 2010

Από το 2010 έως και σήμερα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει αναπτυχθεί σε πολλαπλά επίπεδα. Οι Mäkinen and Kourula (2012)⁴² εξερευνούν τον πολιτικό ρόλο των επιχειρήσεων μέσα από τρεις βασικές πτυχές της ΕΚΕ, προκειμένου να εξηγήσουν την κατανομή της ηθικής εργασίας μέσα στα πολιτικά συστήματα, όπως ο κλασσικός φιλελευθερισμός ή το ελευθεριακό *laissez-faire*. Ωστόσο, οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι τα τελευταία χρόνια, η ΕΚΕ βασίζεται σε μια ισχυρή παγκόσμια μεταβατική περίοδο, όπου οι ευθύνες και τα καθήκοντα από τις κυβερνήσεις προς τις επιχειρήσεις δεν εστιάζουν στην ηθική εργασία.

⁴¹ Frederick, W.C., (2006), *Corporation, be good!: the story of corporate social responsibility*. Dog Ear Publishing.

⁴² Mäkinen, J. & Kourula, A., (2012), "Pluralism in political corporate social responsibility", *Business Ethics Quarterly*, 22(4), pp.649-678.

Παρομοίως, οι Gond et.al. (2011)⁴³ εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και κυβέρνησης και συμπεραίνουν ότι δεν έχει δοθεί αρκετή προσοχή στον ποικίλο ρόλο που διαδραματίζουν οι κυβερνήσεις στην προώθηση της ΕΚΕ στο πλαίσιο των εθνικών συστημάτων διακυβέρνησης.

Διάφορες θεωρίες επιχειρηματικής ηθικής τείνουν να επικεντρώνονται στην αιτιολόγηση των υποχρεώσεων που ξεπερνούν τις νομικές αρμοδιότητες και τη συμμόρφωση με τους νόμους. Οι περισσότεροι επιστήμονες επιχειρηματικής ηθικής χρησιμοποιούν έννοιες, αρχές και μεθόδους για την αναγνώριση και τη δικαιολόγηση των υποχρεώσεων ενός οργανισμού πέρα από τα επίπεδα νομικής ρύθμισης, γεγονός που δημιουργεί μία κανονιστική ασυμμετρία. Για τον λόγο αυτόν, νεότερες μελέτες εξετάζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη με βάση τη θεωρία των ενδιαφερομένων, την εταιρική πολιτειότητα και την επιχειρηματική ηθική (Norman, 2011)⁴⁴ Στην ουσία, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αντιπροσωπεύει μία προοπτική αυξανόμενης ζωτικής σημασίας, καθώς τα ενδιαφερόμενα μέρη αναμένουν από τις σύγχρονες επιχειρήσεις να υπακούν στη νομοθεσία και να προστατεύουν το κοινωνικό σύνολο. Συνεπώς, οι σύγχρονοι οργανισμοί προσπαθούν να είναι βιώσιμοι σε μια ανταγωνιστική, δυναμική, και παγκόσμια αγορά, καταβάλλοντας ιδιαίτερη προσπάθεια για την εφαρμογή κοινωνικά υπευθύνων αποφάσεων (Carroll, 2015).⁴⁵

Την τελευταία δεκαετία, πολλοί ερευνητές επιβεβαιώνουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει άμεση και έμμεση επιρροή στη χρηματοοικονομική απόδοση. Για παράδειγμα, μελέτη αναφορικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη χρηματοοικονομική επίδοση στον τραπεζικό τομέα του Πακιστάν δείχνει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη επηρεάζει σημαντικά τις οικονομικές επιδόσεις και αυτή η σχέση διαμεσολαβείται εν μέρει από την ικανοποίηση του πελάτη, την εταιρική φήμη, και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sindhu and Arif, 2017).⁴⁶ Η επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις οικονομικές επιδόσεις διερευνάται και σε σχέση με την επίδραση των προτάσεων των μετόχων που σχετίζονται με

⁴³ Gond, J.P., Kang, N. & Moon, J., (2011), "The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility", *Economy and Society*, 40(4), pp.640-671.

⁴⁴ Norman, W., (2011), "Business ethics as self-regulation: Why principles that ground regulations should be used to ground beyond-compliance norms as well", *Journal of Business Ethics*, 102(1), pp.43-57.

⁴⁵ Carroll, A.B., (2015), "Corporate social responsibility", *Organizational dynamics*, 44(2), pp.87-96.

⁴⁶ Sindhu, M.I. and Arif, M., (2017), "The Inter Linkage of Corporate Reputation between Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), pp.898-910.

την ΕΚΕ. Όπως διαπιστώνει η Flammer (2015)⁴⁷, η υιοθέτηση προτάσεων ΕΚΕ οδηγεί σε θετικές αποδόσεις, αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και αύξησης των πωλήσεων, ενώ βελτιώνει και την ικανοποίηση των εργαζομένων, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να εξυπηρετήσουν τους πελάτες με την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών. Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις με υψηλό κοινωνικό κεφάλαιο και εταιρική κοινωνική ευθύνη είχαν αποδόσεις μετοχών 4,00% έως 7,00% υψηλότερες από εκείνες των επιχειρήσεων με χαμηλό κοινωνικό κεφάλαιο, ενώ παρουσίασαν υψηλότερη κερδοφορία, ανάπτυξη και πωλήσεις ανά εργαζόμενο σε σχέση με τις εταιρείες χαμηλής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Lins et.al., 2017).⁴⁸

⁴⁷ Flammer, C., (2015), “Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach”, *Management Science*, 61(11), pp.2549-2568.

⁴⁸ Lins, K.V., Servaes, H. and Tamayo, A., (2017), “Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis”, *The Journal of Finance*, 72(4), pp.1785-1824.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ **ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ **(STAKEHOLDER THEORY)**

Η εισαγωγή του όρου «θεωρία των ενδιαφερομένων» εισήχθη για πρώτη φορά από τον Ansoff (1965)⁴⁹ σχετικά με τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον όρο, ένας βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να επιτύχει την εξισορρόπηση των αντιμαχόμενων αιτημάτων διαφόρων ενδιαφερομένων στην επιχείρηση. Τα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας περιλαμβάνουν τους μετόχους, τους πιστωτές, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, ομάδες δημοσίου συμφέροντος και κυβερνητικούς φορείς.

Επεκτείνοντας τον όρο του Ansoff, ο Freeman (1984)⁵⁰ ανέπτυξε τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (stakeholder theory) ορίζοντας ως ενδιαφερόμενο "οποιαδήποτε" ομάδα ή άτομο μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στην ουσία, ο Freeman ταξινόμησε την εξέλιξη της έννοιας των ενδιαφερομένων μερών σε ένα μοντέλο επιχειρηματικού σχεδιασμού και επιχειρηματικής πολιτικής και σε ένα μοντέλο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για τη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών. Το μοντέλο επιχειρηματικού σχεδιασμού και επιχειρηματικής πολιτικής επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και αξιολόγηση της έγκρισης των εταιρικών στρατηγικών αποφάσεων από ομάδες των οποίων η υποστήριξη απαιτείται για να συνεχίσει να υπάρχει η εταιρεία. Συνεπώς, η συμπεριφορά των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων μερών θεωρείται ένας περιορισμός της στρατηγικής που αναπτύσσεται από τη διοίκηση. Το μοντέλο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επεκτείνει τον εταιρικό σχεδιασμό για να συμπεριλάβει εξωτερικές επιρροές, οι οποίες μπορεί να δημιουργούν αντιφατικές θέσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων. Συνεπώς το μοντέλο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επιτρέπει έναν στρατηγικό σχεδιασμό για την προσαρμογή στις αλλαγές των κοινωνικών απαιτήσεων των μη παραδοσιακών ομάδων δύναμης.

⁴⁹ Ansoff, I., (1965), *Corporate Strategy*, New York. McGraw-Hill.

⁵⁰ Freeman, R., (1984), *Strategic Management, a Stakeholder Approach*, Marshall, MA Pitman.

Βασιζόμενος στο μοντέλο του Freeman, ο Ullmann (1985)⁵¹ ανέπτυξε ένα εννοιολογικό μοντέλο δραστηριοτήτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το οποίο παρέχει μια εννοιολογική βάση για τη μελέτη των εταιρικών δραστηριοτήτων κοινωνικής ευθύνης από ένα ενδιαφερόμενο μέρος. Ο Ullmann κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα πρότυπα κοινωνικής ευθύνης που αναπτύχθηκαν πριν τη δική του έρευνα είναι απροσδιόριστα επειδή η σχέση ανάμεσα στη στρατηγική του οργανισμού και την κοινωνική ευθύνη δεν είχαν αποδειχθεί με εμπειρικές δοκιμές. Επομένως, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών παρέχει μια κατάλληλη αιτιολόγηση για την ενσωμάτωση των στρατηγικών αποφάσεων στις μελέτες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Περαιτέρω, όσο περισσότεροι είναι οι διαθέσιμοι πόροι για τη βιωσιμότητα μίας επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη είναι η προσδοκία ότι τα αιτήματα των ενδιαφερομένων θα αναφερθούν στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών.

Νεότερες μελέτες συνδέουν τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών με την απόδοση της επιχείρησης (Harrison and Wicks, 2013)⁵², το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Harrison et.al., 2010)⁵³, και τη δημιουργία εταιρικής αξίας (Tantalo and Priem, 2016).⁵⁴ Μελέτη των Cheng et.al. (2014)⁵⁵ εξετάζει εάν οι ανώτερες επιδόσεις στην εταιρική κοινωνική ευθύνη οδηγούν σε καλύτερη πρόσβαση στη χρηματοδότηση ως αποτέλεσμα της μείωσης της ασύμμετρης πληροφόρησης λόγω της αυξημένης διαφάνειας. Οι ερευνητές διαπιστώνουν ότι οι επιχειρήσεις με καλύτερη απόδοση ΕΚΕ αντιμετωπίζουν σημαντικά χαμηλότερους κεφαλαιακούς περιορισμούς, ενώ η διαφάνεια είναι σημαντικός παράγοντας μείωσης των κεφαλαιακών περιορισμών.

Το Διάγραμμα 3 απεικονίζει το μοντέλο συστημάτων ενδιαφερομένων μερών, το οποίο προσδιορίζει: (1) τις προσδοκίες ορισμένων ομάδων ενδιαφερομένων σχετικά με τον οργανισμό, (2) το πώς ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις προσδοκίες αυτές, και (3) και τις συνέπειες και για τα δύο μέρη. Η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών

⁵¹ Ullmann, A.A., (1985), "Data in Search of a Theory a Critical Examination of the Relationstup Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance", *Academy of Management Review*, pp 540-577.

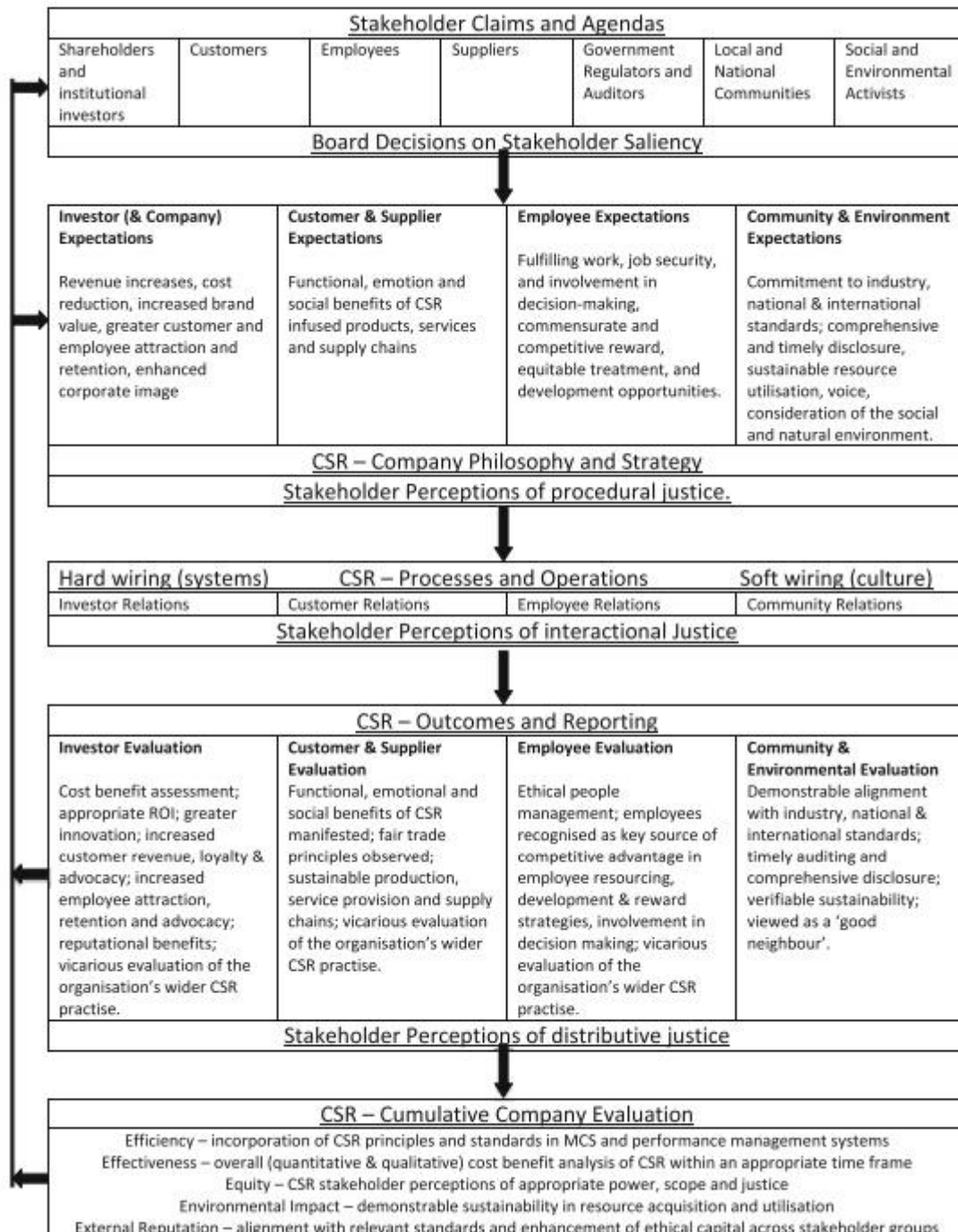
⁵² Harrison, J.S. & Wicks, A.C., (2013), "Stakeholder theory, value, and firm performance", *Business ethics quarterly*, 23(1), pp.97-124.

⁵³ Harrison, J.S., Bosse, D.A. & Phillips, R.A., (2010), "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage", *Strategic management journal*, 31(1), pp.58-74.

⁵⁴ Tantalo, C. & Priem, R.L., (2016), "Value creation through stakeholder synergy", *Strategic Management Journal*, 37(2), pp.314-329.

⁵⁵ Cheng, B., Ioannou, I. & Serafeim, G., (2014), "Corporate social responsibility and access to finance", *Strategic Management Journal*, 35(1), pp.1-23.

συμβάλει σημαντικά στην αποδοτικότητα του οργανισμού, την αποτελεσματικότητα και τη φήμη, χρησιμοποιώντας τη δικαιοσύνη ως ηθική βάση για τη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών και την επίτευξη της ικανοποίησης μέσω της φιλοσοφίας, των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της ΕΚΕ (Mason and Simmons, 2014).⁵⁶



Διάγραμμα 3: Μοντέλο συστημάτων ενδιαφερομένων μερών ΕΚΕ

Πηγή: Mason & Simons(2014)

⁵⁶ Mason, C. & Simmons, J., (2014), "Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach," *Journal of Business Ethics*, 119(1), pp.77-86.

4.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ (SHAREHOLDER VALUE THEORY)

Από το 1980 έως το 1995, η ιδεολογία της αξίας των μετόχων εδραιώθηκε ως αρχή εταιρικής διακυβέρνησης μεταξύ των οργανισμών, αρχής γενομένης από τις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο. Τα επόμενα δύο ή τρία χρόνια, η ρητορική της αξίας των μετόχων κατέκτησε εξέχουσα θέση στις συζητήσεις εταιρικής διακυβέρνησης στην Κύπρο και σε αναπτυγμένα Ευρωπαϊκά κράτη, όπως η Γερμανία, η Γαλλία και η Σουηδία, ενώ το 1999, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) εξέδωσε τις «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης» σύμφωνα με τις οποίες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λειτουργούν πρωτίστως προς το συμφέρον των μετόχων (OECD 1999).⁵⁷

Στην ουσία, η μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων αποτελεί μια κατάλληλη αρχή για τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων στις προηγμένες οικονομίες του εικοστού πρώτου αιώνα. Η εφαρμογή αυτής της αρχής έχει σαν στόχο τη βελτίωση των ανταγωνιστικών επιδόσεων των επιχειρήσεων καθώς και τη βιωσιμότητα των οικονομιών (Lazonick and O'Sullivan, 2000).⁵⁸ Η δημιουργία αξίας για τους μετόχους εφαρμόστηκε αρχικά από έναν σχετικά μικρό αριθμό μεγάλων οργανισμών στις ΗΠΑ με στόχο την επίτευξη τεράστιων εσόδων από την εφαρμογή της αρχής της διατήρησης και επανεπένδυσης (retain and reinvest). Οι οργανισμοί αυτοί έτειναν να διατηρούν τα κέρδη τους και επανεπένδυαν το φυσικό κεφάλαιο με ταυτόχρονη ανάπτυξη και αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων που επιτρέπουν επενδύσεις σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, και ανθρώπινο δυναμικό (Ciccolo and Baum 1985, Corbett and Jenkinson 1996).⁵⁹ Από την άλλη πλευρά, η αρχή του retain and reinvest αντιμετώπισε προβλήματα εφαρμογής με την άνοδο των νέων ανταγωνιστών. Μέσω της εσωτερικής ανάπτυξης ή/και συγχωνεύσεων και εξαγορών, οι οργανισμοί μεγάλωσαν υπερβολικά με διασπορά πολλών τμημάτων σε πολλές διαφορετικές

⁵⁷ OECD, (1999), *OECD Principles of Corporate Governance*, Διαθέσιμο: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En) [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018].

⁵⁸ Lazonick, W. & O'Sullivan, M., (2000), "Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance," *Economy and society*, 29(1), pp.13-35.

⁵⁹ Ciccolo Jr, J.H. & Baum, C.F. (1985). Changes in the balance sheet of the US manufacturing sector, 1926-1977. In *Corporate Capital Structures in the United States* (pp. 81-116). University of Chicago Press.

Corbett, J. & Jenkinson, T., (1996), "The financing of industry, 1970-1989: an international comparison", *Journal of the Japanese and International Economies*, 10(1), pp.71-96.

επιχειρήσεις. Τα κεντρικά γραφεία αυτών των οργανισμών – γιγάντων ήταν πολύ μακριά από τις πραγματικές διαδικασίες ανάπτυξης και χρήσης παραγωγικών πόρων για επενδύσεις με αποτέλεσμα οι αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διατεθούν οι εταιρικοί πόροι να βασίζονται αποκλειστικά στην «διατήρηση και επανεπένδυση». Ωστόσο, το ασταθές μακροοικονομικό περιβάλλον και η άνοδος του νέου διεθνούς ανταγωνισμού, ειδικά από την Ιαπωνία, οδήγησε σε κακή απόδοση των οργανισμών τη δεκαετία του 1970. Σε σύγκριση με την αμερικανική πρακτική, οι ιαπωνικές βάσεις δεξιοτήτων ενσωμάτωσαν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε μια ευρύτερη σειρά από λειτουργικές ειδικότητες και μια βαθύτερη σειρά ιεραρχικών ευθυνών σε διαδικασίες οργανωτικής μάθησης. Αντίθετα, οι αμερικανικές εταιρείες έτειναν να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις τεχνολογίες που θα τους επέτρεπαν να ελέγχουν τις συνθήκες εργασίας και αμοιβής χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων (Lazonick και O'Sullivan 1998).⁶⁰

Στο περιβάλλον αυτό, η αναζήτηση της αξίας των μετοχών στις ΗΠΑ έτυχε της υποστήριξης των θεσμικών επενδυτών. Η μεταφορά μετοχών από μεμονωμένα νοικοκυριά σε ιδρύματα, όπως τα αμοιβαία κεφάλαια, τα συνταξιοδοτικά ταμεία και οι εταιρείες ασφάλισης ζωής, επέτρεψαν τη λειτουργία των εξαγορών, παρέχοντας στους μετόχους μεγαλύτερη συλλογική εξουσία στην απόδοση και την αγοραία αξία των μετοχών. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960, υπήρχαν νομικοί περιορισμοί στην έκταση στην οποία οι εταιρείες ασφάλισης ζωής και τα συνταξιοδοτικά ταμεία θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνουν εταιρικές μετοχές στα επενδυτικά τους χαρτοφυλάκια. Αντιθέτως, στη δεκαετία του 1970, σημειώθηκαν ορισμένες αλλαγές στον τομέα της οικονομίας που προώθησαν τον ρόλο των θεσμικών επενδυτών, όπως, για παράδειγμα, η μετατόπιση του ενδιαφέροντος από την υποστήριξη των μακροπρόθεσμων επενδυτικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων (κυρίως μέσω ομολογιακών εκδόσεων) στη δημιουργία τελών και κεφαλαιακών κερδών μέσω συναλλαγών σε εταιρικά και κρατικά χρεόγραφα (Krippner, 2005).⁶¹

Μελέτη των Berger et.al. (2006)⁶² διερευνά τη σχέση μεταξύ της αξίας του πελάτη (customer lifetime value, CLV) και της αξίας των μετόχων (Shareholder value, SHV) και διαπιστώνει

⁶⁰ Lazonick, W. & O'Sullivan, M., (1998). "Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications", STEP Report R-03.

⁶¹ Krippner, G.R., (2005), "The financialization of the American economy", *Socio-economic review*, 3(2), pp.173-208.

⁶² Berger, P.D., Eechambadi, N., George, M., Lehmann, D.R., Rizley, R. & Venkatesan, R., (2006), "From customer lifetime value to shareholder value: Theory, empirical evidence, and issues for future research", *Journal of Service Research*, 9(2), pp.156-167.

ότι το CLV λειτουργεί ως ενδιάμεσος στη σχέση μεταξύ του οργανισμού και της αξίας των μετόχων με άμεση επίπτωση στις αναγκαίες τροποποιήσεις του επιχειρηματικού μοντέλου. Επεκτείνοντας τον συλλογισμό, οι Schulze et.al. (2012)⁶³ αναπτύσσουν ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο για την εκτίμηση των πελατών, βασισμένο στη θεωρία αποτίμησης, συγκρίνοντας την επιρροή των πελατών στις οικονομικές μετρήσεις της αξίας των μετόχων όπως αυτές αποτιμώνται με τη μόχλευση. Ειδικότερα, κάτω από ευμετάβλητες συνθήκες σταθερής ανάπτυξης και μεταβλητότητας κερδών, η αξία του πελάτη συμβάλλει στην παρακολούθηση της κεφαλαιοποίησης της αγοράς (Zhang, 2016).⁶⁴

4.3 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Η αειφόρος ανάπτυξη μπορεί να αποτελέσει πηγή επιτυχίας, καινοτομίας και κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις. Προκειμένου να χρησιμοποιήσουν αυτή την πηγή και να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της βιωσιμότητας, οι εταιρείες χρειάζονται ένα εργαλείο που θα τους βοηθήσει να εντοπίσουν ευκαιρίες και απειλές και να βελτιώσουν τις στρατηγικές εταιρικής βιωσιμότητας. Με βάση μία εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση της στρατηγικής διαχείρισης, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της εταιρικής βιωσιμότητας, ο Baumgartner (2014)⁶⁵ αναπτύσσει ένα εννοιολογικό πλαίσιο που παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της σημασίας των πτυχών της αειφορίας για μια μεμονωμένη επιχείρηση και επιτρέπει την ενσωμάτωση αυτών των πτυχών βιωσιμότητας σε διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης.

Ο ΟΟΣΑ εισήγαγε μια σειρά από δείκτες κανονιστικής διαχείρισης προκειμένου να αξιολογήσει την αποτελεσματική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων. Η εξασφάλιση σωστής ρυθμιστικής διαχείρισης και η βελτίωση της ποιότητας του ρυθμιστικού πλαισίου και των νέων κανονισμών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα τόσο για τους δημόσιους όσο και για τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Οι δείκτες ποιότητας των συστημάτων κανονιστικής διαχείρισης χρησιμεύουν για την αξιολόγηση των κανονιστικών ρυθμίσεων των χωρών και συμβάλλουν στην ανάλυση των επιδόσεων της κανονιστικής διακυβέρνησης, στη διάγνωση

⁶³ Schulze, C., Skiera, B. & Wiesel, T., (2012), "Linking customer and financial metrics to shareholder value: The leverage effect in customer-based valuation", *Journal of Marketing*, 76(2), pp.17-32.

⁶⁴ Zhang, S.T., (2016), "Firm valuation from customer equity: When does it work and when does it fail?" *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), pp.966-970.

⁶⁵ Baumgartner, R.J., (2014), "Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), pp.258-271.

των παραγόντων επιτυχίας και στον καθορισμό των τομέων προτεραιότητας για περαιτέρω μεταρρυθμίσεις. Από την άλλη πλευρά, η μέτρηση της θεσμικής ανάπτυξης μέσω ποσοτικών δεικτών είναι σημαντική πρόκληση καθώς οι δεσμοί μεταξύ των ρυθμιστικών πολιτικών και των αποτελεσμάτων είναι περίπλοκοι και συνήθως έμμεσοι με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται δυσκολία στην εφαρμογή και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων (Jacobzone et.al. 2007).⁶⁶ Για τον λόγο αυτόν, είναι σημαντική η αναγνώριση των εξωτερικών απαιτήσεων και των επιπτώσεων που προκαλεί η εταιρεία προκειμένου να αναγνωριστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που συνδέονται με τη βιωσιμότητα. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξανόμενες πιέσεις σε σχέση με την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, οι βελτιώσεις στις περιβαλλοντικές επιδόσεις πρέπει να μετατραπούν σε μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους με την πλήρη ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων ΕΚΕ στις στρατηγικές διαδικασίες. Επιπλέον, απαιτείται μεγαλύτερη κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών μέσω των οποίων η απόδοση της ΕΚΕ συνδέεται με τον τρόπο διαχείρισης και διοίκησης της επιχείρησης (Arjaliès and Mundy, 2013).⁶⁷

4.4 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Η εταιρική κοινωνική επίδοση (CSP) ορίζεται ως η βασική αλληλεπίδραση μεταξύ των αρχών της κοινωνικής ευθύνης, της διαδικασίας της κοινωνικής ανταπόκρισης και των πολιτικών που αναπτύσσονται για την αντιμετώπιση των κοινωνικών ζητημάτων, ενώ αφήνει το περιθώριο για την ενσωμάτωση πολλών ανταγωνιστικών προοπτικών, όπως η οικονομική ευθύνη, η δημόσια ευθύνη, και η κοινωνική ανταπόκριση στο πλαίσιο αυτό (Wartick and Cochran, 1985). Μία σημαντική μελέτη για την εταιρική κοινωνική επίδοση ανήκει στον Miles (1987)⁶⁸, ο οποίος εφάρμοσε έννοιες από το στρατηγικό μάνατζμεντ και την οργανωσιακή θεωρία, προκειμένου να εξηγήσει την εταιρική ανταπόκριση (corporate responsiveness). Οι δύο όψεις της ανταπόκρισης στην προσέγγιση αυτή είναι η στρατηγική εξωτερικών υποθέσεων της εταιρείας και ο σχεδιασμός εξωτερικών υποθέσεων. Ωστόσο, οι δύο αυτές παράμετροι εξετάζουν την κοινωνική πολιτική ως φυσική επέκταση της

⁶⁶ Jacobzone, S., Choi, C.W. & Miguet, C., (2007), *Indicators of regulatory management systems*, Διαθέσιμο: <http://search.oecd.org/regreform/regulatory-policy/39954493.pdf> [πρόσβαση 20 Σεπ. 2018].

