

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΠΜΣ «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ  
MANAGEMENT»

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*Για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης  
από την Σαρηγιαννίδου Κυριακή του Νικολάου  
Α.Μ.: 7116Μ064*

**Θέμα:**

**"Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:  
Η περίπτωση των Οργανισμών Λιμένος Ελλάδος"**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΚΕΦΗΣ Ν. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

**2017**

Τριμελής Επιτροπή:

Βασίλειος Ν. Κέφης, Αναπληρωτής Καθηγητής

Κλήμης Γεώργιος-Μιχαήλ, Αναπληρωτής Καθηγητής

Πετράκος Γεώργιος, Επίκουρος Καθηγητής

Copyright © , Σαρηγιαννίδου Κυριακή, 2017

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει την αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

**Διπλωματική Εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ  
MANAGEMENT»**

**Θέμα:**

**"Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:  
Η περίπτωση των Οργανισμών Λιμένος Ελλάδος "**

**Εισηγήτρια: Σαρηγιαννίδου Κυριακή**

**Επιβλέπων: Κέφης Ν. Βασίλειος**

**Ημερομηνία: 15/12/2017**

Αφιερώνεται στον σύζυγό μου Γιώργο  
και στην κόρη μας, Ειρήνη

*Not only is doing good the right thing to do,  
but it also leads to doing better"*

## **Εισαγωγή**

Η ευαισθητοποίηση και η δυναμική που έχει αναπτυχθεί, σε παγκόσμιο επίπεδο απέναντι σε θέματα που σχετίζονται με την επιχειρηματική ηθική και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να συνδυαστεί αποτελεσματικά με τις επιχειρηματικές πρακτικές έχει κινητοποιήσει πολλές επιχειρήσεις να αρχίσουν να αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο της ενσωμάτωσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στους κόλπους των επιχειρηματικών πρακτικών τους.

Το γεγονός ότι παρατηρείται αυξητική τάση του αριθμού των επιχειρήσεων που συνδέουν της λειτουργία τους με άλλους λαούς, είτε επειδή απευθύνονται σε διαφορετικές εθνικές αγορές ή /και επειδή απασχολούν στο εργατικό δυναμικό τους άτομα με διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές και ίσως διαφορετικές δυνατότητες, τις καθιστά περισσότερο υπεύθυνες απέναντι στα ποικίλα προβλήματα που μπορούν να ανακύψουν από τη διεξαγωγή των επιχειρηματικών πρακτικών τους. Επιπλέον, η οικονομική ευρωστία πολλών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την αυξανόμενη διαπραγματευτική τους δύναμη σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο, οι οποίες τείνουν να ξεπεράσουν και αυτή ακόμη της οικονομική ευρωστία και δύναμη πολλών χωρών, τις καθιστά «στα μάτια» της παγκόσμιας κοινότητας ως τους πιο κατάλληλους φορείς που δύνανται να άγουν την αλλαγή και να συμβάλουν δυναμικά και αποτελεσματικά στην επίλυση πολλών χρόνιων προβλημάτων της ανθρωπότητας.

Θέματα που απαιτούν από τις επιχειρήσεις την επίδειξη ιδιαίτερης ευαισθησίας κατά τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων τους αποτελούν πλέον αναγκαιότητα για κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο. Μεταξύ αυτών των θεμάτων είναι η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και η προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων με την ταυτόχρονη διασφάλιση του γεγονότος ότι θα εργάζονται στα πλαίσια της ασφάλειας και υγιεινής στο χώρο εργασίας τους και ότι θα έχουν μια δίκαιη και ισότιμη αντιμετώπιση από τους ανωτέρους τους.

Ωστόσο, υφίστανται και χρόνια προβλήματα για την αντιμετώπιση των οποίων δεν αρκεί η παρέμβαση μιας και μόνο επιχείρησης, όποια και αν είναι η δύναμη και η

οικονομική ευρωστία που διαθέτει αυτή. Προβλήματα τέτοιας φύσης αποτελούν η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων των ατόμων, ανεξαρτήτως της χώρας προέλευσης τους, η διασφάλιση της υγείας σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς και η αντιμετώπιση των πολυδιάστατων και περίπλοκων περιβαλλοντικών προβλημάτων. Φυσικά, το εύρος και η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που προαναφέρθηκαν είναι τόσο μεγάλο που καθιστά αδύνατη την αντιμετώπιση τους από μια και μόνη επιχείρηση.

Πλέον, υπάρχει, ταυτόχρονα, γενική συνειδητοποίηση της πολυπλοκότητας των προβλημάτων αλλά και διαπίστωση ότι το αίτημα των πολιτών όσον αφορά την ανάληψη από τις επιχειρήσεις και άλλων ευθυνών πέρα από αυτές που εμπίπτουν στην οικονομική διάσταση γίνεται όλο και περισσότερο επιτακτικό σε παγκόσμιο επίπεδο. Το γεγονός αυτό, οδήγησε στη συνεργασία πολλών φορέων σε παγκόσμιο επίπεδο με διαφορετικά μεταξύ τους συμφέροντα. Μεταξύ αυτών αναφέρουμε τους διεθνείς οργανισμούς- UNEP, Οργανισμός για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών- τους Συνασπισμούς κρατών -με προεξέχουσα τη συμβολή της Ευρωπαϊκής Ένωσης- τις ομάδες πίεσης -μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και ενώσεις προστασίας καταναλωτών και οργανισμούς για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων-και πληθώρα επιχειρήσεων οι οποίες πίστεψαν στα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την υιοθέτηση ενός περισσότερο κοινωνικού προσώπου από τις ίδιες.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας έγινε προσπάθεια να ερευνησουμε το περιεχόμενο που διέπει τις σχέσεις των οργανισμών λιμένων Ελλάδος με τους εμπλεκόμενους φορείς που επηρεάζουν τις δραστηριότητές τους και επηρεάζονται από αυτή, στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αν υφίστανται πρωτοβουλίες ΕΚΕ και αν εφαρμόζονται εργαλεία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στους οργανισμούς λιμένος Ελλάδος.

Για την διερεύνηση του ερευνητικού ερωτήματος και την εξαγωγή συμπερασμάτων, η εργασία στηρίχθηκε σε δύο ερευνητικές μεθόδους, την συλλογή δεδομένων από δευτερογενείς πηγές εργασίας και την εξέταση μελέτης περίπτωσης, των οργανισμών λιμένος Ελλάδος. Επιπρόσθετα, η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την λιμενική βιομηχανία παρέχει το αναγκαίο γνωσιακό υπόβαθρο για την διαμόρφωση των συμπερασμάτων. Η μελέτη περίπτωσης στους Οργανισμούς Λιμένος Ελλάδος στοχεύει στο να γίνει κατανοητό το πώς αντιλαμβάνονται

την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εννοιολογικά και ποιος είναι ο βαθμός της σπουδαιότητας που της αποδίδουν για την ενσωμάτωση της στον μηχανισμό διοίκησης. Επιχειρήθηκε να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο έχουν ενσωματωθεί οι αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στους κόλπους των επιχειρηματικών πρακτικών τους και σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Βασίλειο Ν. Κέφη, Αναπληρωτή καθηγητή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ» ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ» τόσο για την εμπιστοσύνη που μου επέδειξε αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, όσο και για την καθοδήγηση που προσέφερε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Η επιλογή της ενασχόλησης με το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής Διατριβής μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα που βρίσκεται τα τελευταία χρόνια στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος παγκοσμίως.

Καταλήγοντας θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα εργασία στον σύζυγό μου Γιώργο για την κατανόηση που έδειξε και στην κόρη μας Ειρήνη για τις πολλές ώρες χαμένου παιχνιδιού.

**Κυριακή Ν. Σαρηγιαννίδου**



## Περιεχόμενα

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	<b>9</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ:</b> .....	<b>11</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ:</b> .....	<b>12</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ:</b> .....	<b>13</b>
<b>ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b> .....	<b>13</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	13
1.2 ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	14
1.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ.....	17
1.4 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ .....	19
1.5 ΑΥΞΗΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ .....	21
1.6 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	24
1.7 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	29
1.8 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	35
1.9 ΠΕΔΙΑ /ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ .....	39
1.10 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	45
1.10.1 Στρατηγικά οφέλη.....	46
1.10.2 Οικονομικά οφέλη.....	49
1.10.3 Χρηματοοικονομικά οφέλη.....	53
1.10.4 Κοινωνικά οφέλη .....	55
1.10.5 Περιβαλλοντικά οφέλη .....	56
1.10.6 Οφέλη που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.....	58
1.10.7 Οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός πρότυπου συστήματος διοίκησης.....	60
1.11 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΕ .....	61
1.12 ΕΚΕ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	65
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ</b> .....	<b>67</b>
<b>ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ</b> .....	<b>67</b>
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	67
2.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	67
2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΕ ΔΙΕΘΝΩΣ .....	68
2.4 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΈΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΕ.....	70
2.5 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	78
2.6 ΣΤΑΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .	82
2.7 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΕ .....	85
2.8 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	86
2.9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΗΘΙΚΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	88
2.10 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	90
2.11 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ.....	94
2.12 ΣΥΣΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	97
2.12.2 Προσδιορισμός των εμπλεκόμενων φορέων της εταιρίας.....	102
2.12.3 Διαμόρφωση Πρακτικών Βιωσιμότητας (Sustainability Actions) .....	103

2.12.4	Ποσοτικοποίηση Πολιτικών Βιωσιμότητας (Sustainability Performance) .....	105
2.12.5	Ανάδραση .....	105
2.13	ΜΕΣΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΕ.....	107

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ..... 109**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ..... 112**

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	112
4.2	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΑ ΚΑΙ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΛΙΜΕΝΑ	112
4.3	Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ .....	113
4.4	Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ .....	116
4.4.1	Διαμόρφωση λιμενικών δικτύων .....	117
4.4.2	Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων.....	118
4.4.3	Αποκρατικοποιήσεις.....	119
4.4.4	Μεταρρύθμιση του Συστήματος Εποπτείας και Ελέγχου του Ελληνικού Λιμενικού Συστήματος .....	120
4.5	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	121

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ..... 123**

5.1	ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ .....	123
5.2	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	124
5.3	ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ.....	125
5.4	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ ESPO.....	126
	ΔΙΚΤΥΟ ECOPORTS .....	127
5.5	ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ .....	130
5.6	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ .....	133
5.6.1	Η οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ.....	135
5.6.2	Η περιβαλλοντική Διάσταση της ΕΚΕ .....	136
5.6.3	Η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ.....	141
5.7	Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ.....	144
5.8	ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ.....	147
5.9	ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ – ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ .....	148
5.10	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ .....	151
5.10.1	Η παγκόσμια λιμενική βιομηχανία .....	152
5.10.2	Η ελληνική λιμενική βιομηχανία .....	154
5.11	ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	161
5.12	ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	162
5.13	ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ .....	167
5.14	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	168
5.15	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	180

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 183**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... 195**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	195
---------------------	-----

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ:**

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ STAKEHOLDERS .....	90
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: ΟΙ ΑΜΕΣΑ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΑ ΑΛΛΗΛΟΕΠΗΡΕΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	95
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....	98
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΤΟΥΣ .....	101
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5: ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΜΕΣΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ (ERSTEIN M. J., ROY M.-J., (2001).....	106
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ 2014 .....	115
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	122
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1. : ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ PERS .....	130
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2 : ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΕΚΘΕΣΕΩΝ CSR .....	131
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3 : ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ .....	132
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4 : ΠΟΣΟΣΤΑ ΘΕΤΙΚΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΕ ΒΑΣΙΚΟΥΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2013 ΚΑΙ 2016 .....	139
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.5 : ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΛΙΜΕΝΕΣ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟ 2016 .....	140
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.6 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2013 ΚΑΙ 2016 .	141
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.7: ΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΩΣ ΚΟΜΒΟΣ ΓΙΑ ΕΠΑΦΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ (ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΜΙΑΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ ΛΙΜΕΝΑ-ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ ΓΗΣ ‘LANDLORD’) .....	146
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.8: ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΤΩΝ 2012-2016 ΓΙΑ ΟΛΠ, ΟΛΘ, ΡCT, ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΛΟΙΠΩΝ 11 ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε.....	163
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.9: ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΤΩΝ 2012-2016 ΤΩΝ ΛΟΙΠΩΝ 11 ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε. ....	164
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.10: ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ & ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ & ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΕΒΙΤΔΑ ΤΩΝ ΕΤΩΝ 2012-2016 ΓΙΑ ΟΛΠ, ΟΛΘ, ΡCT, ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΛΟΙΠΩΝ 11 ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε.....	167
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.11: ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΑΝΔΡΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ .....	170
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.12: ΎΠΑΡΕΗ ΚΩΔΙΚΩΝ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ .....	171
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.13: ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ ΣΤΟΥΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΥΣ .....	171
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.14: ΤΡΟΠΟΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ .....	172
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.15: ΎΠΑΡΕΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΑΤΟΜΟ Η ΤΜΗΜΑ ΠΟΥ ΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΜΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΚΕ .....	172
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.16: ΠΑΡΟΧΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	173
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.17: ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ .....	173
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.18: ΎΠΑΡΕΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΟΥΝ ΟΤΙ ΕΧΟΥΝ ΛΗΦΘΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΜΕΤΡΑ ΕΝΑΝΤΙΑ ΣΕ ΚΑΘΕ ΜΟΡΦΗΣ ΔΙΑΚΡΙΣΗ.....	173

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.19: ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ .....	174
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.20: ΎΠΑΡΞΗ ΠΑΡΟΧΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	174
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.21: ΎΠΑΡΞΗ ΕΛΑΣΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	175
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.22: ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΕ ΠΡΟΤΥΠΑ/ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ Ε.Κ.Ε... ..	175
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.23: Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙ ΝΑ ΜΕΙΩΣΕΙ ΤΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	176
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.24: ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΟΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΝΕΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	177
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.25: Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΕΧΕΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ .....	177
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.26: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΜΕΙΩΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ & ΥΛΙΚΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ .....	177
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.27: ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΧΡΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΑΠΟΤΥΠΩΜΑΤΟΣ .....	177
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.28: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΠΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΟΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	179
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.29: ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΕ.....	180

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ:**

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟ ΦΟΡΕΑ .....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥΣ.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΕΡΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΛΙΜΑΝΙΑ (1996-2016) .....	138
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΚΕ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ, ΑΜΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ ..	152
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΚΕ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΛΙΜΕΝΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ .....	154
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΤΩΝ 2012-2016 ΓΙΑ Ο.Λ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε., Ο.Λ. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, ΤΗΣ ΡCΤ, ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΛΟΙΠΩΝ 11 ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε.....	163
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΤΩΝ 2012-2016 ΤΩΝ ΛΟΙΠΩΝ 11 ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε... ..	165
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6: ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ & ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ & ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΤΩΝ 2012-2016 ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΡCΤ ΑΕ.....	166
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7: ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ 2016-2017 ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ .....	167
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8: ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΕ.....	179

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ:**

### **ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

#### **1.1 Εισαγωγή**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια διαρκής αύξηση του ενδιαφέροντος της κοινής γνώμης, για την επίτευξη μεγαλύτερης κοινωνικής υπευθυνότητας τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και επίπεδο πρακτικής των επιχειρήσεων. Ωστόσο η ηθική των επιχειρήσεων και τα πρακτικά προβλήματα εφαρμογής της αποτελούν ένα ζήτημα που απασχόλησε τον άνθρωπο από παλιά. Η ιστορία της ηθικής είναι τόσο παλιά όσο και η ιστορία του ανθρώπινου πολιτισμού. Στην διάρκεια των χρόνων που πέρασαν, διάφοροι ακαδημαϊκοί προσπάθησαν να αναλύσουν και να μελετήσουν τους κανόνες που διέπουν και κατευθύνουν την συμπεριφορά μας. Ένα από τα κύρια μελήματα όλων, ήταν να διατυπωθεί μια ηθική αρχή, ένας «χρυσός κανόνας», ικανή να εφαρμόζεται σε όλες τις περιπτώσεις κρίνοντας το ποια συμπεριφορά είναι ηθική και ποια όχι. Οι θεωρίες που κατά καιρούς διατυπώθηκαν δεν κατάφεραν κάτι τέτοιο. Αυτό που σίγουρα κατάφεραν είναι να θέσουν προβληματισμούς και να υπογραμμίσουν την ανάγκη για αλλαγή του τρόπου διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, ώστε να μειώσουν τις αρνητικές εξωτερικές επιπτώσεις που συνεπάγεται η λειτουργία τους.

Στον επιχειρηματικό κόσμο η ενσωμάτωση των θεμάτων της κοινωνικής υπευθυνότητας στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η παραγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη και δύναται να καθορίσει, και την ίδια τη βιωσιμότητα και μακροβιότητα τους. Οι εταιρίες που εθελουφλούν απέναντι σε αυτή την αλλαγή συμπεριφοράς της κοινής γνώμης θα κληθούν αργά ή γρήγορα να αντιμετωπίσουν τις ανάλογες συνέπειες. Από την άλλη ένας τρόπος για να κερδίσουν την μεγαλύτερη εύνοια και εκτίμηση του κοινού είναι να λειτουργούν έχοντας ως γνώμονα τις προσδοκίες του για την υιοθέτηση υψηλού επιπέδου ηθικής σε κάθε δραστηριότητά τους. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συσχετίσουν την οικονομική ωφέλεια που επιδιώκουν με τη διατήρηση του κώδικα ηθικής συμπεριφοράς που αποτελεί το ζητούμενο από την κοινωνία. Μάλιστα, ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι επιχειρήσεις με τα

ζητήματα κοινωνικού και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος έχει προστεθεί στα κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογούνται οι επιχειρήσεις στους χρηματοοικονομικούς κύκλους.<sup>1</sup>

Η απόδειξη της ευαισθητοποίησης, απέναντι σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα προκύπτει από την προσαρμογή των οργανισμών στις αυξημένες απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Από την εφαρμογή μιας τέτοιας προσέγγισης προσδοκάται ότι θα προκύψουν πιθανές χρηματοοικονομικές ωφέλειες, λόγω της ελαχιστοποίησης της πιθανότητας να εμφανιστούν περιβαλλοντικές και κοινωνικές αρνητικές επιπτώσεις που οδηγούν σε μείωση του κύρους των επιχειρήσεων (δυσφήμιση).

Με βάση τον επιδιωκόμενο σκοπό οι οικονομικές μονάδες διακρίνονται σε κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές. Οι κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες καλούνται και επιχειρήσεις.

## **1.2 Ηθική και επιχείρηση**

Η Ηθική ούσα μια έννοια που προσδιορίζει τη διάκριση μεταξύ του «καλού» και του «κακού» σχετίζεται με τις βασικές ανθρώπινες σχέσεις – τι σκεφτόμαστε εμείς για τους άλλους και πώς συμπεριφερόμαστε απέναντί μας καθώς και τι σκέφτονται οι άλλοι για μας και πώς μας συμπεριφέρονται. Οι αρχές της Ηθικής παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την υιοθέτηση μιας ηθικής συμπεριφοράς.

Ο όρος ηθική, προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «ήθος», η οποία αναφερόταν στον ψυχικό χαρακτήρα. Ύψιστης σημασίας για την κατανόηση της ηθικής φιλοσοφίας αποτελεί ο εννοιολογικός διαχωρισμός μεταξύ «ηθικής», «ηθικότητας» και «ηθικοποίησης» που συχνά συναντάται στην ξένη βιβλιογραφία. Έτσι «ηθική» νοείται ως το γενικό, παγκόσμια αποδεκτό φιλοσοφικό σύστημα ηθικών αρχών και αξιών, ενώ η «ηθικότητα» αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια κοινωνία ή ένα άτομο κρίνει μια ενέργεια ή δράση από ηθικής πλευράς. Η «ηθικοποίηση» αφορά τον προσωπικό μηχανισμό ταξινόμησης, διάπλασης, οικειοποίησης και επεξεργασίας των ηθικών αξιών και κανόνων που θέτονται από την κοινωνία ή από συγκεκριμένες ομάδες που ανήκει το κάθε άτομο<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Η οδηγία 2014/95/ΕΕ Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου που τροποποίησε την οδηγία 2013/34/ΕΕ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EL>

<sup>2</sup> Γκίκας, Σ., 2002, Ορισμοί από το Νέο Φιλοσοφικό Λεξικό. Σαββάλας, Αθήνα.

Η έννοια της ηθικής είναι παρούσα σε όλα τα άτομα, τις κοινωνίες και τους οργανισμούς, αν και μπορεί να ποικίλει ως προς τα χαρακτηριστικά της. Οι διαφορές που εμφανίζονται όσον αφορά τον προσδιορισμό της ηθικής μεταξύ ανθρώπων και κοινωνιών καταδεικνύουν τη σχετικότητα της έννοιας. Τίθεται, λοιπόν, το ερώτημα αν οι ηθικές αρχές προσδιορίζονται από τις ατομικές πεποιθήσεις, την κοινωνία, τις διάφορες χρονικές περιόδους της ιστορίας ή τις ιδιαίτερες συνθήκες που προκύπτουν μια δεδομένη χρονική στιγμή. Αν, ωστόσο, ίσχυε αυτό, η έννοια της ηθικής θα έπρεπε να σχετίζεται με το χρόνο, τον τόπο, τις συνθήκες και τα άτομα που αφορά σε κάθε περίπτωση. Υπό αυτές τις συνθήκες, όμως, δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν κοινά πρότυπα ηθικής στα οποία θα συμφωνούν οι άνθρωποι σε παγκόσμιο επίπεδο. Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παράλληλα σε διαφορετικές κοινωνίες, αυτό το ζήτημα είναι ζωτικής σημασίας.

Οι επιχειρήσεις, η κυβέρνηση και η κοινωνία αποτελούν ένα σύστημα αλληλεπίδρασης. Κάθε μια από αυτές τις παραμέτρους επενεργεί και επηρεάζει τις άλλες και δεν νοείται χωρίς την ταυτόχρονη παρουσία των άλλων. Η οικονομική, η πολιτική και η πολιτισμική ζωή είναι άρρηκτα συνυφασμένες μεταξύ τους σε κάθε έθνος. Μαζί καθορίζουν την ταυτότητα κάθε κοινωνίας. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον αλληλεπίδρασης κάθε επιχείρηση αναπτύσσει σχέσεις και αλληλεπιδρά με άλλες επιχειρήσεις. Κάποιες αναπτύσσουν δραστηριότητες που εμφανίζουν θετικές επιπτώσεις στους αποδέκτες τους και κάποιες άλλες αρνητικές.

Οι ηθικές κρίσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως αντικειμενικές, εάν αναφερόμαστε σε μια δεδομένη κοινωνία. Αποδεχόμενοι την πολιτισμική σχετικότητα της ηθικής, μπορούμε να την ορίσουμε ως το σύστημα αξιών, που καθορίζει τι ως καλό ό,τι ωφελεί την κοινωνία και την εξέλιξή της και ως κακό ό,τι την βλάπτει. Ο ίδιος ορισμός ισχύει όταν το σημείο αναφοράς δεν είναι ολόκληρη η κοινωνία αλλά επιμέρους κοινωνικές ομάδες με διάφορες εσωτερικές ηθικές. Παρόλη την αντικειμενικότητα της ηθικής όταν και εφόσον την εξετάζουμε στα πλαίσια ενός ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, πραγματικότητα αποτελεί και η υποκειμενικότητα της ατομικής ηθικής. Η έννοια της ηθικής, τόσο ως φιλοσοφική αναζήτηση των αξιών, όσο και ως η πρακτική εφαρμογή της ηθικής συμπεριφοράς, γίνεται περίπλοκη εξαιτίας, δύο παραμέτρων. Καταρχήν, όπως

επισήμανε και ο Αριστοτέλης<sup>3</sup>, δεν μπορεί να αποδοθεί μεγαλύτερη σαφήνεια από αυτήν που επιτρέπει το ίδιο το θέμα. Η ηθική δεν γίνεται αντιληπτή, *per se*. Όπως και με τις αισθητικές κρίσεις, είναι πιθανό ηθικές αξίες να γίνουν κατανοητές μέσα από την εμπειρία των συναισθημάτων. Και δεύτερον, η ηθική φαίνεται να ταλαντεύεται ανάμεσα στο «είναι» και το «πρέπει»<sup>4</sup> και άρα οι αξίες και οι κανόνες πάνω στις οποίες και βασίζεται, είναι υποκειμενικές έννοιες. Και τα δύο ζητήματα, δηλαδή της σαφήνειας και της υποκειμενικότητας, διαμόρφωσαν και καθόρισαν την έννοια της ηθικής.<sup>5</sup>

Η Επιχειρηματική ηθική αποτελεί την εφαρμογή των γενικών ηθικών κανόνων στην επιχειρησιακή συμπεριφορά. Δεν πρόκειται για ένα ιδιαίτερο σύνολο ιδεών ηθικής διαφορετικό από το γενικό πλαίσιο της ηθικής που αφορά μόνο τις επιχειρήσεις. Για να θεωρούνται ότι λειτουργούν ηθικά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξάγουν τις ιδέες τους για το τι είναι ηθικό από τις ίδιες πηγές, όπως κάθε άλλη ανθρώπινη κοινότητα. Οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν τις δικές τους θεωρήσεις για το τι είναι σωστό ή λάθος. Η διαφοροποίηση που ενδέχεται να προσπαθήσουν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις έγκειται στην επιλογή των πολιτικών και των μέσων που θα επιλέξουν για την εφαρμογή και καθιέρωση της ηθικής συμπεριφοράς μέσα στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι άνθρωποι που εργάζονται στις επιχειρήσεις δεσμεύονται από τις αρχές ηθικής που ισχύουν για την επιχείρηση, ωστόσο σε περίπτωση που υφίσταται διάσταση μεταξύ των ηθικών αρχών των εργαζομένων και της επιχείρησης είναι φυσικό επακόλουθο να υπάρξει σύγκρουση μεταξύ τους. Η σύγκρουση αυτή έχει ποικίλες και πολλές φορές σημαντικές επιπτώσεις βραχυχρόνια και μακροχρόνια για κάθε φορέα που αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει διαφορετικά συμφέροντα από την ίδια.

Εξάλλου, στις σύγχρονες κοινωνίες των αναπτυγμένων χωρών με τους κοινωνικά και περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους καταναλωτές και πολίτες, οι επιχειρήσεις επιβάλλεται όχι μόνο να εμφανίζονται και να προβάλλονται ως πρωτοπόρες στους τομείς της κοινωνικής υπευθυνότητας και της ηθικής, αλλά και να είναι στην πραγματικότητα, γιατί αυτό τους επιβάλλει το μακροπρόθεσμο συμφέρον τους.

---

<sup>3</sup> Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια, Εισαγωγικά, σ. 6-15.

<sup>4</sup> Bowman, J.S., (1991), *Ethical Frontiers in Public Management*. San Francisco: Jossey-Bass, Bureau International du Tourisme Social.

<sup>5</sup> Boulding, K, E 1956, *The Image: Knowledge and Life and Society*, Ann Arbor: University of Michigan Press.



### **1.3 Επίπεδα Ανάλυσης Της Επιχειρηματικής Ηθικής**

Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όσοι προσπαθούν να προσδιορίσουν τη φύση και το περιεχόμενο της επιχειρηματικής ηθικής είναι η ευρύτητα και η περιεκτικότητα της έννοιας καθώς και η ποικιλία των απόψεων που συνθέτουν την ίδια την έννοια. Στην προσπάθεια τους, μάλιστα, να διευκολύνουν τη μελέτη των ζητημάτων ηθικής που αφορούν το επιχειρησιακό περιβάλλον, πολλοί συγγραφείς επιχείρησαν να διακρίνουν διάφορα επίπεδα ανάλυσης της ηθικής.

Μέσα σε αυτό πλαίσιο, το 1987 ο Epstein<sup>6</sup> διαφοροποιείται και προσδιορίζει τα εξής τέσσερα επίπεδα ανάλυσης της ηθικής:

1. Το μακροοικονομικό ή συστημικό επίπεδο, το οποίο περιλαμβάνει τη φύση και την αποδοτικότητα του καπιταλιστικού συστήματος και του συστήματος της ελεύθερης αγοράς
2. Το ενδιάμεσο, π.χ. εμπορικές, βιομηχανικές και επαγγελματικές ενώσεις,
3. Το οργανωσιακό, που αναφέρεται σε πολιτικές και πρακτικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις σχετικά με τα ζητήματα ηθικής,
4. Το ατομικό, το οποίο αναφέρεται στη συμπεριφορά του κάθε ανθρώπου.

Όσον αφορά τα ζητήματα ηθικής που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις θα πρέπει, ταυτόχρονα με την διάκριση σε επίπεδα χάριν της ανάλυσης να λαμβάνονται υπόψη και οι αλληλοσχετίσεις που υφίστανται μεταξύ των διαφόρων επιπέδων. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι κανένα επίπεδο δεν νοείται χωρίς την παράλληλη ύπαρξη των άλλων και την μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Μια άλλη κατηγοριοποίηση είναι η εξής:

#### **1.11.1 Κοινωνική Ηθική (Societal Ethics)**

Η Κοινωνική Ηθική περιλαμβάνει πρότυπα που χρησιμοποιούν τα μέλη της κοινωνίας όταν συναναστρέφονται μεταξύ τους. Είναι βασισμένη στις αξίες και πρότυπα που βρίσκονται στους νόμους και στα έθιμα της κοινωνίας και κωδικοποιείται στην μορφή νόμου και κοινωνικών εθίμων. Οι νόρμες υποδεικνύουν στους ανθρώπους πως πρέπει να συμπεριφέρονται. Η κοινωνική ηθική διαφοροποιείται ανάλογα με την κοινωνία. Οι αξίες

---

<sup>6</sup> Epstein, E. M. (1987), *The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness*, California Management Review, Vol 29 No3, σ. 99-114

που είναι ακλόνητες σε μια χώρα μπορεί να μην είναι σε μια άλλη. Για παράδειγμα: η δωροδοκία αποτελεί κοινή επιχειρηματική πρακτική σε μερικές χώρες.

Επίσης, η ηθική της κοινωνίας, στην οποία λειτουργεί και απευθύνει το οικονομικό αποτέλεσμα της λειτουργίας της η επιχείρηση, προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και αξιολογούν οι αποδέκτες των εκροών της την επιχείρηση. Έτσι, ενώ οι επιχειρήσεις εμφανίζουν τέσσερα είδη ευθυνών, οικονομική, νομική, ηθική, φιλανθρωπική<sup>7</sup>, ανάλογα με την κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία απευθύνονται προκρίνεται κάθε φορά διαφορετική ευθύνη. Για παράδειγμα, στην Αμερική η οικονομική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι αυτή που κατέχει προεξέχουσα θέση, ενώ αντίθετα στην Ιαπωνία η ηθική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι πιο σημαντική.<sup>8</sup>

### **1.11.2 Επαγγελματική Ηθική (Professional ethics)**

Η Επαγγελματική Ηθική περιλαμβάνει αξίες και πρότυπα που χρησιμοποιούνται από ομάδες διοικητικών στελεχών στον εργασιακό χώρο. Οι προαναφερθείσες αξίες αντικατοπτρίζονται σε κώδικες ηθικής συμπεριφοράς και εφαρμόζονται, συνήθως, στις περιπτώσεις αποφάσεων που είναι ηθικά αμφιλεγόμενες. Για παράδειγμα: οι γιατροί και οι δικηγόροι ανήκουν σε συλλόγους που επιβάλλουν την εφαρμογή των παραπάνω αρχών.

### **1.11.3 Ατομική Ηθική (Individual ethics)**

Η Ατομική Ηθική περιλαμβάνει τις αξίες ενός ατόμου όπως προκύπτουν από την οικογένεια και τον τρόπο ανατροφής. Αν μια συμπεριφορά δεν είναι παράνομη, οι άνθρωποι συχνά θα την αμφισβητήσουν από ηθικής πλευράς. Στον επιχειρησιακό τομέα, είθισται η ηθική των κορυφαίων διοικητικών στελεχών να καθορίζει την ακολουθούμενη ηθική της εταιρείας. Αυτό δικαιολογείται, εφόσον η ηθική και η κουλτούρα των κορυφαίων διοικητικών στελεχών είναι αυτή που καθορίζει και την ακολουθούμενη ηθική της εταιρίας. Επίσης, η διαφορετική ηθική των εργαζομένων προσδιορίζει τις μεταξύ τους σχέσεις και επομένως και την παραγωγικότητα και την κερδοφορία της εταιρίας.