⁶⁷ Arjaliès, D.L. & Mundy, J., (2013), “The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective”, *Management Accounting Research*, 24(4), pp.284-300.

⁶⁸ Miles, R. A., (1987), *Managing the corporate social environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

επιχειρησιακής πολιτικής, και όχι ως κάτι που μπορεί να προκύψει από την τήρηση των αρχών της υπευθυνότητας. Γενικότερα, οι στρατηγικοί διαχειριστές αντιμετωπίζουν διαρκώς την ανάγκη της αποτελεσματικής κατανομής ελλιπών εταιρικών πόρων σε ένα περιβάλλον που ασκεί όλο και περισσότερες πιέσεις. Πολλές από τις πιέσεις αυτές προέρχονται απευθείας από πηγές που σχετίζονται με κοινωνικά ζητήματα. Σε αυτό το πλαίσιο, η εταιρική κοινωνική επίδοση συσχετίζεται θετικά με τις οικονομικές επιδόσεις μίας επιχείρησης, τόσο ιστορικά όσο και μελλοντικά (Waddock and Graves, 1997).⁶⁹

Νεότερες μελέτες διαπιστώνουν συσχέτιση της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης με την ελκυστικότητα του οργανισμού στους εργαζόμενους. Έρευνα των Jones et.al. (2014)⁷⁰ υπογραμμίζει ότι οι εργαζόμενοι ή όσοι αναζητούν εργασία σε συγκεκριμένους οργανισμούς λαμβάνουν υπόψιν την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τις κοινωνικές επιδόσεις ως δείγμα ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι θετικές όταν διαπιστώνουν την υποστήριξη του οργανισμού και, συνεπώς, αντλούν ικανοποίηση από την εργασία (Glavas and Kelley, 2014).⁷¹ Άλλες μελέτες εστιάζουν στην σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης και του χρηματοοικονομικού κινδύνου. Εμπειρική απόδειξη από εταιρείες του S&P 500 για την περίοδο 1992 και 2009 δείχνει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι αρνητικά αλλά ασθενώς συσχετισμένη με τον συστηματικό κίνδυνο, ενώ η εταιρική κοινωνική ανευθυνότητα συνδέεται θετικά και ισχυρά με τον οικονομικό κίνδυνο. Ακόμα, κανένα σαφές κέρδος ή ζημία δεν μπορεί να επιτευχθεί με επενδύσεις σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων (Oikonomou et.al., 2012).⁷² Παρομοίως, ο (Kang, 2013)⁷³ υπογραμμίζει ότι το επίπεδο διαφοροποίησης είναι θετικά συνδεδεμένο με την εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Ωστόσο, όταν οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις επικεντρώνονται έντονα στο βραχυπρόθεσμο κέρδος, μπορεί να αποθαρρύνουν τη σταθερή ανταπόκριση στις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων και τις επενδύσεις σε κοινωνικά

⁶⁹ Waddock, S.A. & Graves, S.B., (1997), “The corporate social performance–financial performance link”, *Strategic Management Journal*, 18(4), pp.303-319.

⁷⁰ Jones, D.A., Willness, C.R. & Madey, S., (2014), “Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms”, *Academy of Management Journal*, 57(2), pp.383-404.

⁷¹ Glavas, A. & Kelley, K., (2014), “The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes”, *Business Ethics Quarterly*, 24(2), pp.165-202.

⁷² Oikonomou, I., Brooks, C. & Pavelin, S., (2012), “The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis”, *Financial Management*, 41(2), pp.483-515.

⁷³ Kang, J., (2013), “The relationship between corporate diversification and corporate social performance”, *Strategic Management Journal*, 34(1), pp.94-109.

ζητήματα, περιορίζοντας έτσι αρνητικά τη θετική σχέση μεταξύ του επιπέδου διαφοροποίησης και του CSP. Από την άλλη πλευρά, χρησιμοποιώντας δείγμα επιχειρήσεων από 42 χώρες με βάση την κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση, οι Ioannou and Serafeim (2012)⁷⁴ συμπεραίνουν ότι το πολιτικό σύστημα, ακολουθούμενο από το εργατικό, το εκπαιδευτικό και το πολιτιστικό σύστημα είναι οι σημαντικότερες κατηγορίες μεταβλητών που επηρεάζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ενώ το χρηματοπιστωτικό σύστημα φαίνεται να έχει σχετικά μικρότερο αντίκτυπο.

4.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΕΙΟΤΗΤΑ

Η εταιρική πολιτεότητα (Corporate Citizenship) εμφανίστηκε ως εξέχοντας όρος στη βιβλιογραφία του management και ασχολείται με τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων. Αυτό αρχικά σημειώθηκε στις επιχειρήσεις των Η.Π.Α. τη δεκαετία του '80 (Altman and Vidaver-Cohen, 2000)⁷⁵, όπου και άρχισε να εισέρχεται στη γλώσσα της παγκόσμιας επιχειρηματικής κοινότητας. Ένα ορόσημο στη διαδικασία αυτή ήταν η κοινή δήλωση σχετικά με την «Παγκόσμια Εταιρική Πολιτεότητα - Η πρόκληση ηγεσίας για τους διευθύνοντες συμβούλους και τους συμβούλους» που υπογράφηκε κατά τη διάρκεια του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ στο Νέα Υόρκη το 2002 από διευθυντές τριάντα τεσσάρων από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες του κόσμου, όπως Coca-Cola Company, Deutsche Bank, Diageo, η Merck & Co., McDonald's Corporation, Philips και η UBS (World Economic Forum, 2002).⁷⁶ Ωστόσο, η εξάπλωση του όρου δεν περιορίζεται στην εταιρική σφαίρα, καθώς ένα αυξανόμενο σώμα της ακαδημαϊκής έρευνας είναι αφιερωμένο σε θέματα εταιρικής πολιτεότητας (De Jongh and Prinsloo, 2005).⁷⁷ Επίσης, η ορολογία έχει υιοθετηθεί ως αναφορά στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πολιτικές των επιχειρήσεων (Wagner, 2001)⁷⁸, ενώ ένας αυξανόμενος αριθμός κυβερνητικών μονάδων και συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι ειδικά αφιερωμένος στην εταιρική πολιτεότητα, όπως το

⁷⁴ Ioannou, I. & Serafeim, G., (2012), “What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions”, *Journal of International Business Studies*, 43(9), pp.834-864.

⁷⁵ Altman, B.W. & Vidaver-Cohen, D., (2000), “A framework for understanding corporate citizenship: introduction to the special edition of business and society review “corporate citizenship for the new millennium”, *Business and Society Review*, 105(1), pp.1-7.

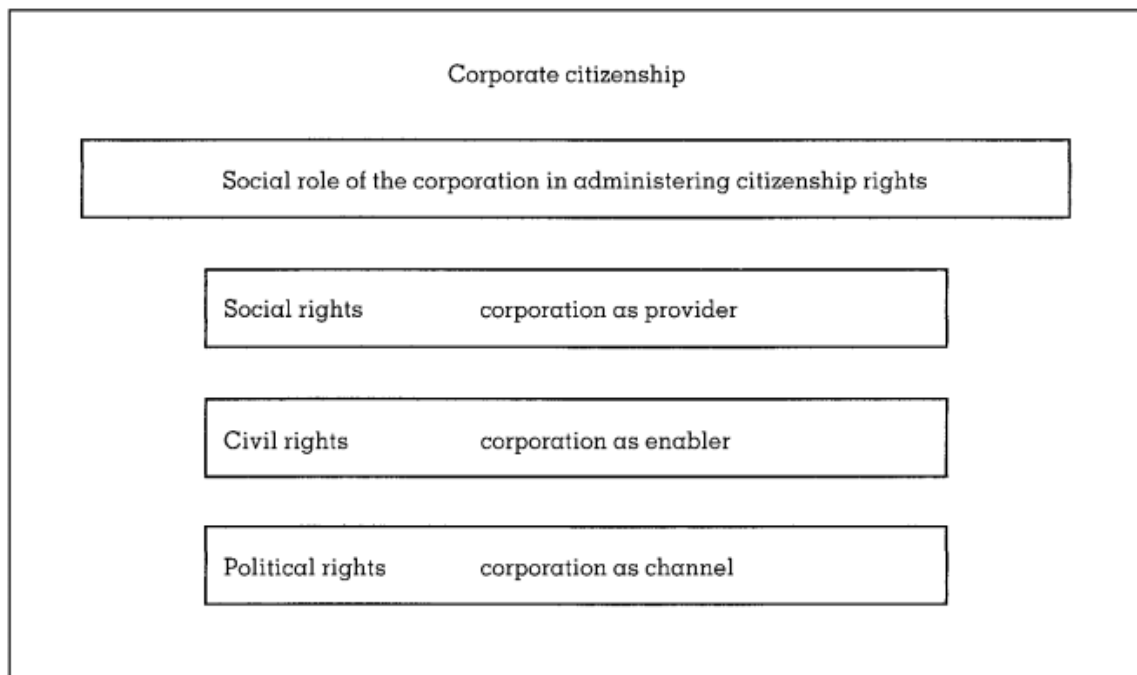
⁷⁶ World Economic Forum, (2002), *Global corporate citizenship: The leadership challenge for CEOs and boards*. Geneva: World Economic Forum and The Prince of Wales Business Leaders Forum.

⁷⁷ De Jongh, D. & Prinsloo, P., (2005), “Why teach corporate citizenship differently”, *Journal of Corporate Citizenship*, 18, pp.113-122.

⁷⁸ Wagner, C.G., (2001), “Economics: Evaluating good corporate citizenship”, *The Futurist*, 35(4), p.16.

Εμπορικό Επιμελητήριο των Η.Π.Α. για την Εταιρική Πολιτειότητα, το Αφρικανικό Ινστιτούτο για την Εταιρική Πολιτειότητα, το Κέντρο της Κοπεγχάγης, και η Εταιρία Εταιρικής Πολιτειότητας στο Λονδίνο (Matten and Crane, 2005).⁷⁹

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω, η εταιρική πολιτειότητα δεν αφορά μόνο τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται αυτά τα δικαιώματα. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4, η εταιρική πολιτειότητα εμπεριέχει και έναν κοινωνικό ρόλο, ο οποίος περιλαμβάνει διαφορετικούς ρόλους και δράσεις. Σε ό,τι αφορά τα κοινωνικά δικαιώματα (social rights), η επιχείρηση βασικά είτε προμηθεύει ή δεν προμηθεύει κοινωνικές υπηρεσίες και, ως εκ τούτου, διαχειρίζεται δικαιώματα αναλαμβάνοντας έναν ρόλο παρόχου. Στην περίπτωση αστικών δικαιωμάτων (civil rights), η επιχείρηση είτε ικανοποιεί είτε περιορίζει τα πολιτικά δικαιώματα των πολιτών και, ως εκ τούτου, μπορεί να αντιμετωπίζεται ως διαχειριστής περισσότερων από έναν ρόλων. Τέλος, στον τομέα των πολιτικών δικαιωμάτων (political rights), η επιχείρηση λειτουργεί ως αγωγός για την άσκηση των πολιτικών δικαιωμάτων, αναλαμβάνοντας τον ρόλο του διαμεσολαβητή.



Διάγραμμα 4: Εκτεταμένη θεωρητική ιδέα της εταιρικής πολιτειότητας

Πηγή: Matten and Crane (2005)

⁷⁹ Matten, D. & Crane, A., (2005), "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management review*, 30(1), pp.166-179.

Γενικότερα, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να είναι μόνο κερδοφόρα εργαλεία, αλλά και υπεύθυνες για την πολιτειότητα, εφαρμόζοντας επιχειρηματικές πρακτικές με παγκόσμια δομή με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών και επικεντρώνονται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, η οποία δημιουργεί μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα για εταιρική επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό, συμπεριλαμβάνεται και η εταιρική πολιτειότητα με την ικανοποίηση των αναγκών όλων των προμηθευτών, επενδυτών, και εργαζομένων (Tai and Chuang, 2014).⁸⁰ Από την άλλη πλευρά, μελέτη του McEachern (2015)⁸¹ υπογραμμίζει ότι η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με τα διαφορετικά επίπεδα δραστηριοτήτων εταιρικής πολιτειότητας είναι δύσκολο να προσδιορισθεί παρά την αυξανόμενη υιοθέτηση σχετικών στρατηγικών από τους οργανισμούς.

4.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει πολλά πλεονεκτήματα που μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα της. Γενικά, τα δυνητικά οφέλη από την εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνουν: θετική επιχειρηματική φήμη, αυξημένες πωλήσεις και αφοσίωση των πελατών, εξοικονόμηση κόστους, καλύτερες οικονομικές επιδόσεις, προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, αναγνώριση των ενδιαφερομένων μερών, και ευκολότερη πρόσβαση στη χρηματοδότηση.

(1) Επιχειρηματική φήμη

Οι εταιρικές κοινωνικές επενδύσεις βοηθούν μία επιχείρηση να δημιουργήσει τη φήμη της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εταιρείες συχνά ευνοούν τους προμηθευτές που έχουν υπεύθυνες πολιτικές, έτσι ώστε να ικανοποιούν τη γνώμη των πελατών τους, αρκετοί εκ των οποίων επιμένουν να συναλλάσσονται με κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις.

(2) Εξοικονόμηση κόστους

Η αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων και η μείωση των αποβλήτων συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος, με παράλληλη μείωση κόστους για την επιχείρηση.

⁸⁰ Tai, F.M. & Chuang, S.H., (2014), “Corporate social responsibility”, *Ibusiness*, 6(03), p.117.

⁸¹ McEachern, M.G., (2015), “Corporate citizenship and its impact upon consumer moralisation, decision-making and choice”, *Journal of Marketing Management*, 31(3-4), pp.430-452.

(3) Εύρεση και διατήρηση ταλαντούχου προσωπικού

Μία υπεύθυνη και βιώσιμη επιχείρηση μπορεί να διευκολύνει την πρόσληψη νέων ταλέντων καθώς και τη διατήρηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να παρακινούνται να παραμείνουν στην επιχείρηση όταν αυτή φέρεται με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, γεγονός που οδηγεί σε μείωση του κόστους διακοπής της πρόσληψης και της επανεκπαίδευσης νέων εργαζομένων.

(4) Αναγνώριση των ενδιαφερομένων μερών

Η συστηματική προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών αποκαλύπτει ομάδες ατόμων που, ενδεχομένως, η επιχείρηση να αγνοούσε στο παρελθόν.

(5) Άλλα οφέλη από την εταιρική κοινωνική ευθύνη

Ενεργώντας με τρόπο βιώσιμο και υπεύθυνο, είναι πιο εύκολο για μία επιχείρηση:

- να έχει πρόσβαση στη χρηματοδότηση – οι επενδυτές είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν μια αξιόπιστη επιχείρηση που προσελκύει τη θετική προσοχή των μέσων ενημέρωσης με συμμετοχή σε κοινοτικές δραστηριότητες,
- να έχει καλές σχέσεις με τις τοπικές αρχές προς διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας (π.χ. μείωση των κανονιστικών βαρών),
- να εντοπίζει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών,
- να βελτιώσει την εταιρική διακυβέρνηση
- να επιτύχει μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία

4.7 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Παρά τα δεδομένα πλεονεκτήματα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει και μειονεκτήματα, τα οποία συνοψίζονται στην αυξημένη γραφειοκρατία, με αυξανόμενο κόστος τήρησης και στο γεγονός ότι τα κριτήρια αναφοράς ποικίλλουν κατά εταιρεία, κλάδο και χώρα δραστηριότητας και βρίσκονται σε συνεχή εξέλιξη.

Όταν μία επιχείρηση σχεδιάζει μία στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, θα πρέπει να είναι και σε θέση να την εκτελέσει. Μέρος του στόχου της ΕΚΕ είναι να δείξει ότι μία επιχείρηση ενδιαφέρεται για την κοινότητα όπου δραστηριοποιείται, κάνοντας τους καταναλωτές να την εμπιστευτούν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να ανακοινώσει τη στρατηγική ΕΚΕ που σκοπεύει να εφαρμόσει και να την εκτελέσει με

επιτυχία. Στην αντίθετη περίπτωση, ένα αποτυχημένο σχέδιο ΕΚΕ μπορεί να αποδειχθεί χειρότερο για την εταιρεία από ό, τι η παντελής έλλειψη στρατηγικής ΕΚΕ. Περαιτέρω, τα δελτία τύπου που αποδεικνύονται ψευδείς υποσχέσεις με την πάροδο του χρόνου οδηγούν σε μεγαλύτερο έλεγχο τόσο από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης όσο και από τους καταναλωτές, ενώ συνοδεύονται από έλλειψη εμπιστοσύνης.

Από διοικητική άποψη, οι στρατηγικές ΕΚΕ μπορούν να καταλήξουν σε δαπανηρές προσπάθειες, ειδικά για τις μικρότερες επιχειρήσεις, καθώς περιλαμβάνουν τις αμοιβές μιας ομάδας ανθρώπων για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της στρατηγικής. Ακόμα, οι εκστρατείες για την ΕΚΕ έχουν συχνά μια χρηματοοικονομική συνιστώσα, όπως, για παράδειγμα, μία δωρεά χρημάτων ή οι ημερήσιες αποζημιώσεις των εργαζομένων. Επομένως, δεν είναι πάντοτε φθηνό το κόστος εφαρμογής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

4.8 ΚΡΙΤΙΚΗ FRIEDMAN

Ο Milton Friedman αντιτάχθηκε έντονα στην ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, θεωρώντας ότι οι λόγοι που την επιβάλλουν είναι δαπανηροί και επιβαρύνουν τους μετόχους. Σύμφωνα με τον Friedman (1970)⁸², σε μια ελεύθερη κοινωνία υπάρχει μία και μόνο κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων - να χρησιμοποιούν τους πόρους και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην αύξηση των κερδών τους εφόσον συμμετέχουν σε ανοιχτό και ελεύθερο ανταγωνισμό χωρίς εξαπάτηση ή απάτη. Ειδικότερα, σε ένα σύστημα ελεύθερης επιχείρησης, ιδιωτικής ιδιοκτησίας, ένα εταιρικό στέλεχος είναι υπάλληλος των ιδιοκτητών της επιχείρησης και έχει άμεση ευθύνη απέναντι στους εργοδότες του. Αυτή η ευθύνη είναι να διεκπεραιώνει τα καθήκοντά του σύμφωνα με τις επιθυμίες της Διοίκησης με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας σύμφωνα με τους βασικούς κανόνες της κοινωνίας, τόσο εκείνους που ενσωματώνονται στο νόμο όσο και εκείνους που ενσωματώνονται στο ηθικό έθιμο. Όταν ένα εταιρικό στέλεχος καλείται να έχει κοινωνική ευθύνη ως επιχειρηματίας σημαίνει ότι πρέπει να ενεργεί με κάποιο τρόπο που δεν είναι προς το συμφέρον των εργοδοτών του. Για παράδειγμα, να μην αυξήσει την τιμή του προϊόντος προκειμένου να συμβάλει στον κοινωνικό στόχο της πρόληψης του πληθωρισμού, παρόλο που η αύξηση των τιμών θα ήταν προς το συμφέρον της εταιρείας. Ή να κάνει δαπάνες για τη μείωση της ρύπανσης πέραν του ποσού που είναι προς το

⁸² Friedman, M., (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, Διαθέσιμο: <http://anticsr.com/milton-friedman-csr/> [πρόσβαση 20 Σεπ. 2018]

συμφέρον της εταιρείας ή που απαιτείται από το νόμο για να συμβάλει στον κοινωνικό στόχο της βελτίωσης του περιβάλλοντος. Σε κάθε μια από αυτές τις περιπτώσεις, το εταιρικό στέλεχος θα δαπανούσε χρήματα των μετόχων, μειώνοντας τις αποδόσεις τους, προς όφελος του κοινωνικού συμφέροντος. Συνεπώς, είναι δυνατό εταιρικά στελέχη να κάνουν κατάχρηση των κεφαλαίων των μετόχων στο όνομα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, προκειμένου να ενισχυθούν προσωπικά. Επιπλέον, ο Friedman θεωρούσε ότι οι εταιρικοί διαχειριστές δεν διέθεταν τις απαιτούμενες δεξιότητες και την εμπειρογνωμοσύνη να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα κοινωνικά προβλήματα.

4.9 ΚΡΙΤΙΚΗ PORTER ΚΑΙ KRAMER

Σύμφωνα με τους Porter and Kramer (2002)⁸³, υπάρχει σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της δημιουργίας αξίας για τους μετόχους. Στην ουσία, αναφέροντας την εταιρική φιλανθρωπία, οι συγγραφείς προτείνουν ένα θεμελιωδώς νέο τρόπο να εξετασθεί η σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας στο πλαίσιο της ανάπτυξης και της κοινωνικής πρόνοιας, εισάγοντας ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο κάθε επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει τις κοινωνικές συνέπειες των ενεργειών της. Συνεπώς οι Porter and Kramer, υποστηρίζουν την στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη, η οποία εκφράζεται με φιλανθρωπικές προσπάθειες που συμβάλλουν στην κοινωνία και το περιβάλλον, ώστε να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού. Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ έχει αναλυθεί χρησιμοποιώντας το πλαίσιο που καθοδηγεί τις επιχειρηματικές επιλογές, ως πηγή ευκαιριών, καινοτομίας, και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, μέσω της στρατηγικής ΕΚΕ, η εταιρία μπορεί να συμβάλει στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων και δημιουργώντας καλή φήμη να δημιουργήσει αξία τόσο για την κοινωνία όσο και για τους μετόχους. Με άλλα λόγια, οι Porter and Kramer θεωρούν ότι η αντίληψη της κοινωνικής ευθύνης ως ευκαιρία και όχι ως έλεγχος ζημιών ή δραστηριότητα δημοσίων σχέσεων απαιτεί έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης με επίκεντρο την εταιρική φιλανθρωπία.

⁸³ Porter, M.E. & Kramer, M.R., (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard business review*, 80(12), pp.56-68.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

5.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΩΣ ΑΞΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα συγκεκριμένων θεσμών για την επίτευξη κοινωνικών σκοπών αποτελούν βασικό μέλημα της οικονομικής θεωρίας. Η παραδοσιακή άποψη θεωρεί την ιδιωτική επιχείρηση ως τον χειραφέτη της δημιουργίας πλούτου ακόμη και στο μέτρο της απληστίας με στόχο τη μεγιστοποίηση κέρδους. Από την άλλη πλευρά, κυβερνητικοί και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν σαν στόχο την αντιμετώπιση κοινωνικών σκοπών που δεν σχετίζονται με την οικονομία, χωρίς ωστόσο να αποκλείονται φαινόμενα διαφθοράς και ανικανότητας να εκπληρώσουν τον καθορισμένο ρόλο τους. Παρόλο που η πολιτική οικονομία εξετάζει αυτά τα θέματα από την πλευρά της συμπεριφοράς της κυβέρνησης, στον αντίποδα υπάρχει ένα κίνημα που επιθυμεί να αντλήσει έναν ευρύτερο κοινωνικό ρόλο για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η άποψη δείχνει ότι οι εταιρείες πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους σε μια ευρύτερη ομάδα ενδιαφερομένων - πελάτες, εργαζόμενους και κοινότητες – εκτός από τις συνήθεις υποχρεώσεις προς τους μετόχους.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επιδιώκει συστηματικά τη μεγιστοποίηση του κέρδους στις ανταγωνιστικές αγορές. Ειδικότερα, όταν οι καταναλωτές ενδιαφέρονται ή γνωρίζουν τον σκοπό για τον οποίο η επιχείρηση προωθεί ένα συγκεκριμένο προϊόν (π.χ. συλλογή χρημάτων για κάποιο ίδρυμα) είναι πρόθυμοι να αγοράσουν το προϊόν, χωρίς να υπολογίσουν την κερδοφορία για την επιχείρηση ή το αντίστοιχο δημόσιο αγαθό. Η ΕΚΕ στους ιδιωτικούς οργανισμούς αποκτά συγκριτικό θεσμικό πλεονέκτημα, ειδικότερα δε όταν το δημόσιο αγαθό συνδυάζεται με την παραγωγή ενός ιδιωτικού αγαθού. Για παράδειγμα, η Nike μπορεί να επιλέξει εάν θα χρησιμοποιηθούν μικρά παιδιά στα εργοστάσια κατασκευής παπουτσιών στην Ασία, ή ένας κατασκευαστής καλλυντικών μπορεί να επιλέξει αν θα συμμετάσχουν ζώα στις δοκιμές των προϊόντων. Από την άλλη πλευρά, η ΕΚΕ στην κυβέρνηση αποκτά συγκριτικό θεσμικό πλεονέκτημα όταν είναι σε θέση να κατανέμει ισότιμα το κόστος των δημόσιων αγαθών στους φορολογούμενους. Ωστόσο, και στις δύο περιπτώσεις (ιδιωτικοί ή δημόσιοι οργανισμοί), η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα.