---

<sup>7</sup> Carroll A. B.( 1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, σ. 497-505

<sup>8</sup> I. Maignan, O. C. Ferrell: "Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French and German consumers", Journal of Business Research 56, (2003), σ. 55 - 67

#### **1.4 Η αναγκαιότητα μιας νέας αντίληψης**

Η παρατεταμένη οικονομική κρίση, η οποία επηρεάζει σχεδόν όλες τις χώρες του κόσμου, αντικατοπτρίζει αλλά και ανατροφοδοτεί τα ιδιαίτερα σημαντικά προβλήματα της πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας σε συνάρτηση με την περιορισμένη ζήτηση και κατανάλωση, την υψηλή ανεργία, τη δημοσιονομική λιτότητα και τη συνεχιζόμενη καθοδικά οικονομική προσαρμογή των μεγάλων ανεπτυγμένων οικονομιών. Η προβλεπόμενη αύξηση του πληθυσμού που δημιουργεί μεγαλύτερες ανάγκες κατανάλωσης σε συνδυασμό με τον περιορισμό των διαθέσιμων φυσικών πόρων και άρα χρήσης πρώτων υλών αναμένεται να δυσχεράνει επιπλέον την προσπάθεια επίτευξης των στόχων.<sup>9</sup>

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, που επιτρέπει τη μετακίνηση αγαθών, κεφαλαίου και ανθρώπων (εργαζόμενων, καταναλωτών και προμηθευτών), σε όλο τον κόσμο δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες επιχειρηματικής δράσης. Επίσης, η δυναμική των παγκόσμιων αγορών επηρεάζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονοι οικονομικοί οργανισμοί και τους «αναγκάζει» να υιοθετήσουν κοινωνικές δράσεις<sup>10</sup>. Ο κάθε οικονομικός οργανισμός απαιτείται να επιδείξει σεβασμό των τοπικών κοινωνιών και παράλληλα να θέσει υψηλά πρότυπα κοινωνικών και περιβαλλοντικών αξιών παγκοσμίως αναγνωρισμένων ακόμη και αν δεν απαιτούνται από τις τοπικές υπό ανάπτυξη κοινωνίες, βελτιώνοντας τις συνθήκες και την ποιότητα ζωής της τοπικής κοινωνίας. Επομένως, η εμφάνιση «παγκόσμιων αγορών» ευνοούν την ανάπτυξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών προτύπων από πλευράς των επιχειρήσεων<sup>11</sup>.

Η στενότητα των διαθέσιμων φυσικών πόρων και τα αποτελέσματα της μέχρι σήμερα κατάχρησής τους από τις επιχειρήσεις και τα κράτη σε παγκόσμιο επίπεδο καθιστούν επιτακτική τη λήψη κατάλληλων μέτρων.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο πλουραλισμός των πηγών πληροφόρησης και των τηλεπικοινωνιών και η δημιουργία της «Κοινωνίας της Γνώσης και της Πληροφορίας»<sup>12</sup> διευκολύνουν την άμεση διάχυση της πληροφορίας σχετικά με τη δράση των οργανισμών

---

<sup>9</sup> Κείμενο εργασίας για το Σχέδιο Δράσης Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, 2014

<sup>10</sup> Department of trade and Industry, (2001), Developing Corporate Social Responsibility in the UK

<sup>11</sup> Scherer, A./ Palazzo, G. (2008): Globalization and Corporate Social Responsibility. In: Crane, A. et al. (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford, pp 413

<sup>12</sup> Malcolm McIntosh..[et al.],(c1998) Corporate citizenship: successful strategies for responsible companies, London: Financial Times / Pitman Pub. σελ xxii

ακόμη και την ίδια τη στιγμή που εκτυλίσσεται<sup>13</sup> και μετατρέπει τη φήμη μιας επιχείρησης σε ζωτικό παράγοντα για την επιβίωσή της.

Οι συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των καταναλωτών, οι οποίες πηγάζουν από τη διαρκώς αυξανόμενη δύναμη των επιχειρήσεων, συνεπάγονται τη δημιουργία ισχυρών πιέσεων για τις επιχειρήσεις - ειδικά για τις πολυεθνικές - που τις αναγκάζουν να συμπεριφέρονται υπεύθυνα. Η ολοένα και πιο προσεκτική και ενημερωμένη «κοινωνία των πολιτών» «απαιτεί» από τις επιχειρήσεις συμπεριφορές πιο υπεύθυνες<sup>14</sup>. Μάλιστα, η διαρκής αύξηση του ενδιαφέροντος της κοινής γνώμης για την επίτευξη μεγαλύτερης κοινωνικής υπευθυνότητας από μέρους των επιχειρήσεων οδηγούν στην ισχυροποίηση των ομάδων πίεσης και εξουσίας προς αυτό το σκοπό.

Η αλλαγή στην επιχειρηματική πραγματικότητα και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σε τοπικό και σε διεθνές επίπεδο. Η έμφαση στις κοινωνικό-οικολογικές διαστάσεις της επιχειρησιακής δραστηριότητας εκφράζει τον αναπροσανατολισμό των επιχειρήσεων για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, που έχουν στραφεί από την ποσότητα στην ποιότητα, από το «εγώ» στο «εμείς» και από τη φροντίδα για τη βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση των αναγκών στην ανησυχία για τις επιπτώσεις της παραγωγικής δραστηριότητας και των παραγόμενων προϊόντων στην υγεία μακροπρόθεσμα και από την μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος στην αριστοποίηση του. Παράλληλα, συνειδητοποιείται, όλο και περισσότερο, ότι τα στελέχη των οργανισμών που ενδιαφέρονται για το μακροπρόθεσμο όφελός τους, πρέπει να παίρνουν αποφάσεις προσμετρώντας και τις ηθικές διαστάσεις κάθε προβλήματος προσπαθώντας να μεγιστοποιήσουν το όφελος για το μεγαλύτερο αριθμό ατόμων.

Η τεράστια μεγέθυνση των οικονομικών οργανισμών ως προς το μέγεθος και τους σκοπούς διεθνώς (οι 100 μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως έχουν έσοδα μεγαλύτερα από το ΑΕΠ των μισών χωρών του κόσμου)<sup>15</sup> τους προσδίδει τη δύναμη και την επιρροή να επιτύχουν ό,τι δεν μπορούν οι τοπικές κοινωνίες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λόγω του

---

<sup>13</sup> Η Greenpeace παρουσιάζει σε απευθείας μετάδοση τις κακές πρακτικές των εταιριών ως προς το περιβάλλον, γνωστοποιώντας σε παγκόσμιο επίπεδο την ανήθικη συμπεριφορά των εταιριών

<sup>14</sup> Di Pascale, Alessia (2010): Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης στο Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Milano:Giuffre' editore, pp. 33-39

<sup>15</sup> Malcolm McIntosh.[et al.], (c1998) όπ.π σελ xxii

ότι πραγματοποιούν μεγάλες επενδύσεις έρχονται συχνά σε άμεση επαφή με υψηλά ιστάμενα πρόσωπα της εκάστοτε εθνικής κυβέρνησης. Έχουν την ευκαιρία να πείσουν για καλύτερες συνθήκες εργασίας, αλλάζοντας την τοπική εργατική νομοθεσία ή αυξάνοντας τους ελέγχους με περισσότερους επιθεωρητές εργασίας<sup>16</sup>.

Η αύξηση του ποσοστού των καταναλωτών που διαθέτουν την οικονομική ευμάρεια και είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες που παρήχθησαν με τρόπο που συνάδει με τις αρχές της ΕΚΕ και τα ποικίλα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα που καλούν σε άμεση επίλυση αλλάζουν δραματικά τις προσδοκίες της κοινωνίας για το ρόλο και τις ευθύνες των επιχειρήσεων<sup>17</sup>.

### **1.5 Αύξηση Ενδιαφέροντος Για Την ΕΚΕ**

Μπορούμε να διακρίνουμε αρκετούς παράγοντες, οι οποίοι συνέτειναν στη εκδήλωση ενός γενικευμένου ενδιαφέροντος από όλο και μεγαλύτερο ποσοστό ανθρώπων, επιχειρήσεων και κρατών.

Ένας από αυτούς είναι η αντίδραση για τη στάση και τις απόψεις των νεοκλασικών οικονομολόγων, οι οποίοι διακήρυτταν ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη για τις αποφάσεις και τις πρακτικές της μόνο απέναντι στους μετόχους της επιχείρησης, τα συμφέροντα των οποίων θα πρέπει και να επιδιώκει να ικανοποιεί. Κατά τον Stark το γεγονός αυτό οδήγησε στην απαξίωση των παραδοσιακών πρακτικών των επιχειρήσεων που ευνοούσαν τους μετόχους προς όφελος της αύξησης του ενδιαφέροντος για την εφαρμογή μεθόδων και πρακτικών που θα ήταν ευνοϊκές για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο<sup>18</sup>.

Παράλληλα, η αυξανόμενη συνειδητοποίηση της επίδρασης που ασκούσε η παραγωγική δραστηριότητα στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον προκάλεσε την ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης απέναντι σε σχετικά θέματα. Η συνεχής συσσώρευση του κεφαλαίου στις μεγάλες επιχειρήσεις σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση είχε ως αποτέλεσμα την συγκέντρωση μεγάλης δύναμης και επιρροής στις επιχειρήσεις. Οι πολιτικές που υιοθετούν και οι πράξεις τους είναι δυνατόν να απειλήσουν και να

---

<sup>16</sup> Malcolm McIntosh.[et al.], (c1998) όπ.π σελ 131

<sup>17</sup> Werther W. B., Chandler D., (2005) Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, pp. 51

υπονομεύσουν το φυσικό περιβάλλον, την πολιτική σταθερότητα και την ευημερία των γηγενών πληθυσμών. Αναλογιζόμενοι αυτές τις εξελίξεις δεν είναι περίεργο το γεγονός ότι η λειτουργία των επιχειρήσεων μέσα σε ηθικά πλαίσια αποτελεί κοινό αίτημα των λαών κατά τη σύγχρονη εποχή.

Σύντομα, άρχισε να αμφισβητείται η άποψη ότι η οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη ευημερία και οικονομική ευμάρεια. Παράλληλα, κάποιοι διανοούμενοι άρχισαν να παρουσιάζουν ως επιτακτική την ανάγκη επανεκτίμησης των αξιών και των αναγκών της κοινωνίας. Άλλοι πάλι έπλεκαν το εγκώμιο της τεχνολογίας και της επιστήμης για την επίδραση που δύνανται να έχουν απέναντι στην οικονομική ανάπτυξη.

Επιπλέον, οι προσδοκίες της κοινωνίας ότι η οικονομική ανάπτυξη θα μπορούσε παράλληλα να σηματοδοτήσει τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων και να συμβάλει ενεργά στη βελτίωση των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος και να περιορίσει την αβεβαιότητα που διέπει τις εργασιακές σχέσεις άρχισαν να αμφισβητούνται. Η γιγάντωση των επιχειρηματικών μονάδων και η δραστηριοποίησή τους σε παγκόσμιο επίπεδο, όχι μόνο δεν επέφερε τη βελτίωση που προσδοκούσε το κοινωνικό σύνολο, αλλά επιπλέον επιδείνωσαν, σε πολλές περιπτώσεις, τις συνθήκες εργασίας, κυρίως όσον αφορά τους λιγότερο ειδικευμένους εργαζόμενους τοποθετώντας τους στο περιθώριο και θέτοντας τις βάσεις για την εγκαθίδρυση της κοινωνίας της γνώσης.

Όπως είναι επόμενο, είχε ήδη προετοιμαστεί το έδαφος για την κοινωνική αλλαγή. Την κοινωνία και συνεπώς και τις επιχειρήσεις άρχισαν να απασχολούν πιο σύνθετα ζητήματα που σχετίζονται με την καινοτομία και την αλλαγή που συνεπάγεται. Μεταξύ άλλων, ο κόσμος άρχισε να εκδηλώνει το ενδιαφέρον του για τα περιβαλλοντικά θέματα και να αποκτά ιδιαίτερη ευαισθησία για τα κοινωνικά θέματα αντίστοιχα. Σταδιακά, οι καταναλωτές, και παράλληλα κάποιες άλλες κοινωνικές ομάδες, όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι -κάτοχοι της εξειδικευμένης γνώσης- συνειδητοποιούν τη δύναμη που έχουν και την επίδραση που είναι δυνατόν να ασκήσουν απέναντι στις παραγωγικές οντότητες. Επομένως, άρχισαν άλλοτε να διαπραγματεύονται τους όρους συνεργασίας τους και άλλοτε να διατηρούν αδιάλλακτη στάση ως προς τις επιχειρηματικές πρακτικές και να επιδιώκουν μια πιο ολιστική συμπεριφορά για τις επιχειρήσεις.

---

<sup>18</sup> Stark A. (1993) What's the Matter with Business Ethics? Harvard Business Review, Vol 71, σ. 38-48

Τα επιχειρησιακά σκάνδαλα και οι άνομες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, για τα οποία ευθύνονταν συνήθως τα υψηλόβαθμα στελέχη τους άρχισαν να ξεσκεπάζονται και να αποκτούν δημοσιότητα. Πλέον, όλοι οι φορείς που δέχονταν τις επιπτώσεις της λειτουργίας των επιχειρήσεων, είτε άμεσα, είτε έμμεσα, άρχισαν να δυσανασχετούν και να αντιδρούν πολλές φορές υιοθετώντας μια άκρως ενεργητική στάση. Παραδείγματα ανάλογων κινήσεων αποτελούν οι ενώσεις προστασίας των δικαιωμάτων των καταναλωτών, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις, οι εθελοντικές οργανώσεις για την παροχή ανθρωπιστικής βοήθειας στις χώρες του τρίτου κόσμου. Οι δράσεις αυτών των κινημάτων, άλλοτε συνασπισμένων και άλλοτε έχοντας περιορισμένη εμβέλεια δράσης γίνονται ευρύτερα γνωστές στο μέσο καταναλωτή, ο οποίος νιώθει ακόμη εντονότερα ότι είναι δυνατόν να έχει λόγο για τις άνομες πράξεις των επιχειρήσεων και επιχειρεί σιγά σιγά να αναλάβει και ο ίδιος δράση ανταποκρινόμενος ενεργά στο «κάλεσμα» των διαφόρων μη κερδοσκοπικών οργανισμών συμμετέχοντας σε μπουκοτάζ προϊόντων των εταιριών με χαλαρούς ηθικούς φραγμούς<sup>19</sup>.

Με γνώμονα, λοιπόν, αυτές τις εξελίξεις οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν παρά να λάβουν υπόψη τους τις αντιδράσεις του κόσμου και τη μείωση της εμπιστοσύνης τους σε παγκόσμιο επίπεδο και απέναντι στις επιχειρήσεις με την υιοθέτηση μιας πιο ηθικής συμπεριφοράς. Επέκτειναν με τον τρόπο αυτό τη σφαίρα των ενδιαφερόντων τους πέρα από την επιδίωξη της μεγιστοποίησης των κερδών τους και την ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων τους. Απέκτησαν μια πιο μακροπρόθεσμη οπτική για τις στρατηγικές τους και θεώρησαν ότι τελικά μακροπρόθεσμα βαίνει προς το συμφέρον της επιχείρησης η έμπρακτη εκδήλωση του σεβασμού της προς το φυσικό περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο. Αποτέλεσμα αυτής της εμφάνισης της νέας αντίληψης για τα επιχειρηματικά πεπραγμένα ήταν η αύξηση του ενδιαφέροντος για την επιχειρηματική ηθική και την εφαρμογή της μέσα από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Πολλές φορές μάλιστα χρησιμοποιείται ως εργαλείο των δημοσίων σχέσεων<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Ως παράδειγμα, αναφέρεται το μπουκοτάζ των προϊόντων της Nestle για τις ανήθικες πρακτικές marketing που εφάρμοσε κατά τη διάρκεια της προωθητικής καμπάνιας των γαλακτοκομικών προϊόντων της σε υποανάπτυκτες περιοχές.

<sup>20</sup> Frankental Peter, Corporate social responsibility – a PR invention?, Corporate Communications: An International Journal, Vol 6, Αριθμός 1, 2001, σελ: 18-23

## **1.6 Εννοιολογική Προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναπτύσσεται σε δυο διαστάσεις, την εσωτερική και την εξωτερική. Στην εξωτερική η εφαρμοζόμενη από τις επιχειρήσεις πολιτική αφορά δράσεις, ενέργειες και προγράμματα κοινωνικού, περιβαλλοντικού, πολιτιστικού, εκπαιδευτικού και ερευνητικού χαρακτήρα. Στην εσωτερική οι δράσεις αφορούν την ανθρωποκεντρική και δίκαιη πολιτική ανθρωπίνων πόρων, το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων, κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου, την εξασφάλιση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, το σεβασμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Μολονότι, η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αναπτύχθηκε σχετικά πρόσφατα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της. Στην προσπάθειά τους να προσεγγίσουν την έννοια αυτή, οι διάφοροι διεθνείς, κυβερνητικοί και μη κυβερνητικοί οργανισμοί πρότειναν τη δική τους εκδοχή όσον αφορά το εννοιολογικό περιεχόμενο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Επιχειρώντας μια προσέγγιση του όρου μπορούμε να πούμε ότι με την υιοθέτηση δράσεων κοινωνικής ευθύνης οι επιχειρήσεις ουσιαστικά αποδέχονται την ανάληψη του κοινωνικού τους ρόλου, όπως αυτός «επιβάλλεται» από τις συνθήκες που επικρατούν στη σύγχρονη εποχή. Ανταποκρίνονται, με τον τρόπο αυτό, στις νέες απαιτήσεις της εποχής και συμμετέχουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου υιοθετώντας δράσεις προς την επίλυσή τους.

Ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη- ΕΚΕ για αρκετούς θεωρείται ξεπερασμένος:

α) Διεθνώς, χρησιμοποιείται ο όρος Social Responsibility -SR, διότι η Κοινωνική Υπευθυνότητα- αφορά σε όλους τους οργανισμούς, κερδοσκοπικούς (εταιρείες) ή όχι (Δημόσιο, Τοπική Αυτοδιοίκηση, ακόμη και ΜΚΟ!).

β) Επιπλέον η μετάφραση του Responsibility ως «Ευθύνη» είναι άστοχη, διότι παραπέμπει λεκτικά σε κάτι «υποχρεωτικό», σε αντίθεση με το υπευθυνότητα

γ) Οι εταιρείες στην Ελλάδα, σε κάποιο βαθμό έχουν υιοθετήσει, ή τουλάχιστον γνωρίζουν για την κοινωνική υπευθυνότητα. Ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας είναι ο αυτός που δεν εφαρμόζει τις αρχές της στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μια έννοια που διέπει το σύνολο των ενεργειών και των συναλλαγών ενός οργανισμού. Πέρα από τη συμμόρφωση με τη



νομοθεσία, αφορά τομείς όπως οι εργασιακές σχέσεις, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, η δέσμευση προμηθευτών σε κοινές αξίες, η διαχείριση των φυσικών πόρων, η υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων και οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις<sup>21</sup>. Σημαίνει εν ολίγοις **μια νέα αντίληψη διοίκησης** που επηρεάζει άμεσα και καθοριστικά τις βασικές εταιρικές αξίες και επαγγέλλεται νέους τρόπους διαχείρισης της αλλαγής με στόχο τη συμφιλίωση της κοινωνικής ανάπτυξης και της οικονομικής ευημερίας. Για να γίνει αυτό θα πρέπει ο εκάστοτε οργανισμός να είναι δεκτικός στην αλλαγή και να αφογκράζεται τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών (οργανισμός που μαθαίνει<sup>22</sup>).

Η πολυδιάστατη φύση της ΕΚΕ καλύπτει τουλάχιστον τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις πρακτικές εργασίας και απασχόλησης (όπως κατάρτιση, ποικιλομορφία, ισότητα των φύλων, υγεία και ευημερία των εργαζομένων), περιβαλλοντικά θέματα (όπως βιοποικιλότητα, κλιματική αλλαγή, αποδοτικότητα των πόρων, αξιολόγηση του κύκλου ζωής και πρόληψη της ρύπανσης) και την καταπολέμηση της δωροδοκίας και της διαφθοράς. Η συμμετοχή και η ανάπτυξη των κοινοτήτων, η ένταξη των ατόμων με αναπηρίες, τα συμφέροντα των καταναλωτών, συμπεριλαμβάνονται επίσης στο θεματολόγιο της ΕΚΕ. Η προαγωγή της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού και η διάδοση μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης θεωρούνται σημαντικά εγκάρσια ζητήματα.<sup>23</sup>

Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας ορισμός δεν καθρεπτίζει ένα συγκεκριμένο είδος οργανισμού και επομένως η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν περιορίζεται σε οργανισμούς που έχουν κατά κύριο λόγο μόνο εμπορικούς σκοπούς. Δύναται, να εφαρμοστεί, και από διάφορους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Στη συνέχεια ακολουθεί η παράθεση κάποιων ορισμών διεθνών και μη οργανισμών για την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

---

<sup>21</sup> Donaldson, T. Preston, L.E., (1995), The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review* 20, σ. 65-91

<sup>22</sup> McIntosh Malcolm.[et al.], (c1998) *Corporate citizenship: successful strategies for responsible companies*, London: Financial Times / Pitman Pub. σ. 74-75

<sup>23</sup> «Ανακοίνωση σχετικά με τις πολιτικές της ΕΕ και τον εθελοντισμό: Αναγνώριση και προώθηση διασυνοριακών εθελοντικών δραστηριοτήτων στην ΕΕ» COM(2011) 568.

❖ **Business for Social Responsibility** (1998)<sup>24</sup> : «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίστηκε ως η λειτουργία της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε τουλάχιστον να συμμορφώνεται με τις υποχρεώσεις της απέναντι σε ηθικούς, νομικούς και εμπορικούς κανόνες και νόρμες και παράλληλα να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που η κοινή γνώμη έχει για την επιχείρηση καθώς και να αναλαμβάνει - εφόσον επιθυμεί -και κάποιου είδους προδραστική κοινωνική συμπεριφορά». Σύμφωνα με τον BSR η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις που θεωρούνται ηγέτες ως κάτι παραπάνω από μια συλλογή τυχαίων πρακτικών ή περιστασιακών μέτρων, ή πρωτοβουλιών υποκινούμενων από το μάρκετινγκ, τις δημόσιες σχέσεις ή από άλλα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση. Εκλαμβάνεται ως ένα σύνολο πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων που ενσωματώνονται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που υποστηρίζονται και υποκινούνται από την κεντρική διοίκηση.

❖ **Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη (WBCSD)**<sup>25</sup> ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως "η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στην βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, να συνεργάζονται με τους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινότητα και την κοινωνία γενικότερα για να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους."

❖ **Η Παγκόσμια Τράπεζα** ορίζει την ΕΚΕ ως «η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη σε συνεργασία με τους εργαζόμενους τους, τις οικογένειες τους, την τοπική κοινότητα και την κοινωνία γενικότερα για να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους»<sup>26</sup> και περιγράφει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, για τις οποίες θα είναι υπόλογη, σε όλους τους συμμετόχους της, σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις εξετάζουν, όταν λαμβάνουν αποφάσεις, το πλήρες εύρος της επίδρασής τους στην τοπική κοινωνία,

---

<sup>24</sup> Είναι παγκόσμιος μη κερδοσκοπικός οργανισμός που συνεργάζεται με το δίκτυο των περισσότερων από 250 εταιρειών-μελών και άλλων εταιρών για την βιωσιμότητα της οικονομίας. Στην Ασία, την Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, η BSR αναπτύσσει βιώσιμες επιχειρηματικές στρατηγικές και λύσεις μέσω διαβουλεύσεων, έρευνας και διατομεακής συνεργασίας.

<sup>25</sup> Holme R., Rio Tinto, (2000), Corporate social responsibility making good business sense, World Business Council for Sustainable Development (wbcsd)

<sup>26</sup> WBCSD, (2002), documents.worldbank.org/.../346550CSR1CSR1interior.... Τελευταία επίσκεψη: 21/10/2017

την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον, εξισορροπώντας, ταυτόχρονα, τις ανάγκες των συμμετόχων με την ανάγκη πραγματοποίησης κέρδους»<sup>27</sup>

Σύμφωνα με την **Ευρωπαϊκή Ένωση** οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες όσον αφορά την επίδραση των δραστηριοτήτων τους σε όλους όσους σχετίζονται με την επιχείρηση, άμεσα ή έμμεσα. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, επομένως, είναι η συνεχής δέσμευση των επιχειρήσεων σύμφωνα με την οποία διασφαλίζεται ότι θα συμπεριφέρονται ηθικά και υπεύθυνα και θα συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ παράλληλα θα συνεισφέρουν στην βελτίωση της ποιότητας της ζωής των εργαζομένων τους και των οικογενειών τους καθώς και της τοπικής κοινότητας και ολόκληρης της κοινωνίας εν γένει.

Το 2001 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όρισε την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως «έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη». Η Επιτροπή περιορίζει την ΕΚΕ στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και ιδίως τις μεγάλες, ενώ δεν υπάρχει αναφορά στον ρόλο της πολιτείας<sup>28</sup>. Δέκα χρόνια μετά, το 2011 και κάτω από την επήρεια της οικονομικής κρίσης του 2008, η Επιτροπή προωθεί έναν νέο ορισμό της ΕΚΕ ως «**ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπό τους στην κοινωνία**». «Προϋπόθεση για την εκπλήρωση αυτής της ευθύνης είναι ο σεβασμός της ισχύουσας νομοθεσίας και των συλλογικών συμφωνιών μεταξύ των κοινωνικών εταίρων. Για να ανταποκρίνονται πλήρως στην εταιρική κοινωνική ευθύνη τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να καθιερώσουν διαδικασίες για την ένταξη των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και δεοντολογικών πτυχών και των πτυχών των δικαιωμάτων του ανθρώπου και των δικαιωμάτων του καταναλωτή, τόσο στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα όσο και στη βασική στρατηγική τους σε στενή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέλη<sup>29</sup>. Με τον νέο ορισμό της ΕΚΕ που προτείνεται από την Επιτροπή, εξουδετερώνεται η αντίθεση μεταξύ εθελοντικών και υποχρεωτικών προσεγγίσεων.

---

<sup>27</sup> Παπαδόπουλος, Δ. & Κλειδόπουλος, Π. (2009)

<sup>28</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Πράσινο Βιβλίο– Προώθηση ενός πλαισίου για την ΕΚΕ», COM (2001) 366 τελικό, Βρυξέλλες 18/07/2001, Παράρτημα, σ. 29 9.

<sup>29</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο COM (2011)681) τελικό, Μια ανανεωμένη στρατηγική ΕΕ 2011-14 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Βρυξέλλες σ. 7

❖ Σύμφωνα με το Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα (2017)<sup>30</sup> η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μία έννοια δυναμική, η οποία βρίσκεται σε συνάρτηση με τις εκάστοτε περιστάσεις. Συγκεκριμένα ορίζεται ως: «Οι δράσεις των επιχειρήσεων, πέραν της συμμόρφωσής τους έναντι των κανονιστικών απαιτήσεων, που αποσκοπούν στην οικονομική και κοινωνική μακροημέρευση, την αειφορική ανάπτυξη, την καινοτομία και την εξωστρέφεια και οι οποίες, ταυτόχρονα, δημιουργούν ένα υγιές πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας υπεύθυνο απέναντι στο ίδιο της το περιβάλλον, αλλά και στην κοινωνία, το εξωτερικό περιβάλλον και το σύνολο της οικονομίας.» Συνδέεται άρρηκτα με τις έννοιες της Βιώσιμης και Αειφόρου Ανάπτυξης που αναφέρονται στην οικονομική ανάπτυξη που όμως επιτυγχάνεται μέσα από ένα αίσθημα διαγενεαλογικής ευθύνης απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία. Δομείται πάνω σε τέσσερις πυλώνες, τους οποίους επηρεάζει άμεσα και στους οποίους αποδίδει πολλαπλά οφέλη: την επιχείρηση, το περιβάλλον, την κοινωνία και την αγορά.

Αξίζει να τονιστεί ότι η στρατηγική για την ΕΚΕ δεν επιτρέπεται σε καμία περίπτωση να εμφανίζεται ως το "πλαίσιο πολιτικών γενικότερης οικονομικής πολιτικής και επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων", ούτε υποκατάστατο άλλων ενεργειών που είναι αναγκαίες για την αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων της ελληνικής οικονομίας<sup>31</sup>. Επίσης δεν θα πρέπει να γίνεται σύγχυση μεταξύ των εννοιών της ΕΚΕ και της φιλανθρωπικής δράσης, εφόσον στην έννοια της ΕΚΕ εμπεριέχεται το στοιχείο της σύνδεσης των επιδιωκόμενων στόχων με συγκεκριμένα αποτελέσματα..

Από τους παραπάνω ορισμούς εντοπίζουμε ως βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας της ΕΚΕ τα κάτωθι<sup>32</sup>:

- Συνιστά αυτοδέσμευση των οργανισμών (εθελοντική δράση),
- Διαχρονική δέσμευση, μέσα από διαρκή και συνεχή διαδικασία (δράσεις με επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα),

---

<sup>30</sup> Το σχέδιο επεξεργάστηκε η γενική γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή μετά από τη σύσταση διπλωματικής ομάδας εργασίας, τα αποτελέσματα της οποίας ελήφθησαν σοβαρά υπόψη και ύστερα από μακρά περίοδο προδιαβούλευσης με κοινωνικούς εταίρους και την κατάθεση σχετικών προτάσεων τέθηκε σε δημόσια ηλεκτρονική διαβούλευση τον Ιούλιο 2017.

<sup>31</sup> Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR HELLAS)

<sup>32</sup> Γενική γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή, (2017), Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα

- Εντάσσεται σε ένα στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο,
- Αφορά τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης,
- Έχει σαν στόχο την υπεύθυνη ανάπτυξη μέσα από την εξισορρόπηση του κόστους που εξωτερικεύει η λειτουργία της επιχείρησης στο περιβάλλον και την κοινωνία.
- Προκύπτει οικονομική δαπάνη από μέρους των επιχειρήσεων
- Προϋποθέτει την ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Πρόκειται για «ανταποδοτική επένδυση» σε αντίθετη περίπτωση κινδυνεύει να γίνει αντιληπτή ως φιλανθρωπία.

Το Business Impact υποστηρίζει ότι η ΕΚΕ δε θα πρέπει να βασίζεται σε προκαθορισμένους στόχους και αξίες, ακόμη κι αν αυτοί είναι στενά συνδεδεμένοι με την ενίσχυση της εταιρικής φήμης και την επιτυχή πορεία της επιχείρησης (Business Impact, 2000).

### **1.7 Θεωρητικό υπόβαθρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Οι ακαδημαϊκοί στην προσπάθεια τους να ερμηνεύσουν την νεοεμφανιζόμενη έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης διατύπωσαν κάποιες θεωρίες που χαρτογραφούν το θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση των Balabanis et al, (1998)<sup>33</sup> το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έλαβε ιδιαίτερη δημοσιότητα από το 1970 και έπειτα, αρχής γενομένης από το 1979 με τον Carroll<sup>34</sup>, και το 1985 με τους Wartick και Cochran<sup>35</sup>, η πρώτη δημοσιευμένη αναφορά σχετικά με το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης καταγράφηκε πολύ νωρίτερα, το 1953, από τον Bowen<sup>36</sup>, με την έκδοση του βιβλίου του που φέρει τον τίτλο «Social responsibilities of the businessman». Στο βιβλίο αυτό ο Bowen θέτει το πλαίσιο της κοινωνικής διάστασης που ενέχει η οικονομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Τονίζει δε όσον αφορά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ότι ο ρόλος των επιχειρήσεων είναι να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας και ότι η συμπεριφορά τους και ο τρόπος λειτουργίας τους θα πρέπει να συνάδει με αυτή την

---

<sup>33</sup> Balabanis G., Hugh C. Phillips, Lyall Jonathan, (1998) Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? European Business Review, Vol 98, Αριθμός 1,, σ. 25-44

<sup>34</sup> Carroll A. B. (1979) όπ.π

<sup>35</sup> Wartick S. L., Cochran P. L., (1985), The Evolution of the Corporate Social Performance Model, The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4 σ. 758-769

<sup>36</sup> Bowen H.R., (1953), Social responsibilities of the businessman, Harper & Row, New York

υποχρέωσή τους απέναντι στην κοινωνία. Καταλήγει, μάλιστα, ισχυριζόμενος ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως οι εκπρόσωποι της ηθικής μέσα στην κοινωνία.

Το 1991 ο Wood<sup>37</sup> επέκτεινε τις ιδέες του Bowen διαμορφώνοντας τρεις αρχές για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν ως εξής:

1. Οι επιχειρήσεις αποτελούν ένα κοινωνικό θεσμό και επομένως είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν τη δύναμη τους κατά τρόπο υπεύθυνο απέναντι στην κοινωνία.

2. Οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για τα αποτελέσματα που απορρέουν από την παραγωγική λειτουργία τους και σχετίζονται με την έκβαση που έχουν αυτά απέναντι στην κοινωνία.

3. Οι ίδιοι οι managers είναι ηθικοί αντιπρόσωποι και ως τέτοιοι είναι υποχρεωμένοι να λαμβάνουν αποφάσεις με σύνεση και σωφροσύνη

Ως αντιστάθμισμα των απόψεων που χαρακτηρίζονται ως υποστηρικτικές όσον αφορά το ζήτημα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης υπάρχει η άποψη του Friedman<sup>38</sup>, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η επιτυχημένη λειτουργία της κοινωνίας εξαρτάται από τον πόσο πιστά επιτελούν το ρόλο τους οι θεσμικοί φορείς της κοινωνίας, μέσα στους οποίους συγκαταλέγει και η επιχείρηση. Δηλαδή, η επιχείρηση η οποία αποτελεί έναν οικονομικό οργανισμό θα πρέπει να είναι προσκολλημένη σε αρμοδιότητες που συνάδουν με τον οικονομικό ρόλο που καλείται να επιτελέσει στην κοινωνία. Αν επιχειρηθεί κάποιου είδους κοινωνική συμπεριφορά αυτή θα απορροφηθεί από την ίδια την αγορά μέσα από την εξέλιξη που θα έχουν τα κέρδη. Κατά τη γνώμη του Friedman, η επιχείρηση έχει ένα και μόνο κοινωνικό ρόλο ο οποίος δεν είναι άλλος από τη μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων της. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται ως καθαρά νομικές οντότητες από το Friedman και κάθε manager που θα επιχειρήσει να λάβει αποφάσεις διαφορετικές από αυτές που αποβαίνουν στη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης, προσπαθώντας να επιδείξει μια κοινωνική ευαισθησία προς το κοινωνικό σύνολο θεωρείται ότι αποτελεί εμπόδιο στην οικονομική αποτελεσματικότητα και διαπράττει άνομη πράξη.

---

<sup>37</sup> Wood, D. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol 16 No.4, σ. 758-69.

<sup>38</sup> Friedman M., (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *New York Magazine*, σ. 33

Οι διαφωνούντες με τις απόψεις του Friedman, μεταξύ αυτών και ο Frederick<sup>39</sup> άσκησαν κριτική στις απόψεις που διατύπωσε και χαρακτήρισαν το μοντέλο που πρότεινε ως «Οικονομικό μοντέλο». Ισχυρίστηκαν ότι το «Οικονομικό μοντέλο» και ο ρόλος που προτείνει για τις επιχειρήσεις είχα ήδη απαξιωθεί και επομένως δεν ήταν δυνατόν να ισχύει ακόμη με τη μορφή που είχε όταν προτάθηκε. Η εξέλιξη αυτή ήρθε ως συνέπεια των αλλαγών που παρατηρήθηκαν στο οικονομικό σύστημα. Κάποιες από αυτές τις αλλαγές αφορούν την εμφάνιση των ολιγοπωλίων σε αρκετές βιομηχανίες, τη διάκριση μεταξύ του management και της ιδιοκτησίας, την αυξανόμενη ανάμιξη της κυβέρνησης στην οικονομία καθώς και αντιστρόφως των επιχειρήσεων στην πολιτική διαδικασία με την πίεση που ασκούν στην πολιτική ηγεσία για την υιοθέτηση μέτρων και πολιτικών που θεωρούνται ευνοϊκές για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, είναι πλέον όλο και πιο βέβαιη η παρέμβαση του κράτους σε περιπτώσεις στις οποίες οι επιχειρήσεις δεν αναλαμβάνουν τις κοινωνικές ευθύνες τους.

Η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων παρουσιάζεται επίσης στη διεθνή βιβλιογραφία ως συνέπεια αλλά και υποχρέωση των επιχειρήσεων που προκύπτει από την κοινωνική δύναμη που απέκτησαν στην οικονομία ως φορείς παροχής εργασίας, παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών κ.α.. Μάλιστα, εκφράστηκε η άποψη ότι η αποτυχία των επιχειρήσεων να εξισορροπήσουν την κοινωνική τους δύναμη με τις κοινωνικές τους ευθύνες μπορεί να οδηγήσει τελικά σε απώλεια της δύναμής τους και πιθανώς και σε γενικότερη οικονομική κατάπτωση τους.

Μια άλλη άποψη θεωρεί την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων ως αντισταθμιστική υποχρέωση τους απέναντι στην κοινωνία. Η επιχειρηματολογία που χρησιμοποιείται σε αυτή την περίπτωση έχει ως εξής: Η κοινωνία είναι αυτή που αρχικά επέτρεψε στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους της και έδωσε το δικαίωμα στις επιχειρήσεις να ασκούν την παραγωγική τους δραστηριότητα αποκτώντας με τον τρόπο αυτό την κοινωνική τους δύναμη. Με βάση λοιπόν τη θεώρηση αυτή έχει συναφθεί άρρητα ένα κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ της κοινωνίας και των επιχειρήσεων. Επομένως, η κοινωνία, ως αντάλλαγμα του δικαιώματος που έχει επιδώσει στις επιχειρήσεις για να εκμεταλλεύονται τις πλουτοπαραγωγικές πηγές, εμφανίζει την

---

<sup>39</sup> Frederick W.C., Post J. E., Davis K., (1992), "Business and Society- Corporate Strategy, Public Policy, Ethics", McGraw-Hill International Editions, 7 th Edition, Singapore, σ. 24.

απαίτηση της να διεκδικεί από τις επιχειρήσεις την ανάληψη ενός κοινωνικού ρόλου. Στην πορεία του χρόνου, καθώς αλλάζουν οι κοινωνικές συνθήκες, ενδέχεται να αλλάξουν και κάποιες από τις συνισταμένες που συνιστούν αυτό το κοινωνικό συμβόλαιο. Ωστόσο, έστω και με άλλη μορφή το κοινωνικό συμβόλαιο παραμένει η αιτία χάρη στην οποία δικαιολογείται το αίτημα για την ύπαρξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και έτσι, νομιμοποιείται η ανάγκη της ύπαρξής της.

Επίσης, ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός ερευνητών τρέφει την πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να λειτουργούν αποκλειστικά ως οικονομικοί οργανισμοί, αλλά αντιθέτως θα πρέπει να αναλάβουν και κοινωνικό έργο (Frederick et al.,(1992)<sup>40</sup>, Freeman (1984)<sup>41</sup>. Από τα οφέλη που απορρέουν από τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων θα πρέπει να επωφελείται ολόκληρη η κοινωνία. Η τοποθέτηση αυτή προσομοιάζει με το μοντέλο που αναφέρεται στους εμπλεκόμενους φορείς που σχετίζονται άμεσα και έμμεσα με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή τη Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (ή των εμπλεκόμενων φορέων), η επιχείρηση είναι υπεύθυνη και υπόλογη για τις πράξεις της, όχι μόνο απέναντι στους μετόχους της (shareholders), αλλά και σε όλους όσους επηρεάζονται άμεσα και έμμεσα από τις δραστηριότητες της (Stakeholders). Στην τελευταία κατηγορία ανήκουν οι κοινωνικές ομάδες των εργαζομένων, των καταναλωτών, των επενδυτών και όλων όσων η συμβολή θεωρείται αναγκαία για την επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων. Επομένως, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να είναι υπεύθυνη για κάθε μια από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει και επηρεάζουν τους ανθρώπους, τις κοινότητες και το περιβάλλον μέσα στο οποίο βιώνουν οι άνθρωποι και οι κοινότητες.

Αξίζει να αναφερθεί μια τόσο διαφορετική όσο και ενδιαφέρουσα οπτική για την κοινωνική απόκριση των επιχειρήσεων από τους Tuzzolino και Armandi το 1981<sup>42</sup>, οι οποίοι παρείχαν μια θεωρία κινήτρων της οργανωσιακής κοινωνικής απόκρισης, συσχετίζοντας την με την ιεραρχία των αναγκών του ανθρώπου κατά το Maslow. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν είναι παρά η επίτευξη των εσωτερικών και εξωτερικών αναγκών αυτοπραγμάτωσης για την επιχείρηση. Η ανάγκη

---

<sup>40</sup> Frederick W.C., Post J. E., Davis K., (1992), *όπ.π*

<sup>41</sup> Freeman R.E., (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA

<sup>42</sup> Tuzzolino F. Armandi, B. (1981), *A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility*, *Academy of Management Review*, Vol.6 No 1,σ. 21-8



αυτή βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας των οργανωσιακών αναγκών της επιχείρησης. Επομένως, σύμφωνα με την άποψη αυτή, οι επιχειρήσεις υιοθετούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφού έχουν προηγουμένως ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται σε κατώτερο από αυτή επίπεδο. Πρόκειται, δηλαδή, για την ανάγκη της βιωσιμότητας και την ψυχολογική, οι οποίες όσον αφορά τις επιχειρήσεις επιτυγχάνονται με την κερδοφορία, την ανάγκη για την επίτευξη σταθερότητας και ασφάλειας, που καλύπτεται με την πολιτική μερισμάτων, συγχωνεύσεων και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Epstein<sup>43</sup> το 1987 επιχείρησε να διαφοροποιήσει την επιχειρηματική ηθική από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και να τις ενσωματώσει στη στρατηγική της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη δική του συλλογιστική η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται σε ζητήματα που αφορούν την επιχειρηματική πρακτική, ενώ η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη επικεντρώνεται κυρίως σε ζητήματα που αφορούν τις συνέπειες που προκύπτουν από την εφαρμογή της επιχειρηματικής πρακτικής.

Το 1993, οι Angelidis P. και Ibrahim<sup>44</sup> όρισαν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως τις εταιρικές κοινωνικές πρακτικές των οποίων σκοπός είναι η ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των ανθρώπων. Διατύπωσαν μια θεωρία που αναφέρεται στην εξισορρόπηση που προκύπτει από τη συσχέτιση μεταξύ της ζήτησης και προσφοράς για κοινωνική συμπεριφορά από μέρους των επιχειρήσεων (social supply and demand).

Μια από τις πιο πρόσφατες θεωρίες, λοιπόν, για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη διατυπώθηκε το 2001 από τους McWilliams και Siegel<sup>45</sup>. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι εμπλεκόμενοι φορείς (stakeholders), δηλαδή όλοι όσοι επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις δραστηριότητες της επιχείρησης αποτελούν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τα κοινωνικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία. Είναι κατά κάποιο τρόπο θα λέγαμε οι διαμεσολαβητές των προβλημάτων που απασχολούν την κοινωνία και αυτοί που καλούνται να τα γνωστοποιήσουν στην επιχείρηση. Είναι, πράγματι, πιθανό μια επιχείρηση μεμονωμένα να μην διαθέτει τους πόρους εκείνους που

---

43 Epstein, E. M. (1987), The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, California Management Review, Vol 29 No3, σ. 99-114

<sup>44</sup> Angelidis, P. and Ibrahim, N.(1993). Social demand and corporate supply: A corporate social responsibility model, Review of Business, Vol 15 Fall, σ. 7-10

<sup>45</sup> McWilliams A., Siegel, D. (2001), Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, σ. 117-127

απαιτούνται για να διεξάγει έρευνα για την εύρεση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η κοινωνία ως αποτέλεσμα της παραγωγικής δραστηριότητας της. Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις παρατηρούν την αρνητική επίδραση που ασκείται από την διεξαγωγή της παραγωγικής δραστηριότητας της και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή αυτή η επίδραση στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους μόνο τα συγκεκριμένα αιτήματα / απαιτήσεις των φορέων οι οποίοι δέχονται τις επιπτώσεις από τη λειτουργία τους, αντί για τα ευρύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία. Ως συνέπεια αυτής της εφαρμογής αυτής της μεθοδολογίας διευκολύνεται το management και καθίσταται η εφαρμογή της πολιτικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη πιο εφικτή διαδικασία.

Στη συνέχεια η ΕΚΕ συνδέθηκε με τη βιώσιμη ανάπτυξη από το συνδυασμό των οποίων προέκυψαν νέα μοντέλα εφαρμογής της ΕΚΕ όπως είναι η έννοια της τριπλής κατώτατης γραμμής (Tripple Bottom Line<sup>46</sup>), η Stewardship Theory, DNA of Corporate Sustainability & Responsibility CSR 2.0 Model<sup>47</sup>, Practitioner Model of CSR, Consumer-Driven corporate responsibility<sup>48</sup>, Corporate Stakeholders' Responsibility<sup>49</sup>.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι η ΕΚΕ είναι μια δυναμική έννοια και δεν υπάρχει ένας κοινός ορισμός όσον αφορά την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ως συνέπεια, η Κοινωνική Ευθύνη γίνεται αντιληπτή με ποικίλους τρόπους. Για κάποιους είναι δυνατόν να σημαίνει απλώς και μόνο τη μεγιστοποίηση του κέρδους των επιχειρήσεων, ενώ για κάποιους άλλους να αφορά την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών όλων των σχετιζόμενων φορέων με τη λειτουργία της επιχείρησης, ή την εκπλήρωση των υποχρεώσεων που απορρέουν από ένα κοινωνικό συμβόλαιο, ή την ικανοποίηση μόνο των αναγκών των εταιριών, ή την επίτευξη μιας γενικότερης κοινωνικής ισορροπίας.

---

<sup>46</sup> Elkington J.(1998) Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone, Oxford

<sup>47</sup> Visser, W. (2010), ‘‘CSR 2.0: the evolution and revolution of corporate social responsibility’’, in Pohl, M.and Tolhurst, N. (Eds), Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully, John Wiley & Sons, Chichester.

<sup>48</sup> Claydon J., A new direction for CSR: the shortcomings of previous CSR models and the rationale for a new model, Social Responsibility Journal, VOL. 7 NO. 3 2011, pp. 405-420

<sup>49</sup> Bhaduri S. N., Selarka E. (2016) Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Indian Companies. Springer Science & Business Media Singapore

Το γεγονός ότι ο καθορισμός της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν έχει αποκρυσταλλωθεί σε ένα συγκεκριμένο και αποδεκτό ορισμό καταδεικνύεται από τη συνεχή έρευνα και διατύπωση θεωριών όσον αφορά την εννοιολογική προσέγγιση του ζητήματος ακόμη και στο εγγύτερο παρελθόν. Φυσικά, όπως αντιλαμβανόμαστε η διάσταση απόψεων που αφορά τον προσδιορισμό της έννοιας έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός νεφελώδους τοπίου όσον αφορά και την πρακτική εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η ίδια σύγχυση και έλλειψη σύμπνοιας των απόψεων επικρατεί παράλληλα και σε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής, ως απόρροια άλλωστε της έλλειψης μιας κοινής θεωρητικής βάσης.

### **1.8 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιώσιμη ανάπτυξη**

Οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζουν ένα νέο κόσμο που απαιτεί νέο τρόπο σκέψης, ένα κόσμο που απαιτεί να καλύπτονται με τον καλύτερο τρόπο οι ανάγκες της παρούσας γενιάς, χωρίς να υπονομεύεται το δικαίωμα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τουλάχιστον στον ίδιο βαθμό τις δικές τους ανάγκες. Η θεώρηση αυτή διαμορφώνει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να εντάξουν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους σκέψης. Και η ΕΚΕ είναι συστατικό στοιχείο αυτής της διαδικασίας.

Η Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών αποτέλεσε τη βάση για την κατανόηση της σχέσης της ΕΚΕ με τη βιώσιμη ανάπτυξη από το συνδυασμό των οποίων προέκυψε η έννοια της τριπλής κατώτατης γραμμής (Tripple Bottom Line)<sup>50</sup>. Η έννοια του TBL (Οικονομία-Περιβάλλον-Κοινωνία) που αναπτύχθηκε το 1994 από τον John Elkington πρότεινε ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι ήταν άρρηκτα συνδεδεμένοι με τις κοινωνίες και τα περιβάλλοντα μέσα στα οποία λειτουργούν<sup>51</sup>. Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει βραχυπρόθεσμο οικονομικό όφελος, αλλά η αποτυχία να ληφθεί υπόψη η κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση θα έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι βιώσιμες αυτές οι επιχειρηματικές πρακτικές.

---

<sup>50</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Ανακοίνωση σχετικά με την ΕΚΕ: μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη», COM (2002) 347 τελικό, Βρυξέλλες 02/07/2002, σελ . 19 – 20. 10

<sup>51</sup> Elkington J.(1998) όπ.π

Η έννοια της ΕΚΕ που χρησιμοποιείται στα όργανα της ΕΕ θεωρείται ως πανομοιότυπη με τις σχετικές έννοιες υπεύθυνης ή ηθικής επιχειρηματικότητας, «περιβάλλοντος, κοινωνίας και διακυβέρνησης», βιώσιμης ανάπτυξης και εταιρικής υπευθυνότητας.<sup>52</sup> Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή από το 2002 προωθεί τη συνειδητοποίηση των επιπτώσεων της ΕΚΕ στις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο της στρατηγικής της για τη βιώσιμη ανάπτυξη, η ΕΕ δεσμεύθηκε να ενσωματώσει στις πολιτικές και στις ενέργειές της οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα<sup>53</sup>. Συνέδεσε δε έτσι ρητά την ΕΚΕ με τη βιώσιμη ανάπτυξη, χαρακτηρίζοντας την Εταιρική κοινωνική ευθύνη ως μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη. Επίσης διασφαλίζεται η διαφάνεια των πρακτικών και των εργαλείων της ΕΚΕ με την ενθάρρυνση της υιοθέτησης:

- κωδίκων δεοντολογίας (σχετικά με τα δικαιώματα των εργαζομένων, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την προστασία του περιβάλλοντος, κλπ.)·
- προτύπων διαχείρισης (με στόχο την ενσωμάτωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων στις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων)·
- εργαλείων μέτρησης επιδόσεων (όπως οι εσωτερικές εκθέσεις αξιολόγησης)·
- επισήμανση (σηματοποίηση) των προϊόντων·
- προτύπων κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων (SRI), προκειμένου να κατευθύνουν τους επενδυτές προς τις επιχειρήσεις λαμβανομένων υπόψη των επιδόσεών τους στον τομέα της ΕΚΕ.

Η ΕΚΕ αφορά την ισορροπία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών στο παρόν, ενώ η Βιώσιμη Ανάπτυξη αφορά τη διασφάλιση ότι η λειτουργία της επιχείρησης χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους στο παρόν με τέτοιο τρόπο που δεν υπονομεύει τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να τους χρησιμοποιήσουν. Η αυξανόμενη αναγνώριση του «κοινωνικά υπεύθυνου» ρόλου που διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις αντικατοπτρίζει τη συμπληρωματικότητα των συμφερόντων μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας εν γένει, η

---

<sup>52</sup> [http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0023+0+DOC+XML+V0//EL#\\_part1\\_ref4](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0023+0+DOC+XML+V0//EL#_part1_ref4)

<sup>53</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM (2002) 347 τελικό, όπ.π

οποία καθιστά σκόπιμη μια ευρύτερη και πιο μακροπρόθεσμη προσέγγιση του θέματος εις τρόπον ώστε να γίνεται πλήρης εκμετάλλευση της ΕΚΕ<sup>54</sup>.

Εκτιμάται ότι η ένταξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε μια βιώσιμη επιχειρηματική στρατηγική θα ωφελήσει τόσο τις επιχειρήσεις όσο και την κοινωνία στο σύνολό της. Εάν τηρείται ορθά και εφαρμόζεται από όλες τις επιχειρήσεις, και όχι μόνο από τις μεγάλες, μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην αποκατάσταση της χαμένης εμπιστοσύνης των καταναλωτών, στοιχείο απαραίτητο για μια βιώσιμη οικονομική ανάκαμψη, και να αμβλύνει τις κοινωνικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης. η ανάληψη ευθύνης από τις εταιρείες για την κοινωνία, το περιβάλλον και τους εργαζομένους είναι αμοιβαία επωφέλης και είναι απαραίτητη για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης<sup>55</sup>.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει ορίσει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ως "την ευθύνη των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία".<sup>56</sup> Για να ανταποκριθούν στην εν λόγω ευθύνη τους, οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν διαδικασίες για την ένταξη κοινωνικών, περιβαλλοντικών και δεοντολογικών πτυχών, καθώς και πτυχών που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα αλλά και τα δικαιώματα του καταναλωτή, τόσο στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα όσο και στη βασική επιχειρησιακή τους στρατηγική, σε συνεργασία πάντοτε με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της για τη βιώσιμη ανάπτυξη, η ΕΕ δεσμεύθηκε να ενσωματώσει στις πολιτικές και στις ενέργειές της οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Επιπλέον, οι αρχές της ΕΚΕ έχουν μεγάλη σημασία στις ευρωπαϊκές πολιτικές<sup>57</sup>:

- απασχόλησης και κοινωνικών υποθέσεων, ιδίως στους τομείς της εκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης, της ισότητας ευκαιριών και της ένταξης των ατόμων με ειδικές ανάγκες, της πρόβλεψης βιομηχανικών αλλαγών και αναδιαρθρώσεων επιχειρήσεων.

---

<sup>54</sup> Αιτιολογική Έκθεση σχετικά με την Εταιρική κοινωνική ευθύνη: αξιόπιστη προώθηση των συμφερόντων της κοινωνίας και πορεία προς τη βιώσιμη και άνευ αποκλεισμών ανάπτυξη (2012/2098(INI)) [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/juri/pr/918/918189/918189e1.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/juri/pr/918/918189/918189e1.pdf)

<sup>55</sup> Πρόταση ψηφίσματος του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη: λογοδοσία, διαφάνεια και υπευθυνότητα στην επιχειρηματική συμπεριφορά και βιώσιμη ανάπτυξη [http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+XML+V0//EL#\\_part2\\_ref2](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+XML+V0//EL#_part2_ref2)

<sup>56</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση της (COM(2011) 681), ό.π.π

<sup>57</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM (2002) 347 τελικό, ό.π.π

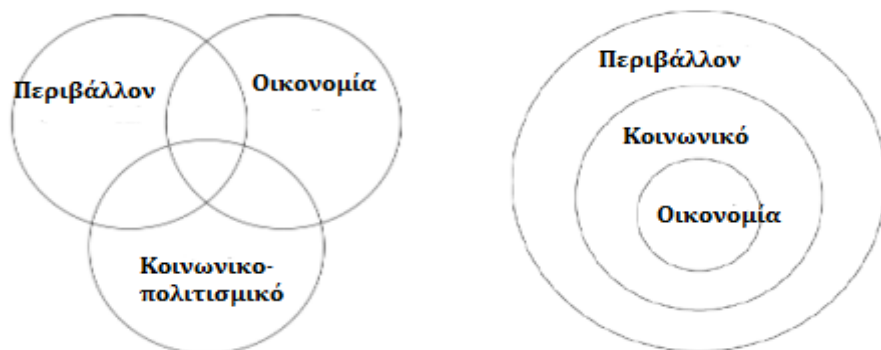
- για το περιβάλλον, μέσα από την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, των οικολογικών τεχνολογιών και της οικολογικής αποδοτικότητας των προϊόντων, (δηλαδή της σχέσης ανάμεσα στην ποσότητα των προϊόντων και του αντίκτυπού τους στο περιβάλλον)·
- για τους καταναλωτές, ιδιαίτερα για την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών ως προς τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά πρότυπα·
- για τις δημόσιες συμβάσεις, προκειμένου να ενσωματωθούν κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια στις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων·
- εξωτερικού εμπορίου, εξωτερικών υποθέσεων και ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών που απευθύνονται σε πολυεθνικές επιχειρήσεις·
- δημόσιας διοίκησης, δεδομένου ότι τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα επίσης δεσμεύονται να εφαρμόζουν τις αρχές της ΕΚΕ.

Ωστόσο, η συνισταμένη των απαιτήσεων και προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών σήμερα, ενδέχεται να μην είναι η καλύτερη λύση για τις μελλοντικές γενιές και άρα να μην συνιστά δράσεις που προάγουν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Η εταιρική ευθύνη δεν πρέπει να υποβαθμιστεί σε εργαλείο μάρκετινγκ. Ο μόνος τρόπος να αναπτυχθεί πλήρως η ΕΚΕ είναι να ενσωματωθεί στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης, και να αποτελεί πράξη στις καθημερινές δραστηριότητες και στην οικονομική στρατηγική της επιχείρησης· προσβλέπει σε ένα συνδυασμό σωστής εταιρικής ευθύνης και χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης· εταιρίας σε θέματα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και ανθρωπίνων δικαιωμάτων αφενός και στα οικονομικά της αποτελέσματα αφετέρου.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> P7\_TA(2013)0049 «Εταιρική κοινωνική ευθύνη: υποκείμενη σε λογοδοσία, διαφανής και υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά και βιώσιμη ανάπτυξη» [\(http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?toc=OJ%3AC%3A2016%3A024%3ATOC&uri=uriserv%3AOJ.C..2016.024.01.0028.01.ELL\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?toc=OJ%3AC%3A2016%3A024%3ATOC&uri=uriserv%3AOJ.C..2016.024.01.0028.01.ELL) (2016/C 024/06)



**Το τριγωνικό και το "nested" μοντέλο για την βιώσιμη ανάπτυξη**

Πηγή: Giddings B., Hopwood B. Geoff O'Brien G. (2002) Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development, sustainable development, 10, 187-196.

### **1.9 Πεδία /βασικοί άξονες εφαρμογής της ΕΚΕ**

Οι βασικοί άξονες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δύνανται να αποτελέσουν το λόγο για τον οποίο μια εταιρία μπορεί να κερδίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων που δεν ενσωματώνουν τέτοιες δράσεις στην λειτουργία τους. Ωστόσο, εφόσον αναλάβουν τη δέσμευση να υιοθετήσουν τέτοιες πολιτικές και δράσεις και δεν καταφέρουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, αντιμετωπίζουν και ένα μεγαλύτερο κίνδυνο δυσφήμισης,. Ενδέχεται δε να εκληφθεί αυτή η αποτυχία τους ως πράξη παραπλάνησης των ενδιαφερομένων.

Επίσης, πολιτικές και μέτρα που αφορούν όλους τους βασικούς άξονες ίσως να μην ενδείκνυνται ή να μην είναι εφαρμόσιμες για όλες τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων ίσως αποτελεί τομέα εκδήλωσης μικρότερου ενδιαφέροντος για τις μικρές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε σχέση με τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι η φήμη και η εικόνα μιας εταιρίας είναι δυνατόν να βελτιωθεί ή να υπονομευθεί με βάση την πολιτική που ακολουθεί στους βασικούς αυτούς άξονες.

Έχει παρατηρηθεί ότι η προτεραιότητα που δίδεται σε κάποιους άξονες και η επιλογή των συγκεκριμένων με τους οποίους θα δεσμευτεί η επιχείρηση, επηρεάζεται

παράλληλα από τις διαφορές που υπάρχουν στην εθνική κουλτούρα και στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.

Προκειμένου να μπορεί αντικειμενικά να αξιολογηθεί ένας οργανισμός για την εφαρμογή της ΕΚΕ και την επίδοσή του, θα πρέπει να υιοθετηθούν ευρέως αναγνωρισμένα, υψηλής ποιότητας πλαίσια/ πρότυπα. Για παράδειγμα, τις κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, την τριμερή δήλωση αρχών της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και την κοινωνική πολιτική ή το πρότυπο ISO 26000.

### **1.9.1 Εργατικό Δυναμικό**

Η εφαρμογή της ΕΚΕ στον τομέα του εργατικού δυναμικού αφορά την προάσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Τέτοια δικαιώματα αφορούν τις δίκαιες χρηματικές αμοιβές, τον φόρτο εργασίας, την ελευθερία συγκρότησης συνδικαλιστικών οργάνων, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, την κατάρτιση τους, την ποικιλομορφία, την ισότητα των φύλων, την ευημερία των εργαζομένων κτλ.

Επίσης η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε ανακοίνωση σχετικά με τις πολιτικές της ΕΕ και τον εθελοντισμό με την οποία αναγνωρίζει τον εθελοντισμό των εργαζομένων ως έκφραση της ΕΚΕ.

Ενδεικτικοί δείκτες επιδόσεων που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό είναι οι ακόλουθοι :

- η συμμετοχή των εργαζομένων στην εταιρική διακυβέρνηση και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- η υγεία και ασφάλεια στην εργασία,
- η ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων και άλλες πτυχές πολυμορφίας, όσον αφορά την ηλικία, το φύλο, τον γενετήσιο προσανατολισμό, τη θρησκεία, τις αναπηρίες την εθνοτική καταγωγή και άλλες συναφείς πτυχές),
- οι εργαζόμενοι που έχουν δικαίωμα σε γονική άδεια, κατά φύλο,
- οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε δραστηριότητες με υψηλό κίνδυνο συγκεκριμένων ατυχημάτων ή ασθενειών,
- ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων, τα είδη σωματικής βλάβης ή επαγγελματικών ασθενειών,



- η κινητικότητα του προσωπικού,
- το ποσοστό των εργαζομένων που απασχολούνται βάσει συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, κατά φύλο,
- ο ετήσιος μέσος όρος ωρών κατάρτισης ανά εργαζόμενο, κατά φύλο,
- οι διαδικασίες διαβούλευσης με τους εργαζόμενους,
- ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων με αναπηρία.
- διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης της αναδιάρθρωσης, της διαχείρισης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και της απασχολησιμότητας, του συστήματος αποδοχών, της κατάρτισης,

### **1.9.2 Ανθρώπινα Δικαιώματα**

Η διάσταση αυτή εντάσσεται είτε στο εργατικό δυναμικό είτε στην κοινωνία, ανάλογα με το ποιον αφορούν τα ζητήματα που ανακύπτουν για το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Στον τομέα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων η ΕΚΕ εφαρμόζεται για την πρόληψη, την καταστολή και τον καταδίκη περιστατικών καταπάτησής τους. Τέτοια περιστατικά μπορεί να αφορούν την ελευθερία ενός ατόμου, την ελευθερία της σκέψης και του λόγου καθώς και τον περιορισμό των ατόμων με διαφορετικά πολιτικά πιστεύω. Πράξεις εφαρμογής μπορεί να είναι η χρηματοδότηση μη κυβερνητικών οργανώσεων που προασπίζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας στα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων και στις τοπικές κοινότητες ξεπερνά το πεδίο των εργατικών δικαιωμάτων. Οι εθελοντικοί κώδικες συμπεριφοράς μπορούν να συμβάλλουν στην προώθηση διεθνών εργασιακών προτύπων, η αποτελεσματικότητα ωστόσο εξαρτάται από τη σωστή εφαρμογή και την επαλήθευσή τους<sup>59</sup>.

Ένα θέμα που απασχόλησε τις πολυεθνικές εταιρείες είναι η εργασία ανηλίκων σε παραγωγικές μονάδες που διαθέτει σε αναπτυσσόμενες χώρες. Μία εταιρεία που εφαρμόζει την ΕΚΕ δεν θα επέτρεπε εν γνώση της να απασχολούνται στις παραγωγικές της μονάδες της παιδιά, διότι είναι αντίθετο με την νομοθεσία και τα πιστεύω των δυτικών κοινωνιών για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Από την άλλη, δεν θεωρείται

υπεύθυνη πολιτική η απόλυσή τους, εφόσον πολλές φορές μπορεί να αποτελεί το μοναδικό εισόδημα της οικογένειας. Αντί αυτού θα μπορούσε να προσφερθεί εργασία στον γονέα ή στον ενήλικο αδερφό/ή<sup>60</sup>.