5.1.1 Η επίπτωση της οικονομικής κρίσης στην ΕΚΕ

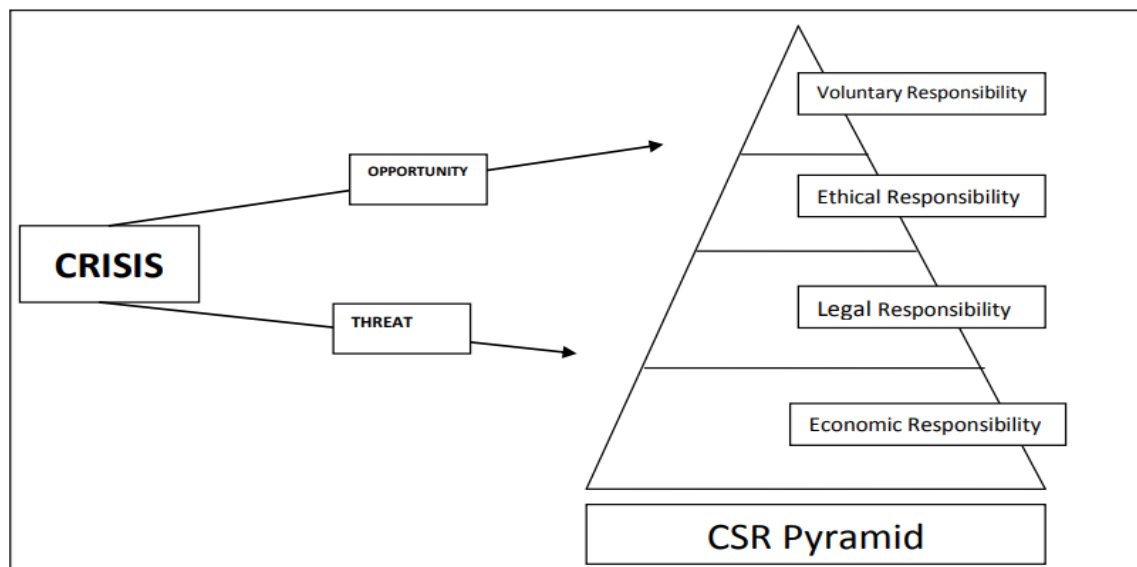
Η παγκόσμια οικονομική κρίση προκάλεσε σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, κυρίως στον τομέα της ρευστότητας. Παρόλο που οι κρίσεις δεν είναι γενικά προβλέψιμες και η εμφάνισή τους μπορεί να εξαρτάται από πολλές αιτίες, γενικότερα ορίζονται ως ασταθείς χρονικές περίοδοι με μεγάλη πιθανότητα πραγματοποίησης ενός ανεπιθύμητου αποτελέσματος (Devlin, 2007: 5).⁸⁴ Με βάση αυτόν τον ορισμό, η κρίση μπορεί να περιγραφεί ως μια σειρά γεγονότων που προκαλούνται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης, πιθανότατα απροσδόκητους, ταχεία αναπτυσσόμενους, και ανεπιθύμητους. Εκτός από τις οικονομικές επιπτώσεις, η κρίση του 2008 δημιούργησε και ένα περιβάλλον κατάθλιψης και αβεβαιότητας που αποτέλεσε άμεση απειλή για τους οργανισμούς σχετικά με τη μείωση των πωλήσεων και της κερδοφορίας, αλλά κυρίως με την αυστηρότερη εκτίμηση των πρακτικών ΕΚΕ από τους καταναλωτές. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η άποψη ότι η συμμετοχή σε δραστηριότητες ΕΚΕ αποτελεί μια καλή μέθοδο αξιοποίησης των ευκαιριών που προσφέρει η κρίση. Για παράδειγμα, αρκετές επιχειρήσεις προχώρησαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές για να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές επιπτώσεις της κρίσης, γεγονός που οδήγησε σε θετικές μακροπρόθεσμες αποδόσεις μετοχών. Ταυτόχρονα, οι συγχωνεύσεις από επιχειρήσεις με υψηλή εταιρική κοινωνική ευθύνη ολοκληρώθηκαν συντομότερα και είχαν λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας. Συνεπώς, οι κοινωνικές επιδόσεις των εταιρειών που προχωρούν σε εξαγορές είναι σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης των συγχωνεύσεων και της πιθανότητας μεγιστοποίησης της αξίας των ενδιαφερομένων μερών (Deng et.al., 2013).⁸⁵

Οι Yelkikalan and Köse (2012)⁸⁶ ανέπτυξαν ένα μοντέλο προκειμένου να εξηγήσουν τις επιπτώσεις της κρίσης στην ΕΚΕ σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5, οι αντιδράσεις των πρακτικών ΕΚΕ κατά της κρίσης αλλάζουν ανάλογα με τον εντοπισμό αυτών των πρακτικών στις διαφορετικές διαστάσεις της πυραμίδας ΕΚΕ (εθελοντικές, ηθικές, νομικές και οικονομικές).

⁸⁴ Devlin, E. S., (2007), *Crisis Management Planning and Execution*, Taylor & Francis Group, USA

⁸⁵ Deng, X., Kang, J.K. & Low, B.S. (2013), "Corporate social responsibility and stakeholder value maximization: Evidence from mergers", *Journal of financial Economics*, 110(1), pp.87-109.

⁸⁶ Yelkikalan, N. & Köse, C., (2012), "The effects of the financial crisis on corporate social responsibility", *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), pp. 292-300.



Διάγραμμα 5: Ο αντίκτυπος της κρίσης στην ΕΚΕ

Πηγή: Yelkikalan & Köse (2012)

Στην Ελλάδα, πολλές επιχειρήσεις συμμετείχαν οικειοθελώς στην αξιολόγηση στο πλαίσιο του διεθνούς εργαλείου Δείκτης Εταιρικής Υπευθυνότητας (Corporate Responsibility Index, CRI), ο οποίος αξιολογεί τις εταιρείες με βάση τις επιδόσεις τους στις δραστηριότητες ΕΚΕ που σχετίζονται με την κοινωνία, το περιβάλλον, την αγορά και τους εργαζομένους. Μελέτη των Kavoura and Sahinidis (2015)⁸⁷ σε δείγμα 26 επιχειρήσεων κατά την περίοδο 2008-2015 διαπιστώνει ότι οι συμμετέχουσες εταιρείες γίνονται αποτελεσματικότερες όσον αφορά τις δραστηριότητες ΕΚΕ, δεδομένου ότι υπάρχει σημαντική ποιοτική διαφορά μεταξύ των πρακτικών ΕΚΕ πριν από την κρίση και μετά την κρίση. Αυτό δείχνει ότι, παρά την οικονομική κρίση και τη σημαντική πτώση των κερδών, οι ελληνικές επιχειρήσεις τείνουν να γίνονται πιο αποτελεσματικές και να αξιολογούνται με υψηλούς δείκτες CRI. Εμπειρική απόδειξη από δείγμα 80 μεγάλων ιδιωτικών ελληνικών οργανισμών δείχνει ότι η ευαισθητοποίηση της ΕΚΕ, το σχετικό κόστος της ΕΚΕ, και η καταλληλότητα των στρατηγικών ΕΚΕ έχουν άμεση επίπτωση στην εφαρμογή της ΕΚΕ με θετικό αντίκτυπο στην δέσμευση των εργαζομένων, την ικανοποίηση των πελατών και την φήμη της εταιρείας, ακόμα και κατά τη διάρκεια της κρίσης (Chatzoglou et.al., 2017).⁸⁸

⁸⁷ Kavoura, A. & Sahinidis, A.G., (2015), "Communicating corporate social responsibility activities in Greece in a period of a prolonged economic crisis", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, pp.496-502.

⁸⁸ Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Amarantou, V. & Aggelidis, V., (2017), "Examining the antecedents and the effects of CSR implementation: an explanatory study", *EuroMed Journal of Business*, 12(2), pp.189-206.

Ομοίως, μελέτη των Sahinidis and Kavoura (2014)⁸⁹ σε δείγμα 27 εταιρειών από 9 από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες στην Ελλάδα επισημαίνει την ιδιαίτερη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις σε συγκεκριμένους τομείς της ΕΚΕ κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και μία αυξανόμενη τάση υιοθέτησης και κοινοποίησης πρακτικών ΕΚΕ στους εμπλεκόμενους φορείς.

5.2 Η ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΑΞΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Κατά την τελευταία δεκαετία, σημειώθηκε μια άνευ προηγουμένου αύξηση στη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες, όπως η φιλανθρωπική παροχή, και την προώθηση κοινωνικών σκοπών που δεν σχετίζονται με την κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας. Γενικότερα, τα κοινωνικά υπεύθυνα προγράμματα έχουν εξεταστεί σχεδόν αποκλειστικά ως εργαλείο βελτίωσης της φήμης και δημιουργίας υπεραξίας μεταξύ των μετόχων.

Γενικότερα, οι κορυφαίες εταιρείες αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο την κρίσιμη σημασία της διαχείρισης και του ελέγχου των εταιρικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων. Η ώθηση για την εφαρμογή μιας εταιρικής στρατηγικής που θα ενσωματώνει κοινωνικές, περιβαλλοντικές, και οικονομικές επιπτώσεις μπορεί να οφείλεται σε εσωτερικούς παράγοντες, όπως η δέσμευση της διοίκησης για βιωσιμότητα ή η αναγνώριση ότι η ΕΚΕ μπορεί να δημιουργήσει οικονομική αξία για την εταιρεία μέσω αυξημένων εσόδων και χαμηλότερων εξόδων. Ωστόσο, ανεξαρτήτως του τύπου επιχείρησης, φαίνεται ότι η πρωταρχική ώθηση για μια στρατηγική ΕΚΕ προέρχεται από τις εξωτερικές πιέσεις όπως η κυβερνητική ρύθμιση, οι απαιτήσεις της αγοράς, οι ενέργειες των ανταγωνιστών ή η πίεση των μη κυβερνητικών οργανώσεων. Σύμφωνα με το περιοδικό Fortune (2017)⁹⁰, οι δέκα κορυφαίες εταιρείες με την καλύτερη φήμη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μεταξύ των οποίων, Microsoft, Google, Intel, Cisco Systems, BMW, και Colgate-Palmolive, εστιάζουν στις αντιλήψεις των καταναλωτών για τη διακυβέρνηση της εταιρείας, τη θετική επιρροή

⁸⁹ Sahinidis, A.G. & Kavoura, A., (2014), “Exploring corporate social responsibility practices of Greek companies”, The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, 25(2), pp.185-193.

⁹⁰ Fortune, (2017), *The 10 Companies With The Best CSR Reputations In 2017*, Διαθέσιμο: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/09/13/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations-in-2017/#aac62a2546bf> [πρόσβαση 18 Σε. 2018].

στην κοινωνία και την ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων. Το γεγονός ότι στις 10 καλύτερες εταιρείες με πρακτικές ΕΚΕ βρίσκονται 4 εταιρείες πληροφορικής δείχνει ότι οι εταιρείες αυτές έχουν αναπτύξει συστήματα για την αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για την υλοποίηση της βιωσιμότητας, όπως συστήματα για βελτιωμένη κοστολόγηση, προϋπολογισμό κεφαλαίου, εκτιμήσεις μελλοντικών αποδόσεων ή σχεδιασμό προϊόντων (Epstein, 2018).⁹¹ Μελέτη για τις επιπτώσεις ενός περιβαλλοντικού προγράμματος στις εκπομπές ρύπων υπογραμμίζει ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τέτοια προγράμματα μπορεί να έχουν υψηλότερες εκπομπές από τις επιχειρήσεις που δεν υιοθετούν το πρόγραμμα. Αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλότερος είναι ο κίνδυνος για μη κοινωνικά υπεύθυνα συμπεριφορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα η μία επιχείρηση να αναλάβει δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Crane et.al., 2017).⁹²

5.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΩΣ ΑΞΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η αυξανόμενη σημασία της περιβαλλοντικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει τύχει μεγάλης προσοχής στην ακαδημαϊκή έρευνα. Μια αυξανόμενη βιβλιογραφία εξετάζει τους λόγους για τους οποίους οι εταιρείες ασχολούνται με το περιβάλλον και πώς η περιβαλλοντική ΕΚΕ σχετίζεται με την εταιρική απόδοση. Για παράδειγμα, μελέτη αξιολόγησης της σχέσης μεταξύ της σύνθεσης των διοικητικών συμβουλίων και της περιβαλλοντικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε δείγμα 78 εταιρειών διαπιστώνει ότι η ένα υψηλότερο ποσοστό εξωτερικών διευθυντών ΔΣ παρουσιάζουν ευνοϊκότερες βαθμολογίες περιβαλλοντικής ΕΚΕ (Post et.al., 2011).⁹³ Επιπλέον, έρευνα των Orlitzky et.al. (2011)⁹⁴ επισημαίνει ότι η στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη συμβάλλει την

⁹¹ Epstein, M.J., (2018), *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.

⁹² Crane, A., Henriques, I., Husted, B.W. & Matten, D., (2017), “Measuring corporate social responsibility and impact: enhancing quantitative research design and methods in business and society research”, *Business & Society*, 56(6), pp. 787 – 795.

⁹³ Post, C., Rahman, N. & Rubow, E., (2011), “Green governance: Boards of directors’ composition and environmental corporate social responsibility”, *Business & Society*, 50(1), pp.189-223.

⁹⁴ Orlitzky, M., Siegel, D.S. & Waldman, D.A., (2011), “Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability”, *Business & society*, 50(1), pp.6-27.

περιβαλλοντική βιωσιμότητα, ενώ η Flammer (2013)⁹⁵ θεωρεί ότι η περιβαλλοντική εταιρική κοινωνική ευθύνη δημιουργεί νέους και ανταγωνιστικούς πόρους για τις επιχειρήσεις.

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ασχολείται με τη συσχέτιση ανάμεσα στην περιβαλλοντική κοινωνική ευθύνη και τις αποδόσεις των μετοχών. Μελέτη των Kim et.al. (2014)⁹⁶ διερευνά εάν η εταιρική κοινωνική ευθύνη μετριάξει ή συμβάλλει στον κίνδυνο συντριβής των τιμών των μετοχών. Εάν οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις δεσμεύονται για υψηλό επίπεδο διαφάνειας και σε λιγότερες αποκρύψεις κακών ειδήσεων, τότε ο κίνδυνος συντριβής των μετοχών τους θα είναι χαμηλότερος. Οι ερευνητές διαπιστώνουν ότι η απόδοση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σχετίζεται αρνητικά με τον μελλοντικό κίνδυνο συντριβής, ειδικότερα όταν οι επιχειρήσεις έχουν υψηλό επίπεδο θεσμικής ιδιοκτησίας. Από την άλλη πλευρά, ενδέχεται οι διευθυντές να έχουν κίνητρα να στρεβλώνουν τις πληροφορίες που παρέχονται στην αγορά αναφορικά με την ΕΚΕ του οργανισμού τους. Συνεπώς, καθίσταται δύσκολο για τους συμμετέχοντες στην αγορά να ερμηνεύσουν με ακρίβεια τις πληροφορίες σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη μεταβλητότητα των τιμών και σε υπερβολικές εκτιμήσεις των μετοχών επιχειρήσεων που θεωρούνται ευρέως κοινωνικά υπεύθυνες (Orlitzky, 2013).⁹⁷ Τέλος, απόδειξη από τις χρηματοπιστωτικές αγορές και το ρόλο τους στη βιώσιμη ανάπτυξη δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στις χρηματοπιστωτικές αγορές ενσωματώνουν περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διακυβερνητικά κριτήρια στις επενδυτικές τους αποφάσεις, γεγονός που επιβάλλει στις επιχειρήσεις να προσανατολιστούν μια μακροπρόθεσμη στρατηγική βιώσιμων επενδύσεων (Busch et.al., 2016).⁹⁸

⁹⁵ Flammer, C., (2013), “Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors”, *Academy of Management Journal*, 56(3), pp.758-781.

⁹⁶ Kim, Y., Li, H. and Li, S., (2014), “Corporate social responsibility and stock price crash risk”, *Journal of Banking & Finance*, 43, pp.1-13.

⁹⁷ Orlitzky, M., (2013), “Corporate social responsibility, noise, and stock market volatility”, *Academy of Management Perspectives*, 27(3), pp.238-254.

⁹⁸ Busch, T., Bauer, R. & Orlitzky, M., (2016), “Sustainable development and financial markets: Old paths and new avenues”, *Business & Society*, 55(3), pp.303-329.

5.4 Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Μια κύρια δυσκολία στη διαχείριση των εργαζομένων στους μεγάλους οργανισμούς είναι η δυσμενής συμπεριφορά - επίσης γνωστή ως "ηθικός κίνδυνος". Η συμπεριφορά αυτή εμφανίζεται σε περιπτώσεις όπου τα συμφέροντα του οργανισμού και των εργαζομένων δεν έχουν ευθυγραμμιστεί με άμεση επίπτωση στα κίνητρα των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη στρατηγική σημασία να ξεπεραστεί αυτή η πρόκληση με την ευθυγράμμιση των ατομικών συμφερόντων με τα συμφέροντα του οργανισμού ως ένα δυναμικό εργαλείο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gottschalg and Zollo, 2007).⁹⁹ Στο πλαίσιο αυτό, η βιβλιογραφία management τονίζει τον ρόλο των κινήτρων και της δέσμευσης των εργαζομένων για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η βιβλιογραφία των οικονομικών υπογραμμίζει την ανάγκη παροχής κινήτρων ώστε οι εργαζόμενοι να αποδίδουν αποτελεσματικά. Στην ουσία, αυτά τα δύο σκέλη είναι αλληλένδετα, καθώς εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι η τρέχουσα απασχόληση είναι ανώτερη σε σχέση με τις εναλλακτικές επιλογές τους και το κίνητρο εργασίας τους υψηλό, τότε είναι λιγότερο πιθανό να υιοθετήσουν δυσμενή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Συνεπώς, υπάρχουν τρεις δυνητικοί μοχλοί βελτίωσης της απασχόλησης των εργαζομένων: (1) η ευθυγράμμιση των κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, (2) η ελκυστικότητα εναλλακτικών θέσεων εργασίας, και (3) η ασύμμετρη πληροφόρηση για τις πρακτικές ΕΚΕ της επιχείρησης (Flammer and Luo, 2017).¹⁰⁰

Μία από τις πλέον σημαντικές προκλήσεις στη διοίκηση ενός οργανισμού είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία περιλαμβάνει τόσο την προσέλκυση ικανών εργαζομένων, όσο και τη διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού. Μία σημαντική διάσταση της ΕΚΕ είναι οι πολιτικές και οι πρακτικές που απευθύνονται στους εργαζομένους ή σε αυτό που αναφέρεται ως κοινωνικά υπεύθυνη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, δηλαδή η εταιρική κοινωνική ευθύνη που απευθύνεται στους εργαζομένους και στηρίζει την επιτυχή υλοποίηση της ΕΚΕ. Η κοινωνικά υπεύθυνη διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπερβαίνει την παροχή υψηλών αμοιβών και καλού εργασιακού περιβάλλοντος και μπορεί να περιλαμβάνει

⁹⁹ Gottschalg, O. & Zollo, M., (2007), "Interest alignment and competitive advantage", *Academy of Management Review*, 32(2), pp.418-437.

¹⁰⁰ Flammer, C. & Luo, J., (2017), "Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment", *Strategic Management Journal*, 38(2), pp.163-183.

την πρόσληψη και διατήρηση κοινωνικά υπεύθυνων εργαζομένων, την παροχή κατάρτισης ΕΚΕ και τη συνεκτίμηση της κοινωνικής εισφοράς των εργαζομένων στην αξιολόγηση των επιδόσεων και την αμοιβή (Shen and Benson, 2016).¹⁰¹ Ως εκ τούτου, η κοινωνικά υπεύθυνη διαχείριση ανθρώπινων πόρων δεν είναι μόνο ένα ενιαίο σύνολο των πρωτοβουλιών ΕΚΕ, αλλά και ένα σημαντικό εργαλείο για την επιτυχή εφαρμογή της ΕΚΕ μέσω των εργαζομένων. Συνολικά, η παρουσία δραστηριοτήτων της ΕΚΕ στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχουν θετική επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς περιλαμβάνουν τη δια βίου μάθηση, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στο ανθρώπινο δυναμικό, την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου, και ισότιμες αμοιβές και προοπτικές σταδιοδρομίας για όλους τους εργαζόμενους, χωρίς διάκριση. Ως αποτέλεσμα αυτών, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να παραμείνουν στην οργανισμό όταν συμμετέχουν σε μια εταιρική πρωτοβουλία με ρητούς κοινωνικούς στόχους (Bode et.al., 2015).¹⁰²

Οι ανησυχίες σχετικά με την ψυχολογική υγεία στο χώρο εργασίας έχουν αυξηθεί μετά την έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Ως ψυχολογικά υγιής ορίζεται ένας εργασιακός χώρος, ο οποίος παρέχει ισορροπία εργασίας-προσωπικής ζωής, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων και την υγεία και ασφάλεια τους (Catano and Morrow Hines, 2016).¹⁰³ Γενικότερα, οι ψυχολογικά υγιείς χώροι εργασίας έχουν συνδεθεί με τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την ελκυστικότητα του οργανισμού στις νέες αιτήσεις για πρόσληψη. Όταν ένας οργανισμός είναι κοινωνικά υπεύθυνος, θεωρείται και κοινωνικά υπεύθυνος εργοδότης, γεγονός που οδηγεί στην προσέλκυση νέων ταλέντων (Adetunji and Ogbonna, 2013).¹⁰⁴ Σε κάθε περίπτωση, η δέσμευση του εργοδότη είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η μορφή συμμετοχής μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τις στρατηγικές

¹⁰¹ Shen, J. & Benson, J., (2016), “When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior”, *Journal of Management*, 42(6), pp.1723-1746.

¹⁰² Bode, C., Singh, J. & Rogan, M., (2015), “Corporate social initiatives and employee retention”, *Organization Science*, 26(6), pp.1702-1720.

¹⁰³ Catano, V.M. & Morrow Hines, H., (2016), “The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 48(2), p.142.

¹⁰⁴ Adetunji, O.J. & Ogbonna, I.G., (2013), “Corporate social responsibility as a recruitment strategy by organisations”, *International review of Management and Business research*, 2(2), p.313.

ανταγωνισμού και διαχείρισης της επιχείρησης ή απλά από τη στάση του εργοδότη απέναντι στη δέσμευση και την πραγματική συμπεριφορά αφοσίωσης (Bredgaard, 2017).¹⁰⁵

5.5 Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η εξωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά την επέκταση της ευθύνης της εταιρείας στην τοπική κοινότητα και σε ένα ευρύτερο σύνολο ενδιαφερόμενων μερών, το οποίο περιλαμβάνει επιχειρηματικούς εταίρους, προμηθευτές, πελάτες, και το κράτος. Ειδικότερα, οι βιομηχανίες, όπως η πετρελαϊκή και η εξορυκτική, χρησιμοποιούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως μέσο νομιμοποίησης των δραστηριοτήτων τους. Εμπειρική απόδειξη από έξι πετρελαϊκές εταιρείες αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών και των τακτικών επικοινωνίας ΕΚΕ συμπεραίνει ότι οι επιχειρήσεις δημοσιοποιούν τις πρακτικές ΕΚΕ προκειμένου να αποκτήσουν νομιμότητα σε ένα περιβάλλον όπου βάλλονται διαρκώς για την καταστροφή του περιβάλλοντος (Du and Vieira, 2012).¹⁰⁶ Γενικότερα, σε όλο τον κόσμο, το πετρέλαιο και τα ορυχεία εξακολουθούν να αποτελούν το επίκεντρο κοινοτικών ανησυχιών, διαμαρτυριών, και έντονων αντιθέσεων. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρείες στις βιομηχανίες εξόρυξης δεσμεύονται να «κάνουν το σωστό» αναφορικά με κοινωνικά, περιβαλλοντικά, και οικονομικά ζητήματα, εντούτοις δεν φαίνεται να έχουν πλήρως ενσωματώσει την εταιρική κοινωνική ευθύνη στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τόσο την παραβίαση των αρχών της ΕΚΕ όσο και την αύξηση της ανησυχίας των τοπικών κοινοτήτων για την εγγενή καταστροφική φύση των δραστηριοτήτων των εξορυκτικών βιομηχανιών (Slack, 2012).¹⁰⁷ Εμπειρική έρευνα σχετικά με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων εξόρυξης άνθρακα που λειτουργούν στην Πολωνία και την εταιρική κοινωνική ευθύνη δείχνει ότι οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει μορφές δράσης ΕΚΕ και υπόκεινται σε σειρά νομικών ρυθμίσεων, ιδίως σε ό,τι αφορά τις αποζημιώσεις εξόρυξης ή την απόκτηση παραχωρήσεων για εξορυκτικές δραστηριότητες. Με τον τρόπο αυτό, εστιάζουν στη μείωση της κλίμακας των επιπτώσεων στο κοινωνικό περιβάλλον και της πιθανής απειλής αντίστασης από τις τοπικές κοινότητες,

¹⁰⁵ Bredgaard, T., (2017), “Employers and active labour market policies: Typologies and evidence”, *Social Policy and Society*, 17(3), pp.365-377.

¹⁰⁶ Du, S. & Vieira, E.T., (2012), “Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies”, *Journal of Business Ethics*, 110(4), pp.413-427.

¹⁰⁷ Slack, K., (2012), “Mission impossible? Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries”, *Resources Policy*, 37(2), pp.179-184.

αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα την ευθύνη για τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον (Majer, 2013).¹⁰⁸

Ένα δεύτερο σημαντικό σημείο της εξωτερικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σχετίζεται με τα ανθρώπινα δικαιώματα. Είναι γεγονός ότι, ολοένα και περισσότερο, αναγνωρίζεται ο αντίκτυπος των επιχειρήσεων στα ανθρώπινα δικαιώματα, ειδικότερα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν προκαλέσει σημαντική συζήτηση για τα ζητήματα της «αποτελεσματικότητας» και της «κοινωνικής δικαιοσύνης», ενώ η ταυτόχρονη έξαρση της οικονομικής ανισότητας οδήγησε σε σοβαρές επιπτώσεις στα ανθρώπινα δικαιώματα στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αναμφισβήτητα, ορισμένες εταιρικές συμπεριφορές είναι επιζήμιες σε διεθνώς αναγνωρισμένους κανόνες ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Για τον λόγο αυτό, πέραν των νομικών μέτρων για να ασκηθεί πίεση στις πολυεθνικές, είναι σημαντικό να εξεταστεί η δυνατότητα ενός εξωτερικού κυβερνητικού οργάνου η οποία να κρατά υπό έλεγχο τον παγκόσμιο καπιταλισμό και να αποδίδει τις ευθύνες στις πολιτικές των επιχειρήσεων που είναι κοινωνικά επιζήμιες (Kennedy et.al., 2017).¹⁰⁹ Επιπροσθέτως, οι πρακτικές των πολυεθνικών ενέχονται για την μόλυνση του περιβάλλοντος, ανάγοντας τα περιβαλλοντικά ζητήματα που προέρχονται από διάφορες μορφές ρύπανσης σε μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις παγκοσμίως. Παρόλο που δεν περιορίζεται στις αναπτυσσόμενες χώρες, η «χιονοστιβάδα» των αναπτυξιακών προκλήσεων, όπως η μείωση του επιπέδου φτώχειας, η ανεργία, η νοσηρότητα και η πολιτική αναταραχή, είναι παράγοντες που έχουν καταστήσει τη ρύπανση του περιβάλλοντος πιο βαθιά και καταστροφική για τις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό συνοδεύεται από το επιχείρημα ότι οι εταιρείες έχουν δείξει χαμηλή εταιρική κοινωνική ευθύνη, και ειδικότερα οι πολυεθνικές εταιρίες που λειτουργούν στις χώρες υποδοχής (Osabuohien et.al., 2013).¹¹⁰

¹⁰⁸ Majer, M., (2013), “The practice of mining companies in building relationships with local communities in the context of CSR formula”, *Journal of Sustainable Mining*, 12(3), pp.38-47.

¹⁰⁹ Kennedy, E.T., Welch, C.E. & Monshipouri, M., (2017), Multinational corporations and the ethics of global responsibility: Problems and possibilities, In *Human Rights and Corporations* (pp. 123-147). Routledge.

¹¹⁰ Osabuohien, E.S., Efobi, U.R. & Gitau, C.M., (2013), External intrusion, internal tragedy: environmental pollution and multinational corporations in Sub-Saharan Africa. In *Principles and strategies to balance ethical, social and environmental concerns with corporate requirements* (pp. 93-118). Emerald Group Publishing Limited.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΤΥΠΑ, ΔΕΙΚΤΕΣ, ΚΑΙ ΘΕΣΜΟΙ

6.1 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

6.1.1 CSR International

Ο CSR International ιδρύθηκε το 2009 από τον Dr. Wayne Visser, έναν παγκοσμίως γνωστό ακαδημαϊκό, σύμβουλο, συγγραφέα, και ομιλητή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με κύρια αποστολή να αποτελέσει φυτώριο για τη Μετασχηματιστική Εταιρική Βιωσιμότητα και Ευθύνη (ΕΚΕ 2.0). Το όραμα του οργανισμού είναι η προώθηση μίας εξελιγμένης έννοιας της εταιρικής βιωσιμότητας και ευθύνης, προχωρώντας πέρα από τη φιλανθρωπική και στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη στην μετασχηματιστική εταιρική κοινωνική ευθύνη, η οποία βασίζεται στις αρχές της δημιουργικότητας, της επεκτασιμότητας, της απόκρισης, και της κυκλικότητας.

Ο οργανισμός προσφέρει μια ποικιλία εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης, όπως, για παράδειγμα, Θεμέλια, Πρακτικές & Σύνορα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Μετασχηματιστική Ηγεσία & Οργάνωση Μελλοντικής Φροντίδας, Καινοτομία Βιώσιμης Ανάπτυξης & Αποτελεσματική Αλλαγή, Επιχειρηματικά Ανθρώπινα Δικαιώματα, Ανταπόκριση στην κρίση των προσφύγων και μετασχηματιστική κοινωνική ευθύνη, και Δημιουργία Ολοκληρωμένης Αξίας. Επιπλέον, διαθέτει μια ποικιλία εργαλείων διάγνωσης και διευκόλυνσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, συμπεριλαμβανομένης της κλασσικής αξιολόγησης της ΕΚΕ, της εκπόνησης προχωρημένης αξιολόγησης της ΕΚΕ, την ποσοτικοποίηση των δράσεων ανατροφοδότησης και συναίνεσης, και την πιστοποίηση S2M για τη βιωσιμότητα, τη μέτρηση και τη μεσολάβηση (CSR International, 2018).¹¹¹

6.1.2 International Organisation of Employers (IOE)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη επηρεάζει όλες τις οργανώσεις εργοδοτών και τα μέλη τους, αποτελώντας ένα πολύπλοκο ζήτημα με πολλούς ενδιαφερόμενους, πτυχές και επιπτώσεις. Ο IOE συμμετέχει ενεργά σε διάφορες συζητήσεις ΕΚΕ ανά τον κόσμο με τη συμμετοχή μη κυβερνητικών οργανώσεων (ΜΚΟ), ακαδημαϊκών, κυβερνήσεων και εταιρειών.

¹¹¹ CSR International, (2018), *About Us*, Διαθέσιμο: <http://www.csrinternational.org/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

Οι σημαντικές συζητήσεις στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην Ανώτατη Επιτροπή Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του ΟΗΕ (UNHCHR), στον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) και στην Παγκόσμια Επιτροπή της ΔΟΕ για την κοινωνική διάσταση της παγκοσμιοποίησης, οδήγησαν τον ΙΟΕ να παραμείνει επικεντρωμένος στην παρουσίαση των απόψεων των εργοδοτών. Στο πλαίσιο της ΔΟΕ, η συζήτηση καθοδηγείται από την Ομάδα Εργασίας για την ΕΚΕ, η οποία υποστηρίζει την τριμερή δήλωση αρχών σχετικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και την κοινωνική πολιτική, καλώντας τη βάση δεδομένων της ΔΟΕ να παραμείνει ουδέτερος χώρος αποθήκευσης πληροφοριών για κοινωνικές πρωτοβουλίες υπό την ηγεσία των επιχειρήσεων. Το έγγραφο θέσεων υπογραμμίζει τη σημασία του ρόλου της ΔΟΕ στην ενίσχυση της ικανότητας των κρατών μελών να εφαρμόζουν την εθνική τους εργατική νομοθεσία. Ακόμα, η θέση των εργοδοτών είναι σαφής σε ό, τι δεν θέλει να κάνει η ΔΟΕ: να γίνει ένας οργανισμός παρακολούθησης όσον αφορά τις εθελοντικές πρωτοβουλίες ΕΚΕ, κρίνοντας ή βαθμολογώντας τις επιδόσεις ή τη συμπεριφορά της εταιρείας ή δημιουργώντας οποιαδήποτε μορφής μη ανάληψης δράσης, και μετατοπίζοντας την ευθύνη για τις διεθνείς εργασιακές προδιαγραφές στις επιχειρήσεις (ΙΟΕ, 2018).¹¹²

6.1.3 UNCTAD

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί σημαντική διάσταση των διεθνών επενδύσεων και ανάπτυξης. Οι πολιτικές ΕΚΕ μέσω ξένων επενδύσεων και παγκόσμιων αλυσίδων αξίας μπορούν να επηρεάσουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές των επιχειρήσεων παγκοσμίως και τις προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης των χωρών καταγωγής και υποδοχής. Το έργο της UNCTAD σε αυτόν τον τομέα επιδιώκει να αναλύσει τις πολιτικές για την ΕΚΕ με σκοπό τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών για τη μεγιστοποίηση του αντίκτυπου ανάπτυξης των εταιρικών δραστηριοτήτων με δραστηριότητες έρευνας, συναίνεσης, και τεχνικής βοήθειας.

Η έρευνα του UNCTAD σχετικά με την ΕΚΕ περιλαμβάνεται στην ετήσια έκθεση για τις παγκόσμιες επενδύσεις (World Investment Report, WIR) και σε άλλες εξειδικευμένες εκθέσεις για τα κράτη μέλη του ΟΗΕ. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας εξετάστηκε στο WIR 2013 (Κεφάλαιο IV) και το WIR 2012 (Κεφάλαιο III) και σε μια εις βάθος έκθεση "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Αλυσίδες Ολικής Αξίας -

¹¹² ΙΟΕ (2018), *CSR*, Διαθέσιμο: <https://www.ioe-emp.org/policy-areas/csr/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

Αξιολόγηση και παρακολούθηση των προκλήσεων για τους μικρούς και μεσαίους προμηθευτές στις αναπτυσσόμενες χώρες." Τα παγκόσμια πρότυπα ΕΚΕ και ο ρόλος τους στις διεθνείς επενδύσεις ήταν το θέμα του WIR 2011 (κεφάλαιο III) και μια ειδική έκθεση προς την ομάδα εργασίας G20 για την "Πρόωθηση προτύπων για υπεύθυνες επενδύσεις στις αλυσίδες αξίας".

Το έργο της συναινετικής οικοδόμησης και της τεχνικής βοήθειας της UNCTAD ενισχύεται από την Στρογγυλή Τράπεζα για την ΕΚΕ, η οποία συγκεντρώνει εμπειρογνώμονες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από διεθνείς οργανισμούς και τους αναπτυξιακούς εταίρους τους για να διερευνήσουν τα τρέχοντα θέματα της ΕΚΕ, να μοιραστούν εμπειρίες και να εντοπίσουν ευκαιρίες συνεργασίας. Η Στρογγυλή Τράπεζα για την ΕΚΕ ξεκίνησε το 2011 από τη UNCTAD σε συνεργασία με τη ΔΟΕ και τον ΟΟΣΑ ως αποτέλεσμα του κοινού σχεδίου G20 του 2011 (UNCTAD, 2013).¹¹³

6.2 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

6.2.1 Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR Hellas)

Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR Hellas) ιδρύθηκε το 2000 με τη μορφή μη κερδοσκοπικού οργανισμού από μια ομάδα 13 επιχειρήσεων και 3 επιχειρηματικών φορέων. Σήμερα, το Δίκτυο αριθμεί 126 επιχειρήσεις και 7 επιχειρηματικούς φορείς.

Το όραμα του Δικτύου CSR Hellas είναι «η βελτίωση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της ελληνικής οικονομίας συνολικά, μέσω της ενσωμάτωσης της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας στη στρατηγική και τους βασικούς άξονες της λειτουργίας των επιχειρήσεων.» Στο πλαίσιο αυτό, οι κύριοι στόχοι του Δικτύου συνοψίζονται στα εξής:

- Η συστηματική και οργανωμένη ενημέρωση της ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας για τις εξελίξεις σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

¹¹³ UNCTAD, (2013), *Corporate Social Responsibility*, Διαθέσιμο: <https://unctad.org/en/Pages/DIAE/Corporate-Social-Responsibility.aspx> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018].

- Η προώθηση συμπράξεων και συνεργιών μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.
- Η ανάπτυξη μηχανισμών συνεργίας μεταξύ των επιχειρήσεων-μελών του Δικτύου, για την από κοινού εφαρμογή προγραμμάτων ή την ανταλλαγή καλών πρακτικών για την αντιμετώπιση έκτακτων κοινωνικών ή/και περιβαλλοντικών αναγκών. (CSR Hellas, 2018).¹¹⁴

Αναφορικά με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (Sustainable Development Goals, SDGs) το Δίκτυο CSR Hellas ως μέλος του Global Compact Network Hellas εστιάζει σε βασικούς άξονες δράσης, όπως η μηδενική φτώχεια με την παροχή βιώσιμων θέσεων εργασίας η μηδενική πείνα με βιώσιμη γεωργία και βελτίωση της διατροφής, υγεία και ευημερία, ποιοτική εκπαίδευση, ισότητα των φύλων, καθαρό νερό και αποχέτευση, φθηνή και καθαρή ενέργεια και αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, το Δίκτυο CSR Hellas συμμετέχει στην έρευνα με δράσεις που αφορούν το περιβάλλον, τη βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές, την υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή, τις βιώσιμες πόλεις και κοινότητες και τη δικαιοσύνη σε ένα ισχυρό θεσμικό σύστημα (CSR Hellas, 2018α).¹¹⁵

6.2.2 Global Compact Network Hellas

Το Global Compact Network Hellas ιδρύθηκε το 2008 με πρωτοβουλία της CSR Hellas και του Προγράμματος Αναπτυξιακής Συνεργασίας του ΟΗΕ (UNDP). Σήμερα, το Global Compact Network Hellas αριθμεί 72 οργανισμούς, επιχειρήσεις, ακαδημαϊκούς φορείς, συλλογικούς φορείς κ.α. Κύριο μέλημα του Δικτύου είναι η υποστήριξη των επιχειρήσεων στην κατανόηση του τι σημαίνει υπεύθυνη επιχειρηματικότητα μέσω ειδικών εργαλείων και βέλτιστων πρακτικών, οι οποίες ενισχύουν τη γνώση, τον διάλογο και τη συλλογική δράση. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δικτυωθούν τόσο μεταξύ τους όσο και με τις τοπικές κοινωνίες, το κράτος, και την ακαδημαϊκή κοινότητα.

Βασικός στόχος του Global Compact Network Hellas είναι η προώθηση και εφαρμογή των 10 αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου (Global Compact 10 principles) στην Ελλάδα με την στήριξη των επιχειρήσεων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και οργανισμών που έχουν

¹¹⁴ CSR Hellas, (2018), *Όραμα και Αποστολή*, Διαθέσιμο: <https://www.csrhellas.net/about-us/csrh-mission/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

¹¹⁵ CSR Hellas, (2018α), *Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης*, Διαθέσιμο: <https://www.csrhellas.net/network/sdgs/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

δεσμευτεί προς την εφαρμογή τους. Επιπλέον, το Δίκτυο επιδιώκει τη διάδοση των 10 Αρχών προς τον επιχειρηματικό κόσμο, την προσέλκυση νέων μελών και την ευρύτερη στήριξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (CSR Hellas, 2018β)¹¹⁶

6.2.3 Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK-GREEK CHAPTER)

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής λειτουργεί στην Ελλάδα από το 2005 με τη μορφή μη κερδοσκοπικού οργανισμού και ως μέλος του European Business Ethics Network (EBEN). Στόχος του Ινστιτούτου είναι η προώθηση της ηθικής και της αριστείας στις ελληνικές επιχειρήσεις καθώς και η αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τις δεοντολογικές προκλήσεις στην παγκόσμια αγορά. Συνεπώς, το EBEN θεωρεί την επιχειρηματική ηθική ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δεδομένου ότι το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν με ήθος και κανόνες, που υπερβαίνουν τις νομικές τους υποχρεώσεις.

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής στηρίζει τις επιχειρήσεις μέσω:

- του φόρουμ της ευρωπαϊκής επιχειρηματικής ηθικής, το οποίο επικεντρώνεται αποκλειστικά στη δεοντολογία και στους υπαλλήλους συμμόρφωσης,
- του διεθνούς δικτύου δεοντολογίας των επιχειρήσεων και συναφών τομέων όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η λογοδοσία και η εταιρική πολιτειότητα
- του δικτύου ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και βέλτιστες πρακτικές.
- των διεθνών σχέσεων με ερευνητές και συμβούλους επιχειρηματικής δεοντολογίας.
- της πρόσβασης σε εργαλεία ηθικής δεοντολογίας (αξιολόγηση αξιών στον οργανισμό, ανάπτυξη προτύπων κλπ.) (EBEN GR, 2018)¹¹⁷

6.3 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 26000 : 2010

Το πρότυπο ISO 26000 : 2010 παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι ενεργεί

¹¹⁶ CSR Hellas, (2018β), *Ελληνικό Δίκτυο Global Compact*, Διαθέσιμο: <https://www.csrhellas.net/network/global-compact/to-elliniko-diktyo-gc/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

¹¹⁷ EBEN GR, (2018), EBEN, Διαθέσιμο: <http://www.eben.gr/eben/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

με δεοντολογικό και διαφανή τρόπο που συμβάλλει στην υγεία και την ευημερία της κοινωνίας. Δεδομένου ότι το πρότυπο παρέχει καθοδήγηση και όχι απαιτήσεις, δεν μπορεί να πιστοποιηθεί. Ωστόσο, συμβάλλει στην αποσαφήνιση της κοινωνικής ευθύνης, βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να μεταφράσουν τις αρχές λειτουργίας σε αποτελεσματικές ενέργειες και μοιράζεται τις βέλτιστες πρακτικές σε ζητήματα κοινωνικής ευθύνης σε παγκόσμιο επίπεδο. Το ISO 26000 : 2010 απευθύνεται σε όλους τους τύπους οργανισμών ανεξάρτητα από τη δραστηριότητα, το μέγεθος ή την τοποθεσία τους (ISO, 2018).¹¹⁸

Αυτό το διεθνές πρότυπο αναπτύχθηκε το 2010 με τη συμμετοχή εμπειρογνομόνων από περισσότερες από 90 χώρες και 40 διεθνών ή ευρείας κλίμακας περιφερειακών οργανώσεων που ασχολούνται με διάφορες πτυχές της κοινωνικής ευθύνης. Αυτοί οι εμπειρογνώμονες προέρχονταν από έξι διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων μερών: καταναλωτές, κυβέρνηση, βιομηχανία, εργασία, μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), και παροχή υπηρεσιών, υποστήριξης, έρευνας, ακαδημαϊκών και άλλων. Επιπλέον, έγινε ειδική πρόβλεψη για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ αναπτυσσόμενων και ανεπτυγμένων χωρών, καθώς και ισορροπία μεταξύ των φύλων στις ομάδες σύνταξης. Παρόλο που καταβλήθηκαν προσπάθειες για την εξασφάλιση ισορροπημένης συμμετοχής όλων των ομάδων ενδιαφερομένων μερών, η πλήρης και δίκαιη ισορροπία των ενδιαφερομένων περιορίστηκε από διάφορους παράγοντες, όπως η διαθεσιμότητα πόρων και η ανάγκη για δεξιότητες αγγλικής γλώσσας (ISO, 2018α).¹¹⁹

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει το περίγραμμα του προτύπου ISO 26000:2010 με τις αντίστοιχες ρήτρες και τα παραρτήματα.

¹¹⁸ ISO, (2018), *ISO 26000 - Social responsibility*, Διαθέσιμο: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

¹¹⁹ ISO, (2018α), *Guidance on social responsibility*, Διαθέσιμο: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018].

Πίνακας 2: Περίγραμμα ISO 26000:2010

Τίτλος ρήτρας	Αριθμός ρήτρας	Περιγραφή των περιεχομένων της ρήτρας
Πεδίο εφαρμογής	Ρήτρα 1	Ορίζει το πεδίο εφαρμογής του προτύπου και προσδιορίζει ορισμένους περιορισμούς και αποκλεισμούς.
Όροι και ορισμοί	Ρήτρα 2	Προσδιορίζει και παρέχει τον ορισμό βασικών όρων που έχουν θεμελιώδη σημασία για την κατανόηση της κοινωνικής ευθύνης και για τη χρήση του προτύπου.
Κατανόηση της κοινωνικής ευθύνης	Ρήτρα 3	Περιγράφει τους σημαντικούς παράγοντες και συνθήκες που επηρέασαν την ανάπτυξη της κοινωνικής ευθύνης και συνεχίζουν να επηρεάζουν τη φύση και την πρακτική της. Περιγράφει επίσης την έννοια της ίδιας της κοινωνικής ευθύνης. Η ρήτρα περιλαμβάνει καθοδήγηση για MME σχετικά με τη χρήση του προτύπου.
Αρχές κοινωνικής ευθύνης	Ρήτρα 4	Εισάγει και εξηγεί τις αρχές της κοινωνικής ευθύνης.
Αναγνωρίζοντας την κοινωνική ευθύνη και τα ενδιαφερόμενα μέρη	Ρήτρα 5	Αναφέρει την αναγνώριση της κοινωνικής ευθύνης ενός οργανισμού και τη δέσμευσή του στους ενδιαφερόμενους. Παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τη σχέση μεταξύ ενός οργανισμού, των ενδιαφερομένων και της κοινωνίας στην αναγνώριση των βασικών θεμάτων κοινωνικής ευθύνης στη σφαίρα επιρροής ενός οργανισμού.
Καθοδήγηση σχετικά με τα βασικά θέματα κοινωνικής ευθύνης	Ρήτρα 6	Εξηγεί τα βασικά θέματα που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη (πεδίο εφαρμογής, σχετικές αρχές και παραμέτρους, σχετικές ενέργειες και προσδοκίες).
Οδηγίες για την ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης σε έναν οργανισμό	Ρήτρα 7	Παρέχει οδηγίες για την εφαρμογή της κοινωνικής ευθύνης σε έναν οργανισμό σχετικά με την κατανόηση της κοινωνικής ευθύνης, την ενσωμάτωσή της σε έναν οργανισμό, την επικοινωνία, τη βελτίωση της αξιοπιστίας του οργανισμού, την ανασκόπηση της προόδου και τη βελτίωση των επιδόσεων και την αξιολόγηση των εθελοντικών πρωτοβουλιών κοινωνικής ευθύνης.
Παραδείγματα εθελοντικών πρωτοβουλιών και εργαλείων κοινωνικής ευθύνης	Παράρτημα Α	Παρουσιάζει μη εξαντλητικό κατάλογο εθελοντικών πρωτοβουλιών και εργαλείων που σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη που αντιμετωπίζουν πιυχές ενός ή περισσότερων βασικών θεμάτων ή την ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης σε έναν οργανισμό.
Συνομεικτοί όροι	Παράρτημα Β	Περιέχει συντετμημένους όρους που χρησιμοποιούνται σε αυτό το διεθνές πρότυπο.
Βιβλιογραφία		Περιλαμβάνει αναφορές σε έγκυρα διεθνή όργανα και πρότυπα ISO που αναφέρονται στο σώμα αυτού του διεθνούς προτύπου ως πηγές.

Πηγή: ISO (2018α)

6.4 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ SA 8000 : 2014

Το πρότυπο SA 8000 : 2014 είναι το κορυφαίο πρότυπο κοινωνικής πιστοποίησης για εργοστάσια και οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο. Ιδρύθηκε από το Social Accountability International το 1997 ως πρωτοβουλία πολλών ενδιαφερομένων. Με τα χρόνια, το πρότυπο έχει εξελιχθεί σε ένα γενικό πλαίσιο που βοηθά τους πιστοποιημένους οργανισμούς να επιδείξουν την αφοσίωσή τους στη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων σε όλους τους κλάδους και σε οποιαδήποτε χώρα.

Το SA8000 : 2014 μετρά τις κοινωνικές επιδόσεις σε οκτώ σημαντικούς τομείς κοινωνικής ευθύνης στους χώρους εργασίας, που συνδέονται με ένα σύστημα διαχείρισης για τη συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς του προτύπου και την εξασφάλιση της υψηλότερης ποιότητας κοινωνικής συμμόρφωσης στις αλυσίδες εφοδιασμού των οργανισμών, χωρίς να θυσιάζονται τα επιχειρηματικά συμφέροντα. Το πρότυπο αντικατοπτρίζει τις εργασιακές διατάξεις που περιέχονται στις συμβάσεις της Οικουμενικής Διακήρυξης των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας. Επίσης, σέβεται, συμπληρώνει και υποστηρίζει τους εθνικούς εργατικούς νόμους σε ολόκληρο τον κόσμο και συμβάλλει στην εξασφάλιση δεοντολογικών συνθηκών εργασίας για δύο εκατομμύρια εργαζομένους.

Οι τακτικές αναθεωρήσεις διασφαλίζουν τη συνεχή εφαρμογή του προτύπου ενόψει νέων και αναδυόμενων θεμάτων κοινωνικών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Οι ανεξάρτητοι κώδικες δεοντολογίας και οι πρωτοβουλίες του ιδιωτικού τομέα έχουν αναγνωρίσει την πολυεστιακή δυνατότητα εφαρμογής του SA8000 και ανταποκρίνονται στο αυξανόμενο δημόσιο συμφέρον, ενσωματώνοντας τα κριτήρια SA8000 στις διαδικασίες συμμόρφωσής τους. Ομοίως, οι κυβερνήσεις που επιθυμούν να ενθαρρύνουν και να ενισχύσουν τις κοινωνικές επιδόσεις στο χώρο εργασίας δημιούργησαν προγράμματα κινήτρων ειδικά αναγνωρίζοντας εταιρείες με διαπιστευμένη πιστοποίηση SA8000. Συνοπτικά, τα στοιχεία του προτύπου SA 8000: 2014 είναι η παιδική εργασία, η αναγκαστική ή υποχρεωτική εργασία, η υγεία και ασφάλεια, η ελευθερία του συνεταιρίζεσθε και το δικαίωμα συλλογικής διαπραγμάτευσης, οι διακρίσεις, οι πειθαρχικές πρακτικές, οι ώρες εργασίας, οι αμοιβές, και το σύστημα διαχείρισης (SAI, 2018).¹²⁰

¹²⁰ SAI (2018), *SA 8000 Standard*, Διαθέσιμο: <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

6.5 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ AA1000 : 2008

Τα πρότυπα AA1000 βασίζονται σε πρότυπα και αρχές, τα οποία χρησιμοποιούνται από ένα ευρύ φάσμα οργανισμών - παγκόσμιες επιχειρήσεις, ιδιωτικές επιχειρήσεις, κυβερνήσεις - για να επιδείξουν ηγετική θέση και επιδόσεις όσον αφορά τη λογοδοσία, την ευθύνη και τη βιωσιμότητα. Τα πρότυπα AA1000 : 2008 επανεξετάζονται για έναρξη το 2019 και αποτελούν την κορυφαία μεθοδολογία που χρησιμοποιούν οι επαγγελματίες βιωσιμότητας παγκοσμίως για την ανάληψη υποχρεώσεων διασφάλισης της αειφορίας.

Σκοπός των προτύπων AA1000 είναι να παρέχουν στους οργανισμούς μία διεθνώς αποδεκτή, ελεύθερα διαθέσιμη δέσμη αρχών για την πλαισίωση και τη δομή του τρόπου με τον οποίο κατανοούν, διαχειρίζονται, εφαρμόζουν, αξιολογούν και επικοινωνούν την εταιρική τους ευθύνη. Βασιζόμενα στις αρχές της συμμετοχικότητας, της σπουδαιότητας, και της ανταπόκρισης, τα πρότυπα AA1000 αναγνωρίζουν τη λογοδοσία των οργανισμών, και απαιτούν η ανάληψη ευθύνης να είναι διαφανής αναφορικά με τις επιπτώσεις των πολιτικών, των αποφάσεων, των ενεργειών, και των προϊόντων του οργανισμού στο κοινωνικό σύνολο. Για τον λόγο αυτό, τα πρότυπα υποχρεώνουν τους οργανισμούς να συμπεριλαμβάνουν τους ενδιαφερόμενους φορείς στον εντοπισμό, την κατανόηση και την ανταπόκριση σε θέματα βιωσιμότητας και ανησυχίας και να αναφέρουν τις αποφάσεις, τις δράσεις και τις επιδόσεις.

Βασικές προϋποθέσεις για την υιοθέτηση και εφαρμογή των προτύπων AA1000 είναι ότι ο οργανισμός θα αναλάβει δράση για:

- την χάραξη στρατηγικής βασισμένης σε μια ολοκληρωμένη και ισορροπημένη κατανόηση και ανταπόκριση σε σημαντικά ζητήματα και ανησυχίες των ενδιαφερομένων μερών,
- τον καθορισμό στόχων και προτύπων εναντίον των οποίων η στρατηγική και οι συναφείς επιδόσεις μπορούν να αξιολογηθούν, και
- τη δημοσιοποίηση αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τη στρατηγική, τους στόχους, τα πρότυπα και τις επιδόσεις του (AccountAbility, 2018).¹²¹

¹²¹ AccountAbility, (2018), *Accountability Standards*, Διαθέσιμο: <http://www.accountability.org/standards/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018].

6.6 ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ (GRI)

Η αξιολόγηση των επιχειρήσεων ως προς τις επιδόσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης γίνεται από την Πρωτοβουλία Παγκόσμιας Αναφοράς (Global Reporting Initiative, GRI), μια ανεξάρτητη πρωτοβουλία πολλών ενδιαφερομένων μερών, η οποία έχει αναπτύξει κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις οδηγίες GRI για τις οικονομικές, περιβαλλοντολογικές και κοινωνικές επιδόσεις της επιχείρησης και συγκεκριμένο περιεχόμενο για την έκθεση αειφορίας.

Η αναφορά GRI ξεκίνησε αρχικά από το Συνασπισμό για Περιβαλλοντικά Υπεύθυνες Οικονομίες (Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES) και το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (United Nations Environment Programme, UNEP) και βασίζεται στις ακόλουθες αρχές:

(1) Αρχές για τον ορισμό περιεχομένου αναφοράς

- Ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει τους ενδιαφερόμενους και να εξηγήσει πώς έχει ανταποκριθεί στις εύλογες προσδοκίες και συμφέροντά τους.
- Η έκθεση θα πρέπει να παρουσιάζει την απόδοση του οργανισμού στην ευρύτερη περιοχή περιβάλλοντος βιωσιμότητας.
- Η έκθεση πρέπει να καλύπτει πτυχές που αντικατοπτρίζουν τις σημαντικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις του οργανισμού ή επηρεάζουν ουσιωδώς τις αξιολογήσεις και τις αποφάσεις των ενδιαφερομένων.
- Η έκθεση πρέπει να περιλαμβάνει την κάλυψη των υλικών πτυχών και των ορίων τους επαρκώς, ώστε να αντανακλούν σημαντικά οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα και επιπτώσεις, επιτρέποντας στους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν την απόδοση του οργανισμού κατά την περίοδο αναφοράς.