Πιο συγκεκριμένα μια εταιρεία μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο δημοσιοποίησης σημαντικών πληροφοριών και βασικών δεικτών επιδόσεων σχετικά με τα ακόλουθα στοιχεία :

- περιστατικά σοβαρών επιπτώσεων στα ανθρώπινα δικαιώματα στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων ή των αποφάσεών της,
- τη διαδικασία για την παραλαβή και την αντιμετώπιση καταγγελιών, καθώς και για τον μετριασμό των επιπτώσεων και για την πρόβλεψη μέτρων επανόρθωσης σε περιπτώσεις παραβίασης ανθρωπίνων δικαιωμάτων,
- δραστηριότητες και προμηθευτές που παρουσιάζουν σημαντικό κίνδυνο παραβιάσεων ανθρωπίνων δικαιωμάτων,
- διαδικασίες και μέτρα για την πρόληψη της εμπορίας ανθρώπων για όλες τις μορφές εκμετάλλευσης, αναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας και παιδικής εργασίας, επισφαλούς εργασίας και μη ασφαλών συνθηκών εργασίας, ιδιαίτερα όσον αφορά τις γεωγραφικές περιοχές που παρουσιάζουν υψηλότερο κίνδυνο έκθεσης σε κακοποίηση,
- τον βαθμό προσβασιμότητας των εγκαταστάσεων, των εγγράφων και των δικτυακών τόπων της εταιρείας για άτομα με αναπηρίες,
- τον σεβασμό του δικαιώματος του συνεταιρίζεσθαι,
- τη συνεργασία με τους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

### **1.9.3 Περιβάλλον της αγοράς**

Βασικοί συντελεστές της αγοράς που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι οι πελάτες, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες της, οι καταναλωτές/ χρήστες καθώς επίσης και οι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς με τους οποίους συναλλάσσεται. Στο περιβάλλον αγοράς η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να εφαρμοστεί για να αποτρέψει παράνομες ενέργειες από μία επιχείρηση, όπως είναι ο αθέμιτος ανταγωνισμός, η προσπάθεια σπίλωσης των ανταγωνιστών, η

---

<sup>59</sup> <https://csrindex.gr>

<sup>60</sup> McIntosh M...[et al.], (c1998) όπ.π

δημιουργία μονοπωλίων και η εκμετάλλευσή τους. Η ΕΚΕ θα προσφέρει στην εταιρεία την δυνατότητα να ανταγωνίζεται με θεμιτά μέσα τους ανταγωνιστές της και να δημιουργήσει έτσι μία καλή φήμη.

- Εταιρική διακυβέρνηση και εσωτερικός έλεγχος
- Διαφάνεια
- καταπολέμηση της δωροδοκίας και της διαφθοράς
- Σεβασμός και υποστήριξη δικαιωμάτων καταναλωτή
- σχέσεις με τους καταναλωτές, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης των καταναλωτών, της προσβασιμότητας, των προϊόντων με πιθανές επιπτώσεις στην υγεία και την ασφάλεια των καταναλωτών,
- επιπτώσεις σε ευάλωτους καταναλωτές,
- υπεύθυνες πρακτικές μάρκετινγκ και έρευνας,

#### **1.9.4 Περιβαλλοντικά ζητήματα**

Στα περιβαλλοντικά ζητήματα η ΕΚΕ μπορεί να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την προστασία του περιβάλλοντος κατά δυο έννοιες, είτε μειώνοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που οφείλονται στη λειτουργία της, είτε συμβάλλοντας στην επίλυση περιβαλλοντικών προβλημάτων ευρύτερης κλίμακας. Στη δεύτερη περίπτωση ενέργειες που τείνουν προς την κατεύθυνση αυτή αποτελούν η οικονομική ενίσχυση περιβαλλοντικών οργανώσεων και η συμμετοχή της σε συζητήσεις γύρω από την προστασία του περιβάλλοντος. Η απόκτηση πιστοποιητικών για την φιλική προς το περιβάλλον λειτουργία, όπως είναι τα ISO 14001, EMAS κ.α.. αποτελεί εγγύηση και έμπρακτη απόδειξη ότι τηρούνται συγκεκριμένες διαδικασίες φιλικές προς το περιβάλλον. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2011 δημοσίευσε έναν οδηγό για δημόσιες συμβάσεις με κοινωνική υπευθυνότητα, με τον οποίο εξηγείται ο τρόπος ενσωμάτωσης των κοινωνικών πτυχών στις δημόσιες συμβάσεις, με παράλληλο σεβασμό του υφιστάμενου νομικού πλαισίου της ΕΕ. Ο εν λόγω οδηγός μπορεί να προβλέπει θετική δράση από τις δημόσιες αρχές για την παροχή βοήθειας στις υποεκπροσωπούμενες επιχειρήσεις, όπως οι ΜΜΕ, ώστε να αποκτήσουν πρόσβαση στην αγορά των δημόσιων συμβάσεων.

Τα παραρτήματα της σύστασης 2013/179/ΕΕ της Επιτροπής περιλαμβάνουν τις μεθόδους του περιβαλλοντικού αποτυπώματος προϊόντος και του περιβαλλοντικού

αποτυπώματος οργανισμών. Πρόκειται για μεθόδους εκτίμησης κύκλου ζωής που παρέχουν στις εταιρείες τη δυνατότητα να προσδιορίζουν, για κάθε προϊόν ή για έναν ολόκληρο οργανισμό, τα ακόλουθα στοιχεία: i) τις πλέον συναφείς επιπτώσεις και ii) τις διεργασίες που συμβάλλουν στις επιπτώσεις αυτές και τις εκπομπές τους σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού. Τα στοιχεία σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις μπορούν να υποβάλλονται χωριστά ή ως ενιαία συγκεντρωτική βαθμολογία.

Ενδεικτικοί περιβαλλοντικοί δείκτες επιδόσεων είναι οι ακόλουθοι :

- σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την πρόληψη και τον έλεγχο της ρύπανσης,
- περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη χρήση ενέργειας,
- άμεσες και έμμεσες εκπομπές ατμοσφαιρικών ρύπων,
- η χρήση και η προστασία των φυσικών πόρων (π.χ. ύδατα, έδαφος) και η προστασία της βιοποικιλότητας,
- οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη μεταφορά ή από τη χρήση και τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών, και
- ενεργειακή απόδοση και βελτιώσεις της ενεργειακής απόδοσης,
- κατανάλωση ενέργειας από μη ανανεώσιμες πηγές και ενεργειακή ένταση,
- εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου σε μετρικούς τόνους ισοδύναμου CO<sub>2</sub> και ένταση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου,
- εκπομπές άλλων ρύπων (μετρούμενων σε απόλυτη τιμή και ως ένταση),
- εξόρυξη φυσικών πόρων,
- διαχείριση των αποβλήτων (π.χ. ποσοστά ανακύκλωσης).
- προγράμματα δένδροφύτευσης
- η ανάπτυξη πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών.

### **1.9.5 Κοινωνία**

Στον άξονα «Κοινωνία» η ΕΚΕ αφορά δράσεις που σχετίζονται με προβλήματα που αντιμετωπίζει η τοπική κοινότητα, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της, ή τα ευρύτερα κοινωνικά προβλήματα που ταλανίζουν την ευρύτερη κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τέτοια είναι η καταπολέμηση φυλετικών, θρησκευτικών και πολιτικών διακρίσεων, ο σεβασμός της ισότητας ανάμεσα στα δύο φύλλα κλπ.

Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις φέρνουν στις τοπικές κοινότητες νέες ιδέες διοίκησης και διαχείρισης των προβλημάτων που προκύπτουν επεκτείνοντας τους ορίζοντες της κοινότητας και βοηθώντας τους να προσαρμοστούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες παγκόσμιες συνθήκες<sup>61</sup>.

Στην ΕΕ η ΕΚΕ επικεντρώνεται κυρίως στα περιβαλλοντικά πρότυπα εις βάρος των κοινωνικών προτύπων τα οποία, ωστόσο, είναι βασικής σημασίας για την αποκατάσταση ενός κοινωνικού κλίματος που να ευνοεί την οικονομική μεγέθυνση και την κοινωνική σύγκλιση<sup>62</sup>.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση :

- διατηρεί σχέσεις ενεργούς επικοινωνίας με την τοπική κοινότητα και συνεισφέρει στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της
- ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε κοινωνικά προγράμματα εθελοντισμού που βοηθούν την κοινότητα σε είδος ή προσφορά εργασίας
- εστιάζει σε ένα τουλάχιστον σημαντικό θέμα που απασχολεί την κοινότητα και κάνει χρήση του οικονομικού και πολιτικού βάρους της επιχείρησης για την επίλυσή του.

### **1.10 Οφέλη από την εφαρμογή της κοινωνικής ευθύνης**

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο οι επιχειρήσεις έχουν ηθικούς και οικονομικούς λόγους για να θέλουν να εφαρμόσουν την ΕΚΕ. Αν και σε επίπεδο ωφελειών η ηθική πλευρά της ΕΚΕ είναι πιο εύκολα αναγνώσιμη απ' ό,τι η οικονομική ή η επιχειρηματική, όλο και περισσότερες έρευνες καταδεικνύουν ότι η υπεύθυνη συμπεριφορά έναντι της κοινωνίας και του περιβάλλοντος μπορεί να καταστήσει μια επιχείρηση πιο ανταγωνιστική, πιο ανθεκτική σε περιόδους κρίσης, καθώς και πιο θελκτική για τους καταναλωτές και τους ικανούς υπαλλήλους<sup>63</sup>. Η ΕΚΕ μπορεί να έχει πολλαπλές ωφέλειες για την επιχείρηση. Μεταξύ άλλων μείωση κινδύνου, μείωση απορριμμάτων, μείωση κόστους κεφαλαίου, βελτίωση των σχέσεων με τις εποπτικές και

---

<sup>61</sup> Davis K., William C. F., (1984), *Business and society: management, public policy, ethics*, New York: McGraw-Hill, σ. 313

<sup>62</sup> Έκθεση της Επιτροπής Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: αξιόπιστη προώθηση των συμφερόντων της κοινωνίας και οδηγός προς μια βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη (2012/2097(INI)) A7-0023/2013, 29.1.2013

ρυθμιστικές αρχές, δημιουργία και διατήρηση σημαντικής φήμης για τα προϊόντα και την ίδια την επιχείρηση, βελτίωση των σχέσεων με τους εργαζομένους και αύξηση της παραγωγικότητας<sup>64</sup>.

Σύμφωνα με έρευνα<sup>65</sup> είναι αποδεκτό από τους καταναλωτές να επωφελούνται και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν δράσεις ΕΚΕ σε ποσοστό 59%, έναντι του 32% που πιστεύει ότι δεν θα πρέπει να επωφελούνται.

Περισσότερες από 100 εμπειρικές έρευνες που εκπονήθηκαν από το 1972 έως και το 2000 εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικών οφελών. Όπως προέκυψε, το 68% των αποτελεσμάτων κατέδειξε την ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στα δύο. Το London School of Economics επιβεβαιώνει τα παραπάνω ευρήματα, προσθέτοντας ότι από τις 80 αναγνωρισμένες έρευνες για την ΕΚΕ, οι 42 κατέδειξαν θετική σχέση, 19 δεν βρήκαν καμία σύνδεση ανάμεσα στις δράσεις της ΕΚΕ και στο οικονομικό όφελος, 15 εμφάνισαν μικτά αποτελέσματα και μόνο 4 έδειξαν αρνητική σχέση<sup>66</sup>.

### **1.10.1 Στρατηγικά οφέλη**

#### **◆ Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Σύμφωνα με τον Porter «οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από μια υγιή κοινωνία και ταυτοχρόνως μια υγιής κοινωνία έχει ανάγκη από επιτυχημένες επιχειρήσεις»<sup>67</sup>. Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από την υιοθέτηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως στρατηγικής επιλογής και την ενσωμάτωση στη λειτουργία της είναι σημαντικά για την μακρόχρονη επιβίωσή της. Μεταξύ άλλων της επιτρέπει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα /υπηρεσίες που προσφέρει και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών<sup>68</sup>, να αντιμετωπίσει ευκολότερα ένα μελλοντικό ρίσκο και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση της διαφορετικότητας

---

<sup>63</sup> <http://www.euro2day.gr/-/article-folder-item/103714/ta-ofelh-ths-eke.html>

<sup>64</sup> Heal G. M. (Δεκέμβριος 2004), Corporate Social Responsibility - An Economic and Financial Framework

<sup>65</sup> MORI, (2002) 'Public Attitudes Towards Recycling and Waste Management Quantitative and Qualitative Review' The Strategy Unit, Cabinet Office, London

<sup>66</sup> <http://www.euro2day.gr/-/article-folder-item/103714/ta-ofelh-ths-eke.html>

<sup>67</sup> Kramer M.R, Porter M.E., (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Harvard Business Review, σ. 78-93.

<sup>68</sup> Thome F. (2009), Corporate responsibility in the age of irresponsibility: A symbiotic relationship between CSR and the financial crisis? International Institute for Sustainable Development, [www.iisd.org/pdf/2009/csr\\_financial\\_crisis.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2009/csr_financial_crisis.pdf)

και της πολυπλοκότητας της παγκόσμιας οικονομίας, η αναζήτηση ισορροπιών μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας, η επίτευξη συμμαχιών με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η υιοθέτηση ολοκληρωμένης εταιρικής στρατηγικής και ο έλεγχος της προόδου υλοποίησης στόχων είναι λειτουργίες ιδιαίτερα απαιτητικές και οδηγούν στην ανάπτυξη αυξημένης επιχειρηματικής ικανότητας<sup>69</sup>. Επίσης, η δημιουργία ενός προϊόντος/ υπηρεσίας με βάση της αρχές της ΕΚΕ διαφοροποιεί το ίδιο το προϊόν, το οποίο μπορεί να απευθυνθεί πλέον σε νέο κοινωνικά ή/και περιβαλλοντικά υπεύθυνο καταναλωτικό κοινό, δημιουργώντας νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Ωστόσο, δεν οδηγούν όλες οι δράσεις της ΕΚΕ σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>70</sup>, αλλά μόνο αυτές που θα δημιουργήσουν μια κοινή αξία μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης, των ενδιαφερόμενων μερών και της κοινωνίας εν γένει ενδέχεται να συμβάλλουν θετικά στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

◆ **Αποφυγή χρεοκοπίας και περιορισμός προστίμων, δικαστικών αγωγών και ποινικών κυρώσεων.**

Τα παραδείγματα, επιχειρήσεων που κατηγορήθηκαν για εφαρμογή ανήθικων πρακτικών είναι πολλά σε παγκόσμιο επίπεδο και αρκετά από αυτά έχουν ξεσηκώσει θύελλα αντιδράσεων. Θέτουν δε σε αμφισβήτηση τον τρόπο με τον οποίο ασκούν τις δραστηριότητες τους πολλοί από τους επιχειρηματικούς κολοσσούς. Οι εταιρίες οι οποίες έχουν κατηγορηθεί για ανήθικες επιχειρηματικές πρακτικές ταλανίζονται από τις μηνύσεις των επενδυτών, οι οποίοι εξαπατήθηκαν καθώς και των εργαζομένων για πολλά χρόνια μετά τη διάπραξη του αδικήματος. Οι διαδικασίες αυτές είναι συχνά ιδιαίτερος χρονοβόρος και αποτελούν ένα μεγάλο οικονομικό βάρος για την επιχείρηση ως σύνολο, υπονομεύοντας την επιβίωση και τη μακροβιότητα της, τα διοικητικά στελέχη αυτών αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, οι οποίοι υφίστανται τις αρνητικές συνέπειες των ανήθικων επιχειρηματικών πρακτικών.

Βέβαια, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η εφαρμογή ηθικών προγραμμάτων αποτελεί πανάκεια για την εξάλειψη των ηθικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η Enron που οδηγήθηκε σε χρεοκοπία και κατηγορήθηκε μεταξύ άλλων για παραπλανητική τήρηση των οικονομικών καταστάσεων και εμφανή

---

<sup>69</sup> McIntosh M...[et al.], (c1998) όπ.π

<sup>70</sup> Kramer M.R, Porter M.E., (2006) όπ.π

εξαπάτηση της αγοράς, είχε ισχυρά προγράμματα ηθικής σε επίπεδο κανονισμών, τα οποία όμως δεν τηρούνταν<sup>71</sup>.

◆ **Προστασία της εταιρίας σε περιόδους εντάσεων, κρίσεων ή μετάβασης σε άλλο ιδιοκτησιακό καθεστώς**

Σύμφωνα με έρευνες<sup>72</sup> που έχουν γίνει έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα για την ενδυνάμωση της ηθικής στην επιχειρηματική πρακτική τους, προσαρμόζονται καλύτερα όταν υφίστανται σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές στην επιχείρηση, όπως συγχωνεύσεις, και εξαγορές. Σε περιόδους σαν τις προαναφερθείσες, παρατηρείται μεγαλύτερο στρες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων σχετικά με την επικάλυψη των αρμοδιοτήτων το οποίο επηρεάζει αρνητικά τους εργαζομένους. Το δυσμενές κλίμα που δημιουργείται συνεπάγεται αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ωστόσο, όταν η επιχείρηση έχει καθιερώσει την εφαρμογή διαδικασιών που λειτουργούν κάτω από το πρίσμα της ηθικής, οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να εργαστούν αποδοτικά και μέσα στα πλαίσια της ηθικής ακόμη και όταν δεν βρίσκονται κάτω από στενή παρακολούθηση και επίβλεψη. Η προαναφερθείσα έρευνα, κατέδειξε ότι σε περιπτώσεις που αφορούσαν επιχειρήσεις που άλλαξαν την οργανωσιακή δομή τους και διέθεταν κάποιο πρόγραμμα υποστήριξης της ηθικής, το 30 % των εργαζομένων σημείωσε ότι είχαν υποπέσει στην αντίληψη του παραβάσεις ηθικής φύσης στο χώρο εργασίας τους. Το αντίστοιχο ποσοστό που αφορούσε ηθικές παραβιάσεις στις επιχειρήσεις που δεν διέθεταν ανάλογα προγράμματα ηθικής ανήλθε στο 50 %.

◆ **Περιορισμός των κοινωνικών πιέσεων στην επιχείρηση**

Οι εταιρίες οι οποίες θεωρείται ότι συμπεριφέρονται ανήθικα απέναντι στους εργαζομένους, την κοινωνία ή το περιβάλλον έχουν αυξημένη πιθανότητα να βρεθούν στο στόχαστρο των ομάδων ακτιβιστών. Κάτι τέτοιο έχει ως συνέπεια την άσκηση πίεσης προς την επιχείρηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην υποκίνηση μποϊκοτάζ εναντίον της. Αντιθέτως, εταιρίες οι οποίες έχουν αποδείξει εμπράκτως την δέσμευσή τους ως προς την επιχειρηματική ηθική είναι αποδέκτες ποικίλων πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από το γεγονός ότι οι εμπλεκόμενοι φορείς και η ευρύτερη κοινότητα τις

---

<sup>71</sup> Werther W. B., Chandler D., 2005, όπ.π

<sup>72</sup> Ethics Resource Center, 2000 National Business Ethics Survey



κατατάσσει σε υψηλή θέση όσον αφορά την ακεραιότητα και την ηθική. Η δημιουργία τέτοιου είδους αξιολογήσεων και εντυπώσεων για την επιχείρηση μπορεί να φανεί ιδιαίτερος χρήσιμη σε περίπτωση που ανακλύψει κάποιο μεμονωμένο περιστατικό «χαλαρής ηθικής» στους κόλπους της εταιρίας. Εφόσον, η κοινή γνώμη έχει διαπιστώσει ότι η επιχείρηση έχει υιοθετήσει για τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της ασφαλιστικές δικλίδες που προϋποθέτουν το σεβασμό της ηθικής, είναι δυνατόν να της συγχωρήσει μια ατυχή στιγμή κατά την οποία κάποιος από το εσωτερικό της επιχείρησης διαχωρίσει την προσωπική του συμπεριφορά από τη θεσμοποιημένη επιχειρηματική ηθική. Παράδειγμα εταιρείας που έγινε δέκτης της συγκατάβασης του κοινού όταν διαπιστώθηκαν αντίστοιχες περιπτώσεις ανηθικότητας αποτελεί η εταιρία Johnson & Johnson (Tylenol), η οποία αντιμετώπιστηκε με επιείκεια. Η συγκεκριμένη εταιρία παρότι αντιμετώπισε ποικίλα προβλήματα κατά τη διάρκεια των ετών 2001 και 2002, συνέχισε να κατατάσσεται μεταξύ των αμερικανικών εταιριών με την καλύτερη φήμη.

### **1.10.2 Οικονομικά οφέλη**

#### **◆ Αύξηση παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας, κερδοφορίας**

Οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει μια επιχείρηση για να αυξήσει την προσφορά της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο παράλληλα με τη βελτίωση της εικόνας της ενδέχεται να οδηγήσουν στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων της. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν μια επιχείρηση δώσει κίνητρα στους εργαζομένους της να αναπτύξουν πρωτοβουλίες προσφοράς εθελοντικής εργασίας σε προγράμματα που οργανώνονται από τις τοπικές κοινότητες, οι εργαζόμενοι συχνά καλούνται να ασχοληθούν με εργασίες που δεν ταυτίζονται με αυτές που ασκούν στην καθημερινή τους εργασία. Έτσι, παράλληλα με την προσφορά των υπηρεσιών τους για το καλό του κοινωνικού συνόλου, ενδέχεται να αναπτύξουν και άλλες δεξιότητες ή γνώσεις τις οποίες πιθανώς να μην έχουν καλλιεργήσει καταλλήλως ή και καθόλου μέχρι τότε. Μάλιστα, η πιθανότητα να συμβεί αυτό είναι ιδιαίτερος υψηλή και φτάνει το 92% των εργαζομένων.

Επίσης, η λήψη κατάλληλων και αποτελεσματικών μέτρων για τη χρήση της ενέργειας και των φυσικών πόρων, είναι δυνατόν να βελτιώσουν ταυτόχρονα την επίδραση που ασκεί η λειτουργία της επιχείρησης στο περιβάλλον χωρίς απαραίτητα την επιβολή

σημαντικού επιπλέον κόστους και παράλληλα να μειώσουν το λειτουργικό κόστος αυξάνοντας την κερδοφορία της επιχείρησης και καθιστώντας τη περισσότερο ανταγωνιστική.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε από τη McKinsey & Company, διαπιστώθηκε ότι μόνο το 3% των επιχειρήσεων διέθεταν εργατικό δυναμικό που θα τους επέτρεπε να ανταποκριθούν στους πενταετείς στόχους τους. Όλοι, ωστόσο, αναγνώριζαν την ανάγκη να εφαρμόσουν πολιτικές και τακτικές για να προωθήσουν τις επιχειρήσεις τους απέναντι σε ικανούς επαγγελματίες που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην πραγματοποίηση των επιχειρηματικών στόχων τους<sup>73</sup>. Κάποια χρόνια νωρίτερα, σχετική έρευνα (MORI, 1990), ήταν καταλυτική φανερώνοντας ότι η πλειονότητα των εργαζομένων θα προτιμούσε να εργάζεται σε επιχειρήσεις οι οποίες δέχονται να αναλάβουν πλέον του επιχειρηματικού τους ρόλο και ένα κοινωνικό ρόλο. Είναι επίσης, αξιοσημείωτο το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερα ποσοστά στη διατήρηση των εργαζομένων, έχουν επίσης υψηλά ποσοστά στη διατήρηση των πελατών τους

#### ◆ Προστασία και ενδυνάμωση των πωλήσεων της εταιρίας

Σύμφωνα με την έκθεση Ipsos- MORI: "Η βιωσιμότητα πρέπει να θεωρείται όχι μόνο ως σωστό, αλλά ως ευκαιρία για τις επιχειρήσεις. είναι λογικό να βελτιωθεί και να επενδύσει περαιτέρω στην αειφορία. Γιατί είναι πρώτα απ' όλα, προς το συμφέρον των εταιρειών. Η οικοδόμηση μιας βιώσιμης επιχείρησης εξ ορισμού αυξάνει την πιθανότητα μακροπρόθεσμης επιτυχίας<sup>74</sup>. Η ΕΚΕ αποτελεί ευκαιρία για τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης<sup>75</sup>.

Η αλλαγή του αγοραστικού κοινού και η μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση του σε ζητήματα ηθικής γίνεται εμφανής σε πολλές έρευνες. Έρευνα που διενήργησε το 2000 το CRS Europe έδειξε ότι το 70% των Ευρωπαίων καταναλωτών αναγνώρισε ευθέως τη σημασία που έχουν κατά την αγορά οι δεσμεύσεις των επιχειρήσεων - παραγωγών έναντι

---

<sup>73</sup> Michaels Ed, Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Press

<sup>74</sup> MORI, (Μάιος 2017), Έκθεση Ipsos MORI Global Trends. Βασίζεται σε 18.000 συνεντεύξεις σε 23 χώρες

<sup>75</sup> Fernandez , Souto (2009) *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?*, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* 2 (1): 3-50

της κοινωνίας, ενώ 1 στους 5 δήλωσε πρόθυμος να πληρώσει παραπάνω για ένα προϊόν που προέρχεται από εταιρεία που υιοθετεί κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές<sup>76</sup>.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε καταναλωτές που προέρχονταν από 25 διαφορετικές χώρες<sup>77</sup> διαπιστώθηκε ότι πλέον του 1/3 των καταναλωτών που ερωτήθηκαν πιστεύουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να αποκτήσουν ένα πιο ενεργητικό ρόλο και ότι δεν αρκεί πλέον να προσφέρουν χρήματα με τη μορφή δωρεών για την επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων. Η ίδια έρευνα κατέδειξε ότι το 50% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις που δεν αναλαμβάνουν κοινωνικές δραστηριότητες θα πρέπει να τιμωρούνται, ενώ το 30% παρουσιάστηκε περισσότερο ανένδοτο, σημειώνοντας ότι έχουν αποφύγει να πραγματοποιήσουν συναλλαγές με επιχειρήσεις που δεν επιδεικνύουν κοινωνικές ευαισθησίες. Επίσης, σύμφωνα με έρευνα της εταιρίας δημοσίων σχέσεων Quentin Bell Organization, που πραγματοποιήθηκε στο ιδιαίτερος ευαισθητοποιημένο σε ηθικά ζητήματα βρετανικό κοινό, δυο στους τρεις βρετανούς καταναλωτές έχει ήδη συμμετάσχει σε μποϊκοτάζ τουλάχιστον μιας φίρμας, επειδή θεώρησε ότι η επιχείρηση υιοθέτησε ανήθικη συμπεριφορά σε κάποια από τις δραστηριότητες της. Το 95% μάλιστα, αυτών των καταναλωτών διαβεβαιώνει ότι δεν θα ξαναχρησιμοποιήσουν τις μάρκες των εταιριών αυτών και το 10% ακολούθησαν μια πιο ενεργητική συμπεριφορά, στέλνοντας επιστολές παραπόνων στις εταιρίες αυτές και υποβάλλοντας αιτήσεις διαμαρτυρίας σε δημόσιες υπηρεσίες με την απαίτηση να επιληφθούν των προβλημάτων ηθικής που ανέκυψαν στις συγκεκριμένες εταιρίες.

#### ◆ **Βελτίωση της εταιρικής εικόνας και ανάπτυξη φήμης και πελατείας**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί έναν από τους ασφαλέστερους τρόπους για μια εταιρεία να διαφοροποιήσει θετικά το εμπορικό της σήμα. Τα τελευταία χρόνια η φήμη και η αξία του σήματος είναι ακόμη σημαντικότερες έναντι των περασμένων δεκαετιών. Για παράδειγμα, ο έγκυρος οργανισμός Interbrand International απέδωσε την αξία του brand της The Coca Cola Company κατά 96% σε φήμη, αναγνωρισιμότητα και καθιέρωση. Το ίδιο ποσοστό ήταν για την Kellogg's στο 97% και για την American

---

<sup>76</sup> CRS Europe <http://www.euro2day.gr/-/article-folder-item/103714/ta-ofelh-ths-eke.html>

<sup>77</sup> Environics International

Express στο 84%<sup>78</sup>. Οι καταναλωτές επηρεάζονται από τη φήμη της εταιρείας κατά την αξιολόγηση ενός προϊόντος, η θετική φήμη της εταιρείας συνεπάγεται μεγαλύτερη αποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τοποθέτηση του ως καλύτερου ποιοτικά<sup>79</sup>.

Το 1999, σε έρευνα<sup>80</sup> που διεξήχθη από τον οργανισμό MORI για λογαριασμό της Παγκόσμιας Τράπεζας Συνεργασίας (Co-operative Bank) σε 23 χώρες και των έξι ηπείρων οι 25.000 ερωτηθέντες διατύπωσαν τη γνώμη τους σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονταν το σύγχρονο ρόλο των επιχειρήσεων. Το 56% θεωρούσε ότι οι επιχειρήσεις ήταν περισσότερο συνδεδεμένες με την δέσμευση που έχουν αναλάβει απέναντι σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα, παρά με την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων, η οποία υποστηρίχθηκε κατά ένα ποσοστό της τάξης 40% ή το επιχειρησιακό management (34%).

Επίσης, ενδεικτικό της σπουδαιότητας του παράγοντα της δημιουργίας και της διατήρησης της φήμης ότι η επιχείρηση έχει αναλάβει ένα ευρύτερο κοινωνικό ρόλο είναι το γεγονός ότι 81% των καταναλωτών αναγνωρίζει τον παράγοντα αυτό ως τον τρίτο πιο σημαντικό όταν πρόκειται να προβεί σε μια αγοραστική απόφαση. Όταν, δηλαδή, πρόκειται να λάβουν μια αγοραστική απόφαση μεταξύ δυο αγαθών τα οποία είναι ισοδύναμης αξίας και ποιότητας, τότε είναι πιο πιθανό να αγοράσουν προϊόντα των επιχειρήσεων οι οποίες διαθέτουν τη φήμη ότι έχουν αναλάβει την υποστήριξη ποικίλων κοινωνικών σκοπών<sup>81</sup>. Επίσης, το 68% των ανθρώπων πιστεύει ότι οι πιο επιτυχημένες μάρκες θα είναι εκείνες που συμβάλλουν περισσότερο στην κοινωνία πέρα από την παροχή μόνο καλών υπηρεσιών και προϊόντων. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 67% των ανθρώπων συμφωνεί ότι έχει γίνει όλο και πιο σημαντικό το γεγονός ότι οι μάρκες που επιλέγουν συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία.

Στην έρευνα της KPMG International, “Global CEO Outlook 2017”, η οποία καταγράφει τις προτεραιότητες, τις προκλήσεις αλλά και τις προσδοκίες 1.300 CEOs σε ορισμένες από τις μεγαλύτερες εταιρείες σε 10 χώρες του κόσμου, μία από τις πιο χαρακτηριστικές διαπιστώσεις είναι η αύξηση του αριθμού των CEOs που αναφέρουν ως κορυφαία ανησυχία τα θέματα ρίσκου που σχετίζονται με την εταιρική φήμη του

---

<sup>78</sup> <http://www.euro2day.gr/-/article-folder-item/103714/ta-ofelh-ths-eke.html>

<sup>79</sup> Bhaduri S. N., Selarka E. (2016) όπ.π

<sup>80</sup> MORI, Co-operative Bank (1999), “Winning with Integrity” report

<sup>81</sup> MORI, (Μάιος 2017), Έκθεση Ipsos MORI Global Trends

οργανισμού τους. Αυτός είναι ο τρίτος σημαντικότερος κίνδυνος που καταγράφει η έρευνα φέτος, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι δεν συμπεριλαμβανόταν στις 10 πρώτες θέσεις το 2016<sup>82</sup>.

### **1.10.3 Χρηματοοικονομικά οφέλη**

#### **◆ Καλύτερη απήχηση σε επενδυτικούς κύκλους για τη λήψη κεφαλαίων**

Τα τελευταία χρόνια οι θεσμικοί επενδυτές και οι αναλυτές δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ανάληψη κοινωνικών ευθυνών από τις επιχειρήσεις. Οι επενδύσεις σε κοινωνικά και ηθικά κεφάλαια παρουσιάζουν θετικές επιδόσεις σε μακροχρόνιο διάστημα. Ειδικά, οι κοινωνικοί επενδυτές επιδιώκουν την επένδυση κεφαλαίων σε υπεύθυνες εταιρείες με μακροπρόθεσμα, βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν θετική συνεισφορά στην κοινωνία.

Ο χρηματοπιστωτικός κλάδος μέσω της κακοδιαχείρισης του ελέγχου ροής του πλούτου και του μηχανισμού δημιουργίας του (που οδήγησε στην χρηματοπιστωτική κρίση), επέφερε σημαντικά πλήγματα στην κοινωνική δομή. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία κλίματος επιβολής τιμωρίας στον κλάδο και επιπρόσθετης ρύθμισης της χρηματαγοράς και της κεφαλαιαγοράς. Συνέπεια της ήταν η δημιουργία των Equator Principles το 2003 από 10 τράπεζες με στόχο τη χρηματοδότηση μόνο των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων<sup>83</sup>.

#### **◆ Αύξηση επιχειρηματικών ευκαιριών**

Τα τελευταία χρόνια, μια σειρά λογιστικών σκανδάλων συγκλόνισε τον επιχειρηματικό κόσμο και αύξησε τις αμφιβολίες του ευρύτερου κοινού για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Παράλληλα, με την εμπιστοσύνη του κοινού, επηρεάστηκαν σημαντικά οι χρηματιστηριακές αγορές του κόσμου. Η πτώση των τιμών των μετοχών των εταιριών «χαλαρής ηθικής» ήταν δραματική και έκανε τους επενδυτές να αναζητήσουν άλλα χρηματοοικονομικά προϊόντα που αφορούν κοινωνικά κεφάλαια.

---

<sup>82</sup> <https://home.kpmg.com/gr/el/home/insights/2017/06/csr-investment.html>

<sup>83</sup> Λαζαρίδης, Θ. Γ., Δρυμπέτας Ε. (2011), Εταιρική διακυβέρνηση: Διεθνής πρακτική και ελληνική εμπειρία, Θεσσαλονίκη : σοφία Α.Ε., 1η έκδ.

Ακόμη και σε περίοδο οικονομικής κρίσης, που οι καταναλωτές είναι περισσότερο φειδωλοί στις αγορές τους, η υιοθέτηση δράσεων ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις και η διαφοροποίηση που συνεπάγεται αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο επιλογής των συγκεκριμένων προϊόντων. Έτσι, δημιουργούνται νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες<sup>84</sup>.

Ο αριθμός των «πράσινων», κοινωνικών και ηθικών κεφαλαίων είναι μια από τις πιο δυναμικές και γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές στη βιομηχανία των επενδύσεων με σημαντικό ρυθμό ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια. Στην Ευρώπη σύμφωνα με τον οργανισμό Sustainable Investment Research International (SiRi)<sup>85</sup>, όπως διαμορφώθηκε στις 30 Ιουνίου του 2001, ανήλθε στα 251 κεφάλαια, αριθμός που παρουσίασε μια αύξηση της τάξης του 58% από τις αρχές του Ιανουαρίου 2000.

**◆ Ένταξη των επιχειρήσεων σε ειδικούς χρηματιστηριακούς και τραπεζικούς δείκτες αξιολόγησης**

Πολλοί επενδυτές επενδύουν σημαντικά ποσά σε εταιρίες που δεσμεύονται απέναντι στην επιχειρηματική ηθική, διότι το νέο είδος επενδύσεων «υπόσχεται» να δημιουργήσει μακροχρόνια αξία για τους εμπλεκόμενους φορείς στη δράση της επιχείρησης λόγω του ότι αξιολογεί ποιοτικά μη χρηματοοικονομικά στοιχεία, όπως είναι η διοίκηση ποιότητας, οι δομές της εταιρικής διακυβέρνησης, η φήμη και η εικόνα της επιχείρησης, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Το έντονο ενδιαφέρον των επενδυτών δημιούργησε την ανάγκη για μεγαλύτερο έλεγχο των χαρτοφυλακίων. Το γεγονός αυτό οδήγησε τους δείκτες Dow Jones και Sustainability Group στη δημιουργία του πρώτου παγκόσμιου δείκτη για τα «κοινωνικά κεφάλαια» το Σεπτέμβριο του 1999. Δημιουργήθηκε, έτσι, ο Dow Jones Sustainability Group Index ένας γενικά αποδεκτός χρηματιστηριακός δείκτης, ο οποίος περιλαμβάνει ως υποκείμενες αξίες τα αντίστοιχα κοινωνικά κεφάλαια εταιριών που έχουν αναλάβει

---

<sup>84</sup> Thome F. (2009), όπ.π

<sup>85</sup> Παγκόσμιος Οργανισμός που ιδρύθηκε το 2000 και αποτελείται έντεκα ειδικούς ερευνητικούς οργανισμούς SRI που εδρεύουν στην Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την Αυστραλία. Με ερευνητική βάση πάνω από 100 εξειδικευμένων αναλυτών SRI παγκοσμίως ασχολούνται με τις επενδύσεις σε κοινωνικά κεφάλαια. Ο δικτυακός του τόπος είναι [www.sirigroup.org](http://www.sirigroup.org)

επίσημα ευθύνες που σχετίζονται με κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Από τη σύγκριση μεταξύ του «κοινωνικού» δείκτη Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) με το δείκτη Dow Jones Group Index (DJGI), προκύπτει ότι ο πρώτος έχει καλύτερες αποδόσεις κεφαλαίου, ενεργητικού και επενδύσεων.<sup>86</sup> Μακροπρόθεσμα οι εταιρίες που ενσωματώνουν στις δραστηριότητές τους κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές έχουν περισσότερο προβλεπόμενα αποτελέσματα, γεγονός το οποίο συνεπάγεται και λιγότερες αρνητικές χρηματιστηριακές εκπλήξεις.

Ο οργανισμός Business In The Community<sup>87</sup> παρέχει τον πρώτο επίσημο δείκτη που έχει καθιερώσει μη θεσμικός φορέας και στον οποίο μετείχαν εθελοντικά 122 επιχειρήσεις τον πρώτο χρόνο της ισχύος του, το 2002. Πρόκειται για το δείκτη Corporate Responsibility Index στον οποίο από τις επιχειρήσεις που μετέχουν οι μισές περίπου συμπεριλαμβάνονται ήδη στο δείκτη FTSE 100. Ο δείκτης αυτός παρέχει ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις που είναι μέλη του οργανισμού Business In The Community, και έχουν δεσμευτεί να διοικούν με κοινωνική υπευθυνότητα, να εκτιμούν την επίδραση τους στην κοινωνία και να παρουσιάζουν σε απολογιστικές εκθέσεις το κοινωνικό τους έργο.

#### **1.10.4 Κοινωνικά οφέλη**

Τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την υιοθέτηση μιας πιο υπεύθυνης συμπεριφοράς των επιχειρήσεων απέναντι στα ποικίλα κοινωνικά προβλήματα είναι πολλά. Μεταξύ των πιο βασικών κοινωνικών ωφελειών είναι οι εξής:

- ◆ Μείωση των αρνητικών αντιδράσεων του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου και των ομάδων πίεσης
- ◆ Καλύτερη αντιμετώπιση κρατικών λειτουργών-δημοσίων υπηρεσιών
- ◆ Αποφυγή επιβολής νέων, πιο αυστηρών κρατικών κανονισμών

---

<sup>86</sup> Knoepfel Ivo, Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability, Corporate Environmental Strategy, Τεύχος 8, Θέμα 1, 2001

<sup>87</sup> Business in the Community, Indicators that count social and environmental indicators – a model for reporting impact, [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk). Πρόκειται για μια κίνηση που αποτελείται από 700 επιχειρήσεις και εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο. Σκοπός της είναι να ενθαρρύνει και να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώνουν συνεχώς την θετική επίδραση τους προς την κοινωνία, αναλαμβάνοντας κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές και καθοδηγώντας τους με βάση την άριστη επιχειρηματική συμπεριφορά (benchmarking).

### **1.10.5 Περιβαλλοντικά οφέλη**

Ένας από τους βασικούς πυλώνες της ΕΚΕ είναι το περιβάλλον και η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος που προκαλείται από την παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης. Οι ορθές περιβαλλοντικές πρακτικές εξασφαλίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης χωρίς αρνητικές επιπτώσεις και ει δυνατόν με θετική επίδραση στο περιβάλλον. Επίσης, επιτυγχάνεται συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία και τους κανονισμούς και αποφυγή προστίμων («ο ρυπαίνων πληρώνει») πέρα από την ηθική διάσταση του θέματος.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η επένδυση σε τεχνολογία περιβαλλοντικά φιλική εμφανίζει υψηλό βαθμό συσχέτισης με την περικοπή του κόστους μακροπρόθεσμα. Έτσι, η εφαρμογή ενός προγράμματος ανακύκλωσης, αν και στην αρχή μπορεί να είναι κοστοβόρα, στη συνέχεια αποδεικνύεται ως πηγή εξοικονόμησης πόρων. Η προμήθεια κατάλληλου εξοπλισμού για τη μείωση των ρύπων μπορεί να απαιτεί τεράστια κεφάλαια αρχικά, αλλά σίγουρα αποτελεί επένδυση, δεδομένων των αυξανόμενων ελέγχων και προστίμων για τους ρύπους, αλλά και συνθηκών όπως αυτής του Κιότο.

Άλλωστε η υιοθέτηση πολιτικών προστασίας του περιβάλλοντος ή μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος που απορρέει από την παραγωγική λειτουργία μιας επιχείρησης ενδέχεται να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων και σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Με την ανακοίνωση/ψήφισμα που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Ένωση το 2011 και το σχετικό εγχειρίδιο γίνεται σύσταση στο δημόσιο τομέα να προτιμώνται οι «πράσινες προμήθειες» προκειμένου να λαμβάνονται υπόψη οι περιβαλλοντικοί παράγοντες στις δημόσιες συμβάσεις<sup>88</sup>.

Από τη μελέτη της παγκόσμιας βιβλιογραφίας και των ερευνών που έχουν γίνει σχετικά με τις οικονομικές επιπτώσεις που έχουν τα περιβαλλοντικά μέτρα που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει σύγκλιση απόψεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα κάποιων ερευνών τα περιβαλλοντικά μέτρα που λαμβάνει μια επιχείρηση αντικατοπτρίζονται σε αντίστοιχες οικονομικές ωφέλειες της επιχείρησης (Spicer, 1978). Στη συνέχεια, κάποιοι άλλοι ερευνητές (Mahapatra, 1984, Jaggi and Freedman 1992) έρχονται να αποδείξουν ακριβώς το αντίθετο από ότι οι προηγούμενοι.

---

<sup>88</sup> European Commission, (2011).Buying Social: a guide to taking account of social considerations in public procurement



Ωστόσο, σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την σύγκριση της περιβαλλοντικής με την οικονομική απόδοση μεταξύ των επιχειρήσεων που μετέχουν στον δείκτη S&P 500, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των περιβαλλοντικών μέτρων που λαμβάνει μια επιχείρηση και των επιπτώσεων που έχουν τα μέτρα αυτά στην αποτίμηση των άυλων ενεργητικών στοιχείων της επιχείρησης. Μεταξύ των συμπερασμάτων που προέκυψαν ήταν ότι η χαμηλή περιβαλλοντική απόδοση των επιχειρήσεων που ανήκαν στο δείκτη S&P 500 είχε μια σημαντική αρνητική επίπτωση στην αξία των άυλων ενεργητικών στοιχείων τους. Οι εταιρίες που εξετάστηκαν είχαν κατά μέσο όρο παθητικές υποχρεώσεις της τάξης των 380 εκ. δολαρίων σε αγοραία αξία το οποίο σχετίζονταν με την περιβαλλοντική απόδοση. Το ποσό αυτό αποτελεί περίπου το 9% της αξίας αντικατάστασης των άυλων περιουσιακών στοιχείων των εταιριών αυτών. Το συμπέρασμα που απορρέει από τα ανωτέρω είναι ότι οι επιχειρήσεις που έχουν καλύτερη φήμη όσον αφορά την περιβαλλοντική τους απόδοση, έχουν παράλληλα και μεγαλύτερης αξίας άυλη ενεργητική περιουσία. Οι επιπτώσεις που έχει η περιβαλλοντική απόδοση στο άυλο ενεργητικό τείνει να μην έχει την ίδια οικονομική σημαντικότητα σε όλες τις βιομηχανίες. Από την άλλη μεριά οι επιπτώσεις των τοξικών ρύπων τείνουν να είναι ταυτόχρονα και στατιστικά και οικονομικά σημαντικές. Επιπλέον, προέκυψε ότι η σπουδαιότητα της προκύπτουσας απώλειας ποικίλει ανάλογα με το είδος της βιομηχανίας και είναι μεγαλύτερη όταν πρόκειται για επιχειρήσεις που θεωρούνται ότι παραδοσιακά μολύνουν περισσότερο από άλλες.

Η παραπάνω έρευνα αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση για να κατανοήσουμε γιατί οι μεγάλης φήμης βιομηχανίες επενδύουν σε κεφάλαιο που θα τους αυξήσει την φήμη τους ως εταιρίες που ενδιαφέρονται για τα περιβαλλοντικά ζητήματα. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μεγάλες εταιρίες συχνά επενδύουν σε εθελοντικά μέτρα που υπερβαίνουν τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και προσδίδουν στην επιχείρηση την εικόνα της επιχείρησης που διαθέτει περιβαλλοντική συνείδηση. Η ανωτέρω έρευνα κατέδειξε ότι οι εταιρίες αυτές επιβραβεύονται από την αγορά για την υιοθέτηση αντίστοιχων μέτρων. Αυτό που δεν έχει, ωστόσο, αποδειχτεί είναι αν υπάρχει πραγματικά αιτιακή σχέση μεταξύ των παραγόντων αυτών. Αν, δηλαδή, είναι οι επιχειρήσεις μεγάλης φήμης και κερδοφορίας περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένες, επειδή μπορούν να αντέξουν το οικονομικό βάρος ή επειδή με τον τρόπο αυτό αυξάνουν τη φήμη που ήδη διαθέτουν.

### **1.10.6 Οφέλη που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό**

#### **◆ Προσέλκυση και διατήρηση αποδοτικών εργαζομένων**

Είναι εύλογο, ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις είναι περιζήτητοι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες. Η επιχείρηση που εμφανίζει ιδιαίτερες κοινωνικές ευαισθησίες έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να προσελκύσει εργαζόμενους αυξημένων προσόντων. Η επίδειξη κοινωνικού προφίλ από τη πλευρά των επιχειρήσεων ενδυναμώνει την ικανοποίηση και αφοσίωση των στελεχών και παράλληλα επιτυγχάνεται η προσέλκυση και η διατήρηση των εργαζομένων οι οποίοι αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται σε επιχειρήσεις που σέβονται την κοινωνία και το περιβάλλον<sup>89</sup>.

#### **◆ Προσέλκυση νέων και διατήρηση των παρόντων συνεργατών**

Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται όχι μόνο για τη δική τους επιχειρηματική πρακτική με σεβασμό ενός ηθικού πλαισίου, αλλά και για την κοινωνική υπευθυνότητα των προμηθευτών τους. Έτσι, πολλές εταιρίες που έχουν χαλαρή επιχειρηματική ηθική, ενδεχομένως να δουν κάποια από τα συμβόλαιά τους να ακυρώνονται και σταδιακά να διαπιστώσουν ότι οι παραγγελίες τους σημειώνουν μια συνεχή καθοδική πορεία.

#### **◆ Ενδυνάμωση της πίστης και της αφοσίωσης των εργαζομένων**

Η κοινωνική φήμη την οποία έχει καλλιεργήσει η επιχείρηση κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική, όχι μόνο για τους καταναλωτές ή γενικότερα τους πελάτες της, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Αυτό τουλάχιστον γίνεται εμφανές από το γεγονός ότι το 73% των ερωτηθέντων της έρευνας του MORI συμφωνεί στο ότι θα έδειχναν μεγαλύτερη αφοσίωση απέναντι σε έναν εργοδότη ο οποίος υποστηρίζει τις δραστηριότητες των τοπικών κοινοτήτων<sup>90</sup>.

Αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους στις ΗΠΑ<sup>91</sup> έχουν καταδείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της υιοθέτησης από την επιχείρηση υψηλών στάνταρτ ηθικής και της αφοσίωσης και πίστης των εργαζομένων

---

<sup>89</sup> Heap S., 1998, NGOs and the private sector potential for partnerships, Occasional Papers, Series Number 27:22

<sup>90</sup> MORI, Co-operative Bank (1999), Winning with Integrity report

στην εταιρία στην οποία εργάζονται. Μεταξύ άλλων διαπιστώθηκε<sup>92</sup> ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον που δεν αντίκειται στους κανόνες ηθικής έχουν έξι φορές μεγαλύτερη πιθανότητα να παραμείνουν αφοσιωμένοι στην εταιρία τους από ότι άλλοι υπάλληλοι που εργάζονται σε επιχειρήσεις για τις οποίες πιστεύουν ότι δεν εφαρμόζουν ηθικές πρακτικές.

◆ **Ικανοποιημένο και παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό**

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά απέναντι σε οποιοδήποτε είδους παραβίαση των προσωπικών τους δεδομένων, σε εντολές που αφορούν τη διάπραξη ενεργειών που αντιτίθενται στις προσωπικές τους πεποιθήσεις (όπως η παραποίηση των λογιστικών καταστάσεων) και σε εξαναγκασμούς που τους υποδεικνύουν να δουλεύουν κάτω από συνθήκες εργασίας που εγκυμονούν κινδύνους για την φυσική τους ακεραιότητα (όπως η εργασία σε μη αεριζόμενους χώρους ορυχείων). Οι επιχειρήσεις που συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους τους με σεβασμό και εντιμότητα και διατηρούν ένα ευχάριστο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον αποκομίζουν πολλά σε επίπεδο αυξημένης αποδοτικότητας των εργαζομένων τους.

Ένας ακόμη λόγος για την προώθηση της ηθικής στις επιχειρήσεις έγκειται στο επίπεδο της προσωπικής ικανοποίησης των ανθρώπων. Οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να εργάζονται με τρόπους που είναι σύμφωνοι με την προσωπική τους αίσθηση για τη σημασία της ηθικής. Όταν εξαναγκάζονται να αντιτεθούν στις προσωπικές τους αξίες καλούνται να αντιμετωπίσουν σοβαρό συναισθηματικό στρες καθώς και τις συνέπειες που αυτό συνεπάγεται. Αντιθέτως, όταν κάποιος γνωρίζει ότι υπάρχει ένα κλίμα υποστήριξης της ηθικής αισθάνεται μεγαλύτερη ψυχολογική ασφάλεια. Αναπτύσσονται δε καλές εργασιακές σχέσεις και μείωση του whistleblowing, εφόσον δεν παρουσιάζονται μεμπτές πρακτικές και δράσεις. Ακόμη όμως και αν παραστεί ανάγκη δημοσίευσης κάποιας κακής πρακτικής κάποιου μέλους της επιχείρησης ο εργαζόμενος που θα το εντοπίσει και θα το αποκαλύψει προστατεύεται από τη διοίκηση<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> Hudson Institute, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, 2000

<sup>92</sup> Walker Information, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, 2001

<sup>93</sup> Vinten, G. (2003), Establishing a policy for whistle blowing: Structured procedures for calling foul, a review of "Whistle blowing towards quality, Vol 19, Αριθμός 6, pp: 14-17, Strategic Direction

Συνεπώς, το αυξανόμενο ηθικό του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων των επιχειρήσεων και βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών. Επιπλέον, όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη μιας εταιρίας που απαρτίζονται από τους συνέταιρους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους επενδυτές κ.ά. επιλέξουν να συναλλάσσονται με αξιόπιστες και γνωστές εταιρίες<sup>94</sup>.

◆ **Βελτίωση της υγιεινής και της ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον που ενοείται από την πιστοποίηση**

Η εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, η έγκαιρη αντιμετώπιση επικίνδυνων και έκτακτων καταστάσεων, η εφαρμογή και τήρηση της κείμενης νομοθεσίας κλπ., καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη ή ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός Συστήματος διαχείρισης της υγιεινής & ασφάλειας στην επιχείρηση με στόχο την επίτευξη ενός κατάλληλου, υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος με περιορισμό των εργατικών ατυχημάτων.

**1.10.7 Οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός πρότυπου συστήματος διοίκησης**

Η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προϋποθέτει συχνά και την ταυτόχρονη ή την προηγούμενη υιοθέτηση και εφαρμογή ενός πρότυπου συστήματος διοίκησης. Σε αυτή την περίπτωση, παράλληλα με τα οφέλη που προκύπτουν από την ευθεία εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η επιχείρηση επωφελείται και έμμεσα, μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών και της παρακολούθησης τους ώστε να ενσωματώνονται οι πολιτικές και δράσεις της ΕΚΕ. Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών οφείλεται στην καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών που είναι επακόλουθο των ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Με τον συνεχή και ενδεδειγμένο έλεγχο για τη διαπίστωση της σωστής τήρησης των διαδικασιών που προϋποθέτει η εφαρμογή του οποιουδήποτε πρότυπου συστήματος

---

<sup>94</sup> Hear S., 1998, όπ.π

διοίκησης, αυξάνεται ουσιαστικά η εσωτερική αξία του συστήματος διοίκησης<sup>95</sup>. Η δέσμευση της διοίκησης στην ενσωμάτωση κάποιου προτύπου εταιρικής υπευθυνότητας μετά από πιστοποίηση ή χωρίς, εξασφαλίζει την τήρηση κάποιων συγκεκριμένων διαδικασιών με συνέπεια, συνέχεια και αυστηρότητα. Πράττοντας, λοιπόν, κατ' αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζει ταυτόχρονα και την πιο αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού. Παράλληλα, όσον αφορά τη διοίκηση του εργατικού δυναμικού, παρατηρείται καλύτερος έλεγχος της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσω της συμμόρφωσης με τις συγκεκριμένες διαδικασίες της επιχείρησης. Ο έλεγχος δε που γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα δεν επιτρέπει να αφήνεται τίποτα στην τύχη. Τα ανωτέρω συνηγορούν στον ισχυρισμό ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί - ίσως ακόμη ευκολότερα και ομαλότερα - να εφαρμοστεί μέσα από την απευθείας υιοθέτηση ενός προτύπου διοίκησης σε συνδυασμό ενδεχομένως με την εφαρμογή του προτύπου περιβαλλοντικής διαχείρισης.

### **1.11 Περιορισμοί για την εφαρμογή της ΕΚΕ**

Πέρα από τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την εφαρμογή της ΕΚΕ παρουσιάζονται ορισμένοι σημαντικοί περιορισμοί για τον εκάστοτε οργανισμό που επιθυμεί να την ενσωματώσει στον τρόπο λειτουργίας του.

Ως περιορισμοί που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τροχοπέδη για την πραγματοποίηση των σημαντικών επιχειρησιακών αλλαγών που απαιτούνται είναι η επικέντρωση των επενδυτών σε περισσότερο ποσοτικές μετρήσεις για τη μέτρηση της επιχειρηματικής ηθικής (επειδή είναι πιο παραστατικές και θεωρούνται πιο αντικειμενικές), αλλά και η γενικότερη τάση τους για υιοθέτηση στρατηγικών και πρακτικών που παρουσιάζουν βραχυχρόνιο ορίζοντα. Για να αντιμετωπιστεί κάτι τέτοιο μια από τις λύσεις είναι να υπάρξει μια διαφορετική προσέγγιση του ζητήματος με συσχέτιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τις οικονομικές αποδόσεις που προέρχονται από τη συμμετοχή των εταιριών στο Χρηματιστήριο.

Άλλοι περιορισμοί ενός οργανισμού που θέλει να μετουσιώσει το θεωρητικό πλαίσιο της ΕΚΕ σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές πρακτικές είναι οι εξής:

---

<sup>95</sup> Boiral O., Sala J.-M., (1998) Environmental Management: Should Industry Adopt ISO 14001?, Business Horizons, Ιανουάριος/ Φεβρουάριος

## **1. Οικονομικό και εναλλακτικό κόστος**

Όπως κάθε επιχειρηματική δράση, έτσι και η κοινωνική/περιβαλλοντική δράση που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει ένας οργανισμός συνοδεύεται από κόστη κάθε είδους που βαρύνουν μεταξύ άλλων και την ίδια. Αντί της επένδυσης σε μια δράση κοινωνικής υπευθυνότητας, θα μπορούσε να επιλέξει την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων στους μετόχους/ιδιοκτήτες με τη μορφή μερισμάτων. Επιλογή θα πρέπει να γίνει και μεταξύ των διαφόρων δράσεων κοινωνικής υπευθυνότητας. Για παράδειγμα στην περίπτωση, της απόφασης για τη δημιουργία παιδικού σταθμού για τα παιδιά των εργαζομένων η επιχείρηση θα μπορούσε να επιλέξει αντί αυτής να αυξήσει τους μισθούς των εργαζομένων. Όπως παρατηρείται, οποιαδήποτε απόφαση δράσης των επιχειρήσεων συνεπάγεται ένα οικονομικό κόστος και παράλληλα ένα εναλλακτικό κόστος. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ύπαρξη του κόστους που προκύπτει από την εφαρμογή της ΕΚΕ δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να αποθαρρύνει όποια επιχείρηση επιθυμεί να την ενσωματώσει στις πρακτικές της, εφόσον κάθε επιχειρηματική απόφαση συνεπάγεται ένα κόστος για την επιχείρηση. Έγκειται, επομένως, στην επιχείρηση να υιοθετήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο επιλέγοντας μεταξύ συγκεκριμένων αποφάσεων δράσης ανάλογα με τους σκοπούς που επιδιώκει να επιτύχει και σύμφωνα με τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει για την επίτευξη αυτών.

Άλλωστε οι επιχειρήσεις που εθελουφλούν απέναντι στη διαμόρφωση των νέων παγκόσμιων τάσεων και των αλλαγών στις αξίες των καταναλωτών, όχι μόνο δεν μειώνουν το οικονομικό κόστος της συμπερίληψης των νέων αυτών αξιών στους κόλπους της επιχείρησης, αλλά, αντιθέτως, διακυβεύουν, σε μεγάλο βαθμό, τη μελλοντική τους επιβίωση.

## **2. Αποτελεσματικότητα**

Το κόστος που προκύπτει από την εφαρμογή της ΕΚΕ ενδέχεται να μειώσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας ενός οικονομικού οργανισμού και να επηρεάσει την ικανότητά του να ανταγωνιστεί με ίσους όρους στη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση δέχεται πιέσεις από την τοπική κοινότητα για να μην μειώσει τις κτιριακές εγκαταστάσεις της που εδρεύουν σε αυτή και προσφέρουν εργασία στους γηγενείς πληθυσμούς, εφόσον ανταποκριθεί θετικά έρχεται

αντιμέτωπη με τον κίνδυνο να μειώσει την ανταγωνιστικότητά της σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της.

Η διατήρηση των επιχειρησιακών εγκαταστάσεων χαμηλής παραγωγικότητας, πράγματι, συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας στην τοπική κοινότητα, παράλληλα όμως αυξάνει το κόστος για την επιχείρηση, η οποία αν το μετακυλήσει στον τελικό πελάτη /χρήστη πιθανώς να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητά της. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να διαφοροποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία της, έτσι ώστε να κάνει εμφανές ότι δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίζεται με τους ίδιους όρους που αντιμετωπίζονται οι ανταγωνιστές της, γιατί πλέον το παραγόμενο και προσφερόμενο προϊόν είναι διαφορετικό. Επομένως, θα πρέπει η ίδια η επιχείρηση να αναπροσαρμόσει τη στρατηγική της, ώστε να μπορέσει αποτελεσματικά να συνδέσει τις επιμέρους κοινωνικές αποφάσεις που λαμβάνει με τις άλλες εταιρικές αποφάσεις, ώστε να υπάρχει συνοχή μεταξύ τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει την γενική εικόνα που επιθυμεί να διαμορφώσει για την ίδια στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και να διαμορφώσει τη φήμη της κοινωνικά υπεύθυνης εταιρίας με όλες τις θετικές συνέπειες που μπορούν αν προκύψουν. Ο συνδυασμός των καινοτόμων αποφάσεων και η σύνδεσή τους με τη γενική εταιρική στρατηγική μπορεί να οδηγήσει την εταιρία στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **3. Σχετικότητα κοινωνικής δράσης με τους επιχειρηματικούς σκοπούς**

Πολλές φορές οι επιχειρηματικές κοινωνικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τα κορυφαία διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης ενδέχεται να μην συνδέονται άμεσα με την εικόνα που επιθυμεί να διαμορφώσει και κατά προέκταση να μην προωθεί τους στόχους της διαμορφούμενης εταιρικής στρατηγικής. Θα πρέπει, λοιπόν, οι αποφάσεις που λαμβάνονται να σχετίζονται με τους επιμέρους και τους στρατηγικούς στόχους που έχει η επιχείρηση για να μην υπάρχει σύγχυση μεταξύ των επιδιωκόμενων σκοπών και αυτών που τελικά πραγματοποιήθηκαν. Αν υπάρχει έστω και η παραμικρή αμφιβολία ότι η ενασχόληση της εταιρίας με κάποιο κοινωνικό ή περιβαλλοντικό πρόβλημα δεν θα μπορέσει να συνδεθεί επιτυχώς με τις άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης, τότε θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν κάποιες αποφάσεις και να προτιμηθούν προς υλοποίηση

αυτές που προωθούν τα συμφέροντα της εταιρίας και ταυτόχρονα συμβάλλουν στην ευρύτερη κοινωνική ευημερία σε μακροχρόνιο διάστημα.

#### **4. Πολυπλοκότητα των κοινωνικών / περιβαλλοντικών προβλημάτων**

Τα περισσότερα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα είναι μεγάλης πολυπλοκότητας και παρουσιάζουν τόσο μεγάλη δυσκολία για να επιλυθούν που απαιτούν για την επίλυση τους κάτι περισσότερο από τη φροντίδα και τη μέριμνα ενός και μόνου φορέα. Τα προβλήματα αυτού του είδους εμπλέκουν τόσα πολλά άτομα με αλληλοσυγκρουόμενα μεταξύ τους, πολλές φορές, συμφέροντα που προέρχονται από πολλές διαφορετικές χώρες. Είναι, λοιπόν, λογικό οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως της οικονομικής και άλλης δύναμης και των προθέσεων που έχουν, να μην δύνανται να ανταποκριθούν στην ικανοποίηση ανάλογων προβλημάτων. Σε αυτές τις περιπτώσεις απαιτείται η συνδυασμένη δράση των επιχειρήσεων με πολλούς θεσμικούς φορείς πολλών χωρών.

Παραδείγματα προβλημάτων που παρουσιάζουν μεγάλη ευρύτητα όσον αφορά τις συνέπειες που προκαλούν, αποτελούν τα περιβαλλοντικά προβλήματα, όπως το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η εμφάνιση της όξινης βροχής, η μείωση του στοιχείου του όζοντος στην ανώτερη ατμόσφαιρα και άλλα μεγίστης σημασίας συλλογικά προβλήματα που αφορούν όλα ανεξαρτήτως των κρατή. Άλλα προβλήματα που διακρίνονται για την πολυπλοκότητα που παρουσιάζουν, είναι τα σύγχρονα προβλήματα υγείας που μαστίζουν την κοινωνία. Τέτοια είναι τα προβλήματα για την καταπολέμηση των ναρκωτικών και του AIDS, για την αντιμετώπιση των οποίων μια επιχείρηση λίγα μπορεί να κάνει μεμονωμένα, ενώ η συνεργασία της με τις κυβερνήσεις, τους κρατικούς φορείς υγείας και τις κοινωνικές ομάδες διαφόρων χωρών δύναται να έχει καλύτερα αποτελέσματα. Πολλά κοινωνικά προβλήματα είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν λόγω της ύπαρξης προκαταλήψεων και εχθροτήτων μεταξύ κάποιων φυλετικών και εθνικών ομάδων. Τέτοιου είδους είναι τα προβλήματα των φυλετικών διακρίσεων και οι εχθρότητες που δημιουργούνται μεταξύ κάποιων θρησκειών και εθνοτήτων. Σε αντίστοιχα προβλήματα το καλύτερο που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση είναι να υιοθετήσει κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές που όχι μόνο δεν επιβαρύνουν την κατάσταση ατόμων που δέχονται τις συνέπειες των προκαταλήψεων και της εχθρότητας, αλλά προσπαθούν να τις εξαλείψουν



στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οπωσδήποτε, βέβαια η συνεργασία της επιχείρησης με άλλους φορείς μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική.

### **1.12 ΕΚΕ και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

Τα θέματα που συνιστούν την ατζέντα της ΕΚΕ ποικίλουν μεταξύ των επιχειρήσεων ανάλογα με τον κλάδο της βιομηχανίας, το μέγεθος της επιχείρησης, τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται και τα κατά περίπτωση προβλήματα που υπάρχουν. Ωστόσο, παρόμοια ζητήματα ενδέχεται να είναι σημαντικά για εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα ή μοιράζονται κοινές αλυσίδες εφοδιασμού. Θέματα που έχουν ήδη προσδιοριστεί από ανταγωνιστές, πελάτες ή προμηθευτές μιας εταιρείας είναι πιθανό να είναι συναφή για την εταιρεία αυτή<sup>96</sup>.