(2) Αρχές για τον καθορισμό της ποιότητας της αναφοράς

- Η έκθεση θα πρέπει να αντανακλά θετικές και αρνητικές πτυχές του οργανισμού για να επιτρέψει μια αιτιολογημένη αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέγει, να καταρτίζει και να αναφέρει τις πληροφορίες με συνέπεια.

- Οι αναφερόμενες πληροφορίες θα πρέπει να παρουσιάζονται κατά τρόπο που να επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να αναλύσουν τις αλλαγές στην απόδοση του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου, και να υποστηρίξει τη συγκριτική ανάλυση με άλλους οργανισμούς.
- Οι αναφερόμενες πληροφορίες πρέπει να είναι επαρκώς ακριβείς και λεπτομερείς ώστε οι ενδιαφερόμενοι φορείς να αξιολογήσουν την απόδοση του οργανισμού.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να υποβάλλει έκθεση με ένα σχετικά τακτικό χρονοδιάγραμμα, ώστε οι πληροφορίες να είναι διαθέσιμες εγκαίρως για τους ενδιαφερόμενους φορείς ώστε να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει τις πληροφορίες με τρόπο κατανοητό και προσιτό στους ενδιαφερόμενους που χρησιμοποιούν την έκθεση.
- Ο οργανισμός πρέπει να συγκεντρώνει, να καταγράφει, να καταρτίζει, να αναλύει και να αποκαλύπτει πληροφορίες και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία μιας έκθεσης με τέτοιο τρόπο ώστε μπορούν να υποβληθούν σε εξέταση και να καθιερωθεί η ποιότητα και σημαντικότητα των πληροφοριών (CSR For All, 2016).¹²²

Ο Πίνακας 3 συνορίζει τις κατηγορίες των Οδηγιών GRI σε οικονομικό, περιβαλλοντικό, και κοινωνικό επίπεδο.

Πίνακας 3: Κατηγορίες Οδηγιών GRI

Κατηγορία:	Οικονομία	
Πτυχές:	Οικονομική απόδοση	Έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις
	Παρουσία στην αγορά	Πρακτικές Προμηθειών
Κατηγορία:	Περιβάλλον	
Πτυχές:	Υλικά	Προϊόντα και υπηρεσίες
	Ενέργεια	Συμμόρφωση
	Νερό	Μεταφορά
	Βιοποικιλότητα	Εκτίμηση περιβάλλοντος προμηθευτή
	Εκπομπές	Μηχανισμοί περιβαλλοντικών παραπόνων
	Απορρίμματα και απόβλητα	
Κατηγορία:	Κοινωνία	

¹²² CSR For All (2016), *Sustainability Reporting Handbook for Employers' Organisations*, Διαθέσιμο: <https://www.csrfforall.eu/en/icerik/publications/CSRforall-010216.pdf> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

Υποκατηγορία	Εργασιακές πρακτικές / αξιοπρεπής εργασία	Ανθρώπινα Δικαιώματα
Πτυχές:	Εργασία	Επένδυση
	Σχέσεις εργασίας / διαχείρισης	Μη διακριτική μεταχείριση
	Υγεία και ασφάλεια κατά την εργασία	Ελευθερία του συνεταιρίζεσθε και συλλογική διαπραγμάτευση
	Κατάρτιση και Εκπαίδευση	Παιδική εργασία
	Διαφορετικότητα και ισότητα	Αναγκαστική ή Υποχρεωτική Εργασία
	Ίσες αμοιβές για Γυναίκες και Άνδρες	Πρακτικές Ασφάλειας
	Αξιολόγηση εργασιακών πρακτικών προμηθευτή	Ιθαγενή δικαιώματα
	Μηχανισμοί παραπόνων εργασιακών πρακτικών	Ανθρώπινα δικαιώματα προμηθευτών
	Μηχανισμοί παραπόνων ανθρωπίνων δικαιωμάτων	
Υποκατηγορία	Κοινωνία	Εταιρική ευθύνη προϊόντων
Πτυχές:	Τοπικές κοινότητες	Υγεία και ασφάλεια των πελατών
	Καταπολέμηση της διαφθοράς	Επισήμανση προϊόντων και υπηρεσιών
	Δημόσια πολιτική	Επικοινωνίες μάρκετινγκ
	Αντι-ανταγωνιστική Συμπεριφορά	Απόρρητο Πελατών
	Συμμόρφωση	Συμμόρφωση
	Αξιολόγηση προμηθευτή για τις επιπτώσεις στην κοινωνία	
	Μηχανισμοί παραπόνων για τις κοινωνικές επιπτώσεις	

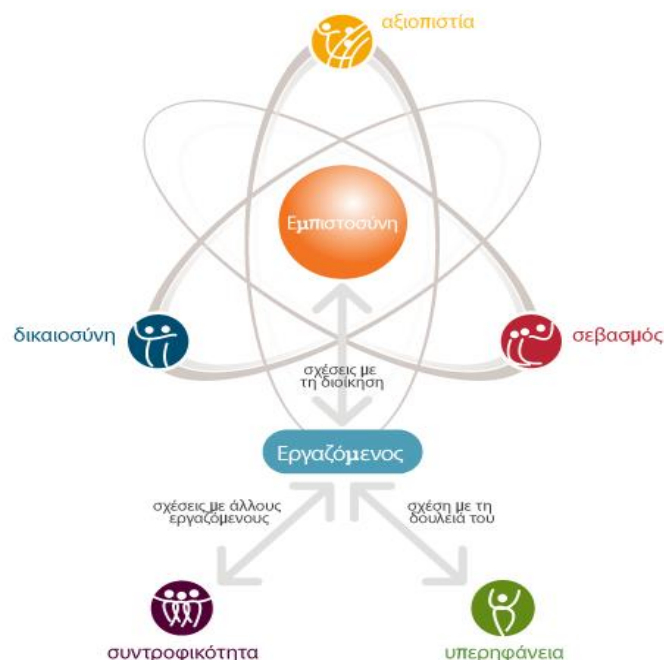
Πηγή: CSR For All (2016)

6.7 ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ (GPTW)

Το Ινστιτούτο Great Place to Work ακολουθεί μία από τις πιο αυστηρές, αξιόπιστες, και περιεκτικές μεθοδολογίες για να εντοπίσει τις επιχειρήσεις που αξίζει να συμπεριληφθούν στον κατάλογο με τους καλύτερους εργοδότες. Η μεθοδολογία αναγνωρίζεται ως διεξοδική και αντικειμενική, καθορίζοντας το πρότυπο για τον καθορισμό μεγάλων χώρων εργασίας για επιχειρηματικούς, ακαδημαϊκούς και κυβερνητικούς σκοπούς. Όλοι οι οργανισμοί που υποβάλλουν αίτηση για μια θέση σε αυτόν τον κατάλογο υποβάλλονται σε αξιολόγηση σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων και την εταιρική κουλτούρα.

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων αξιολογούνται χρησιμοποιώντας τον δείκτη αξιοπιστίας (Trust Index). Ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα υπαλλήλων μοιράζονται τα σχόλιά τους σχετικά με διάφορες μεταβλητές, οι οποίες, ορίζουν ένα σπουδαίο εργασιακό περιβάλλον

από την οπτική γωνία των εργαζομένων. Για περισσότερα από 20 χρόνια, και πλέον σε περισσότερες από 54 χώρες, το Great Place to Work Institute ρωτά εκατομμύρια υπαλλήλους από διαφορετικούς οργανισμούς «Τι κάνει έναν οργανισμό ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κανείς;» Διαπιστώθηκε ότι οι σπουδαίοι χώροι εργασίας χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία, σεβασμό, και δικαιοσύνη. Αυτές οι μεταβλητές διευκολύνουν τις σχέσεις των εργαζομένων με άλλους εργαζόμενους (συντροφικότητα) και με τα ατομικά τους καθήκοντα (υπερηφάνεια) (Διάγραμμα 6). Εν συνεχεία, συγκεντρώνεται ένας κατάλογος μεταβλητών που συνενώνονται σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο, καθιστώντας μία επιχείρηση ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κανείς με βάση τον δείκτη Employee Survey, μία από τις πιο ολοκληρωμένες μεθόδους μέτρησης της εμπειρίας των εργαζομένων σε μία επιχείρηση.



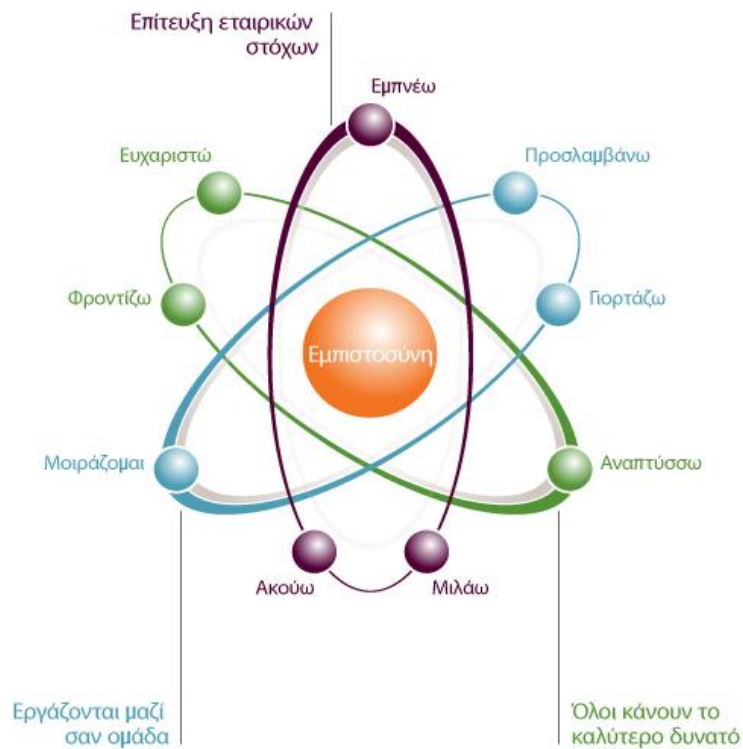
Διάγραμμα 6: Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον για τους εργαζόμενους

Πηγή: Great Place to Work (2018)¹²³

Η αξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης που σχετίζονται με τους ανθρώπους γίνεται με το Πλαίσιο Ελέγχου Καλών Θέσεων για την Εργασία. Γενικότερα, οι οργανισμοί που είναι επιτυχείς στη δημιουργία και τη διατήρηση μίας καλής εταιρικής κουλτούρας ακολουθούν συγκεκριμένες πρακτικές σε εννέα βασικούς τομείς (Διάγραμμα 7). Σωστές πρακτικές σε

¹²³ Great Place to Work, (2018), *Τι σημαίνει Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον;* Διαθέσιμο: <http://www.greatplacetowork.gr/our-approach/what-is-a-great-workplace> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

αυτούς τους τομείς μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της με εργαζόμενους που συμβάλλουν ατομικά και εργάζονται ως ομάδα (Livemint, 2017).¹²⁴



Διάγραμμα 7: Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον για τους διευθυντές
Πηγή: Great Place to Work (2018)

¹²⁴ Livemint, (2017), *How the Great Place to Work Trust Index works*, Διαθέσιμο: <https://www.livemint.com/Industry/ayzrZbAVgrsVaaKPMt648L/How-the-Great-Place-to-Work-Trust-Index-works.html> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ COSMOTE

7.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ COSMOTE

Η COSMOTE ιδρύθηκε το 1998 ως θυγατρική του Ομίλου ΟΤΕ για τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Σταδιακά, η εταιρεία ανέπτυξε επιχειρηματικές δραστηριότητες στην Αλβανία, τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία μέσω των θυγατρικών της επεκτείνοντας την πελατειακή βάση σε μία διευρυμένη αγορά 52 εκατομμυρίων ατόμων. Επιπλέον, από το 2006, η Cosmote κατέχει μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες διανομής προϊόντων τεχνολογίας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, τη Γερμανός ABEE (Ναυτεμπορική, 2006).¹²⁵

Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι ο μεγαλύτερος πάροχος τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα αλλά και ένας από τους σημαντικότερους προμηθευτές τηλεπικοινωνιών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Επιπλέον, ο Όμιλος ΟΤΕ είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα όσον αφορά την κεφαλαιοποίηση με 5,6 δισ. Ευρώ. Το 2015, ο Όμιλος ΟΤΕ προέβη σε οργανωτική αναδιάρθρωση λόγω της λειτουργικής ενσωμάτωσης του ΟΤΕ και της COSMOTE με ένα ενιαίο εμπορικό σήμα με την επωνυμία COSMOTE, η οποία είναι μια ομπρέλα που ενοποιεί όλα τα σταθερά, κινητά και διαδικτυακά προϊόντα και υπηρεσίες (Ναυτεμπορική, 2015).¹²⁶

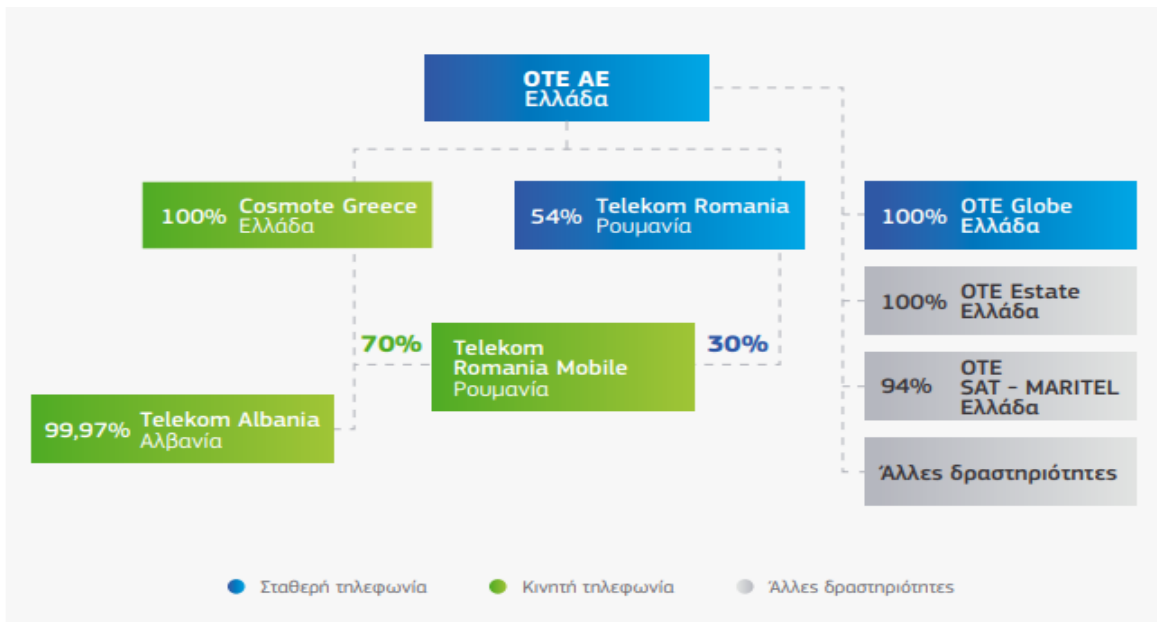
Οι κύριες υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών που περιλαμβάνει ο Όμιλος ΟΤΕ είναι η σταθερή τηλεφωνία (ΟΤΕ), η κινητή τηλεφωνία (COSMOTE), οι ευρυζωνικές υπηρεσίες και η συνδρομητική τηλεόραση (COSMOTE TV). Το 2017 ο Όμιλος ΟΤΕ ανακοίνωσε κύκλο εργασιών 3,86 δισ. Ευρώ, ενώ απασχόλησε 20.305 εργαζόμενους (COSMOTE, 2017).¹²⁷

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 8, ο Όμιλος ΟΤΕ κατέχει το 100% της COSMOTE στην Ελλάδα, το 99,97% της Telekom Albania και το 70% της Telekom Romania Mobile, ενώ κατέχει και το 54% της Telekom Romania στη σταθερή τηλεφωνία.

¹²⁵ Ναυτεμπορική, (2006), *Cosmote: Η ανακοίνωση για την εξαγορά της Γερμανός*, Διαθέσιμο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/141975/cosmote-i-anakoynosi-gia-tin-eksagora-tis-germanos> [πρόσβαση 10 Σεπ. 2018].

¹²⁶ Ναυτεμπορική, (2015), *Με ενιαίο εμπορικό σήμα προχωρούν ΟΤΕ – Cosmote*, Διαθέσιμο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1007855/me-eniaio-emporiko-sima-proxoroun-ote-cosmote> [πρόσβαση 10 Σεπ. 2018].

¹²⁷ COSMOTE, (2017), *Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2017*, Διαθέσιμο: https://www.cosmote.gr/otegroupsustainability2017/downloads/report2017_gr.pdf [πρόσβαση 10 Σεπ. 2018].



Διάγραμμα 8: Όμιλος ΟΤΕ

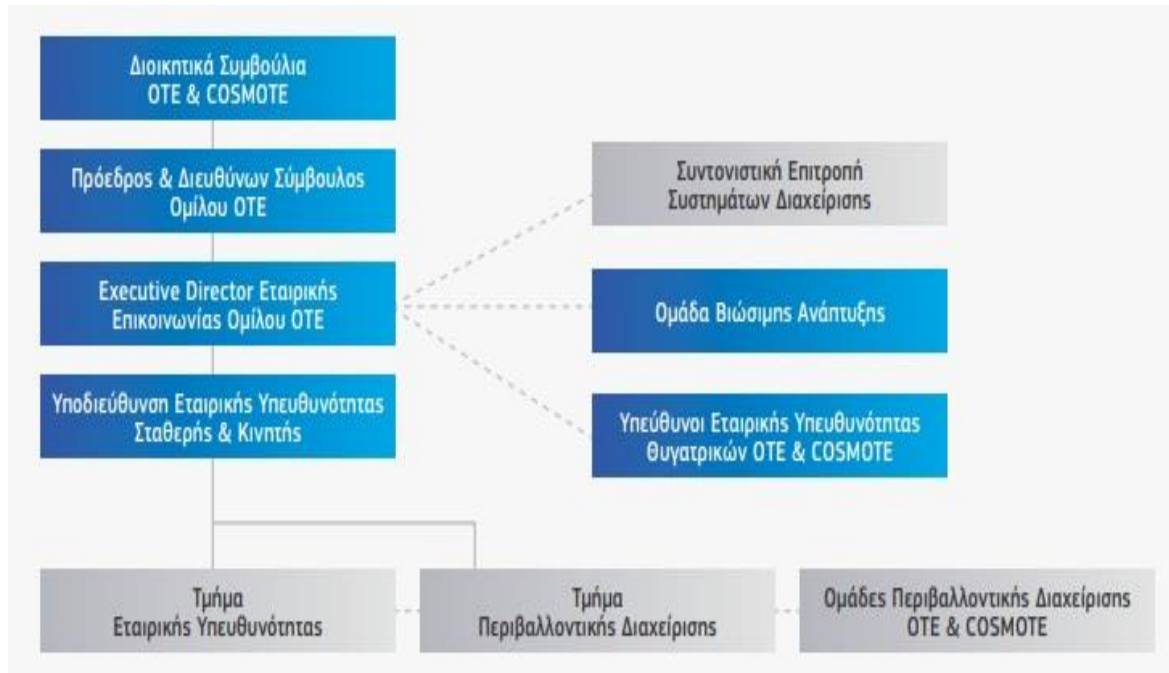
Πηγή: Cosmote (2017:7)

7.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ COSMOTE

Η COSMOTE προσπαθεί να ευθυγραμμίσει την εταιρική κοινωνική της ευθύνη με τους στρατηγικούς στόχους της, δηλαδή να είναι μια σύγχρονη και δυναμική εταιρεία που δίνει έμφαση στην εμπειρία του πελάτη, στην ποιότητα των υπηρεσιών και στις υψηλές επιδόσεις. Συγκεκριμένα, το όραμα της COSMOTE για την εταιρική ευθύνη είναι να είναι μία από τις κορυφαίες εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη, έχοντας υιοθετήσει τις αρχές της ΕΚΕ στη λειτουργία και τις δραστηριότητές της και επιδιώκοντας την οικονομική ανάπτυξη ταυτόχρονα με τη συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος και την υποστήριξη της κοινωνίας.

Η Ομάδα Βιώσιμης Ανάπτυξης της ΟΤΕ-COSMOTE αποτελείται από 50 εκπροσώπους όλων των επιχειρησιακών μονάδων του Ομίλου με επικεφαλής την Ομάδα Executive Director Εταιρικής Επικοινωνίας Ομίλου ΟΤΕ, η οποία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης. Οι στόχοι της Ομάδας είναι η διάδοση των αρχών και δράσεων βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου σε όλες τις επιχειρησιακές μονάδες των θυγατρικών εταιρειών, η συλλογή πληροφοριών που αφορούν στις επιδόσεις βιώσιμης ανάπτυξης, η ευαισθητοποίηση και κινητοποίηση των εργαζομένων, και η δημιουργία μιας

κοινής εταιρικής κουλτούρας για την επίτευξη των εταιρικών στόχων βιώσιμης ανάπτυξης (Διάγραμμα 9).



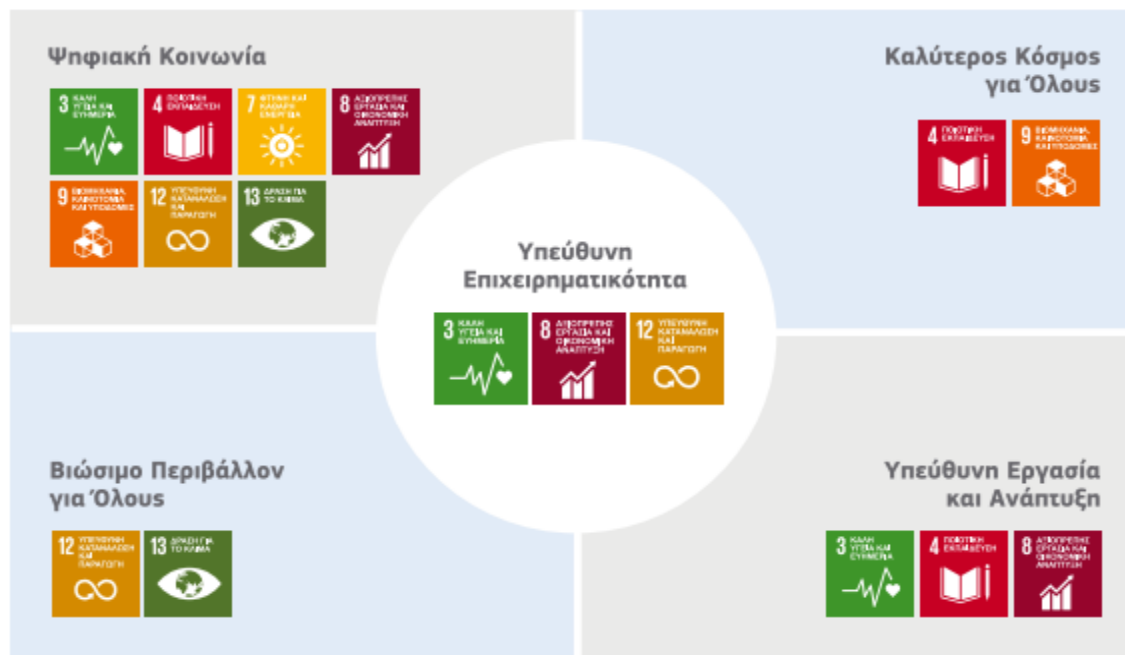
Διάγραμμα 9: Οργανωτική δομή COSMOTE

Πηγή: Cosmote (2017:19)

Η στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης της OTE-COSMOTE αποτελεί κύριο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής του Ομίλου με στόχο τη βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Έχοντας υιοθετήσει ένα πρόγραμμα διαρκούς βελτίωσης, η OTE-COSMOTE εστιάζει στην τεχνολογική υπεροχή, την άριστη εμπειρία και ικανοποίηση του πελάτη, στην καινοτομία, στην ηγετική θέση στην αγορά, στην κουλτούρα ανάπτυξης και στην βελτιστοποίηση του κόστους, συμβάλλοντας στη στήριξη της κοινωνίας και στη προστασία του περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκει να επιτύχει τον στρατηγικό της στόχο, ο οποίος είναι να αποτελεί ένα σύγχρονο, δυναμικό, πελατοκεντρικό οργανισμό, υψηλών επιδόσεων, με ηγετική θέση στις αγορές που δραστηριοποιείται.

Με την ενσωμάτωση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης στην επιχειρησιακή της στρατηγική, η OTE-COSMOTE επιτυγχάνει συνεχή διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αναλύει τις διεθνείς τάσεις σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης και βελτιστοποιεί τις εσωτερικές διαδικασίες αξιολόγησης και βελτίωσης της προσέγγισης του Ομίλου σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης. Το πρόγραμμα διαρκούς βελτίωσης βασίζεται σε πέντε βασικούς πυλώνες: (1)

Ψηφιακή κοινωνία, (2) Βιώσιμο περιβάλλον, (3) Καλύτερος κόσμος για όλους, (4) Υπεύθυνη εργασία και ανάπτυξη, και (5) Υπεύθυνη επιχειρηματικότητα (Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10: Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης COSMOTE

Πηγή: Cosmote (2017:13)

7.2.1 Ενδιαφερόμενα μέρη

Η COSMOTE αναγνωρίζει διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, τα οποία περιλαμβάνουν πελάτες, επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ), κρατικούς φορείς, ιδρύματα επιστήμης, έρευνας και εκπαίδευσης, υπαλλήλους, προμηθευτές και μετόχους (Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11: Ενδιαφερόμενα μέρη COSMOTE

Πηγή: Cosmote (2017:15)

Η COSMOTE αναγνωρίζει ότι αυτοί οι κύριοι ενδιαφερόμενοι ασκούν ισχυρό αντίκτυπο στην επιτυχία της επιχείρησης, και ως εκ τούτου προσπαθεί να καθιερώσει διάλογο χωρίς να αποκλείσει κανένα ενδιαφερόμενο ή χωρίς να προβεί σε διακρίσεις. Η ενεργός συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών σε αυτόν τον διάλογο επιχειρείται με τη διεξαγωγή ετήσιας έρευνας για τους κοινωνικούς εταίρους και τη συνάντηση με διάφορους εκπροσώπους των ενδιαφερόμενων μερών. Με τον διάλογο επιτυγχάνεται η αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη και η συμμετοχή τους στον καθορισμό ουσιαστικών θεμάτων.

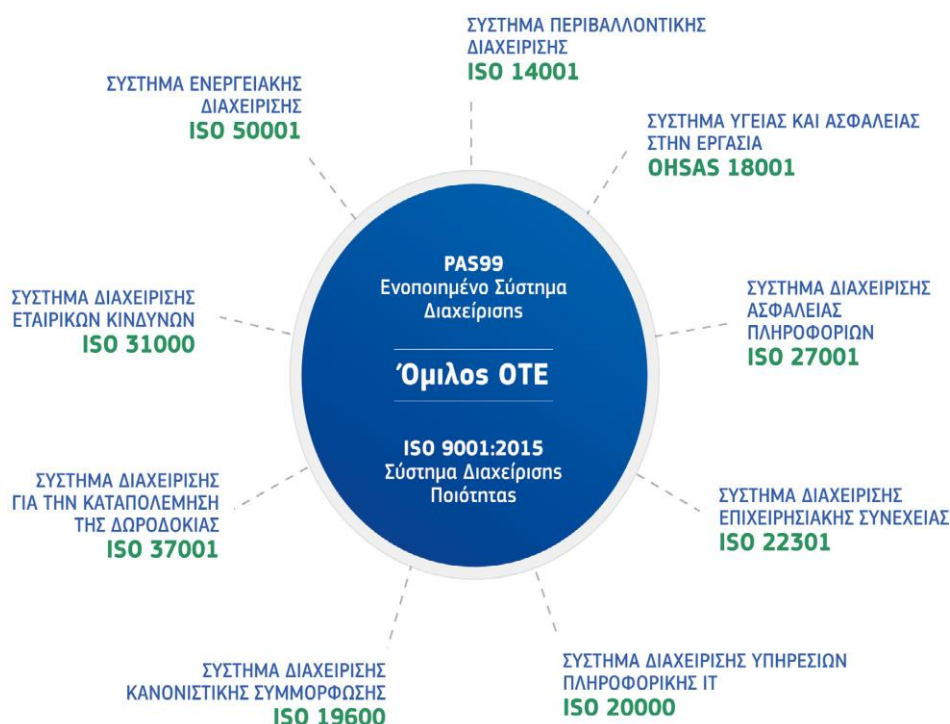
7.2.2 Συστήματα διαχείρισης, πιστοποιήσεις, συνεργασίες, βραβεία

Στο πλαίσιο της συμμόρφωσης της εταιρείας με τις δικές της αρχές που διέπουν τις λειτουργίες της, η OTE-COSMOTE εφαρμόζει το Σύστημα Διαχείρισης Συμμόρφωσης (Compliance Management System, CMS), το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά από κώδικες και πολιτικές: Κώδικα Δεοντολογίας Ομίλου, Κώδικας Δεοντολογίας Προμηθευτών Ομίλου OTE, Κώδικα Δεοντολογίας για τους ανώτερους οικονομικούς λειτουργούς, Δεσμευτικοί Εταιρικοί Κανόνες Προστασίας Δεδομένων, Πολιτική περί Μη Κατάχρησης Προνομιακών Πληροφοριών Ομίλου OTE, Πολιτική Διαχείρισης Καταγγελιών, Πολιτική Καταγγελιών, Πολιτική για την αποτροπή σεξουαλικής παρενόχλησης, Πολιτική Αποδοχής και Παροχής Ωφελημάτων, Πολιτική Δωρεών και Χορηγιών, Πολιτική κατά της απάτης, Πολιτική Συναλλαγών Συνδεδεμένων Στοιχείων, Πολιτική καταπολέμησης της διαφθοράς, Πολιτική για τις εργασιακές σχέσεις, Πολιτική για τη συμμόρφωση στο Δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού, Πολιτική εταιρικής υπευθυνότητας, Κοινωνική Χάρτα Ομίλου, και διαδικασίες ενημέρωσης και τροποποίησης του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας (Cosmote, 2017:27).

Είναι σαφές ότι το Σύστημα Διαχείρισης Συμμόρφωσης αποτελεί σημαντική πτυχή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η OTE-COSMOTE έχει πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015, το οποίο καλύπτει δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εμπορευματοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η λειτουργία και η συντήρηση υποδομών και δικτύων και εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον, η εταιρεία είναι πιστοποιημένη με τα πρότυπα:

- ISO 22301- Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Συνέχειας
- ISO 27001 - Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών
- OHSAS 18001 – Σύστημα Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία

- ISO 14001 – Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
- ISO 50001 – Σύστημα Ενεργειακής Διαχείρισης
- ISO 31000 – Σύστημα Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων
- ISO 37001 – Σύστημα Διαχείρισης για την Καταπολέμηση της Δωροδοκίας
- ISO 19600 – Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης
- ISO 20000 – Σύστημα Διαχείρισης Υπηρεσιών Πληροφορικής ΙΤ (Διάγραμμα 12).



Διάγραμμα 12: Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης COSMOTE

Πηγή: Cosmote (2017:33)

Η ΟΤΕ-COSMOTE συμμετέχει οικειοθελώς σε πολλούς εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς που αναφέρονται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, θεωρώντας τη συμμετοχή της σε αυτά τα όργανα ως στρατηγικής σημασίας. Ο κατάλογος των φορέων και πρωτοβουλιών που συμμετέχει η ΟΤΕ-COSMOTE σε εθνικό επίπεδο περιλαμβάνει: τον Σύνδεσμο Εταιρειών Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνία στην Ελλάδα, τον Σύνδεσμο Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ), το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, το Ελληνικό υποκατάστημα του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών (UNGC) και της Συνδέσμου Ελληνικών Επιχειρήσεων (ΣΕΒ), την πρωτοβουλία Βιώσιμη Ελλάδα 2020 και το Ινστιτούτο Εταιρικής Υπευθυνότητας. Σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, η ΟΤΕ-COSMOTE συμμετέχει στην Ομάδα Εργασίας ΕΤΝΟ για Βιώσιμη Ανάπτυξη, στο

Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων (European Telecommunications Standards Institute, ETSI), στην Παγκόσμια Πρωτοβουλία Ηλεκτρονικής Αειφορίας (Global e-Sustainability Initiative, GeSI), στην Πρωτοβουλία Παγκόσμιας Αναφοράς (Global Reporting Initiative, GRI), και στη Διεθνή Ένωση Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunication Union, ITU). Τέλος, η ΟΤΕ-COSMOTE είναι μέλος του Δείκτη FTSE4Good, ο οποίος αποτελεί δείκτη χρηματιστηριακών εταιρειών που συμμορφώνονται με τα παγκοσμίως αναγνωρισμένα πρότυπα ΕΚΕ, ενώ συμμετέχει στο ευρετήριο Euronext Vigeo Eurozone 120, το οποίο υποστηρίζει υπεύθυνες επενδύσεις στον δείκτη του έργου Carbon Disclosure Project για την κλιματική αλλαγή και στον Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας CRI Greece.

Το 2017, οι εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ έλαβαν πάνω από 25 βραβεία και διακρίσεις για τις επιδόσεις τους που σχετίζονται με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη μεταξύ των οποίων:

- Αριστεία στις κατηγορίες Καινοτομία, Κοινωνία - Πολιτισμός & Αθλητισμός, Συνεχής Δέσμευση & Προσφορά, Περιβάλλον, Κοινωνία- Άνθρωπος.
- 1ο Βραβείο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2017.
- Βραβεία για τις πρακτικές ενεργειακής αποδοτικότητας και Βιώσιμης Ανάπτυξης στις κατηγορίες Energy Efficiency Certification, Energy Efficiency in Public Buildings, Energy Efficiency Management, και Waste and Recycling Awards 2017.

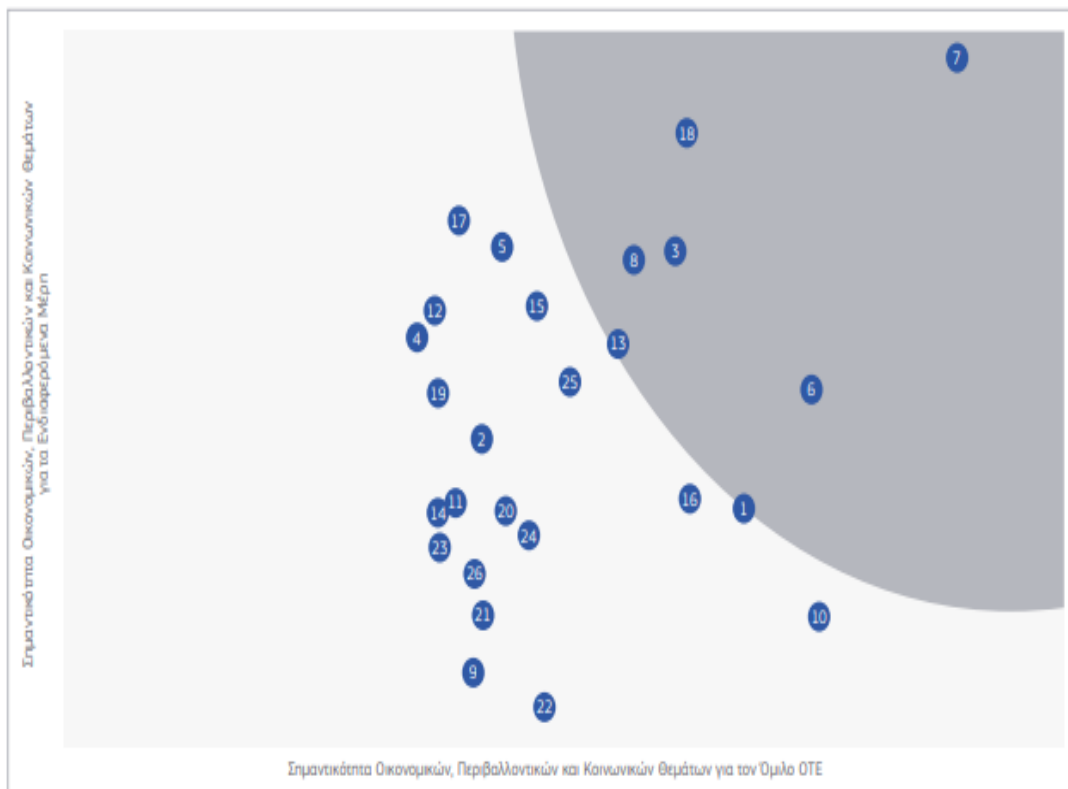
7.3 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ COSMOTE

Ο Όμιλος ΟΤΕ και η COSMOTE πραγματοποίησαν ένα σημαντικό επιχειρησιακό μετασχηματισμό, χωρίς να αγνοούν την εταιρική τους ευθύνη. Αντίθετα, η COSMOTE προσπάθησε να διατηρήσει τον στόχο βελτίωσης της στρατηγικής και της εκτέλεσης της ΕΚΕ με τα εξής βήματα:

- Ανάπτυξη του Κοινωνικού Χάρτη
- Επαναπροσδιορισμό των ενδιαφερομένων μερών
- Βελτίωση της μεθοδολογίας ανάλυσης της σημαντικότητας
- Αναβάθμιση της διαχείρισης της αλυσίδας εφοδιασμού

Πιο συγκεκριμένα, η διαμόρφωση της πολιτικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καθορίζει, αφενός, τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογούνται όλα τα θέματα ΕΚΕ και αφετέρου, το γενικό σχέδιο δράσης που θα εκτελέσει η COSMOTE και η δομή διακυβέρνησης στον τομέα ΕΚΕ. Κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης της πολιτικής για την ΕΚΕ, η COSMOTE καθορίζει τις βασικές αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ορίζει τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των αρχών διαχείρισης ΕΚΕ μέσω καθιερωμένων διαδικασιών. Ειδικότερα, η COSMOTE διατυπώνει την πολιτική της για την εταιρική κοινωνική ευθύνη με τη διεξαγωγή ανάλυσης ουσιαστικότητας (Materiality Analysis). Αυτή η ανάλυση, η οποία ξεκίνησε το 2013, διεξάγεται σε δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορά την ανάλυση και την ιεράρχηση των ουσιαστικών θεμάτων για την αειφόρο ανάπτυξη, η οποία διεξάγεται από τις ομάδες διαχείρισης της COSMOTE. Το δεύτερο στάδιο αφορά την ανάλυση σημαντικών ζητημάτων από τους ενδιαφερόμενους της εταιρείας. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην COSMOTE να λάβει υπόψη τις εσωτερικές και εξωτερικές απόψεις των βασικών ζητημάτων βιωσιμότητας.

Η σημασία των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων της COSMOTE εκτιμάται με βάση την αξιολόγηση 26 διαφορετικών, αλλά εξίσου ουσιαστικών ζητημάτων: (1) Οικονομική επίδοση, (2) Διακυβέρνηση και διοίκηση, (3) Πολιτικές εταιρικής συμμόρφωσης, (4) Συμμόρφωση εργαζομένων και μηχανισμοί διαχείρισης παραπόνων, (5) Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, (6) Επιχειρηματική ανθεκτικότητα, (7) Ασφάλεια και απόρρητο δεδομένων, (8) Ασφαλής και υπεύθυνα χρήση της τεχνολογίας, (9) Εφοδιαστική αλυσίδα, (10) Απασχόληση / Εργασία, (11) Πρακτικές δίκαιης απασχόλησης και ίσων ευκαιριών, (12) Υγεία, ασφάλεια και ποιότητα ζωής των εργαζομένων, (13) Κατάρτιση και εκπαίδευση εργαζομένων, (14) Προϊόντα και υπηρεσίες για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, (15) Έρευνα και καινοτομία, (16) Υπεύθυνος ανταγωνισμός, (17) Υπεύθυνα επικοινωνία με τους πελάτες, (18) Εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών, (19) Ψηφιακή ένταξη, (20) Ανάπτυξη δεξιοτήτων τεχνολογίας, πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ), (21) Συνεισφορά στην τοπική κοινωνία, (22) Διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη, (23) Ενέργεια και κλιματική αλλαγή, (24) Κυκλική οικονομία, (25) Ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία (Η/Μ), και (26) Άλλες περιβαλλοντικές πτυχές (Διάγραμμα 13).



- 1 Οικονομική επίδοση
- 2 Διακυβέρνηση και διοίκηση
- 3 Πολιτικές εταιρικής συμμόρφωσης
- 4 Συμμόρφωση εργαζομένων και μηχανισμοί διαχείρισης παραπόνων
- 5 Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα
- 6 Επιχειρηματική ανθεκτικότητα
- 7 Ασφάλεια και απόρρητο δεδομένων
- 8 Ασφάλης και υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας
- 9 Εφοδιαστική αλυσίδα
- 10 Απασχόληση / εργασία
- 11 Πρακτικές δίκαιης απασχόλησης και ίσων ευκαιριών
- 12 Υγεία, ασφάλεια και ποιότητα ζωής των εργαζομένων
- 13 Κατάρτιση και εκπαίδευση εργαζομένων

- 14 Προϊόντα και υπηρεσίες για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη
- 15 Έρευνα και καινοτομία
- 16 Υπεύθυνος ανταγωνισμός
- 17 Υπεύθυνη επικοινωνία με τους πελάτες
- 18 Εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών
- 19 Ψηφιακή ένταξη
- 20 Ανάπτυξη δεξιοτήτων τεχνολογίας, πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ)
- 21 Συνεισφορά στην τοπική κοινωνία
- 22 Διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη
- 23 Ενέργεια και κλιματική αλλαγή
- 24 Κυκλική οικονομία
- 25 Ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία (Η/Μ)
- 26 Άλλες περιβαλλοντικές πιέσεις

Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών στην Ανάλυση Ουσιαστικών Θεμάτων 2017

Ελλάδα:

6.704

Ρουμανία:

11.113

Αλβανία:

367

Διάγραμμα 13: Δείκτης Ουσιαστικότητας COSMOTE

Πηγή: Cosmote (2017:16)

Η ανάλυση ουσιαστικότητας διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στην εφαρμογή υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς της COSMOTE. Ακόμα, η εταιρεία λαμβάνει υπόψη και άλλες πτυχές, όπως τα βασικά ζητήματα για τον κλάδο των ΤΠΕ μέσω της πρωτοβουλίας GeSI, η οποία αποτελεί την κύρια πηγή αμερόληπτων πληροφοριών και βέλτιστων πρακτικών για την επίτευξη κοινωνικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας μέσω των ΤΠΕ. Συνολικά, η διαδικασία αυτή οδηγεί στον εντοπισμό διαφόρων θεμάτων με βάση την κατηγοριοποίηση που ακολουθεί η COSMOTE και η οποία καθοδηγεί την πολιτική και τα προγράμματα της ΕΚΕ της εταιρείας.

7.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ COSMOTE

Η στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της COSMOTE βασίζεται σε τέσσερις στρατηγικούς πυλώνες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα σημαντικότερα ζητήματα για τη λειτουργία της εταιρείας και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο πρώτος πυλώνας αναφέρεται στην Αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, η COSMOTE επενδύει στην τηλεπικοινωνιακή υποδομή και στοχεύει να επεκτείνει τις υπηρεσίες προσανατολισμένες στους πελάτες της με υπεύθυνο και βιώσιμο τρόπο, αξιοποιώντας την καινοτόμο τεχνολογία. Ο δεύτερος πυλώνας αναφέρεται στους Εργαζόμενους. Η COSMOTE προσπαθεί να δημιουργήσει ένα βιώσιμο περιβάλλον εργασίας, σύμφωνα με τις αρχές και τις αξίες που ενσωματώνονται στις Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς της. Ο τρίτος πυλώνας αναφέρεται στην Κοινωνία. Η COSMOTE αναγνωρίζει τις τρέχουσες δυσκολίες που αντιμετωπίζει η ελληνική κοινωνία και προσφέρει υποστήριξη σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. Ο τέταρτος πυλώνας αναφέρεται στο Περιβάλλον. Η COSMOTE προσπαθεί να υιοθετήσει μια υπεύθυνη συμπεριφορά και να μειώσει τις περιβαλλοντικές της επιπτώσεις, λειτουργώντας και παρέχοντας υπηρεσίες κατά τρόπο που να προάγει την προστασία του περιβάλλοντος.

Ειδικότερα:

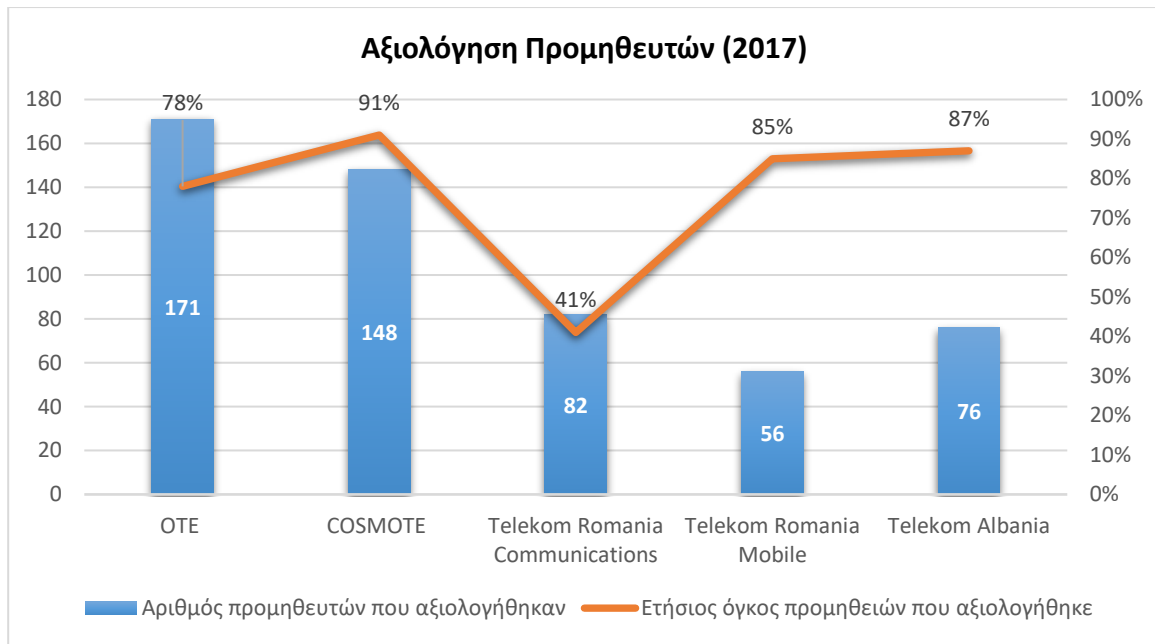
7.4.1 Αγορά

Η εταιρεία στοχεύει στην επιχειρηματική δραστηριότητα με διαφανή και υπεύθυνο τρόπο. Στο πλαίσιο του πρώτου αυτού πυλώνα, η COSMOTE προσπαθεί να διατηρήσει την υψηλή απόδοση και τον ηγετικό της ρόλο στην ελληνική αγορά, υιοθετώντας μια προσέγγιση προσανατολισμένη στον πελάτη, προσφέροντας εξαιρετική εμπειρία και εισάγοντας καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες. Προκειμένου να επιτύχει τεχνολογική υπεροχή, το 2017, η εταιρεία συμμετείχε σε 28 ερευνητικά έργα συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στο πλαίσιο προγραμμάτων / πρωτοβουλιών όπως το 7ο Πρόγραμμα Πλαίσιο για την Έρευνα και την Τεχνολογική Ανάπτυξη, το Πρόγραμμα Horizon 2020 και το 5G-PPP (Public Private Partnership). Επιπλέον, συμμετείχε σε 11 από τα 40 5G-PPP ερευνητικά έργα, 4 έργα Phase I και 7 Phase II, έχοντας συντονιστικό ρόλο σε 3 από αυτά, με στόχο τη συμβολή στη διαμόρφωση και αξιολόγηση μελλοντικών τεχνολογιών, υποδομών και υπηρεσιών 5G, καθώς και νέων επιχειρηματικών μοντέλων σε διάφορες κατοχυρωμένες αγορές. Τέλος, με συμμετοχή σε 24 ερευνητικά έργα με προσανατολισμό στη βιώσιμη

ανάπτυξη και πάνω από € 800.000 ίδια επένδυση σε ερευνητικά έργα, η εταιρεία σαφώς διεξάγει ενέργειες σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και αειφορίας (Cosmote, 2017:59). Στο ίδιο πλαίσιο και με γνώμονα τη σημαντικότητα της προσφοράς υπεύθυνων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη και την αειφόρο ανάπτυξη των κλάδων της ελληνικής οικονομίας, η COSMOTE προσφέρει επιχειρηματικές υπηρεσίες cloud, τηλεδιασκέψεις, υπηρεσίες διαχείρισης στόλου (fleet management) και ηλεκτρονικές εφαρμογές για τον τουρισμό, την ενέργεια και την υγεία.

Αναφορικά με την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση πελατών, η COSMOTE διακρίθηκε το 2017 σε διάφορες κατηγορίες, όπως η ενίσχυση της ψηφιακής εμπειρίας με εφαρμογή ψηφιακής υπογραφής στο 99% των συμβάσεων των πελατών, αποστολή πληροφοριών προϊόντος και σύγκριση των χαρακτηριστικών του με άλλα, μέσω e-mail, η ρύθμιση ραντεβού σε πραγματικό χρόνο για την ενεργοποίηση σταθερής γραμμής ή μεταφορά γραμμής, η ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών στα καταστήματα λόγω αναβάθμισης, κ.α.

Είναι επίσης σκόπιμο να σημειωθεί ότι η COSMOTE στοχεύει στην επικοινωνία και στην εμπορία των υπηρεσιών και των προϊόντων της με απλό και διαφανή τρόπο, ειδικά όσον αφορά την τιμολόγηση. Η εταιρεία δίνει έμφαση στην εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών, εφαρμόζοντας μια συγκεκριμένη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων και πραγματοποιώντας έρευνες πελατών. Επιπλέον, αναπτύσσει διαδικασίες για να διασφαλίσει την εμπιστευτικότητα των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Η ασφάλεια και η προστασία των δεδομένων δεν αποτελούν απλώς κανονιστική απαίτηση, αλλά και βασική ουσία της ποιότητας των υπηρεσιών της COSMOTE. Τέλος, η COSMOTE ενθαρρύνει τους προμηθευτές της να υιοθετήσουν μια υπεύθυνη στάση απέναντι στο εργατικό δίκαιο, τις περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές, και τα ανθρώπινα δικαιώματα με την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής, αξιολόγησης και διαβάθμισης προμηθευτών. Οι ενεργοί προμηθευτές αξιολογούνται ετησίως και επιλέγονται με βάση τις παραγγελίες που εκδίδονται μέσα σε διάστημα 12 μηνών. Το 2017, η επιλογή των προμηθευτών που αξιολογήθηκαν, έγινε με βάση το σύνολο των παραγγελιών με ημερομηνία έκδοσης από 1/10/2015 έως 30/9/2016, για λογαριασμό των εταιρειών OTE, COSMOTE, ΓΕΡΜΑΝΟΣ, Rural North, Rural South, Germanos Telecom Romania, e-Value SA, e-Value Ltd, e-Value International Telekom Albania, Telekom Romania Communications, Telekom Romania Mobile Communications, Telemobil και Sunlight Romania. Στο Διάγραμμα 14 παρουσιάζονται οι 5 μεγαλύτερες εταιρείες του Ομίλου με τον αριθμό των προμηθευτών που αξιολογήθηκαν καθώς και τον ετήσιο όγκο προμηθειών.



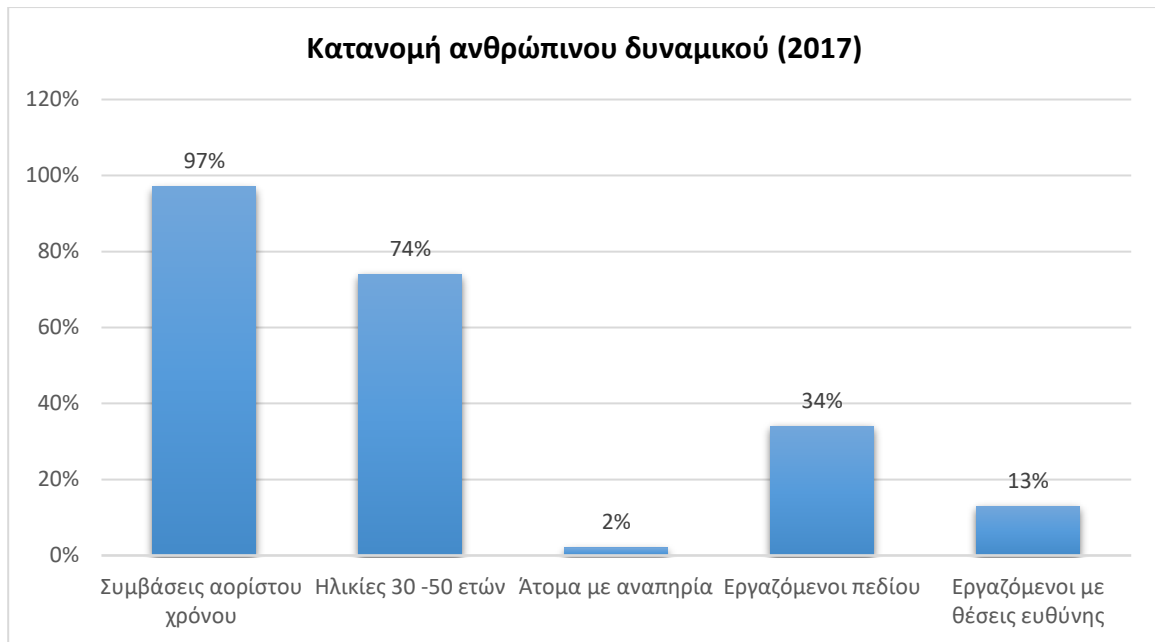
Διάγραμμα 14: Αξιολόγηση Προμηθευτών (2017)

Πηγή: Cosmote (2017:41)

7.4.2 *Εργαζόμενοι*

Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της COSMOTE διευκολύνονται με την εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι θεωρούνται ένας από τους πιο βασικούς πυλώνες της εξέλιξης της εταιρείας. Η COSMOTE διεξάγει μια διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που περιλαμβάνει πολλές πτυχές ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας ευκαιρίες απασχόλησης στους νέους και πρακτική εξάσκηση σε φοιτητές. Επιπροσθέτως, προσπαθεί να διατηρήσει ένα εργασιακό περιβάλλον βασισμένο στην απαγόρευση των διακρίσεων, τη δικαιοσύνη, τη προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τη ποικιλομορφία, την ακεραιότητα και τη προσωπική ευθύνη. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 15, το 97% των εργαζομένων απασχολείται με συμβάσεις αορίστου χρόνου, ενώ το 74% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30 έως 50 ετών. 2% των εργαζομένων έχουν αναπηρία, ενώ το 34% είναι εργαζόμενοι πεδίου (κυρίως τεχνικοί) και το 13% κατέχουν θέσεις ευθύνης.