Υπάρχει η άποψη ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά περισσότερο τις μεγάλες επιχειρήσεις και κυρίως τις πολυεθνικές, οι ενέργειες των οποίων είναι συνδεδεμένες με τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα διαφόρων ομάδων. Θεωρείται ότι για τις μικρές επιχειρήσεις η ενασχόληση με σχετικά ζητήματα μόνο κόστος, γραφειοκρατία και χάσιμο χρόνου μπορεί να προσθέσει. Πολλοί, μάλιστα, θεωρούν ότι τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικά και αυτό αιτιολογείται από το μικρό όγκο των πωλήσεων που πραγματοποιούν.

Αντιθέτως, η έννοια της ΕΚΕ είναι εφαρμοστέα σε όλες τις επιχειρήσεις, αν και γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις αποτελεί μια νέα αντίληψη που αφορά τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης και αποτελείται από ένα σύνολο ιδεών που εκτείνεται πέρα από την παραδοσιακή ευθύνη του management της επιχείρησης για τα θέματα διοίκησης του προσωπικού, την εργασιακή ηθική και τις βιομηχανικές σχέσεις.

Η ΕΚΕ δεν αφορά μόνο τους μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς αλλά και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να προσφέρουν με βάση τις πραγματικές τους δυνατότητες, προς το κοινωνικό σύνολο<sup>97</sup>. Πολλές μάλιστα εφαρμόζουν την ΕΚΕ

---

<sup>96</sup> Werther W. B., Chandler D., 2005, όπ.π

<sup>97</sup> Kotler, P., & Lee, N., (2009), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Πώς να προσφέρεται το καλύτερο δυνατό στην εταιρία και στον σκοπό της επιλογής σας, Αθήνα: Οικονομία Publishing, σ. 79

βάσει μιας άτυπης προσέγγισης που συνεπάγεται έναν ελάχιστο βαθμό διοικητικής επιβάρυνσης και χωρίς να αυξάνεται το κόστος.<sup>98</sup> Όπως δείχνει έρευνα που διεξήχθη για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε πάνω από 7.600 μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε 19 ευρωπαϊκές χώρες, οι μισές από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της Ευρώπης ήδη συμμετείχαν σε κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες που ωφελούν την τοπική κοινότητα, όπως η χορηγία στον αθλητισμό, στον πολιτισμό, στην υγεία και την ευημερία, σε περιστασιακή και έκτακτη βάση, χωρίς να τις συνδέουν με την κεντρική επιχειρηματική στρατηγική. Οι ΜΜΕ δηλώνουν κυρίως δεοντολογικά κίνητρα για τη συμμετοχή τους, ωστόσο, τα τρία τέταρτα είναι επίσης σε θέση να προσδιορίσουν τα επιχειρηματικά οφέλη που προκύπτουν από αυτές τις δραστηριότητες. Αυτές περιλαμβάνουν τη βελτίωση της εμπιστοσύνης των πελατών και τη βελτίωση των σχέσεων με την τοπική κοινότητα / αρχές<sup>99</sup>.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να διαδραματίσουν καταλυτικό ρόλο στην ενθάρρυνση της εισαγωγής της ΕΚΕ στις τοπικές κοινωνίες, λόγω των στενών δεσμών τους με τις περιοχές στις οποίες ασκούν δραστηριότητα<sup>100</sup>. Με βάση έρευνα που διεξήχθη για το Ευρωπαϊκό Δίκτυο<sup>101</sup> για την ΕΚΕ (CSR Europe) οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγνώρισαν ότι θα πρέπει να συμμετέχουν σε ένα δημιουργικό δημόσιο διάλογο για την αλλαγή του ρόλου της σύγχρονης επιχείρησης στην κοινωνία.. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις εκφράζουν το ενδιαφέρον τους να μάθουν περισσότερα για το δημόσιο ρόλο τους και τη συνεισφορά τους στο δημόσιο συμφέρον.

---

<sup>98</sup> Έκθεση της Επιτροπής Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: αξιόπιστη προώθηση των συμφερόντων της κοινωνίας και οδηγός προς μια βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη (2012/2097(INI)) A7-0023/2013, 29.1.2013

<sup>99</sup> Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής IP/02/778, Βρυξέλλες, 30 Μαΐου 2002

<sup>100</sup> Έκθεση της Επιτροπής Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων (2012/2097(INI)) A7-0023/2013, όπ.π

<sup>101</sup> Το CSR Europe είναι το Ευρωπαϊκό επιχειρηματικό δίκτυο για την ΕΚΕ που δημιουργήθηκε το 1996 στο Λονδίνο, στα πλαίσια επιχειρηματικής συνδιάσκεψης κατά την οποία 200 εκπρόσωποι επιχειρήσεων σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή έθεσαν σε εφαρμογή την Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των επιχειρήσεων κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού. Αποστολή του είναι η προώθηση της έννοιας της ΕΚΕ και η υποστήριξη των επιχειρήσεων που επιθυμούν να ενσωματώσουν τις αρχές της ΕΚΕ στις καθημερινές τους λειτουργίες και συναλλαγές. Σήμερα το CSR Europe αριθμεί 48 επιχειρηματικά μέλη και συνεργάζεται με 42 εθνικούς οργανισμούς σε 30 Ευρωπαϊκές χώρες. Αυτοί οι εθνικοί οργανισμοί προωθούν την ΕΚΕ σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο συνεργαζόμενοι με πάνω από 10.000 Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Το CSR Europe λειτουργεί ως πλατφόρμα για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και να συμβάλουν θετικά στην κοινωνία. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη βασίζεται στην πρωτοβουλία Enterprise 2020 με την Αειφόρο Επιχειρηματική Ανταλλαγή, η οποία αφορά πρωτοβουλίες πολλών ενδιαφερομένων μερών που αντιμετωπίζουν το Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την Αειφόρο Ανάπτυξη του 2030.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

### **2.1 Εισαγωγή**

Κάθε επιχείρηση αντιλαμβάνεται διαφορετικά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και εφαρμόζει διαφορετικά εργαλεία στην προσπάθειά της να την υλοποιήσει. Ωστόσο, δεν μπορούμε παρά να αναγνωρίσουμε ότι παρουσιάζονται πολλά κοινά σημεία μεταξύ των επιχειρήσεων όσον αφορά το πως αντιλαμβάνονται την έννοια αυτή. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που υιοθετούν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συσχετίζουν τα ηθικά/κοινωνικά ζητήματα λαμβάνοντας υπόψη τη δέσμευση τους απέναντι στα άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενα μέρη που αλληλεπιδρούν με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον βρετανικό οργανισμό Business in the Community, η αλληλοσυσχέτιση με όλους τους φορείς που επηρεάζονται από τη λειτουργία της επιχείρησης δύναται να βοηθήσει την επιχείρηση να κατανοήσει τις δυνατότητές της, αλλά και τις δυσκολίες που πιθανόν να αντιμετωπίσει. Στη συνέχεια, μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή τη γνώση, ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινωνίας και να μετατρέψει τις αδυναμίες σε δυνάμεις και τις απειλές σε ευκαιρίες.

### **2.2 Προσεγγίσεις της πρακτικής εφαρμογής της ΕΚΕ**

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται τρεις προσεγγίσεις για την διάκριση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης όπως εφαρμόζεται πρακτικά. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι οι εξής<sup>102</sup>:

1. Προσέγγιση με βάση τη **θεωρία των εμπλεκόμενων φορέων** (Stakeholder perspective): Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να διακρίνουν τις κοινωνικές ομάδες απέναντι στις οποίες θα επιδείξουν υπεύθυνη δράση. Το βασικό ερώτημα που προκύπτει με βάση αυτή τη προσέγγιση είναι τα συμφέροντα ποιών φορέων είναι αυτά που θα λάβει υπόψη της η επιχείρηση.

---

<sup>102</sup> Λαζαρίδης, Θ. Γ., Δρυμπέτας Ε. (2011), όπ.π

2. Προσέγγιση με βάση τη **θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου** (Social contracts perspective): Η θεωρία αυτή εφαρμόζεται από τους managers για τη λήψη των αποφάσεων που έχουν ηθική υπόσταση και ηθικό περιεχόμενο. Αποτελείται από κοινωνικά συμβόλαια που αφορούν τις δυο διαστάσεις της κοινωνίας, τη μακρο-κοινωνία και τη μικρο-κοινωνία. Σχετικά με την πρώτη διάσταση, για παράδειγμα, η επιχείρηση αναλαμβάνει τη δέσμευση της απέναντι στην τοπική κοινότητα. Ενώ, ως προς τη δεύτερη, η επιχείρηση προσδιορίζει τις συγκεκριμένες πολιτικές για την εφαρμογή της δέσμευσής που έχει αναλάβει σε μακρο-κοινωνικό επίπεδο.

3. Προσέγγιση με βάση τη **θεωρία της νομιμότητας** (Legitimacy perspective): Η θεωρία αυτή αφορά τη γενικευμένη αντίληψη σύμφωνα με την οποία οι δραστηριότητες της επιχείρησης γίνονται αντιληπτές μέσα σε ένα κοινωνικά αποδεκτό σύστημα συγκεκριμένων κανόνων και αξιών. Η νομιμότητα στην επιχειρηματική πρακτική εξαρτάται από την επικοινωνία και επομένως, συνεπάγεται την εξέταση των εταιρικών πολιτικών επικοινωνίας. Η θεωρία της νομιμότητας υπαγορεύει την διερεύνηση της επιχειρησιακής συμπεριφοράς.

Η διερεύνηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής καταδεικνύει ότι είναι για την εφαρμογή της πιθανόν να υιοθετείται ως ιδεώδες η θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου, να διαμορφώνεται με βάση κάποιο είδος ανάλυσης που αφορά τους εμπλεκόμενους προς τη λειτουργία της επιχείρησης φορείς για να παρέχει την απαραίτητη νομιμότητα για την επιχείρηση.

### **2.3 Θεσμικό πλαίσιο της ΕΚΕ διεθνώς**

Οι φορείς που δέχονται τις επιπτώσεις της λειτουργίας των επιχειρήσεων δεν είναι δυνατόν να βασίζονται αποκλειστικά και μόνο στις δυνάμεις της αγοράς για την προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς από τις επιχειρήσεις. Αν και η αγορά είναι αυτή που έχει ενθαρρύνει όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να ενεργούν κατά ένα πιο υπεύθυνο τρόπο στη παγκόσμια οικονομία, ωστόσο, οι δυνάμεις της αγοράς δεν είναι ικανές να διασφαλίζουν την υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο διηνεκές. Επιπλέον, οι αγορές δύνανται να τιμωρήσουν τις υπεύθυνες επιχειρήσεις που εργάζονται προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης μιας πιο υπεύθυνης συμπεριφοράς. Αυτές, δηλαδή τις επιχειρήσεις που σπεύδουν να εφαρμόσουν μεθόδους παραγωγής πιο φιλικές για το

περιβάλλον και υιοθετούν μεθόδους διοίκησης που έχουν πιο θετική αποδοχή από το σύνολο των εργαζόμενων. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις έχουν υψηλότερο κόστος λειτουργίας, το οποίο μπορεί να οδηγήσει τους ανταγωνιστές τους σε αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Άλλωστε, ο σωστός συνδυασμός πολιτικών που υιοθετεί η επιχείρηση δύνανται να διασφαλίσει ότι οι δυνάμεις της αγοράς δεν θα τιμωρήσουν τις υπεύθυνες και ηθικές επιχειρήσεις.

Το 2010 έγινε η έκδοση του Πρότυπο Οδηγιών για την Κοινωνική Ευθύνη ISO 26000 (ISO 26000 – Guidance Standard on Social Responsibility). Το 2011 ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) εξέδωσε κατευθυντήριες οδηγίες προς επιχειρήσεις σχετικά με τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights).

Στα τέλη του 2015 έλαβαν χώρα δύο σημαντικά γεγονότα που αντιπροσωπεύουν μια βαθμιαία αλλαγή λειτουργίας στην παγκόσμια βιώσιμη διακυβέρνηση: η COP21 και οι Στόχοι για την Αειφόρο Ανάπτυξη (SDGs). Αυτά τα δύο γεγονότα είχαν επιπτώσεις πολύ πέρα από τις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις και κινήσεις της παγκόσμιας κοινότητας που μετατόπισαν τις δημόσιες νοοτροπίες σε όλο τον κόσμο.

Η Διάσκεψη για την Κλιματική Αλλαγή 2015<sup>103</sup> ήταν η 21η ετήσια σύνοδος της Διάσκεψης των Συμβαλλομένων Μερών των Ηνωμένων Εθνών της σύμβασης-Πλαίσιο για την Κλιματική Αλλαγή (UNFCCC) του 1992 και η 11η σύνοδος της Διάσκεψης των Συμβαλλομένων Μερών του Πρωτοκόλλου του Κιότο του 1997. Ο στόχος του συνεδρίου ήταν να επιτευχθεί μια νομικά δεσμευτική και καθολική συμφωνία για το κλίμα, από όλα τα έθνη του κόσμου. Για πρώτη φορά, η Διάσκεψη έληξε με συμφωνία των κρατών που έλαβαν μέρος, η οποία έχει ως στόχο τον περιορισμό της αύξησης της θερμοκρασίας της Γης «αρκετά λιγότερο από 2 βαθμούς Κελσίου» μέχρι το 2100.

Τον Σεπτέμβριο του 2015, και τα 193 κράτη μέλη των Ηνωμένων Εθνών υιοθέτησαν ένα σχέδιο για την επίτευξη ενός καλύτερου μέλλοντος για όλους, σχεδιάζοντας μια διαδρομή για τα επόμενα 15 χρόνια προς την εξάλειψη της ακραίας φτώχειας, την καταπολέμηση της ανισότητας και της αδικίας και την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση της αειφόρου ανάπτυξης με ισορροπημένο και

---

<sup>103</sup> United Nations Climate Change Conference, 2015 COP 21 ή CMP 11, έγινε στο προάστιο του Παρισιού, Λε Μπουρζέ, από τις 30 Νοεμβρίου έως τις 12 Δεκεμβρίου 2015

ολοκληρωμένο τρόπο. Στο επίκεντρο της «Ατζέντας 2030» είναι οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals – SDGs ) και 169 ειδικότεροι (targets) που σχετίζονται με αυτούς και αναφέρονται στις σημαντικότερες προκλήσεις της εποχής μας οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές και διακυβέρνησης. Οι SDGs προσδιορίζουν με καθαρότητα τον κόσμο που θέλουμε και ισχύουν για όλα τα έθνη<sup>104</sup>.

Η Ατζέντα του 2030 εξετάζει επίσης θέματα που αντικατοπτρίζονται στη Διακήρυξη της Χιλιετίας, αλλά όχι στους 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων όπως τα αποτελεσματικά θεσμικά όργανα, η χρηστή διακυβέρνηση, το κράτος δικαίου και οι ειρηνικές κοινωνίες. Χαρακτηριστικό της είναι η οικουμενικότητα, που σημαίνει ότι ισχύει για όλες τις χώρες σε όλα τα επίπεδα ανάπτυξης, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ικανότητες και τις περιστάσεις τους. Η εφαρμογή θα οδηγήσει σε μια νέα παγκόσμια εταιρική σχέση που χαρακτηρίζεται από κοινή ευθύνη, αμοιβαία ευθύνη και δέσμευση όλων.<sup>105</sup>

## **2.4 Ευρωπαϊκή Ένωση και ΕΚΕ**

Η αναγκαιότητα της δημιουργίας ενός πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων σύμφωνα με κοινά αποδεκτούς κανόνες έχει, ήδη εδώ και χρόνια, γίνει αντιληπτή από τους καταναλωτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για το σκοπό αυτό, καταναλωτές και επενδυτές ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις για την ανάληψη μιας πιο υπεύθυνης δράσης. Σύμφωνα, μάλιστα, με έρευνα που διεξήχθη το Σεπτέμβριο του 2000<sup>106</sup> σε 12.000 καταναλωτές μεταξύ 12 ευρωπαϊκών χωρών, οι Ευρωπαίοι καταναλωτές σταθμίζουν τη δέσμευση που έχουν οι επιχειρήσεις απέναντι σε ζητήματα κοινωνικής ευθύνης όταν λαμβάνουν αγοραστικές αποφάσεις. Ένας στους πέντε, μάλιστα, δήλωσε πως είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο για την απόκτηση προϊόντων των οποίων η παραγωγή εγγυάται το σεβασμό των κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων. Επίσης, το 58% των ερωτηθέντων τόνισε ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλάβουν μια πιο υπεύθυνη στάση απέναντι σε κοινωνικά ζητήματα. Η έρευνα κατέδειξε, επίσης ότι σε αντίθεση με τους αμερικανούς, οι ευρωπαίοι εμφανίζουν μια συνεχώς αυξανόμενη τάση προς την

---

<sup>104</sup> CSR Hellas <https://www.csrhellas.net/network/sdgs/>

<sup>105</sup> [https://ec.europa.eu/europeaid/policies/european-development-policy/2030-agenda-sustainable-development\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/policies/european-development-policy/2030-agenda-sustainable-development_en)

<sup>106</sup> [www.mori.com](http://www.mori.com) Market Opinion Research Institute, UK

κατανάλωση προϊόντων των οποίων η παραγωγή προϋποθέτει το σεβασμό των επιχειρήσεων απέναντι σε ηθικά ζητήματα. Η ίδια έρευνα κατέδειξε επίσης το αίτημα των ευρωπαϊών καταναλωτών για την θεσμική παρέμβαση των ευρωπαϊκών χωρών σχετικά με την προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των επενδύσεων σε επιχειρήσεις που την υιοθετούν στην επιχειρηματική τους πρακτική.<sup>107</sup>

Αξίζει να αναφερθεί ότι στα μέσα ήδη του 1990 τοποθετείται η δημιουργία αρκετών ενώσεων και οργανισμών για την προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Μεταξύ αυτών είναι: το Prince of Wales Business Forum, το European Business Network for Social Cohesion, το οποίο μετονομάστηκε σε CSR Europe. Οι οργανισμοί αυτοί αποδείχτηκαν εξαιρετικά αποτελεσματικοί όσον αφορά την άσκηση επηρεασμού στην πολιτική της Ευρώπης. Ο ρόλος που ανέλαβαν δεν αφορούσε μόνο την γνωστοποίηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο ευρωπαϊκό κοινό, αλλά και την ενθάρρυνση του διαλόγου μεταξύ των επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων, της ακαδημαϊκής κοινότητας με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Πολυμερούς Φόρουμ για την ΕΚΕ, η ανάληψη μιας σειράς πρότυπων και ερευνητικών σχεδίων και οι δραστηριότητες της πρώην Συμμαχίας για την Επιχειρηματικότητα έχουν διαμορφώσει ένα εδραιωμένο ιστορικό ευρωπαϊκής δράσης στο πεδίο της ΕΚΕ, μαζί με τη συνεχιζόμενη πολύτιμη συνεισφορά μιας «οικογένειας» ευρωπαϊκών οργανώσεων ΕΚΕ, στις οποίες περιλαμβάνονται η CSR Europe, η Ευρωπαϊκή Ακαδημία Επιχειρήσεων στην Κοινωνία (EABIS), το Ευρωπαϊκό Φόρουμ για τις βιώσιμες Επενδύσεις (Eurosif) και η Ευρωπαϊκή Συμμαχία για την Εταιρική Δικαιοσύνη (ECCJ).<sup>108</sup>

Επηρεαζόμενη από τις διαρκείς πιέσεις που δεχόταν η πολιτική κοινότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης από διάφορους θεσμικούς και μη φορείς, άρχισε να ερευνά πως οι κυβερνήσεις θα μπορούσαν να συνεργαστούν με τις επιχειρήσεις με σκοπό τη βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προτύπων σε παγκόσμιο επίπεδο. Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο το Δεκέμβριο του 1996 εξέδωσε την ετήσια έκθεση για τα ανθρώπινα δικαιώματα, η οποία απαιτεί από όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που

---

<sup>107</sup> Aaronson S.A, (2002) How The Europeans Got a Head Start on Policies to Promote Global Corporate Responsibility, Corporate Environmental Strategy, Vol 9, No. 4

δραστηριοποιούνται σε τρίτες χώρες να εκδίδουν κώδικα δεοντολογίας για τη λειτουργία τους. Το Δεκέμβριο του 1997, το Κοινοβούλιο υιοθέτησε την έκθεση αυτή για τις άμεσες ξένες επενδύσεις που γίνονταν σε χώρες του τρίτου κόσμου και απαίτησε ένα κώδικα δεοντολογίας των επιχειρήσεων. Τον Ιούλιο του 1998, το Κοινοβούλιο υιοθέτησε το “Fassa Report on Fair Trade” για τη δίκαιη διεξαγωγή του εμπορίου με τις τρίτες χώρες και κάλεσε πάλι όλες τις ευρωπαϊκές πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τρίτες χώρες να υιοθετήσουν τον κώδικα δεοντολογίας. Επίσης, ακολούθησε η συνεργασία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για την αναθεώρηση των οδηγιών που εξέδωσε.

Η Επιτροπή το 2001 προσπάθησε να προωθήσει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με ποικίλους τρόπους. Μεταξύ αυτών προσπάθησε να υποστηρίξει τις οδηγίες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Στις 11 Μαΐου, η Ευρωπαϊκή Ένωση διοργάνωσε ένα συνέδριο με θέμα τη βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών σε σχέση με το ζήτημα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης<sup>109</sup>, στο Βέλγιο. Η επιτροπή με τη σειρά της, τον ίδιο μήνα, διοργάνωσε το πρώτο ευρωπαϊκό συνέδριο με θέμα: «Triple Bottom Line Investing in Europe» στη Λισσαβόνα. Στις 30 Μαΐου, υιοθετήθηκαν οι συστάσεις της Επιτροπής για τη λήψη μέτρων σχετικά με τα περιβαλλοντικά ζητήματα. Τον Ιούλιο του 2002, η Επιτροπή εξέδωσε τις γενικές οδηγίες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και ενθάρρυνε όλες τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν την «Triple Bottom Line» πολιτική για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη<sup>110</sup>. Τελικά, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε την Πράσινη Βίβλο για την προώθηση του ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη<sup>111</sup>. Η ευρωπαϊκή σύνοδος κορυφής στη Λισσαβόνα το Μάρτιο του 2002 έθεσε την ΕΚΕ στην κορυφή των πολιτικών θεμάτων της ΕΕ και την συμπεριέλαβε επισήμως στη διακήρυξη για τους στόχους της Ευρώπης 2010.

Τον Απρίλιο του 2002, η Επιτροπή του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για την Εργασία αποφάσισε ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα πρέπει να εκδίδουν απολογιστικές εκθέσεις για τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά

---

<sup>108</sup> [http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0023+0+DOC+XML+V0//EL#\\_part1\\_ref4](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0023+0+DOC+XML+V0//EL#_part1_ref4)

<sup>109</sup> “Best Business Practices for Corporate Social Responsibility”, Βέλγιο, 11 Μαΐου 2001

<sup>110</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM (2002) 347 τελικό, ό.π



ζητήματα, παράλληλα με τα χρηματοοικονομικά σε ετήσια βάση. Τον Ιούλιο του ίδιου χρόνου, η Επιτροπή οργάνωσε το “European- Multi-Stakeholders Forum” με σκοπό τη διασαφήνιση της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, παρουσιάζοντας τις ωφέλειες που προκύπτουν από την εφαρμογή της για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Ακολούθησε μια σειρά συνεδρίων με σκοπό την εξοικείωση των επιχειρήσεων και του κοινωνικού συνόλου με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη<sup>112</sup>.

Το 2011 η Επιτροπή δημοσίευσε έναν οδηγό για δημόσιες συμβάσεις με κοινωνική υπευθυνότητα, με τον οποίο εξηγείται ο τρόπος ενσωμάτωσης των κοινωνικών πτυχών στις δημόσιες συμβάσεις, με παράλληλο σεβασμό του υφιστάμενου νομικού πλαισίου της ΕΕ<sup>113</sup>. Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών κριτηρίων στις δημόσιες συμβάσεις πρέπει να γίνεται με τρόπο που δεν εισάγει διακρίσεις εις βάρος των ΜΜΕ και να συμμορφώνεται με τις διατάξεις της Συνθήκης σχετικά με την απαγόρευση των διακρίσεων, την ίση μεταχείριση και τη διαφάνεια.

Επιπλέον, η Επιτροπή προωθεί τις τρεις αρχές της χρηστής δημοσιονομικής διακυβέρνησης - δηλαδή διαφάνεια, ανταλλαγή πληροφοριών και θεμιτό φορολογικό ανταγωνισμό - στις σχέσεις μεταξύ κρατών. Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται, ανάλογα με την περίπτωση, να εργαστούν για την εφαρμογή αυτών των αρχών.<sup>114</sup>

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, με τα ψηφίσματά του της 6ης Φεβρουαρίου 2013 με θεματικό αντικείμενο, αντιστοίχως, «Εταιρική κοινωνική ευθύνη: αξιόπιστη, διαφανής και υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά και βιώσιμη ανάπτυξη» και «Εταιρική κοινωνική ευθύνη: αξιόπιστη προώθηση των συμφερόντων της κοινωνίας και οδηγός προς μια βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη»<sup>115</sup>, αναγνώρισε τη σημασία της δημοσιοποίησης, εκ μέρους των επιχειρήσεων, πληροφοριών σχετικά με τη βιωσιμότητα, όπως κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, με στόχο τον εντοπισμό κινδύνων για

---

<sup>111</sup> Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2001), Πράσινη Βίβλος, «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την ΕΚΕ», 18/07/2001

<sup>112</sup> Aaronson S.A, (2002) όππ

<sup>113</sup> European Commission, (2011). Buying Social: a guide to taking account of social considerations in public procurement

<sup>114</sup> Ανακοίνωση της (COM(2011)681) στις 25/10/2011

<sup>115</sup> Έκθεση της Επιτροπής Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: αξιόπιστη προώθηση των συμφερόντων της κοινωνίας και οδηγός προς μια βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη (2012/2097(INI)) A7-0023/2013, 29.1.2013

τη βιωσιμότητα και την αύξηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών και των καταναλωτών<sup>116</sup>.

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο κάλεσε την Επιτροπή να υποβάλει νομοθετική πρόταση για τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών από τις επιχειρήσεις, δίνοντας τη δυνατότητα για μεγαλύτερη ευελιξία δράσης, προκειμένου να ληφθεί υπόψη ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) και η πολυμορφία των πολιτικών ΕΚΕ που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με ένα επαρκές επίπεδο συγκρισιμότητας, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες των επενδυτών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών καθώς και η ανάγκη να δοθεί στους καταναλωτές εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία.

Έτσι, διευρύνεται το θεματολόγιο της ΕΚΕ, μπαίνει η στρατηγική διάσταση και για πρώτη φορά εισέρχονται στο πεδίο της ΕΚΕ οι δημόσιες αρχές με ρόλο υποστήριξης της ΕΚΕ και προοπτική κανονιστικής ρύθμισης. Κάνει την εμφάνιση της επίσης η έννοια της υποχρεωτικής λογοδοσίας των επιχειρήσεων που το 2014 ενσωματώνεται στην Οδηγία 2014/95/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών η οποία τέθηκε σε ισχύ στις 6 Δεκεμβρίου 2014. Ωστόσο οι εταιρείες τις οποίες αφορά η οδηγία θα αρχίσουν να την εφαρμόζουν από το 2018, για τις πληροφορίες που αφορούν το οικονομικό έτος 2017<sup>117</sup>. Η δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της αλλαγής στην πορεία προς μια βιώσιμη παγκόσμια οικονομία, μέσω του συνδυασμού της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας με την κοινωνική δικαιοσύνη και την προστασία του περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο αυτό, η δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών συμβάλλει στην καταμέτρηση, την παρακολούθηση και τη διαχείριση των επιδόσεων των επιχειρήσεων και του αντίκτυπού τους στην κοινωνία.

Μια τέτοιου είδους αλλαγή ενδεχομένως να ανοίγει τον δρόμο στη ρυθμιστική και κανονιστική παρέμβαση των κρατών μελών και της ΕΕ σε ένα τομέα που αναγόταν στην πλήρη αυτορρύθμιση των επιχειρήσεων. «Συχνά υπάρχει χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πολιτών και της αντίληψής τους ως προς την πραγματικότητα της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Αυτό το χάσμα οφείλεται, εν μέρει, άλλοτε στην ανεύθυνη

---

<sup>116</sup> Οδηγία 2014/95/ΕΕ  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EL>

συμπεριφορά ορισμένων επιχειρήσεων και άλλοτε στην υπερβολική διαφήμιση από ορισμένες επιχειρήσεις των περιβαλλοντικών ή κοινωνικών επιτευγμάτων τους. Μερικές φορές το χάσμα αυτό προξενείται εξαιτίας ανεπαρκούς κατανόησης από ορισμένες επιχειρήσεις των ταχέως εξελισσόμενων κοινωνικών προσδοκιών, καθώς και εξαιτίας ανεπαρκούς συνειδητοποίησης εκ μέρους των πολιτών των επιτευγμάτων των επιχειρήσεων και των περιορισμών υπό τους οποίους αυτές λειτουργούν. Η Επιτροπή προτίθεται να αντιμετωπίσει το θέμα των παραπλανητικών οικολογικών ισχυρισμών κατά την προώθηση προϊόντων στην αγορά (το λεγόμενο «πράσινο πλυντήριο)/green washing»<sup>118</sup>.

Η διευρυμένη έννοια της ΕΚΕ ως γενικό κοινωνικό διακύβευμα, ο ρόλος του Δημόσιου Τομέα και η πολυμερής/πολυτομεακή πλατφόρμα με επιχειρήσεις, Πολιτεία, ΜΚΟ, ΜΜΕ ως μέθοδος εξισορρόπησης και αλληλοδιορθωτικής προώθησης της ΕΚΕ συνιστούν ένα πλουραλιστικό μοντέλο πολλαπλής διακυβέρνησης.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις<sup>119</sup> και οι όμιλοι που εμπίπτουν στις διατάξεις της περιλαμβάνουν στην έκθεση διαχείρισης μια μη χρηματοοικονομική κατάσταση που περιέχει πληροφορίες, στον βαθμό που απαιτείται για την κατανόηση της εξέλιξης, των επιδόσεων, της θέσης και του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων της, σε σχέση, τουλάχιστον, με περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εργασιακά θέματα, τον σεβασμό των δικαιωμάτων του ανθρώπου, την καταπολέμηση της διαφθοράς και της δωροδοκίας. Μπορούν να βασίζονται σε εθνικά πλαίσια, ή πλαίσια της ευρωπαϊκής ένωσης όπως το σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου (EMAS), ή διεθνή πλαίσια, όπως το παγκόσμιο σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), οι κατευθυντήριες αρχές σχετικά με τις επιχειρήσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα για την εφαρμογή του πλαισίου του ΟΗΕ «Προστασία, σεβασμός και επανόρθωση», οι κατευθυντήριες γραμμές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, το πρότυπο 26000 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO, η τριμερής δήλωση αρχών της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και

---

<sup>117</sup> [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

<sup>118</sup> Ανακοίνωση της (COM(2011)681) στις 25/10/2011

<sup>119</sup> Ως μεγάλες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται αυτές που είναι οντότητες δημόσιου συμφέροντος οι οποίες, κατά την ημερομηνία κλεισίματος του ισολογισμού τους, υπερβαίνουν τον μέσο αριθμό των 500 εργαζομένων κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους.

την κοινωνική πολιτική, η πρωτοβουλία για την υποβολή εκθέσεων απολογισμού σε παγκόσμιο επίπεδο (Global Reporting Initiative), ή άλλα αναγνωρισμένα διεθνή πλαίσια<sup>120</sup>.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε την υπ' αριθμ. 2017/C 215/01 Ανακοίνωση με μη δεσμευτικές κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τη μεθοδολογία της υποβολής εκθέσεων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, προκειμένου να βοηθηθούν οι εταιρείες να δημοσιοποιούν συναφείς μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες (περιβαλλοντικές και κοινωνικές) με συνεπή και συγκρίσιμο τρόπο. Ο στόχος είναι να ενισχυθεί η εταιρική διαφάνεια και οι επιδόσεις, καθώς και να ενθαρρυνθούν οι εταιρείες να υιοθετήσουν μια πιο βιώσιμη επιχειρηματική προσέγγιση<sup>121</sup>.