Σε ό,τι αφορά τις προσλήψεις, το 2017 προσλήφθηκαν 1.394 εργαζόμενοι, εκ των οποίων το 50% ήταν γυναίκες και το 50% ήταν άνδρες. Το 46% των νεοπροσληφθέντων είναι άτομα κάτω των 30 ετών, ενώ το 13% αυτών απασχολείται εντός του Ομίλου. Από την άλλη πλευρά, απολύθηκαν 2.059 εργαζόμενοι, εκ των οποίων το 41% αποχώρησε μέσω προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου.



Διάγραμμα 15: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού (2017)

Πηγή: Cosmote (2017:46)

Το 2017, η COSMOTE εστίασε ιδιαίτερα σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας μέσω ειδικών προγραμμάτων και δράσεων με στόχο τη βελτίωση της ψυχικής και σωματικής ευεξίας των εργαζομένων και την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής τους. Συνολικά, η Πολιτική Υγείας και Ασφάλειας της εταιρείας αφορά μεταξύ άλλων:

- τη συμμόρφωση με νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις,
- την πρόληψη και εκτίμηση του επαγγελματικού κινδύνου,
- τους ελέγχους τήρησης των μέτρων ασφάλειας στους χώρους εργασίας,
- την υλοποίηση ιατρικών προληπτικών εξετάσεων,
- την παροχή πρώτων βοηθειών και υπηρεσιών υποστήριξης ψυχικής υγείας,
- τη διαχείριση ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο,
- την ψηφιοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών,
- την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας,
- τη δημιουργία Ομάδων Απόκρισης Έκτακτων Συμβάντων,
- τη εφαρμογή διεθνών προτύπων υγιεινής (HACCP) στους χώρους εστίασης

Η COSMOTE επιδιώκει να καταστεί ένας ελκυστικός εργοδότης με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης και επιλέγει τους καταλληλότερους υποψηφίους όσον αφορά τις δεξιότητες, την εμπειρία, και το ταλέντο για τη πλήρωση θέσεων εργασίας. Μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εστιάζουν στη δημιουργική σκέψη, τη καινοτομία και την ομαδική εργασία, η COSMOTE παρακινεί τους εργαζόμενους και υποστηρίζει τις ανάγκες τους. Το 2017, η εταιρεία παρείχε 343.070 ώρες εκπαίδευσης στο 63% των εργαζομένων, ενώ υπήρξαν 31.545 συμμετοχές σε προγράμματα εκπαίδευσης.

7.4.3 Κοινωνία

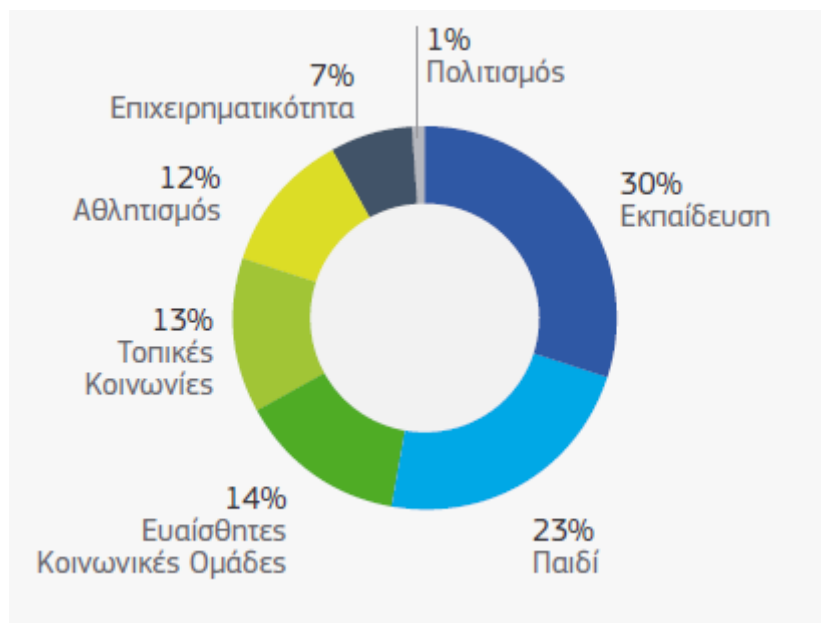
Η COSMOTE καταβάλει προσπάθειες στο πλαίσιο της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για την υποστήριξη των ευάλωτων ομάδων, των τοπικών κοινοτήτων και της ελληνικής κοινωνίας στο σύνολό της μέσω χορηγιών και δωρεών (οικονομικών και σε είδος). Με εστίαση στην τεχνολογία, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της, η εταιρεία συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων. Στο πλαίσιο αυτό, η COSMOTE προσφέρει ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες σε ειδικές τιμές για τη βελτίωση της πρόσβασης και της επικοινωνίας σε φοιτητές, ηλικιωμένους, άνεργους, άτομα με προβλήματα όρασης, άτομα με αναπηρία, κλπ. Επιπλέον, υποστηρίζει πολυάριθμες μη κυβερνητικές οργανώσεις και ιδρύματα που στοχεύουν την υποστήριξη των παιδιών και άλλων ευάλωτων κοινωνικών ομάδων (Διάγραμμα 16).

Ελλάδα	
Άτομα με αναπηρία 14.124 άτομα έλαβαν έκπτωση σε υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας και Internet 242 άτομα με προβλήματα ακοής έλαβαν 50% έκπτωση σε SMS και βιντεοκλήσεις	Άτομα τρίτης ηλικίας 31.483 προϊόντα και αξεσουάρ κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, ειδικά σχεδιασμένα για άτομα τρίτης ηλικίας και άτομα με προβλήματα όρασης 12.362 άτομα έλαβαν έκπτωση σε υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας 1.002 άτομα χρησιμοποίησαν την Υπηρεσία Άμεσης Ειδοποιήσεων- Alert
€ 2.269.442 εκπτώσεις σε υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας για άτομα τρίτης ηλικίας και άτομα με αναπηρία	

Διάγραμμα 16: Πρόσβαση σε όλους

Πηγή: Cosmote (2017:71)

Συνολικά, το 2017, η κοινωνική συνεισφορά του Ομίλου ανήλθε σε €4,2 εκατ., από τα οποία το 83% ήταν σε οικονομική στήριξη και το 17% ήταν στήριξη σε είδος. Το 30% αφορούσε κοινωνική συνεισφορά προς την εκπαίδευση, το 23% προς το παιδί, το 14% προς ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, το 13% προς τις τοπικές κοινωνίες, το 12% προς τον αθλητισμό, το 7% προς την επιχειρηματικότητα, και το 1% προς τον πολιτισμό (Διάγραμμα 17). Ακόμα, η εταιρεία πραγματοποίησε κοινωνικές επενδύσεις ύψους €4,9 εκατ., συμπεριλαμβανομένου του κόστους υλοποίησης δράσεων και εθελοντισμού, και ανέλαβε 200 πρωτοβουλίες προγραμμάτων κοινωνικής συνεισφοράς. Οι δράσεις αυτές ωφέλησαν 1,2 εκατ. άτομα.



Διάγραμμα 17: Κοινωνική συνεισφορά Ομίλου

Πηγή: Cosmote (2017:72)

Αναφορικά με την εκπαίδευση, η COSMOTE παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων σε άτομα όλων των ηλικιών. Το 2017, υπολογίζεται ότι η εταιρεία παρείχε €620.000 σε 41 πρωτοετείς φοιτητές πανεπιστημίων με οικονομικές και κοινωνικές δυσκολίες, ενώ διατέθηκαν και δωρεάν τηλεπικοινωνιακά προϊόντα και υπηρεσίες και COSMOTE TV. Μέσα από τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων ωφελήθηκαν 75.000 άτομα, ενώ η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε 12 Δήμους της Αττικής με μέσο όρο ηλικίας των συμμετεχόντων τα 64 έτη συνέβαλλε στην διευκόλυνση της καθημερινής ζωής των ατόμων της τρίτης ηλικίας με παροχή γνώσεων χρήσης tablet και πλοήγησης στο διαδίκτυο. Τέλος, η COSMOTE διοργάνωσε διαγωνισμούς εκπαιδευτικής ρομποτικής STEM για μαθητές δημοτικού, γυμνασίου και λυκείου και εκπαιδευτικούς.

Η COSMOTE δίνει έμφαση στις συνθήκες διαβίωσης των τοπικών κοινοτήτων με στόχο την ελαχιστοποίηση των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της. Η εταιρεία επιδιώκει να δημιουργεί κοινοτικές σχέσεις, εκτιμώντας τις ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων και σχεδιάζοντας διάφορα προγράμματα που συμβάλλουν στη βιωσιμότητά τους. Στο πλαίσιο αυτό, η COSMOTE έχει υποστηρίξει 97 δράσεις για τις τοπικές κοινωνίες στην Ελλάδα με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των κατοίκων της Περιφέρειας και τη διατήρηση της τοπικής πολιτιστικής ταυτότητας. Επιπλέον, τα τελευταία 13 χρόνια, η COSMOTE διεξάγει σεμινάρια κατάρτισης και συναντήσεις ενημέρωσης σε μαθητές γυμνασίου, συλλόγους, τοπικές κοινωνίες και δήμους σχετικά με θέματα κινητής τηλεφωνίας, ηλεκτρομαγνητικών πεδίων, και το ρόλο των τηλεπικοινωνιών στη σύγχρονη εποχή.

Για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, η εταιρεία παρέχει στις επιχειρήσεις τις λύσεις επικοινωνίας που ταιριάζουν στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Παράλληλα, υποστηρίζει τις καινοτόμες ιδέες και παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ).

Εκτός από τις παραπάνω πτυχές εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας που επικεντρώνονται στην ελληνική κοινωνία, η COSMOTE υποστηρίζει τον ελληνικό πολιτισμό με τη χορηγία πολιτιστικών εκδηλώσεων και δράσεων που διατηρούν την πολιτιστική κληρονομιά και ενθαρρύνουν τη σύγχρονη τέχνη. Η COSMOTE υποστηρίζει επίσης αθλητικές εκδηλώσεις και συλλόγους για την προώθηση ενός υγιούς ανταγωνιστικού πνεύματος, ενώ παρέχει και εταιρικά προγράμματα εθελοντισμού, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων σε μαραθώνιους, στο πρόγραμμα εθελοντικής αιμοδοσίας, και σε φιλανθρωπικά bazaar.

7.4.4 Περιβάλλον

Η COSMOTE αναγνωρίζει ότι οι επιχειρηματικοί της στόχοι πρέπει να συνδυάζουν την οικονομική ανάπτυξη με την περιβαλλοντική ευθύνη. Η στρατηγική για την περιβαλλοντική ΕΚΕ της COSMOTE έχει τριπλό στόχο: (1) να ελαχιστοποιήσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα, (2) αύξηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών, και (3) να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που επιτρέπουν σε άλλες επιχειρήσεις να προστατεύουν το περιβάλλον. Με την εφαρμοζόμενη περιβαλλοντική στρατηγική, η εταιρεία απευθύνει την πρόκληση της κλιματικής αλλαγής των ηλεκτρομαγνητικών πεδίων, και της κυκλικής οικονομίας (Διάγραμμα 18).

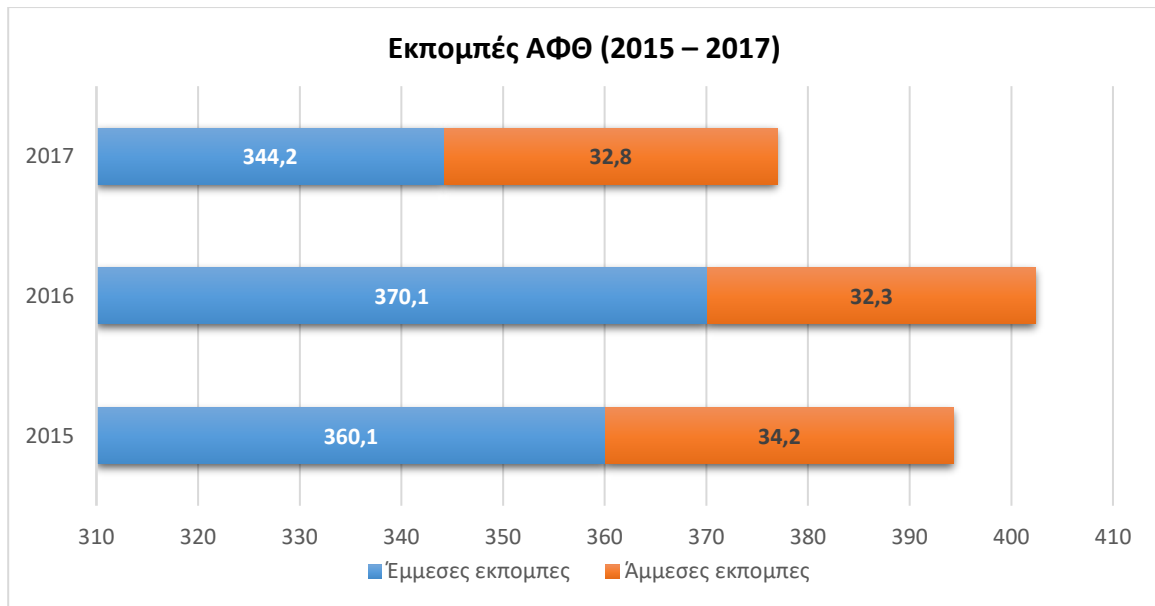


Διάγραμμα 18: Περιβαλλοντική στρατηγική COSMOTE

Πηγή: Cosmote (2017:79)

Η COSMOTE χρησιμοποιεί ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) για την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών θεμάτων και διαχειριστικών προσεγγίσεων με στόχο τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων. Αυτό γίνεται με την εισαγωγή μετρήσιμων στόχων και βασικών δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators, KPIs) και την ανάληψη σχετικών δράσεων. Οι τομείς εστίασης της εσωτερικής περιβαλλοντικής πολιτικής της COSMOTE ενσωματώνουν ζητήματα ενέργειας, κλιματικής αλλαγής, πρώτων υλών και αποβλήτων, νερού, εταιρικού στόλου, ηλεκτρομαγνητικών πεδίων, βιοποικιλότητας, οπτικής επίδρασης και θορύβου.

Στο ίδιο πλαίσιο, η εταιρεία αναγνωρίζει ότι η κλιματική αλλαγή ενέχει κινδύνους που σχετίζονται με πιθανές αυξήσεις των τιμών ηλεκτρικής ενέργειας, αυξημένη κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας για ψύξη και αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών όσον αφορά τους ρύπους. Στο πλαίσιο αυτό, η COSMOTE εφαρμόζει πρόγραμμα παρακολούθησης και μείωσης των Αερίων Φαινομένου του Θερμοκηπίου (ΑΦΘ). Το 2017, ο Όμιλος μείωσε τις έμμεσες εκπομπές ΑΦΘ από 360,1 kt CO₂ eq το 2015 σε 344,2 kt CO₂ eq το 2017 και τις άμεσες εκπομπές ΑΦΘ από 34,2 kt CO₂ eq το 2015 σε 32,8 kt CO₂ eq το 2017 (Διάγραμμα 19).



Διάγραμμα 19: Εκπομπές ΑΦΘ (2015 – 2017)

Πηγή: Cosmote (2017:82)

Η κατανομή των έμμεσων εκπομπών ΑΦΘ ήταν 63% για οχήματα, 20% για κτίρια, και 17% για το δίκτυο, ενώ η κατανομή των άμεσων εκπομπών ΑΦΘ ήταν 49% για το δίκτυο σταθερής τηλεφωνίας, 36% για το δίκτυο κινητής τηλεφωνίας, και 15% για τα κτίρια. Τέλος, το 76,8% των συνολικών (έμμεσων και άμεσων) εκπομπών ήταν στην Ελλάδα, το 22,8% στη Ρουμανία, και το 0,4% στην Αλβανία.

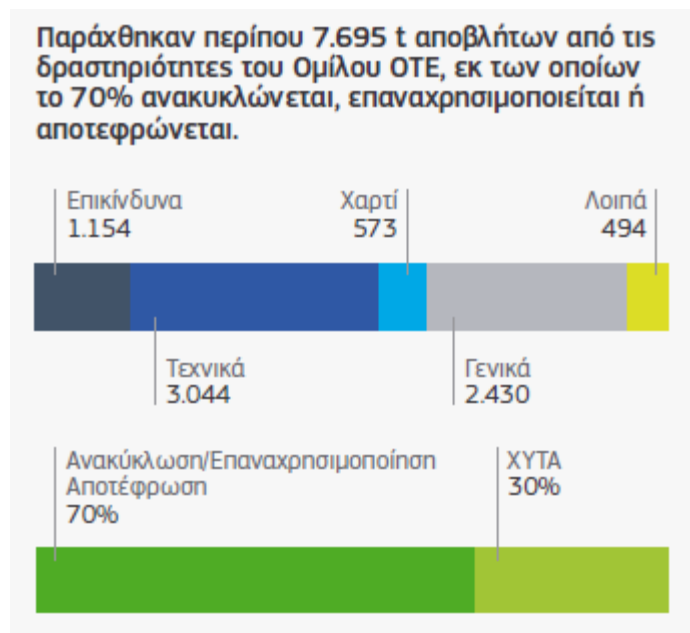
Επιπλέον, η COSMOTE έχει υιοθετήσει πρακτικές που μειώνουν την κατανάλωση ενέργειας και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που συνδέονται με τη χρήση ενέργειας. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, μέτρα για τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης των λειτουργικών αναγκών της επιχείρησης (υποδομή, κτίρια, οχήματα), αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας, όπως ευφυή μετρητικά συστήματα σε σταθμούς βάσης υψηλής κατανάλωσης, συστήματα free cooling, αντικατάσταση παλαιού εξοπλισμού για βελτίωση της απόδοσης από 88% σε 96%, εκσυγχρονισμός τηλεπικοινωνιακού δικτύου σταθερής, σύμπτυξη εγκαταστάσεων κινητής, υβριδικά συστήματα, ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων και υφιστάμενων χώρων, ανανέωση στόλου οχημάτων, και τηλεδιασκέψεις. Από το 2008 έως το 2017 η κατανάλωση ενέργειας σε ηλεκτρισμό έχει αυξηθεί κατά 21,40% και σε κτίρια κατά 56,30%, αλλά αυτό οφείλεται περισσότερο στην αλλαγή του τρόπου μέτρησης της κατανάλωσης ενέργειας από το 2011 και μετά. Σημαντική μείωση παρατηρείται στην κατανάλωση ενέργειας στις σταθερές εγκαταστάσεις (-40,70%) καθώς και στις μεταφορές (-44,10%) (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Κατανάλωση ενέργειας COSMOTE (2008-2017)

Κατανάλωση ενέργειας (σε GWh)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Δ%
Ηλεκτρισμός											
Τηλεπικοινωνιακό δίκτυο	138,79	149,65	142,23	137,88	137,16	137,46	138,77	150,08	158,1	168,43	21,4%
Κτίρια	11,42	15,77	16,82	17,08	19,79	18,75	18,61	19,09	19,38	17,85	56,3%
Σταθερές εγκαταστάσεις											
Πετρέλαιο θέρμανσης	0,72	0,63	0,40	0,68	0,58	0,95	0,30	0,74	0,60	0,76	5,6%
Φυσικό αέριο	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,69	0,00	0,00	0,00	
Ντίζελ για ηλεκτροπαραγωγή ζεύγη	22,64	22,47	19,14	18,04	18,00	15,60	11,65	13,60	12,43	13,43	-40,7%
Οδικές μεταφορές											
Αμόλυβδη βενζίνη	6,78	6,65	7,20	6,65	6,94	6,45	6,45	6,02	5,01	3,79	-44,1%
Ντίζελ κίνησης	0,01	0,02	0,01	0,01	0,15	1,54	1,65	1,72	2,42	3,08	

Πηγή: https://www.cosmote.gr/otegroupsustainability2017/downloads/energy_gr.pdf

Η COSMOTE έχει αναλάβει ενέργειες για την αποτελεσματικότερη χρήση και τη σωστή διαχείριση των πόρων που χρειάζονται για τις δραστηριότητές της. Η εταιρεία υιοθέτησε την αρχή "Μείωση - Επαναχρησιμοποίηση - Ανακύκλωση". Ειδικότερα, η διαδικασία χρήσης πόρων και διαχείρισης αποβλήτων περιλαμβάνει: την παρακολούθηση των υλικών και των αποβλήτων, τη μείωση της χρήσης των υλικών, την επαναχρησιμοποίηση ή την ανακύκλωση χρησιμοποιημένου υλικού, ιδίως χαρτιού, την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που προάγουν τη διαχείριση των πόρων, και την ενθάρρυνση του κοινού να υιοθετήσει πρακτικές ανακύκλωσης. Το 2017 παρακρατήθηκαν συνολικά 7.695 τόνοι αποβλήτων εκ των οποίων 1.154 ήταν επικίνδυνα απόβλητα, που σύμφωνα με τη νομοθεσία χρήζουν ειδικής διαχείρισης, 3.044 ήταν τεχνικά απόβλητα (καλώδια, μέταλλα, συσκευές κινητής /σταθερής τηλεφωνίας, οικιακές μπαταρίες, κλπ), 2.430 ήταν γενικά απόβλητα (αστικά απορρίμματα), 573 ήταν απόβλητα χαρτιού και 494 ήταν λοιπά απόβλητα. Το 70% των συνολικών αποβλήτων ανακυκλώθηκε προς επαναχρησιμοποίηση ή αποτεφρώθηκε και το 30% οδηγήθηκε σε Χώρους Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων (ΧΥΤΑ) (Διάγραμμα 20).

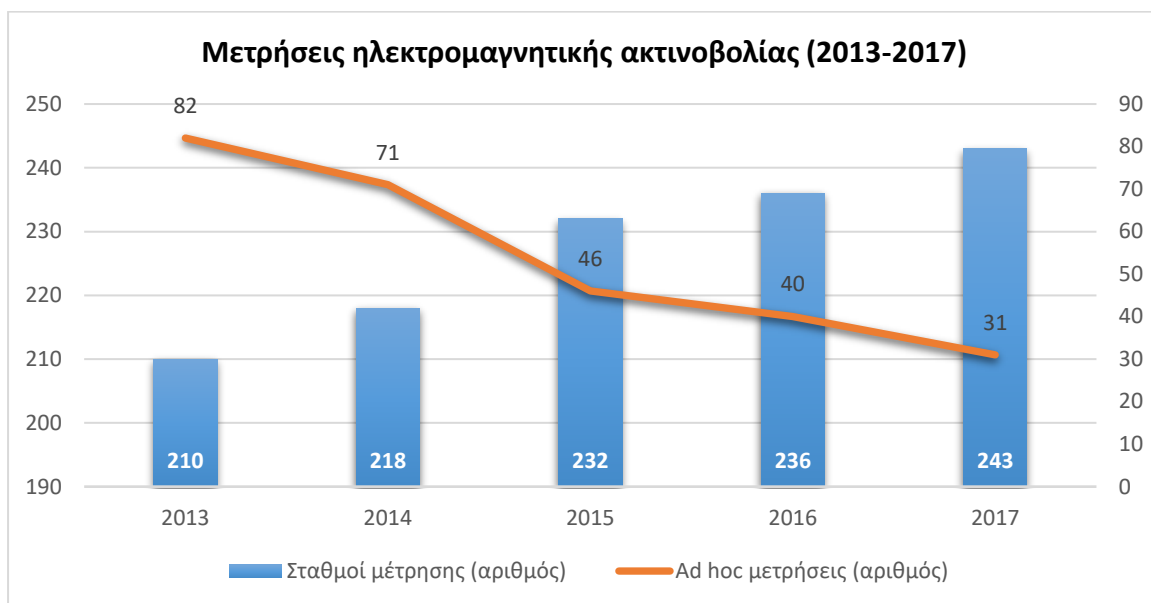


Διάγραμμα 20: Διαχείριση αποβλήτων (2017)

Πηγή: Cosmote (2017:86)

Τέλος, ένας κρίσιμος τομέας της περιβαλλοντικής πολιτικής της COSMOTE αφορά τα ηλεκτρομαγνητικά πεδία, τα οποία έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανθρώπινη υγεία και, συνεπώς, υπόκεινται σε κανονιστικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, η πολιτική της εταιρείας για τα ηλεκτρομαγνητικά πεδία, και ειδικότερα τον τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό και τους

Σταθμούς Βάσης, περιλαμβάνει μέτρα για τη διατήρηση της ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας εντός των κατάλληλων ορίων και μέτρηση των επιπέδων ακτινοβολίας. Η περιβαλλοντική στρατηγική της COSMOTE ενσωματώνει άλλα περιβαλλοντικά προγράμματα σχετικά με το όζον, την κατανάλωση νερού, τη βιοποικιλότητα, την οπτική επίδραση και το θόρυβο. Οι σταθμοί μέτρησης αυξήθηκαν κατά 15,7% από 210 το 2013 σε 243 το 2017, ενώ οι μετρήσεις Ad hoc μειώθηκαν κατά -62,2% από 82 το 2013 σε 31 το 2017 (Διάγραμμα 21).



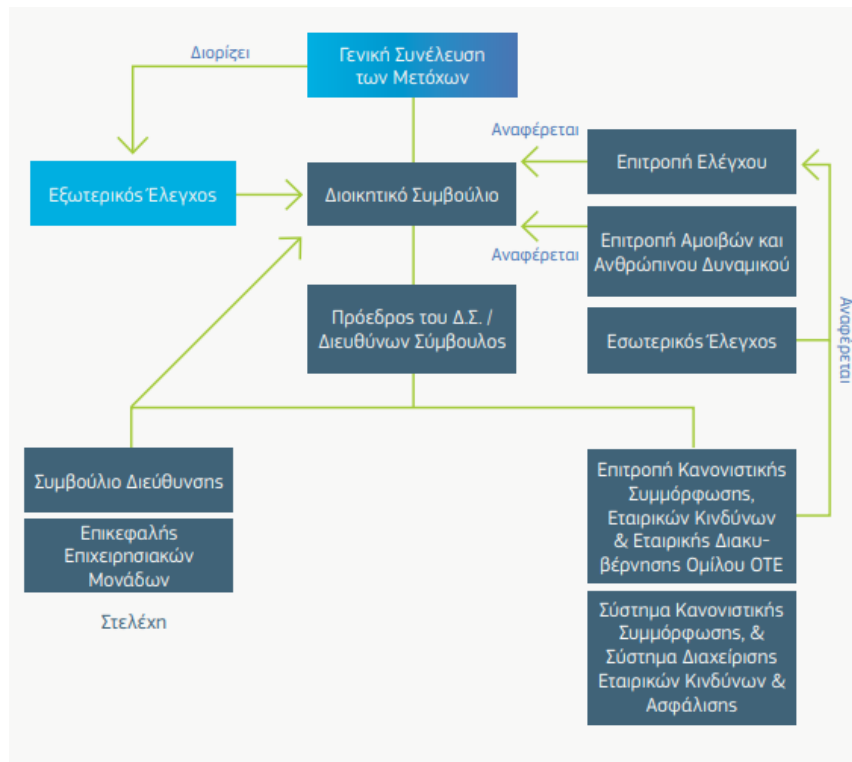
Διάγραμμα 21: Μετρήσεις ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας (2013-2017)

Πηγή: Cosmote (2017:87)

7.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Είναι σημαντικό να διευκολυνθεί η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης της COSMOTE από μια δομή διακυβέρνησης που ενσωματώνει όλα τα ζητήματα βιώσιμης ανάπτυξης σε κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την εταιρική ευθύνη, δεδομένου ότι αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα του Ομίλου για θέματα ΕΚΕ. Στο Διοικητικό Συμβούλιο αναφέρονται η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή Αμοιβών και Ανθρώπινου Δυναμικού, και το Συμβούλιο της Διεύθυνσης. Όλα τα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εποπτεύονται από τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο του Ομίλου, στον οποίο αναφέρονται η Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Εταιρικών Κινδύνων, και Εταιρικής Διακυβέρνησης, το Σύστημα Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων & Ασφάλισης και οι Επικεφαλής των Επιχειρησιακών Μονάδων. Τέλος, ο Εσωτερικός Έλεγχος αναφέρεται στην Επιτροπή

Ελέγχου και στην Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Εταιρικών Κινδύνων, και Εταιρικής Διακυβέρνησης (Διάγραμμα 22).



Διάγραμμα 22: Δομή εταιρικής διακυβέρνησης COSMOTE

Πηγή: Cosmote (2016)¹²⁸

Οι θεμελιώδεις αρχές του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ομίλου αφορούν την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και της Διοίκησης, τη διαφάνεια και έλεγχο της Διοίκησης, και τη διασφάλιση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Γενικότερα, ο Όμιλος ακολουθεί εκουσίως πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, υπέρτερες των απαιτήσεων του νόμου. Στο πλαίσιο αυτό, συμμορφώνεται με τον «Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) για τις Εισηγμένες Εταιρείες» και δημοσιεύει τη Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης, ως ειδικό τμήμα της Ετήσιας Έκθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου προς την Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Στο πλαίσιο αυτό, έχει την υποχρέωση να δικαιολογεί τυχόν αποκλίσεις στη λειτουργία του από τις αρχές του ΕΚΕΔ σύμφωνα με την αρχή της «συμμόρφωσης ή εξήγησης».

¹²⁸ Cosmote, (2016), *Εταιρική Διακυβέρνηση*, Διαθέσιμο: https://www.cosmote.gr/otegroupannualreport2016/downloads/AnnualReport2016_Chapter6_Gr.pdf [πρόσβαση 25 Σεπ. 2018]

7.6 ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Οι εταιρείες του Ομίλου θέτουν στόχους για τη βελτίωση της λειτουργίας τους και αναλαμβάνουν δράσεις για τη βελτίωση των επιδόσεων τους και τη μείωση των επιπτώσεων στην κοινωνία και το περιβάλλον. Οι στόχοι είναι ποιοτικοί και ποσοτικοί και αφορούν διαφορετικές ανάγκες και λειτουργίες. Το 2017 επιτεύχθηκε το 90% των στρατηγικών στόχων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Για το 2018, οι στόχοι ΕΚΕ της COSMOTE και του Ομίλου αφορούν τα εξής:

- *Βιώσιμη Ανάπτυξη* : περαιτέρω προώθηση του ρόλου της Ομάδας Βιώσιμης Ανάπτυξης.
- *Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα*: Οι εφαρμογές COSMOTE One και What's up να ξεπεράσουν τους 2 εκατ. ενεργούς χρήστες, μηνιαίως, η διείσδυση του ηλεκτρονικού λογαριασμού (e-Bill) να ανέλθει στο 50% της βάσης πελατών, να διατεθούν εφαρμογές ψηφιακού χώρου εργασίας για χρήση από τους εργαζόμενους, να επιτευχθεί συμμόρφωση με τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (ΓΚΠΔ), και να εφαρμοσθεί η χρήση του «User Behavior Analytics (UBA)» για την ανάλυση και τον εντοπισμό κακόβουλων ενεργειών των χρηστών.
- *Υπεύθυνη Εργασία και Ανάπτυξη*: ανάπτυξη κουλτούρας δια βίου μάθησης και ανταλλαγής γνώσεων και καλών πρακτικών, ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων, και δημιουργία της βάσης για ψηφιακή συνεργασία και απλοποίηση εσωτερικών διαδικασιών.
- *Ψηφιακή Κοινωνία*: εσωτερική ανάπτυξη για το IoT (Internet of Things) και δοκιμές της τεχνολογίας 5G, συνεισφορά στην τεχνολογική υπεροχή, και διαχείριση του 70% των παραπόνων σε 2 ημέρες.
- *Βιώσιμο Περιβάλλον για Όλους*: μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κατά 10%, συγκριτικά με τις εκπομπές του 2008, βελτίωση της ενεργειακής επίδοσης στόλου οχημάτων κατά 5%, και εγκατάσταση 4 πρόσθετων σταθμών μέτρησης ηλεκτρομαγνητικού πεδίου.
- *Καλύτερος Κόσμος για Όλους*: υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων ατόμων όλων των ηλικιών, ανάπτυξη προγραμμάτων για την ενίσχυση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των ΜΜΕ, και στήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα Διπλωματική είχε σαν στόχο να εξηγήσει το σημαντικό ρόλο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στο πέρασμα των ετών με ιδιαίτερη έμφαση στους βασικούς άξονες λειτουργίας της, την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Ωστόσο, ειδικότερα με την έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έγινε απαραίτητα εργαλείο βελτίωσης σημαντικών τομέων στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δράσης των εταιρειών, αλλά και των δημόσιων και κυβερνητικών αρχών. Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε είναι η συλλογή δευτερογενών δεδομένων από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, ενώ μελέτη περίπτωσης είναι η COSMOTE.

Οι στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τόσο από την πλευρά του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, είναι εξαιρετικά σημαντικές, ειδικότερα στο πλαίσιο των αυξανόμενων κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών πιέσεων. Μέσω της ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις σκοπεύουν, αφενός, στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εμπλεκόμενων μερών, και, αφετέρου, στην αύξηση της πελατειακής βάσης και της κερδοφορίας τους. Για τον λόγο αυτόν, παρά τα δεδομένα πλεονεκτήματα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει υποστεί κριτική, κυρίως διότι με τις ενέργειες ΕΚΕ μειώνεται η αξία των μετόχων των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τέτοιες πολιτικές.

Αναφορικά με τη COSMOTE διαπιστώνεται ότι η εταιρεία και ο Όμιλος ΟΤΕ γενικότερα εστιάζουν ιδιαίτερα σε πολλούς τομείς εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και στους τέσσερις πυλώνες – αγορά, εργαζόμενοι, κοινωνία, περιβάλλον. Η αντίληψη της Διοίκησης και οι ενέργειες ΕΚΕ υποδηλώνουν ότι η επιχείρηση εξαρτάται άμεσα από την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται και ανταποδίδει στην κοινωνία, μέρος του οφέλους που η ίδια αποκόμισε. Μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι πολίτες και οι τοπικές κοινότητες αποκτούν προσδοκίες για βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου και του ευρύτερου περιβάλλοντος. Η COSMOTE στοχεύει στην αξιοποίηση και διαφύλαξη των οικονομικών, πολιτισμικών και περιβαλλοντικών πόρων κάθε τοπικής κοινωνίας με την εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτόν στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της στην κοινωνία.

Εν κατακλείδι, η δομημένη, προγραμματισμένη και στρατηγικά σχεδιασμένη πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της COSMOTE επιτρέπει στην επιχείρηση να εδραιώσει τη φήμη της και να αναπτύξει την πελατειακή της βάση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Έξαρχος, Γ., & Νοτόπουλος, Π., (2013), *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον Σύγχρονο Κόσμο και στον Πλάτωνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Διάυλος.

Ξένη

Ackerman, R., (1973), “How companies respond to social demands”, *Harvard Business Review*, pp.88-98.

Adetunji, O.J. & Ogbonna, I.G., (2013), “Corporate social responsibility as a recruitment strategy by organisations”, *International review of Management and Business research*, 2(2), p.313.

Altman, B.W. & Vidaver-Cohen, D., (2000), “A framework for understanding corporate citizenship: introduction to the special edition of business and society review “corporate citizenship for the new millennium”, *Business and Society Review*, 105(1), pp.1-7.

Altman, B.W., (1998), “Transformed corporate community relations: A management tool for achieving corporate citizenship”, *Business and Society Review*, pp.43-52.

Ansoff, I., (1965), *Corporate Strategy*, New York. McGraw-Hill.

Arjaliès, D.L. & Mundy, J., (2013), “The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective”, *Management Accounting Research*, 24(4), pp.284-300.

Aupperle, K.E., Carroll, A.B. & Hatfield, J.D., (1985), “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”, *Academy of management Journal*, 28(2), pp.446-463.

Baumgartner, R.J., (2014), «Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), pp.258-271.

Berger, P.D., Eechambadi, N., George, M., Lehmann, D.R., Rizley, R. & Venkatesan, R., (2006), “From customer lifetime value to shareholder value: Theory, empirical evidence, and issues for future research”, *Journal of Service Research*, 9(2), pp.156-167.

Berthoin Antal, A., (1992), “Corporate social performance: Rediscovering actors in their organizational contexts”, *Frankfurt/M.: Campus*

Bode, C., Singh, J. & Rogan, M., (2015), “Corporate social initiatives and employee retention”, *Organization Science*, 26(6), pp.1702-1720.

Bowen, H.R., (1953), *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Bowman, E.H. and Haire, M., (1975), “A strategic posture toward corporate social responsibility”, *California Management Review*, 18(2), pp.49-58.

Bredgaard, T., (2017), “Employers and active labour market policies: Typologies and evidence”, *Social Policy and Society*, 17(3), pp.365-377.

Busch, T., Bauer, R. & Orlitzky, M., (2016), “Sustainable development and financial markets: Old paths and new avenues”, *Business & Society*, 55(3), pp.303-329.

Carroll, A.B., (2015), “Corporate social responsibility”, *Organizational Dynamics*, 44(2), pp.87-96.

- Carroll, A.**, (2008), “Corporate social responsibility (CSR) and corporate social performance (CSP)”, *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Sage, London.
- Carroll, A.B.**, (1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497-505.
- Catano, V.M. & Morrow Hines, H.**, (2016), “The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 48(2), p.142.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Amarantou, V. & Aggelidis, V.**, (2017), “Examining the antecedents and the effects of CSR implementation: an explanatory study”, *EuroMed Journal of Business*, 12(2), pp.189-206.
- Cheng, B., Ioannou, I. & Serafeim, G.**, (2014), “Corporate social responsibility and access to finance”, *Strategic Management Journal*, 35(1), pp.1-23.
- Ciccolo Jr, J.H. & Baum, C.F.** (1985). Changes in the balance sheet of the US manufacturing sector, 1926-1977. In *Corporate Capital Structures in the United States* (pp. 81-116). University of Chicago Press.
- Corbett, J. & Jenkinson, T.**, (1996), “The financing of industry, 1970–1989: an international comparison”, *Journal of the Japanese and International Economies*, 10(1), pp.71-96.
- Cosmote**, (2017), *Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2017*, Διαθέσιμο: https://www.cosmote.gr/otegroupsustainability2017/downloads/report2017_gr.pdf [πρόσβαση 10 Σεπ. 2018].
- Cosmote**, (2016), *Εταιρική Διακυβέρνηση*, Διαθέσιμο: https://www.cosmote.gr/otegroupannualreport2016/downloads/AnnualReport2016_Chapter6_Gr.pdf [πρόσβαση 25 Σεπ. 2018]
- Crane, A., Henriques, I., Husted, B.W. & Matten, D.**, (2017), “Measuring corporate social responsibility and impact: enhancing quantitative research design and methods in business and society research”, *Business & Society*, 56(6), pp. 787-795.
- CSR For All** (2016), *Sustainability Reporting Handbook for Employers’ Organisations*, Διαθέσιμο: <https://www.csrfforall.eu/en/icerik/publications/CSRforall-010216.pdf> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- Davis, K., & Blomstrom, R.**, (2008), *Business and Society, Environment and Responsibility*, 3rd ed, McGraw Hill.
- Davis, K.**, (1973), “The case for and against business assumption of social responsibilities”, *Academy of Management Journal*, 16(2), pp.312-322.
- Davis, K.**, (1960). “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, 2(3), pp.70-76.
- De Bakker, F.G., Groenewegen, P. & Den Hond, F.**, (2005), “A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance”, *Business & society*, 44(3), pp.283-317.
- De Jongh, D. & Prinsloo, P.**, (2005), “Why teach corporate citizenship differently”, *Journal of Corporate Citizenship*, 18, pp.113-122.
- Deng, X., Kang, J.K. & Low, B.S.**, (2013), “Corporate social responsibility and stakeholder value maximization: Evidence from mergers”, *Journal of financial Economics*, 110(1), pp.87-109.
- Devlin, E. S.**, (2007), *Crisis Management Planning and Execution*, Taylor & Francis Group, USA.
- Dobers, P. & Halme, M.**, (2009), “Corporate social responsibility and developing countries”, *Corporate social responsibility and environmental Management*, 16(5), pp.237-249.

- Du, S. & Vieira, E.T.**, (2012), “Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies”, *Journal of Business Ethics*, 110(4), pp.413-427.
- Epstein, M.J.**, (2018), *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.
- European Commission**, (2001), *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Διαθέσιμο: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf) [πρόσβαση 8 Σεπ. 2018].
- Flammer, C. & Luo, J.**, (2017), “Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment”, *Strategic Management Journal*, 38(2), pp.163-183.
- Flammer, C.**, (2015), “Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach”, *Management Science*, 61(11), pp.2549-2568.
- Flammer, C.**, (2013), “Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors”, *Academy of Management Journal*, 56(3), pp.758-781.
- Frederick, W.C.**, (2006), *Corporation, be good!: the story of corporate social responsibility*. Dog Ear Publishing.
- Freeman, R.**, (1984), *Strategic Management, a Stakeholder Approach*, Marshall, MA Pitman.
- Glavas, A. & Kelley, K.**, (2014), “The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes”, *Business Ethics Quarterly*, 24(2), pp.165-202.
- Gond, J.P., Kang, N. & Moon, J.**, (2011), “The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility”, *Economy and Society*, 40(4), pp.640-671.
- Gottschalg, O. & Zollo, M.**, (2007), “Interest alignment and competitive advantage”, *Academy of Management Review*, 32(2), pp.418-437.
- Harrison, J.S. & Wicks, A.C.**, (2013), “Stakeholder theory, value, and firm performance”, *Business ethics quarterly*, 23(1), pp.97-124.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A. & Phillips, R.A.**, (2010), “Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage”, *Strategic management journal*, 31(1), pp.58-74.
- Holmes, S.L.**, (1976), “Executive perceptions of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, 19(3), pp.34-40.
- Ioannou, I. & Serafeim, G.**, (2012), “What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions”, *Journal of International Business Studies*, 43(9), pp.834-864.
- Jacobzone, S., Choi, C.W. & Mignet, C.**, (2007), *Indicators of regulatory management systems*, Διαθέσιμο: <http://search.oecd.org/regreform/regulatory-policy/39954493.pdf> [πρόσβαση 20 Σεπ. 2018].
- Jamali, D. & Mirshak, R.**, (2007), “Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context”, *Journal of Business Ethics*, 72(3), pp.243-262.
- Jones, D.A., Willness, C.R. & Madey, S.**, (2014), “Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms”, *Academy of Management Journal*, 57(2), pp.383-404.
- Jones, T.M.**, (1991). “Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model”, *Academy of Management Review*, 16(2), pp.366-395.
- Jones, T.M.**, (1980), “Corporate social responsibility revisited, redefined”, *California Management Review*, 22(3), pp.59-67.
- Johnson, H.L.**, (1971), *Business in contemporary society: framework and issues*, Wadsworth Pub. Co Belmont, Calif.

- Kang, J.**, (2013), "The relationship between corporate diversification and corporate social performance", *Strategic Management Journal*, 34(1), pp.94-109.
- Kavoura, A. & Sahinidis, A.G.**, (2015), "Communicating corporate social responsibility activities in Greece in a period of a prolonged economic crisis", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, pp.496-502.
- Kennedy, E.T., Welch, C.E. & Monshipouri, M.**, (2017), Multinational corporations and the ethics of global responsibility: Problems and possibilities, In *Human Rights and Corporations* (pp. 123-147). Routledge.
- Kim, Y., Li, H. and Li, S.**, (2014), "Corporate social responsibility and stock price crash risk", *Journal of Banking & Finance*, 43, pp.1-13.
- Klepper, A. and Mackler, S.**, (1986), *Screening requests for corporate contributions*. Conference Board.
- Kotler, P. & Lee, N.**, (2005), *Corporate social responsibility*. John Wiley & Sons, Inc.
- Krippner, G.R.**, (2005), "The financialization of the American economy", *Socio-economic review*, 3(2), pp.173-208.
- Kuhn, J. W., & Shriver, D. W., Jr.**, (1991), *Beyond success: Corporations and their critics in the 1990s*. New York: Oxford University Press.
- Lantos, G.P.**, (2001), "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), pp.595-632.
- Lazonick, W. & O'Sullivan, M.**, (2000), "Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance", *Economy and society*, 29(1), pp.13-35.
- Lazonick, W. & O'Sullivan, M.**, (1998), "Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications", *STEP Report R-03*.
- Lins, K.V., Servaes, H. & Tamayo, A.**, (2017), "Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis", *The Journal of Finance*, 72(4), pp.1785-1824.
- Majer, M.**, (2013), "The practice of mining companies in building relationships with local communities in the context of CSR formula", *Journal of Sustainable Mining*, 12(3), pp.38-47.
- Mäkinen, J. & Kourula, A.**, (2012), "Pluralism in political corporate social responsibility", *Business Ethics Quarterly*, 22(4), pp.649-678.
- Mason, C. & Simmons, J.**, (2014). "Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach", *Journal of Business Ethics*, 119(1), pp.77-86.
- Matten, D. & Crane, A.**, (2005), "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management review*, 30(1), pp.166-179.
- McBarnet, D.**, (2009), "Corporate Social Responsibility Beyond Law, Through Law, for Law", *University of Edinburgh, School of Law, Working Papers*, 2009/03.
- McEachern, M.G.**, (2015), "Corporate citizenship and its impact upon consumer moralisation, decision-making and choice", *Journal of Marketing Management*, 31(3-4), pp.430-452.
- Miles, R. A.**, (1987), *Managing the corporate social environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Muirhead, S.A.**, (1999), *Corporate contributions: The view from 50 years*. Conference Board.
- Norman, W.**, (2011), "Business ethics as self-regulation: Why principles that ground regulations should be used to ground beyond-compliance norms as well", *Journal of Business Ethics*, 102(1), pp.43-57.

- Nothetic**, (2012), *Practices of European banks and insurance companies*, Διαθέσιμο: https://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/2012_CS_R_study_bankInsurance.pdf [πρόσβαση 8 Σεπ. 2018].
- Novak, M.**, (1996), *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, The Free Press, New York.
- OECD**, (1999), *OECD Principles of Corporate Governance*, Διαθέσιμο: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En) [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018].
- Oikonomou, I., Brooks, C. & Pavelin, S.**, (2012), “The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis”, *Financial Management*, 41(2), pp.483-515.
- Orlitzky, M.**, (2013), “Corporate social responsibility, noise, and stock market volatility”, *Academy of Management Perspectives*, 27(3), pp.238-254.
- Orlitzky, M., Siegel, D.S. & Waldman, D.A.**, (2011), “Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability”, *Business & society*, 50(1), pp.6-27.
- Osabuohien, E.S., Efobi, U.R. & Gitau, C.M.**, (2013), External intrusion, internal tragedy: environmental pollution and multinational corporations in Sub-Saharan Africa. In *Principles and strategies to balance ethical, social and environmental concerns with corporate requirements* (pp. 93-118). Emerald Group Publishing Limited.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R.**, (2002), “The competitive advantage of corporate philanthropy”, *Harvard business review*, 80(12), pp.56-68.
- Post, C., Rahman, N. & Rubow, E.**, (2011), “Green governance: Boards of directors’ composition and environmental corporate social responsibility”, *Business & Society*, 50(1), pp.189-223.
- Preston, L. E., & Post, I. E.**, (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rahman, S.**, (2011), “Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility”, *World Review of Business Research*, 1(1), pp.166-176.
- Sahinidis, A.G. & Kavoura, A.**, (2014), “Exploring corporate social responsibility practices of Greek companies”, The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, 25(2), pp.185-193.
- Schulze, C., Skiera, B. & Wiesel, T.**, (2012), “Linking customer and financial metrics to shareholder value: The leverage effect in customer-based valuation”, *Journal of Marketing*, 76(2), pp.17-32.
- Sethi, S.P.**, (1975), “Dimensions of corporate social performance: An analytical framework”, *California Management Review*, 17(3), pp.58-64.
- Shen, J. & Benson, J.**, (2016), “When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior”, *Journal of Management*, 42(6), pp.1723-1746.
- Simon, H.A.**, (1959), “Theories of decision-making in economics and behavioral science”, *The American Economic Review*, 49(3), pp.253-283.
- Sindhu, M.I. & Arif, M.**, (2017), “The Inter Linkage of Corporate Reputation between Corporate Social Responsibility and Financial Performance”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), pp.898-910.
- Slack, K.**, (2012), “Mission impossible? Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries”, *Resources Policy*, 37(2), pp.179-184.
- Smith, N.C. & Quelch, J.A.**, (1993), *Ethics in Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Steiner, G. A.**, (1971), *Business and society*, New York: Random House.

- Tai, F.M. & Chuang, S.H.**, (2014), “Corporate social responsibility”, *Ibusiness*, 6(03), p.117.
- Tantalo, C. & Priem, R.L.**, (2016), “Value creation through stakeholder synergy”, *Strategic Management Journal*, 37(2), pp.314-329.
- Trevino, L.K.**, (1986), “Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model”, *Academy of Management Review*, 11(3), pp.601-617.
- Tuzzolino, F. & Armandi, B.R.**, (1981), “A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, 6(1), pp.21-28.
- Ullmann, A. A.**, (1985), “Data in Search of a Theory a Critical Examination of the Relationstup Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance”, *Academy of Management Review*, pp 540-577.
- Valor, C.**, (2005), “Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability”, *Business and Society Review*, 110(2), pp.191-212.
- Waddock, S.A. & Graves, S.B.**, (1997), “The corporate social performance–financial performance link”, *Strategic Management Journal*, 18(4), pp.303-319.
- Wagner, C.G.**, (2001), “Economics: Evaluating good corporate citizenship”, *The Futurist*, 35(4), p.16.
- Wartick, S.L. & Cochran, P.L.**, (1985), “The evolution of the corporate social performance model”, *Academy of Management Review*, 10(4), pp.758-769.
- Wood, D.J.**, (1991), “Corporate social performance revisited”, *Academy of management review*, 16(4), pp.691-718.
- World Economic Forum**, (2002), *Global corporate citizenship: The leadership challenge for CEOs and boards*. Geneva: World Economic Forum and The Prince of Wales Business Leaders Forum.
- Yelkikalan, N. & Köse, C.**, (2012), “The effects of the financial crisis on corporate social responsibility”, *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), pp.292-300
- Zhang, S.T.**, (2016), “Firm valuation from customer equity: When does it work and when does it fail?” *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), pp.966-970.

Διαδικτυακές πηγές

- AccountAbility**, (2018), *Accountability Standards*, Διαθέσιμο: <http://www.accountability.org/standards/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018].
- CSR Hellas**, (2018), *Όραμα και Αποστολή*, Διαθέσιμο: <https://www.csrhellas.net/about-us/csr-mission/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- CSR Hellas**, (2018α), *Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης*, Διαθέσιμο: <https://www.csrhellas.net/network/sdgs/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- CSR Hellas**, (2018β), *Ελληνικό Δίκτυο Global Compact*, Διαθέσιμο: <https://www.csrhellas.net/network/global-compact/to-elliniko-diktyo-gc/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- CSR International**, (2018), *About Us*, Διαθέσιμο: <http://www.csrinternational.org/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- Friedman, M.**, (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, Διαθέσιμο: <http://anticsr.com/milton-friedman-csr/> [πρόσβαση 20 Σεπ. 2018]

- Great Place to Work**, (2018), *Τι σημαίνει Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον*; Διαθέσιμο: <http://www.greatplacetowork.gr/our-approach/what-is-a-great-workplace> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- IFAC**, (2013), *Ethical Leadership and Developing a Code of Conduct for Organizations*, Διαθέσιμο: <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/ethics/discussion/ethical-leadership-and-developing-code-conduct> [πρόσβαση 8 Σεπ. 2018]
- IOE** (20118), *CSR*, Διαθέσιμο: <https://www.ioe-emp.org/policy-areas/csr/> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- ISO**, (2018), *ISO 26000 - Social responsibility*, Διαθέσιμο: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- ISO**, (2018α), *Guidance on social responsibility*, Διαθέσιμο: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018].
- Fortune**, (2017), *The 10 Companies With The Best CSR Reputations In 2017*, Διαθέσιμο: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/09/13/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations-in-2017/#aac62a2546bf> [πρόσβαση 18 Σε. 2018]
- Livemint**, (2017), *How the Great Place to Work Trust Index works*, Διαθέσιμο: <https://www.livemint.com/Industry/ayzrZbAVgrsVaaKPMt648L/How-the-Great-Place-to-Work-Trust-Index-works.html> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- Ναυτεμπορική**, (2015), *Με ενιαίο εμπορικό σήμα προχωρούν ΟΤΕ – Cosmote*, Διαθέσιμο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1007855/me-eniaio-emporiko-sima-proxoroun-ote-cosmote> [πρόσβαση 10 Σεπ. 2018]
- Ναυτεμπορική**, (2006), *Cosmote: Η ανακοίνωση για την εξαγορά της Γερμανός*, Διαθέσιμο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/141975/cosmote-i-anakoinosi-gia-tin-eksagora-tis-germanos> [πρόσβαση 10 Σεπ. 2018]
- SAI** (2018), *SA 8000 Standard*, Διαθέσιμο: <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018]
- UNCTAD**, (2013), *Corporate Social Responsibility*, Διαθέσιμο: <https://unctad.org/en/Pages/DIAE/Corporate-Social-Responsibility.aspx> [πρόσβαση 22 Σεπ. 2018].