Οι νέες κατευθυντήριες γραμμές θα υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους για υποβολή εκθέσεων βάσει των σημερινών απαιτήσεων δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και θα προωθήσουν την έξυπνη επιχειρηματική λογοδοσία. Άλλωστε οι διαφανείς επιχειρήσεις αποδίδουν καλύτερα μακροπρόθεσμα, έχουν χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης, προσελκύουν και διατηρούν ταλαντούχους υπαλλήλους και τελικά επιτυγχάνουν. Η δημοσιοποίηση των κατάλληλων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών είναι επίσης ένα ουσιαστικό στοιχείο για την εξασφάλιση βιώσιμης χρηματοδότησης. Αυτό βασίζεται στον στόχο της Επιτροπής να αναπτύξει μια συνολική και ολοκληρωμένη στρατηγική στην Ένωση για τη βιώσιμη χρηματοδότηση (Sustainable Finance), ως μέρος της Ένωσης για τις Κεφαλαιαγορές (Capital Markets Union initiative).<sup>122</sup>

Η νέα στρατηγική της ΕΕ για την ΕΚΕ δίνει μεγάλη έμφαση στην Ατζέντα 2030. Το Νοέμβριο του 2016 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε έγγραφο με τίτλο «Τα επόμενα βήματα για ένα βιώσιμο ευρωπαϊκό μέλλον» ανέπτυξε το σχέδιό της για την υλοποίηση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης εντός της ΕΕ, στην οποία έχουν κεντρικό ρόλο οι επιχειρήσεις.

---

<sup>120</sup> Η οδηγία 2014/95/ΕΕ Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου που τροποποίησε την οδηγία 2013/34/ΕΕ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EL>

<sup>121</sup> [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

<sup>122</sup> <https://www.csrhellas.net/network/legal-framework/ec-odigies-dimosiopoiiisis-mh-xrimatoikononikon-pliroforion/>

Οι πρωτοβουλίες της προώθησης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην ευρωπαϊκή κοινότητα θεωρούνται από αρκετούς ως την απαρχή της δημιουργίας ενός νομικού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η Επιχειρηματική Διακήρυξη 2020 για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Enterprise 2020 Manifesto)<sup>123</sup>, αποτελεί την πρόταση των επιχειρήσεων στην επιτακτική ανάγκη να αντιμετωπιστούν προκλήσεις όπως η ανεργία, η κλιματική αλλαγή και οι δημογραφικές μεταβολές στην Ευρώπη, μέσα από ένα κίνημα αλλαγής βασισμένο στις αρχές της ΕΚΕ, αλλά και την απάντησή τους στα πλαίσια της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Ευρώπη 2020 (Europe 2020 Strategy), που στοχεύει σε μία έξυπνη, αειφόρο και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη<sup>124</sup>.

Η Επιχειρηματική Διακήρυξη 2020 καλεί ανθρώπους, επιχειρήσεις και κυβερνήσεις να συνεργαστούν αποτελεσματικά και ουσιαστικά με τρεις κύριες προτεραιότητες στρατηγικής στο χρονικό διάστημα των πέντε επόμενων ετών μέχρι το 2020:

1. Να τεθούν σε πρώτη προτεραιότητα των διοικητικών συμβουλίων, της διοίκησης και των αλυσίδων αξίας η απασχολησιμότητα και η ένταξη χωρίς διακρίσεις.
2. Να κινητοποιηθούν οι επιχειρήσεις ώστε να εμπλακούν ενεργά, ως αφοσιωμένοι συνεργάτες, στην ανάπτυξη των κοινωνιών, των πόλεων και των περιφερειών και να εφαρμόσουν νέες μεθόδους αειφόρου παραγωγής, κατανάλωσης και τρόπου ζωής.
3. Να τεθούν στο επίκεντρο της επιχειρηματικής συμπεριφοράς η διαφάνεια και ο σεβασμός των ανθρώπινων δικαιωμάτων.<sup>125</sup>

Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιήθηκε η κατάρτιση Σχεδίων Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα στις χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης ως μια προτεραιότητα για την υλοποίηση της ΕΚΕ στην Ευρώπη.

Οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες διαμόρφωσαν Σχέδια Εθνικής Στρατηγικής για την ΕΚΕ (Βέλγιο, Βουλγαρία, Κύπρος, Τσεχία, Γερμανία, Δανία, Εσθονία, Φινλανδία,

---

<sup>123</sup> Πραγματοποιήθηκε υπό την καθοδήγηση του CSR Europe, του Ευρωπαϊκού Επιχειρηματικού Δικτύου για την ΕΚΕ, και τη συνεργασία 42 Εθνικών Δικτύων ΕΚΕ, εκπροσωπώντας περισσότερες από 10.000 εταιρείες από όλη την Ευρώπη και παρουσιάστηκε στις 19 Ιουνίου στο Μιλάνο, στο πλαίσιο της διεθνούς έκθεσης EXPO MILANO 2015

<sup>124</sup> CSR Europe

<sup>125</sup> CSR Hellas <https://www.csrhellas.net/network/sdgs/>

Γαλλία, Ιταλία, Λιθουανία, Ολλανδία, Πολωνία, Σουηδία, Μεγάλη Βρετανία)<sup>126</sup>, ενώ αρκετές από αυτές έχουν ήδη καταρτίσει ξεχωριστά Σχέδια Εθνικής Στρατηγικής για την Επιχειρηματικότητα και τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (Δανία, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, Λιθουανία, Μεγάλη Βρετανία, Ολλανδία Πολωνία, Σουηδία, Φινλανδία)<sup>127</sup>.

**Table 1: Current state of development of National Action Plans on CSR**

Countries with current CSR NAPs	Countries with NAPs close to completion	Countries with NAPs under development	Countries without plans to develop a formal NAP
Belgium, Bulgaria, Cyprus, Czech Republic, Germany, Denmark, Estonia, Finland, France, Italy, Lithuania, the Netherlands, Poland, Sweden, UK	Austria, Ireland, Hungary, Malta, Spain	Croatia, Greece, Latvia, Portugal, Romania, Slovenia, Slovakia	Luxembourg

## 2.5 Θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα

Η Ελλάδα χαρακτηρίστηκε από τους Albareda et al.<sup>128</sup> ως χώρα που ανέπτυξε με σχετική υστέρηση πολιτικές προαγωγής της εταιρικής υπευθυνότητας, παρακινούμενη τόσο από τις δράσεις της Ευρωπαϊκής Κοινότητας να οργανώσει ένα ευρωπαϊκό πλαίσιο ανάπτυξης της ΕΚΕ όσο και από τον αντίκτυπο παγκόσμιων πρωτοβουλιών για την ΕΚΕ και την αειφόρο ανάπτυξη<sup>129</sup>.

Μέχρι σήμερα, η ελληνική κυβέρνηση είναι ουραγός στην υιοθέτηση πολιτικών ενίσχυσης της εφαρμογής της ΕΚΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Έθεσε τις προτεραιότητες της ανάπτυξης και εφαρμογής της στρατηγικής ΕΚΕ, οι πρώτες ενέργειες των οποίων περιλαμβάνουν την παροχή πληροφόρησης και την ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης. Δεν υπάρχει ακόμη και σήμερα ένα Εθνικό Σχέδιο Δράσης, παρά τη δέσμευση και την προεργασία που έγινε ήδη από το 2014. Ωστόσο, έχει ανακοινωθεί ότι η κυβέρνηση θα δημιουργήσει το CSR Forum το οποίο θα παρακολουθεί την ανάπτυξη της ΕΚΕ σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, θα στηρίζει την κλαδική εκπαίδευση υψηλόβαθμων στελεχών,

<sup>126</sup> Williamson N., Stampe-Knippel A., Weber T., (2014) European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Unit C.1, Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union Compendium, ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12899&langId=en

<sup>127</sup> Business human rights Resource Centre <https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles/implementation-tools-examples/implementation-by-governments/by-type-of-initiative/national-action-plans>

<sup>128</sup> Albareda L, Lozano JM, Ysa T. (2007), Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. Journal of Business Ethics; 74 : 391-407

<sup>129</sup> Σκουλούδης Α., Ευαγγελινός Κ., Μωραΐτης Σ. (2010), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και αξιολόγηση εκθέσεων εταιρικής υπευθυνότητας στην Ελλάδα: Τρέχουσες τάσεις, ανασκόπηση βιβλιογραφίας &

συνδικαλιστών και εργαζομένων με θέμα την ΕΚΕ. Η κυβέρνηση σκοπεύει να ευαισθητοποιήσει τους καταναλωτές και να συμβάλει στην προώθηση των υπεύθυνων πρακτικών των ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών, δημιουργώντας μια ιστοσελίδα για ανάρτηση των καλών πρακτικών, καθιερώνοντας CSR help desks, την απονομή του CSR award και τη δημιουργία σήματος υπευθυνότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Θα υιοθετήσει κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια στις δημόσιες προμήθειες<sup>130</sup>. Δεδομένου ότι η ελληνική οικονομία απαρτίζεται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αυτοαπασχολούμενους, η γνώση και η εφαρμογή των πρακτικών της ΕΚΕ είναι χαμηλή. Ιδιαίτερος σε περίοδο κρίσης και χαμηλής εμπιστοσύνης της κυβέρνησης είναι σημαντικό να αναζητηθούν νέοι τρόποι προσέλευσης πολιτών και επιχειρήσεων στις αρχές της ΕΚΕ<sup>131</sup>.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η ελληνική νομοθεσία καλύπτει διακριτούς τομείς της ΕΚΕ, όπως υγιεινή και ασφάλεια, ανθρώπινα δικαιώματα και συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η μόνη σχετική νομοθεσία είναι η μεταφορά της ευρωπαϊκής οδηγίας εκσυγχρονισμού (2003/52/EC) στο εθνικό δίκαιο με το νόμο 3487/06. Η νομοθεσία αυτή θεσμοθετεί υπέρ της διαφάνειας και του ελέγχου των εταιρικών οικονομικών δεδομένων και υποχρεώνει οργανισμούς εισηγμένους στο χρηματιστήριο να δημοσιοποιούν τους κινδύνους που συνδέονται με τα πάγια στοιχεία του ενεργητικού, ενώ επίσης υποχρεώνει τις ρυθμιστικές αρχές να αξιολογήσουν τους αναφερόμενους αυτούς κινδύνους<sup>132</sup>.

Η εθνική νομοθεσία ρυθμίζει θέματα που σχετίζονται με την ΕΚΕ, όπως περιβάλλον, επιχειρηματικότητα, ανθρώπινο δυναμικό, σχέσεις με την κοινωνία και σχέσεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, η ρύθμιση αυτών των θεμάτων είναι αποσπασματική και δεν εντάσσεται σε ένα εθνικό στρατηγικό πλαίσιο. Συνεπώς, είναι σημαντική η ένταξη όλων των νομοθετικών παρεμβάσεων σε ένα ολοκληρωμένο εθνικό πλαίσιο δράσης για την ΕΚΕ.

Το φθινόπωρο του 2013, με Υπουργική Απόφαση αποτυπώθηκε και τυπικά η βούληση της Ελληνικής Πολιτείας να αναπτύξει και να εφαρμόσει μία Εθνική Στρατηγική

---

αποτελέσματα έρευνας 2008, Εργαστήριο Επιχειρησιακής Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης, Τμήμα Περιβάλλοντος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μυτιλήνη.

<sup>130</sup> Williamson N., et al. (2014) όπ.π σ. 79

<sup>131</sup> European Commission, Post event report - Peer Review on Corporate Social Responsibility – Helsinki (Finland), 7 November 2013

<sup>132</sup> <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=615654>

για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, σύμφωνα με την πολιτική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΚΕ (2011-2014), αλλά και των προτύπων που έχουν ακολουθηθεί στον τομέα αυτό, τόσο στην Ευρώπη, όσο και διεθνώς. Για το σκοπό αυτό συστήθηκε Επιτροπή εργασίας στην οποία μεταξύ άλλων φορέων συμμετείχαν το CSR HELLAS και το Συμβούλιο ΣΕΒ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, ως εκπρόσωποι της επιχειρηματικής κοινότητας, υπό τον συντονισμό της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας. Η Επιτροπή εργασίας κατάληξε σε ένα Προσχέδιο «Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ΕΚΕ», το οποίο τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση στις 28 Ιουλίου 2014, μέσω της σχετικής ιστοσελίδας της Ελληνικής Κυβέρνησης. Το Προσχέδιο αυτό δεν τέθηκε σε ψηφοφορία από τη Βουλή. Το 2017 καταρτίστηκε από τη Γενική γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή το νέο Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα, το οποίο έλαβε αυστηρή αρνητική κριτική από φορείς όπως το Δίκτυο CSR Hellas, το Ελληνικό Δίκτυο για το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ, το Συμβούλιο Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΣΕΒ.

Στην Ελλάδα οι οδηγίες της ΕΕ 2013/34/ΕΕ ενσωματώθηκαν με τις διατάξεις του ν.4403/2016 σε συνδυασμό με τις διατάξεις του ν.4308/2014 και τη σχετική εγκύκλιο 62784/6.6.2017 του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης, όπου υπάρχει σαφής αναφορά σε διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα και οδηγίες για την υιοθέτηση των αρχών της ΕΚΕ (όπως το Global Reporting Initiative, UNGC, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, κ.ά.). Θεσπίστηκε λοιπόν ένα νέο είδος έκθεσης αναφοράς για τις οντότητες δημοσίου ενδιαφέροντος οι οποίες προβλέπονται στις διατάξεις του ν.4308/2014<sup>133</sup>.

---

<sup>133</sup> Όπως προβλέπεται στο Παράρτημα του ν. 4308/2014 (ΦΕΚ 251 Α΄2014) :

«Οντότητες δημοσίου ενδιαφέροντος είναι οντότητες που υπόκεινται στον Ελληνικό νόμο και περιλαμβάνουν: α) Τις οντότητες των οποίων μετοχές ή άλλες κινητές αξίες είναι εισηγμένες σε οργανωμένη αγορά κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά την έννοια της Οδηγίας 2004/39/ΕΟΚ και σύμφωνα με τις προβλέψεις του Κανονισμού 1606/2002 της Ευρωπαϊκής Ένωσης. β) Τις ασφαλιστικές και αντασφαλιστικές επιχειρήσεις των περιπτώσεων 5 και 6 της παραγράφου 1 του άρθρου 4 του Κανονισμού (ΕΕ) 575/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 26ης Ιουνίου 2013 σχετικά με τις απαιτήσεις προληπτικής εποπτείας για πιστωτικά ιδρύματα και επιχειρήσεις επενδύσεων και την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 648/2012. γ) Τα πιστωτικά ιδρύματα όπως αυτά καθορίζονται από την περίπτωση 1 της παραγράφου 1 του άρθρου 4 του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 575/2013.δ) Οντότητες που καθορίζονται από τη νομοθεσία ως δημοσίου ενδιαφέροντος οντότητες, με βάση τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, το μέγεθος ή τον αριθμό των απασχολούμενων»



Οι οντότητες που εντάσσονται στην ανωτέρω κατηγορία θα πρέπει να περιλαμβάνουν στην έκθεση διαχείρισης και μια μη χρηματοοικονομική κατάσταση που θα περιέχει πληροφορίες στο βαθμό που απαιτείται για την κατανόηση της εξέλιξης, των επιδόσεων, της θέσης και του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων της, σε σχέση με περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εργασιακά θέματα, το σεβασμό των δικαιωμάτων του ανθρώπου, την καταπολέμηση της διαφθοράς και με θέματα σχετικά με τη δωροδοκία.

Όταν η οντότητα δεν ασκεί πολιτικές σε σχέση με ένα ή περισσότερα από τα εν λόγω θέματα, παρέχεται στην μη χρηματοοικονομική κατάσταση σαφής και αιτιολογημένη εξήγηση για την απουσία των εν λόγω πολιτικών. Η μη χρηματοοικονομική κατάσταση περιλαμβάνει επίσης, όπου ενδείκνυται, αναφορές και πρόσθετες εξηγήσεις για τα ποσά που αναγράφονται στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις.<sup>134</sup>

Επίσης, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.4308/2014 οι μεγάλες εταιρείες υποχρεούνται να περιλάβουν στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, στοιχεία για την πολυμορφία που εφαρμόζεται στα διοικητικά, διαχειριστικά και εποπτικά όργανα, όσον αφορά πτυχές όπως το φύλο, η ηλικία, το επαγγελματικό/εκπαιδευτικό ιστορικό των μελών. Ακόμα, υπό το ισχύον καθεστώς, η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης ήταν υποχρεωτικό περιεχόμενο της έκθεσης διαχείρισης. Πλέον, δίδεται η δυνατότητα να συντάσσεται σε χωριστό έγγραφο, το οποίο αναρτάται στην ιστοσελίδα της εταιρείας.

ΠΔ 148/2009 περί Περιβαλλοντικής ευθύνης για την πρόληψη και αποκατάσταση των ζημιών στο περιβάλλον (εναρμόνιση με την Οδηγία 2004/35/EK) και την αναγνώριση περιβαλλοντικής ευθύνης μέσω της καθιέρωσης της αρχής «ο ρυπαίνων πληρώνει».

Η Υπουργική Απόφαση 135/2014 περί περιβαλλοντικής αδειοδότησης έργων και δραστηριοτήτων μέσω της οποίας επιχειρείται να αναγνωριστεί ως η εθελοντική ανάληψη περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών ΕΚΕ από τους φορείς ιδιωτικών και δημόσιων έργων και δραστηριοτήτων και να ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών αυτών κατά την εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και κατά την έγκριση όρων για την αντιμετώπισή τους.

Τον Σεπτέμβριο 2017 ξεκίνησε επισήμως τη λειτουργία του το Ελληνικό Δίκτυο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη SDSN Greece (Sustainable Development Solutions Network), το 22ο εθνικό ή περιφερειακό δίκτυο της διεθνούς κοινότητας του SDSN, που ιδρύθηκε

προ διετίας, μετά την υιοθέτηση της Ατζέντας 2030 και των 17 στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης από τα 193 κράτη-μέλη του ΟΗΕ<sup>135</sup>.

## **2.6 Στάση καταναλωτών και επιχειρήσεων απέναντι στην ΕΚΕ στην Ελλάδα**

Το 2012 σε έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>136</sup> (Φλας Ευρωβαρόμετρο 363) σχετικά με το «Πως οι εταιρείες επηρεάζουν την κοινωνία μας» προέκυψε ότι οι πολίτες στην Ελλάδα ενδιαφέρονται σε ποσοστό 82% για τις δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας των εταιρειών, έναντι 79% των πολιτών στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρά το ενδιαφέρον τους για τις κοινωνική υπευθυνότητα των εταιρειών όμως οι πολίτες δεν νιώθουν ότι είναι αρκετά ενημερωμένοι σχετικά με το τι κάνουν οι εταιρείες για να συμπεριφέρονται υπεύθυνα απέναντι στην κοινωνία σε ποσοστό 69% στην Ελλάδα και 62% στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι Έλληνες αξιολογούν ως αρνητική τη συνολική επιρροή των εταιρειών στην κοινωνία με ποσοστό 56%, ενώ οι ευρωπαίοι αξιολογούν ως θετική τη συνολική επιρροή των εταιρειών στην ΕΕ. Ως κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα της λειτουργίας των εταιρειών απέναντι στην κοινωνία χαρακτηρίζονται η διαφθορά, η περιβαλλοντική μόλυνση, η μείωση του αριθμού των υπαλλήλων τους, οι κακές συνθήκες εργασίας, η υπερβολική επιρροή στην κυβερνητική πολιτική, η παρότρυνση για υπερκατανάλωση, τα κακής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

Το 2012 σε έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>137</sup> (Φλας Ευρωβαρόμετρο 367) σχετικά με τη «Δημιουργία της ενιαίας αγοράς για οικολογικά προϊόντα» προέκυψε ότι οι πολίτες στην Ελλάδα εμπιστεύονται τις αναφορές των εταιρειών σχετικά με τη δική τους περιβαλλοντική επίδοση σε ποσοστό 36%, ενώ τείνουν να μην τις εμπιστεύονται σε

---

<sup>134</sup> <https://www.csrhellas.net/network/legal-framework/nea-egiklios-gia-thn-emporiki-dimosiotita/>

<sup>135</sup> Εφημερίδα Καθημερινή, 5-11-2017 Η ΕΚΕ από τον Adam Smith έως σήμερα

<sup>136</sup> Διεξήχθησαν 31.582 τηλεφωνικές συνεντεύξεις στην ΕΕ27 και 1.000 συνεντεύξεις στην Ελλάδα κατά το διάστημα

29/10-31/10/2012 [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_363\\_fact\\_el\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_363_fact_el_el.pdf)

<sup>137</sup> Διεξήχθησαν 25.568 τηλεφωνικές συνεντεύξεις στην ΕΕ27 και 1.002 συνεντεύξεις στην Ελλάδα κατά το διάστημα

04/12-06/12/2012 [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_367\\_fact\\_el\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_367_fact_el_el.pdf)

ποσοστό 32% και δεν τις εμπιστεύονται καθόλου σε ποσοστό 27% (τα ποσοστά για την ΕΕ είναι 41%,42% και 12% αντίστοιχα).

Το 2013 σε έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>138</sup> (Φλας Ευρωβαρόμετρο 369) σχετικά με τις «Επενδύσεις σε άυλα στοιχεία: Οικονομικά στοιχεία και καινοτομία τα κίνητρα για την ανάπτυξη» προέκυψε ότι οι προτεραιότητες για τις εταιρίες στην Ελλάδα είναι η μείωση του κόστους παραγωγής (38%), η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας(33%), η ταχεία ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών(30%). Για τις ευρωπαϊκές εταιρείες οι προτεραιότητες είναι οι εξειδικευμένες λύσεις στις ανάγκες του πελάτη (40%), η μείωση του κόστους παραγωγής (33%), η διασφάλιση χαμηλότερων τιμών των προϊόντων/υπηρεσιών (26%). Το κυριότερο κίνητρο για τις εταιρείες να επενδύσουν σε άυλα στοιχεία είναι η βελτίωση των σχέσεων τους με τους πελάτες και τις συνεργαζόμενες εταιρείες, ωστόσο τα υψηλά κόστη αποθαρρύνουν τις εταιρείες από τέτοιου είδους επενδύσεις.

Στην Ελλάδα σύμφωνα με έρευνα της ICAP Group τον Αύγουστο 2015<sup>139</sup> η πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος (61%) θεωρεί ότι ο βαθμός εφαρμογής των πρακτικών ΕΚΕ, από το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, εξακολουθεί να κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα αν και αναγνωρίζεται η σημαντικότητα της. Οι δράσεις ΕΚΕ που υιοθετούνται πιο συχνά και σε μεγαλύτερο βαθμό από τις μεγάλες εταιρείες, διότι διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα και τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους, τείνουν να είναι περισσότερο συστηματοποιημένες, επίσημες και να συνοδεύονται από το ανάλογο πρόγραμμα δημοσιότητας.

Οι ενέργειες των εταιρειών που αφορούν στο Ανθρώπινο Δυναμικό καλύπτουν το μεγαλύτερο μερίδιο (35% το 2015) στο συνολικό τους προϋπολογισμό για δράσεις ΕΚΕ. Ορισμένες από τις κυριότερες πρακτικές ΕΚΕ που εφαρμόζονται σε σημαντικό βαθμό από τις εταιρείες του δείγματος είναι οι εξής: α) η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης-διασφάλισης ποιότητας των προϊόντων (86%), β) η παροχή ίσων ευκαιριών προς όλους τους εργαζομένους (85%), γ) οι δυνατότητες εκπαίδευσης ή βελτίωσης των δεξιοτήτων

---

<sup>138</sup> [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_369\\_fact\\_el\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_369_fact_el_en.pdf)

Διεξήχθησαν 8.715 τηλεφωνικές συνεντεύξεις στην ΕΕ27 και 300 συνεντεύξεις στην Ελλάδα κατά το διάστημα 22/01-28/01/2013

<sup>139</sup> ICAP Group (Αύγουστος 2015) Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα: 83 επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας (βιομηχανία, εμπόριο, υπηρεσίες), που δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια

του προσωπικού (83%) και δ) τα εσωτερικά προγράμματα ανακύκλωσης (81%). Η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο αξιολογήθηκε ως σημαντικό όφελος που επιφέρουν οι δράσεις ΕΚΕ από το 89% των εταιρειών του δείγματος. Ακολούθησε η προσέλκυση και διατήρηση υψηλού επιπέδου ανθρωπίνου δυναμικού, με ποσοστό 85%, και η ενίσχυση και η προστασία της εταιρικής εικόνας με 83%.<sup>140</sup>

Η πρώτη έρευνα για το κόστος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε από το Κέντρο Αειφορίας (CSE) το καλοκαίρι του 2014 με την υποστήριξη του Ινστιτούτου Εταιρικής Ευθύνης (CRI) με στόχο την αποτύπωση της κατάστασης στην Ελλάδα και την σύγκριση με καλές πρακτικές άλλων χωρών. Στην έρευνα συμμετείχαν πολυεθνικές, μεγάλες Ελληνικές, μικρομεσαίες και οικογενειακές εταιρίες, που έχουν εκδώσει απολογισμό Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ή Βιωσιμότητας σύμφωνα με τα πρότυπα του Global Reporting Initiative (GRI).

Η έρευνα κατέδειξε ότι υπάρχει επιτακτική ανάγκη αναβάθμισης της στρατηγικής των ελληνικών εταιριών, ώστε να συμβαδίζουν με τα διεθνή πρότυπα. Η αναβάθμιση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με την αποτύπωση στις εκθέσεις ΕΚΕ της αναλυτικής στρατηγικής τους για την ΕΚΕ, και με τη δέσμευση τους σε συγκεκριμένους στόχους. Σε αυτή την κατεύθυνση θα συμβάλει η αύξηση του ποσοστού των εταιριών που ζητούν εξωτερική διασφάλιση (μόλις στο 45% όπως προκύπτει από σχετική έρευνα του Κέντρου Αειφορίας) χρησιμοποιώντας διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα διασφάλιση (π.χ. AA1000AS). Αξίζει να σημειωθεί πως η τάση της εξωτερικής διασφάλισης γίνεται όλο και πιο επιτακτική, κυρίως από επενδυτές και πελάτες. Η νέα νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για υποχρεωτικούς απολογισμούς από εταιρίες που πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, που αφορά περίπου 370 περίπου εταιρίες στην Ελλάδα, θεωρούμε πως θα συμβάλει σημαντικά στην αύξηση των εταιριών που θα προβούν σε ενέργειες ΕΚΕ, αλλά και στα χρήματα που δαπανούνται για αυτές από τις εταιρίες.

Οι κλάδοι με τις περισσότερες εταιρίες που εκδίδουν απολογισμούς βιωσιμότητας ή ΕΚΕ, στην Ελλάδα, είναι ο χρηματοπιστωτικός (μαζί με τις ασφάλειες, ο ενεργειακός, και ο Βιομηχανικός. Ακολουθούν ο τηλεπικοινωνιακός και τα τρόφιμα/ποτά. Αυτή η εικόνα επαληθεύεται και από άλλες έρευνες, και επίσης συναντάται και σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως προκύπτει και από αντίστοιχες έρευνες. Η συνολική δαπάνη των εταιρειών

---

<sup>140</sup> <https://csrindex.gr>

που στόχευσε η έρευνα εκτιμάται βάση των ποιοτικών αποτελεσμάτων και αναγωγής ότι ανέρχεται ετησίως σε 55 ( $\pm 20\%$ ) εκατομμύρια ευρώ κατά εκτίμηση και για τις 42 εταιρείες. Το ποσό αυτό αντιστοιχεί σε ένα μέσο ποσοστό επί του κύκλου εργασιών αυτών των εταιριών της τάξεως του 0.085% ( $\pm 20\%$ )<sup>141</sup>.

Όσον αφορά τη στάση του έλληνα καταναλωτή, όπως φαίνεται σε έρευνα που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Επικοινωνίας τον Μάρτιο του 2014<sup>142</sup>, σε δείγμα 700 πολιτών, προκύπτει ότι εδραιώνεται συνεχώς με ανοδικές τάσεις στην συνείδηση του η ενεργή πράξη επιβράβευσης και τιμωρίας (συνειδητός καταναλωτισμός). Στο πλαίσιο αυτό σταθερά αυξανόμενο καταγράφεται το κοινό των ενεργών καταναλωτών ΕΚΕ (64,5%), αν και ένας στους δύο ενεργούς καταναλωτές παρουσιάζουν παρορμητικές συμπεριφορές (31,5%).

## **2.7 Προϋποθέσεις Για Την Εφαρμογή Της ΕΚΕ**

Υπάρχουν δυο περιπτώσεις υποκίνησης της οργανωσιακής αλλαγής ενός οργανισμού: α) να βρίσκεται σε περίοδο κατά την οποία αντιμετωπίζει κάποια κρίση ή β) να υποκινείται από κάποιο όραμα. Σε κάθε περίπτωση η **ηγεσία** είναι ο βασικός παράγοντας για την επίτευξη της αλλαγής, διότι αποτελεί την κινητήριο δύναμη για την πραγματοποίηση της αλλαγής στο περιβάλλον της επιχείρησης<sup>143</sup>. Προϋποθέτει για την υλοποίηση της την ύπαρξη ενός καλά σχεδιασμένου **επιχειρησιακού συστήματος**, ηγέτες που δρουν ως μέντορες, **ανθρώπινο δυναμικό** καλά εκπαιδευμένο που δύνανται να κάνει πραγματικότητα τις οδηγίες της διοίκησης, προηγμένες τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα τα οποία επιλέγονται με βάση το **όραμα** της επιχείρησης. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι βασική προϋπόθεση είναι να θεωρεί το κάθε άτομο που εργάζεται για την επιχείρηση ότι αποτελεί συστατικό στοιχείο του συνόλου. Η αίσθηση αυτή του «ανήκειν» είναι και αυτή που του δίνει ένα επιπλέον κίνητρο για να είναι

---

<sup>141</sup> <https://csrindex.gr>

<sup>142</sup> Ινστιτούτο Επικοινωνίας, Μάρτιος 2014, έρευνα με θέμα: Υπεύθυνη Κατανάλωση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε παράλληλα σε 24 χώρες, από μεγάλους φορείς επικοινωνίας και έρευνας αγοράς σε κάθε χώρα, με την άδεια της канаδικής εταιρίας δημοσκοπήσεων GlobeScan Inc.

<sup>143</sup> Christian N. Madu, Chu-hua Kuei, (1995), Strategic Total Quality Management, Greenwood Publishing Group Inc., pp. 61-62

χαρούμενος που υπηρετεί τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Η εφαρμογή της κοινωνικής ευθύνης έρχεται ως επακόλουθο της διαδικασίας που ξεκινάει με την αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής και την αλλαγή του τρόπου αντίληψης με τη μετάβαση σε πιο κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές.

Αν αποτύχουν οι managers να υποκινήσουν και να προετοιμάσουν τους εργαζομένους να δεχτούν την αλλαγή, τότε στην καλύτερη των περιπτώσεων θα κατορθώσουν να επιτύχουν τη συμμόρφωση με το νομοθετικό πλαίσιο.

Μια από τις βασικές προϋποθέσεις για να καλλιεργηθεί μια εταιρική κουλτούρα ευνοϊκή απέναντι σε ζητήματα ηθικής είναι η στελέχωση της επιχείρησης από άτομα που έχουν τέτοιους ηθικούς φραγμούς που μπορούν να συνδυαστούν δημιουργικά με την υιοθετημένη εταιρική ηθική.

## **2.8 Ανασταλτικοί Παράγοντες Για Την Εφαρμογή Της ΕΚΕ**

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στην εφαρμογή της ΕΚΕ ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τον κλάδο και τα χαρακτηριστικά του και το στυλ διοίκησης της επιχείρησης. Αυτά που συνήθως επικαλούνται οι επιχειρήσεις είναι η αντίληψη ότι η εφαρμογή της συνεπάγεται μεγάλη γραφειοκρατία, η έλλειψη τεχνογνωσίας διοικητικών στελεχών και προσωπικού, ο φόβος απέναντι στην αλλαγή, η αντίδραση των Ενώσεων των εργαζομένων . Άλλοι παράγοντες είναι οι εξής:

### **Η άποψη ότι οι επιχειρήσεις ανήκουν στους μετόχους και τους ιδιοκτήτες τους**

Η άποψη αυτή αποτελεί κοινό τόπο δυο ομάδων οι οποίες έχουν, ωστόσο, διαφορετικές αντιλήψεις όσον αφορά τις ευθύνες που έχει μια επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει αυτούς που θεωρούν ότι αντικειμενικός σκοπός της λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι, αποκλειστικά, η δημιουργία προστιθέμενης οικονομικής αξίας και η επίτευξη του μέγιστου κέρδους. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης πιστεύουν δηλαδή ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν άλλου είδους ηθικές υποχρεώσεις από αυτή την ίδια ικανοποίηση των συμφερόντων των ιδιοκτητών τους. Η δεύτερη ομάδα, διαφοροποιείται από την πρώτη ως προς το ότι αποδέχεται ότι η λειτουργία των επιχειρήσεων θα πρέπει, πράγματι, να εφαρμόζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Ωστόσο, η άποψη αυτή θεωρεί ότι η μόνη κοινωνική ομάδα απέναντι στην οποία θα πρέπει να δείχνει κοινωνική ευθύνη η επιχείρηση και της οποίας θα πρέπει να εξυπηρετεί τα συμφέροντα είναι οι μέτοχοι και γενικότερα οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων<sup>144</sup>. Η προσέγγιση αυτή, αν και θεωρήθηκε προοδευτική και ριζοσπαστική όταν διατυπώθηκε<sup>145</sup>, πλέον θεωρείται ξεπερασμένη.

Σε κάθε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις, η άποψη ότι η λειτουργία των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξυπηρετεί αποκλειστικά τα συμφέροντα των ιδιοκτητών τους, μόνο ως ανασταλτικός παράγοντας για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, μπορεί να ειπωθεί. Άλλωστε, ούτως ή άλλως, οι μέτοχοι της εταιρίας είναι πολλοί και προέρχονται από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες και επομένως, εκ των πραγμάτων, έχουν διαφορετικά συμφέροντα μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στην εξυπηρέτηση των αντικρουόμενων πολλές φορές συμφερόντων.

### **Η εφαρμογή της απαιτεί σπατάλη πολύτιμου χρόνου που θα μπορούσε να διατεθεί σε πιο παραγωγικές δραστηριότητες**

Μια ομάδα ανθρώπων θεωρούν ότι η εφαρμογή της κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα, τόσο για τη δημιουργία του κατάλληλου μοντέλου για την εφαρμογή της ΕΚΕ στη συγκεκριμένη επιχείρηση, όσο και την αποτελεσματική ενσωμάτωση του στις καθημερινές πρακτικές της επιχείρησης. Οι έχοντες αυτή την άποψη θεωρούν ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις υστερούν σε σχέση με τις μεγαλύτερες σε πόρους και επομένως δεν δύνανται να ανταποκριθούν επαρκώς στις χρονικές απαιτήσεις που συνεπάγεται η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ως απάντηση αυτών θα μπορούσαμε να αντιπαραθέσουμε πολλά επιχειρήματα που ενισχύουν την αναγκαιότητα της εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Μεταξύ αυτών είναι και το γεγονός ότι η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελεί και την υιοθέτηση άλλου ενός συστήματος διοίκησης, το αποτέλεσμα του οποίου δεν έχει να κάνει μόνο με την ΕΚΕ, αλλά με την ικανότητα αυτών που το διαμορφώνουν, το ελέγχουν και το ενσωματώνουν στην επιχειρησιακή λειτουργία. Επομένως, δεν μπορούμε να πούμε ότι η

---

<sup>144</sup> Η άποψη αυτή αποτέλεσε και την πρώτη εννοιολογική προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που επιχειρήθηκε.

<sup>145</sup> Διατυπώθηκε από τον Freedman στις αρχές της δεκαετίας του 1970 και αποτέλεσε το λόγο για τον οποίο κρίστηκε νομπελίστας.

εφαρμογή της αποσπά τα διοικητικά στελέχη και την ίδια την επιχείρηση από την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της. Αντιθέτως, μόνο ενισχυτικά αυτών μπορεί να λειτουργήσει, εφόσον η επιτυχής διοίκηση της ΕΚΕ βοηθάει στην οικοδόμηση καλών σχέσεων με τους όλους τους βασικούς εμπλεκόμενους φορείς της επιχείρησης, των οποίων η γνώμη μπορεί να είναι καθοριστική κυρίως σε δύσκολες περιόδους, μειώνει το κόστος που μπορεί να προκύψει από την παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης και μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

## **2.9 Στρατηγικές Αντιμετώπισης Προβλημάτων Ηθικής & Κοινωνικής Ευθύνης Των Επιχειρήσεων**

Καθήκον της διοίκησης είναι να καθορίσει ανάλογα με την αποστολή, τους σκοπούς, τα κίνητρα, τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ποιες επιμέρους επιχειρηματικές επιλογές της θα είναι τόσο ηθικές, όσο και σύννομες. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον η επιχείρηση ανθίσταται στις αναγκαίες αλλαγές ακολουθώντας:

◆ Αμυντική Στρατηγική<sup>146</sup>: Με αυτήν η επιχείρηση επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει ή και να αποφύγει τελείως τις οποιοσδήποτε επιπρόσθετες υποχρεώσεις που συνδέονται με προβλήματα ηθικής και κοινωνικής ευθύνης και προϋποθέτουν κάποιες οικονομικές επιβαρύνσεις.

◆ Συμβιβαστική Στρατηγική: Σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον η επιχείρηση δεν ασχολείται με προβλήματα ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας, μέχρι αυτά να γίνουν ευρύτατα γνωστά στο κοινό με τις δυναμικές κινητοποιήσεις κάποιων κοινωνικών ομάδων (σωματείο εργαζομένων, οργανώσεις προστασίας καταναλωτών, οικολογικά κινήματα), οι οποίες μπορούν σε περιπτώσεις μη συμβιβασμού να δημιουργήσουν αρνητικές εντυπώσεις στο ευρύτερο κοινό ή και να προκαλέσουν νομοθετικές ρυθμίσεις.

Οποιοδήποτε και αν είναι το κίνητρο εν τέλει, οι managers έχουν την ευχέρεια να δράσουν είτε ανακλαστικά (ακριβώς αμέσως μετά την εμφάνιση του προβλήματος), είτε

---

<sup>146</sup> Werther W. B., Chandler D., 2005, σ. 64 όπ.π



προληπτικά (ενσωματώνοντας τις ανάγκες των stakeholders στη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης):

◆ Ανακλαστική Στρατηγική: Η επιχείρηση αποδέχεται την υπευθυνότητά της για τις ενέργειές της που έχουν δημιουργήσει τυχόν προβλήματα, ενώ φροντίζει μέσα από διαδικασίες συνεχούς και ανοικτής επικοινωνίας με τους άμεσα επηρεαζόμενους (stakeholders) να μην υπάρχει διάσταση μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής εικόνας της επιχείρησης. Σύμφωνα με την προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης, οι επιχειρήσεις δεν έχουν μόνο οικονομικούς στόχους, αλλά και κοινωνικές ευθύνες, οπότε οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται μόνο με το κριτήριο του κέρδους, αλλά και με τα κριτήρια του κοινωνικού συμφέροντος.

◆ Προληπτική Στρατηγική: Η επιχείρηση όχι μόνο αποδέχεται πλήρως τις κοινωνικές της ευθύνες, αλλά εθελοντικά λαμβάνει μέτρα για να συμβάλει στην αντιμετώπιση μελλοντικών κοινωνικών αναγκών. Η στρατηγική αυτή ταιριάζει στις δυναμικές και πρωτοπόρες επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν οι δραστηριότητές τους να βελτιώνουν συνεχώς την εικόνα τους<sup>147</sup>. Ο ρυθμός των αλλαγών της επιχειρηματικής φιλοσοφίας και των οργανωτικών δομών είναι σ' αυτήν την περίπτωση ταχύτερος των αλλαγών του περιβάλλοντος. Άλλωστε σύμφωνα με την προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης, η επιχείρηση δεν έχει μόνο οικονομικούς στόχους και κοινωνικές ευθύνες, αλλά οφείλει να προβλέπει τα μελλοντικά κοινωνικά προβλήματα, και οφείλει να συμβάλλει στην επίλυσή τους.

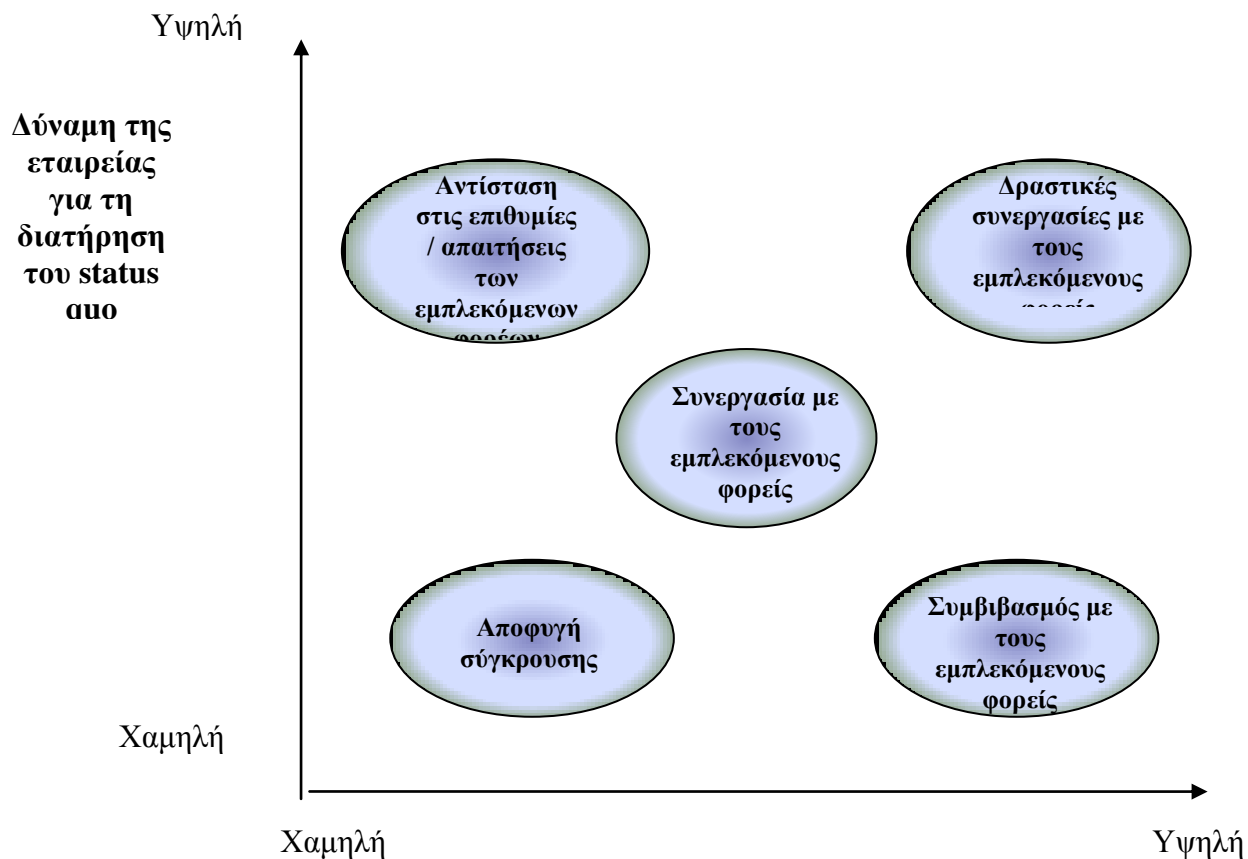
Η απόκριση ενός οργανισμού στις υποθέσεις των φορέων του ποικίλει ανάλογα την περίσταση αντανακλά την πεποίθηση της διοίκησης για τη δύναμη της εταιρείας να διατηρήσει το status quo στον κλάδο που δραστηριοποιείται και τη δύναμη των φορέων οι οποίοι επηρεάζουν και επηρεάζονται από την λειτουργία της επιχείρησης<sup>148</sup>. Τα ανωτέρω διακρίνονται στο Διάγραμμα 2.1 :

---

<sup>147</sup> Λυμπερόπουλος Κ.

<sup>148</sup> <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2160/Manetta.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

**Διάγραμμα 2.1** Στρατηγικές βάσει της δύναμης της εταιρείας και της αντίληψης για την δύναμη των stakeholders <sup>149</sup>



Αντίληψη του management για τη δύναμη των εμπλεκόμενων φορέων

Πηγή : William et al, (1992) Frederick W.C., Post J. E., Davis K., (1992)

## 2.10 Πολιτικές Για Την εφαρμογή Της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Οι πολιτικές για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση μπορούν να ειπωθούν μέσα από το πρίσμα της ηθικής ευθύνης της απέναντι σε κάθε φορέα με τον οποίο συνδέεται με μια αμφίδρομη σχέση αλληλεξάρτησης, σε

<sup>149</sup> William et al, (1992) και Frederick W.C., Post J. E., Davis K., (1992), όπ.π

συνδυασμό με τα γενικότερα πεδία εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Με βάση, λοιπόν τους εμπλεκόμενους φορείς που αναγνωρίζει ως τους σημαντικότερους από αυτούς που δέχονται τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της, η επιχείρηση διαμορφώνει τις στρατηγικές της καθώς και τα πλάνα δράσης της στους τομείς που έχει επιλέξει η ίδια ως τους πιο κατάλληλους για να ασχοληθεί μαζί τους.

Το αν ασχοληθεί μία εταιρεία με ένα συγκεκριμένο γεγονός εξαρτάται από την πιθανότητα που υπάρχει να συμβεί και με τις επιπτώσεις που έχει η πραγματοποίησή του για την εταιρεία. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να αποφασίσει ποια είναι τα πιο σημαντικά κοινωνικά θέματα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από την ίδια. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα που άπτονται του εργασιακού περιβάλλοντος και των δικαιωμάτων των εργαζομένων τους καθώς και σε θέματα που αφορούν την αγορά, και κυρίως τους καταναλωτές και τους προμηθευτές. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα περιβάλλοντος, ανθρωπίνων δικαιωμάτων ή σε θέματα που απασχολούν την ευρύτερη κοινωνία.

Ο πίνακας που ακολουθεί αποτελεί μια συνοπτική αναφορά των βασικών πολιτικών και των διαδικασιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για καθένα από τους βασικούς άξονες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

**Πίνακας 2.1: Πολιτικές & Δείκτες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ανάλογα με τον εμπλεκόμενο φορέα**

	Ιδιοκτήτες, Μέτοχοι, Επενδυτές	Υπάλληλοι	Πελάτες	Συνεργάτες	Προμηθευτές	Ανταγωνιστές	Κυβερνητικοί ρυθμιστές	Ομάδες πίεσης Καθοδηγητές	Κοινότητες
<b>Αξίες &amp; διακυβέρνηση</b>	Στρατηγική φήμης και ικανοποίηση των συμφερόντων όλων των shareholders, γνωστοποίηση στους επενδυτές	Προσκόλληση στις αξίες, αντίληψη υπαλλήλων	Διαφάνεια στις αξίες, αντίληψη/γνωστοποίηση στους πελάτες/ ικανοποίηση	Τυποποίηση αξιών στις συναλλαγές, ύπαρξη όρων για τις αξίες στα συμβόλαια	Κώδικας δεοντολογίας, σχέσεις με προμηθευτές, συχνότητα εμφάνισης παραβιάσεων του κώδικα	Ακεραιότητα, συμφωνίες / δράσεις, ικανοποίηση προμηθευτών	Οι αξίες να γίνουν μέρος της διακυβέρνησης, αντίληψη/γνωστοποίηση όλων των stakeholders	Διαφονίες στις ευθύνες, παράπονα, δημόσια σχόλια μέσω του τύπου	Ηθικός ιμπεριαλισμός, αντίληψη/γνωστοποίηση όλων των stakeholders
<b>Κανονισμοί και έλεγχοι</b>	Σύγκρουση αξιών και ελέγχου, τάση ανάδρασης στους μετόχους	Χρήση / κατάχρηση δώρων, συχνότητα εμφάνισης πειθαρχικών μέτρων	Ικανοποίηση των προδιαγραφών, συχνότητα εμφάνισης παραπόνων από πελάτες	Ρητές / άρρητες συμφωνίες, αντίληψη/γνωστοποίηση στους συνεργατών	Ύπαρξη δωροδοκιών, συχνότητα εμφάνισης πειθαρχικών μέτρων	Περιοριστικές πρακτικές, συχνότητα εμφάνισης αναφοράς στις αρχές για μονοπώλιο, αξιώσεις και προσφυγές στη δικαιοσύνη	Συμμόρφωση ή μη, Συχνότητα εμφάνισης προστίμων, κρατικών ελεγκτών	Χρήση / κατάχρηση νομικής προστασίας, αντίληψη/γνωστοποίηση stakeholders, σχόλια μέσω του τύπου	Συμμόρφωση ή μη με σχεδιασμένους κανονισμούς, συχνότητα εμφάνισης παραβάσεων
<b>Επιχειρηματικές λειτουργίες</b>	Ευθυγράμμιση λειτουργιών με τις αξίες, γνωστοποίηση των μετόχων	Αξιολόγηση απόδοσης, % των υπαλλήλων που εφαρμόζουν τα κριτήρια της ΕΚΕ	Αριθμός ερευνών από οργανισμούς για ηθικές διαφημίσεις, αριθμός διαφημίσεων που αποσύρθηκαν	Μεταχείριση απαιτήσεων πνευματικής ιδιοκτησίας και προσφυγών στα δικαστήρια	Πρακτικές τιμολόγησης, ικανοποίηση προμηθευτών, διαφοροποίηση τιμών	Προσκόλληση στους κανόνες της βιομηχανίας, λήψη βραβείων, αντίληψη /γνωστοποίηση στους stakeholders	Εμπορική κατασκοπεία, αξιώσεις και προσφυγές	Αξιώσεις & προσφυγές για Dumping, δημόσια σχόλια μέσω του τύπου	Ασφάλεια των διαδικασιών, συχνότητα εμφάνισης ατυχημάτων, Αποτελέσματα Ανθρώπινων και Κοινωνικών ελέγχων
<b>Υπευθυνότητα &amp; αποκαλύψεις</b>	Εκθέσεις που επιβάλουν την ανάδραση των μετόχων, % των πληροφοριών που στάλθηκαν και ζητούσαν την γνώμη των μετόχων	Προστασία δεδομένων, συχνότητα εμφάνισης παραπόνων υπαλλήλων, αξιώσεις και προσφυγές	Κατάλληλη πληροφόρηση, ικανοποίηση πελατών, αποδεδειγμένη μείωση εκκλήσεων & ανησυχιών των πελατών	Ειλικρίνεια, ικανοποίηση συνεργατών, παραβίαση συμβολαίων	Διαύγεια στις συναλλαγές, αντίληψη/γνωστοποίηση στους stakeholders	Χρήση των ΜΜΕ, αντίληψη/γνωστοποίηση στους stakeholders	Εκθέσεις, Standards παραπόνων, πιστοποιήσεις	Καταλληλότητα μέτρων και δεικτών, έγκριση από τους stakeholders	Αποκάλυψη πληροφοριών, διαύγεια και προσβασιμότητα στις πληροφορίες (σε γεγονότα και ελέγχους)
<b>Ανθρώπινα δικαιώματα</b>	Συμμόρφωση με διεθνείς κώδικες, ύπαρξη δήλωσης εταιρικής πολιτικής, αντίληψη των stakeholders	Σεβασμός στην εθνική / τοπική κουλτούρα, απόσυρση άδειας λειτουργίας, συχνότητα εμφάνισης διαμαρτυριών, μπιόκοτάρισμα	Διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην αλυσίδα αξίας προϊόντος, αντίληψη πελατών, μπιόκοτάζ, επίβλεψη τρίτων στην αλυσίδα αξίας προϊόντος	Κανόνες ανθρωπίνων δικαιωμάτων από τους συνεργάτες, ποσοστά εναρμόνισης	Ισότητα ευκαιριών, προφίλ προμηθευτών (μέγεθος, φύλο, εθνικότητα, προέλευση κτλ)	Ανταγωνιστική συμπεριφορά, εναρμόνιση με τα στάνταρτ του κλάδου	Κριτήρια επενδύσεων, βαθμός προσκόλλησης στις νομοθεσίες περί ανθρωπίνων δικαιωμάτων	Ενδιαφέρον της επιχείρησης να ακούσει τα παράπονα των ομάδων πίεσης, γνωστοποίηση των stakeholders	Καταλληλότητα σχεδίων για αντιμετώπιση κρίσεων, αριθμός ατυχημάτων / περιστατικών, αποτελέσματα ελέγχων τρίτων
<b>Εργασιακά δικαιώματα / Συνθήκες</b>	Σχετικότητα μισθών / κερδών εταιρείας	Ελευθερία ύπαρξης σωματείων, συχνότητα	Παιδική εργασία, αριθμός εργαζομένων κάτω των 15 ή 18 αν	Συναφή επίπεδα λειτουργίας των συνεργατών	Περιοριστικά συμβόλαια, συχνότητα	Αντιδράσεις για την υποχρέωση σκληρής εργασίας με μικρή	Προσκόλληση στα στάνταρτ, συχνότητα εμφάνισης	Έρευνες ομάδων πίεσης για υποχρέωση	Υποστήριξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων της

**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΛΙΜΕΝΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

εργασίας		συναντήσεων εργαζομένων, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργατικού δυναμικού	πρόκειται για βαριά εργασία, αριθμός καταχωρήσεων σε παρεμβατικά προγράμματα		εμφάνισης παραπόνων	αμοιβή, πιστοποίηση με στάνταρτ για την απαγόρευση επίταξης εργασίας (π.χ. SA 8000)	παραβιάσεων	εργαζομένων για σκληρή εργασία με μικρή αμοιβή	κοινότητας, επίπεδο επενδύσεων (χρόνος και / ή χρήμα)
Γενικό πλαίσιο επιχείρησης	Τύπος και ποιότητα συμμαχιών που συνάπτονται, ικανοποίηση διοικητικών μελών	Διαύγεια συμβατικών όρων, αντίληψη/ γνωστοποίηση των stakeholders / ικανοποίηση	Όροι συμβολαίων, ικανοποίηση πελατών, διατήρηση πελατών	Χρήση / κατάχρηση εξουσίας, ικανοποίηση συνεργατών, μακροβιότητα συνεργασιών	Όροι πληρωμών, παράπονα, έλεγχοι ικανοποίησης προμηθευτών	Καρτέλ, συχνότητα εμφάνισης ελέγχου βιομηχανιών	Χρήση / κατάχρηση μονοπωλίου, αντίληψη/ γνωστοποίηση στους stakeholders, συχνότητα εμφάνισης επιθεωρήσεων	Πηγές ηθικής, συμμόρφωση με τον κώδικα εθελοντισμού	Δύναμη στην αγορά της τοπικής κοινωνίας, μερίδιο αγοράς, προφίλ αγοράς
Αντίκτυπος των προϊόντων	«Ανήθικα προϊόντα», ποσοστό επί των προϊόντων σε επενδύσεις σε ηθικά κεφαλαία	Επιζήμιες διαδικασίες και δείκτης αστοχίας υλικού, χαμένος χρόνος εξαιτίας τραυματισμού, διαδικασίες ασφάλειας και υγιεινής	ικανοποίηση πελατών από τη μάρκα, παραβίαση κυβερνητικών / βιομηχανικών κανονισμών, μερίδιο αγοράς	Ικανότητα ανάκλησης προϊόντων, ταχύτητα και επιτυχία ή ανάκληση προϊόντων και αναστολή ελέγχων	Ανάμειξη στην Έρευνα και Ανάπτυξη / καινοτομία, ανάλυση κύκλου ζωής και χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων στην διαδικασία σχεδιασμού	Εκπλήρωση H&S, παραγωγή σε σχέση με τις αρχές που θέτει η βιομηχανία	Διαχείριση προϊόντων, ποσότητα επικίνδυνων υλικών που επιστρέφουν στην παραγωγή ή την αγορά με την ανακύκλωση / επαναχρησιμοποίηση	Ασφάλεια των προϊόντων, συχνότητα εμφάνισης δράσεων ομάδων πίεσης με στόχο την επιχείρηση	Επικίνδυνα υλικά, ρύπανση εδαφών και υδάτων από τα απόβλητα
Αντίκτυπος στην κοινωνία / Επενδύσεις	Εκπλήρωση υποσχέσεων, αριθμός παραπόνων	Ανάμειξη υπαλλήλων, % εθελοντών υπαλλήλων που συμμετέχουν σε κοινωνικά επενδυτικά σχέδια της εταιρείας	Δαπάνες για cause-related marketing, μερίδιο αγοράς	Αποκάλυψη / συζήτηση θεμάτων, ικανοποίηση / παράπονα συνεργατών	Αναλογία τοπικών προμηθευτών / παραγωγών	Αποκαλυπτικές συζητήσεις, επίδραση αποεπένδυσης, ποσοστά επαναπροσλήψεων	Συμμετοχή σε προγράμματα, αντίληψη/ γνωστοποίηση στους stakeholders	Επάρκεια και καταλληλότητα των δεικτών και παρακολούθηση, αντίληψη μετόχων	Μακροχρόνιες δεσμεύσεις για επενδύσεις στην κοινωνία, τάσεις στις τοπικές επενδύσεις
Άλλοι Αντίκτυποι	Επίδραση των επενδύσεων, επίδραση εκτιμήσεων	Ηθικότητα στην χρησιμοποίηση ζώων για πειράματα, επίπεδο συμβουλών, ανησυχία εργαζομένων	Κατάλληλες πρακτικές απέναντι στα ζώα, αριθμός εκστρατειών που υπέστησαν, μπουκοτάζ, ποσότητα οργανικών προϊόντων που πωλήθηκαν	Απόδοση αξίας, αριθμός συνεργατών που εγκρίθηκαν ή απορρίφθηκαν	Συνθήκες χειρισμού των ζώων, ρήξη με τους κυβερνητικούς / βιομηχανικούς κανονισμούς	Διαφάνεια στην χρηματοδότηση των ερευνών, αντίληψη των stakeholders	Ποιότητα ερευνών, έλεγχος, συμμόρφωση με τα στάνταρτ που θέτει το κράτος	Ποιότητα των περιβαλλοντικών προγραμμάτων, αντίληψη για stakeholders, σχόλια ανεξάρτητου ελεγκτή	Εκτίμηση της ποιότητας των επιδράσεων, έκθεση από τρίτα μέρη
Αντίκτυπος στο περιβάλλον	Σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων/ εκτίμηση ρίσκου, συχνότητα εμφάνισης καταστροφών, % υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν	Κατανάλωση πηγών, ποσότητα πηγών που σώθηκαν χάρη στην δράση των εργαζομένων	Πληροφόρηση πελατών σχετικά με την χρήση / διάθεση του προϊόντος, τάσεις στην συμπεριφορά των καταναλωτών	Περιβαλλοντικά στάνταρτ, % συνεργατών που διαθέτουν πιστοποιητικό προστασίας του περιβάλλοντος	Προώθηση υψηλών στάνταρτ στους προμηθευτές, % προμηθευτών που επιτυγχάνουν αυτά τα στάνταρτ	Εμπορική εκμετάλλευση, μερίδιο αγοράς, συστάσεις από επιτροπές που ερευνούν την ύπαρξη μονοπωλίων	Εκπλήρωση των στάνταρτ, Βραβεία και βαθμολογίες από τρίτα μέρη	Αποτελεσματικότητα της χρήσης ειδικών, αντίληψη μετόχων, επενδύσεις σε περιβαλλοντικά ερευνητικά προγράμματα	Επίδραση στο τοπικό περιβάλλον, ρύπανση της ατμόσφαιρας

Πηγή: Holme ,R. Rio Tinto, 2000, Making Good Business Sense, WBCSD.

## **2.11 Η Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών**

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (ή των εμπλεκόμενων φορέων) αποτελεί μία θεωρία για τον προσδιορισμό των εμπλεκόμενων μερών μίας δραστηριότητας (κυρίως οικονομικής) και την προσέγγιση της συμμετοχής τους στα κόστη και τα οφέλη που απορρέουν από αυτήν. Τα θεμέλιά της τέθηκαν από τον Freeman (1984). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν όλους όσους έρχονται σε αλληλεπίδραση άμεσα και έμμεσα με την επιχείρηση (ομάδες ατόμων, φορείς, επιχειρήσεις και μεμονωμένα άτομα) και επηρεάζουν ή/και επηρεάζονται από τις ενέργειες, τις αποφάσεις, τις πολιτικές, τις πρακτικές ή τους στόχους ενός οργανισμού<sup>150</sup>. Με βάση την αμεσότητα επηρεασμού τους διακρίνονται σε: α) άμεσα ενδιαφερόμενους που είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι δανειστές-πιστωτές, προμηθευτές, οι έμποροι, οι διανομείς, οι αντιπρόσωποι, οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές β) έμμεσα ενδιαφερόμενους, που είναι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος, δηλαδή το ευρύτερο κοινό, το κράτος, η τοπική αυτοδιοίκηση, οι τοπικές κοινωνίες, η εθνική και οι ξένες κυβερνήσεις των χωρών στις οποίες η επιχείρηση έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες της, οι διεθνείς θεσμοί (ΕΕ, ΟΗΕ κλπ), τα κόμματα, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα επιμελητήρια, οι οργανώσεις καταναλωτών και τα οικολογικά κινήματα, οι ομάδες πίεσης (pressure groups) π.χ. ακτιβιστές, διαδηλωτές, κ.α.

Η Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βοηθάει την επιχείρηση να λάβει υπόψη της τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών και να ξεκινήσει μία ουσιαστική διαδικασία διαλόγου πριν καθορίσει το πρόγραμμα δράσης της όσον αφορά την εταιρική κοινωνική της ευθύνη<sup>151</sup>. Χρησιμοποιείται ως μοντέλο οργάνωσης και επίδειξης καλής ηθικής πρακτικής από μία επιχείρηση βοηθώντας την να διακρίνει τις κοινωνικές ομάδες απέναντι στις οποίες οφείλει να επιδείξει υπεύθυνη δράση. Βασική αρχή είναι ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη της τις ανάγκες, τα συμφέροντα και τις επιδράσεις των εμπλεκόμενων φορέων<sup>152</sup>, αναγνωρίζοντας και σταθμίζοντας τις επιδράσεις αυτές. Στην ουσία η θεωρία αυτή θέτει τον οργανισμό στο κέντρο ενός πολύπλοκου συστήματος όπου συχνά υπάρχουν συγκρουόμενα συμφέροντα, απαιτήσεις και ευθύνες<sup>153</sup>. Αποτελεί εναλλακτικό μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης λόγω του ότι θέτει υπό αμφισβήτηση την αναγκαιότητα ύπαρξης κρατικού παρεμβατισμού<sup>154</sup>.

Σχηματικά, τα ανωτέρω απεικονίζονται στο Διάγραμμα 2.2:

---

<sup>150</sup> Carroll A.B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 20(1): 92-117

<sup>151</sup> Freeman R.E., (1984), *όπ.π*

<sup>152</sup> Frederick, (1992), *όπ.π*

<sup>153</sup> Donaldson, , T. Preston, L.E. (1995), *όπ.π*

**Διάγραμμα 2.2:** Οι άμεσα και έμμεσα αλληλοεπηρεαζόμενοι από τη λειτουργία της επιχείρησης



Το βασικό χαρακτηριστικό της θεωρίας είναι η επίτευξη και διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη. Φυσικά η επίτευξη πλήρους ισορροπίας αποτελεί έναν δύσκολο στόχο ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη το πλήθος των εμπλεκόμενων φορέων που μπορούν να επηρεάζουν και να επηρεάζονται από έναν οργανισμό. Για το λόγο αυτό στόχος του management είναι να λαμβάνει υπόψη του τα συμφέροντα, τα δικαιώματα και τις ανησυχίες των εμπλεκόμενων φορέων, πριν την λήψη κάποιας απόφασης ώστε όλοι, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, να είναι ικανοποιημένοι, προκειμένου να διατηρηθεί η ισορροπία ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες<sup>155</sup>.

Το κυριότερα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι<sup>156</sup>: α) το γεγονός ότι λαμβάνει υπόψη της, στον σχεδιασμό της πολιτικής και της στρατηγικής ενός οργανισμού, το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων. Συνεπώς, συμβάλει, κυρίως, στο να διατηρεί ο οργανισμός μία επαφή με το κοινωνικό σύνολο. β) η αναγνώριση και κατηγοριοποίηση του συνόλου των εμπλεκόμενων φορέων με τη λειτουργία ενός οργανισμού δίνει μία άριστη αντίληψη του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος. γ) το γεγονός ότι αυξάνει την κοινωνική ωφέλεια, σε σχέση με άλλα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης οργανισμών. Η αναγνώριση του κοινωνικού συνόλου ως εμπλεκόμενου φορέα συνεπάγεται την ροή ωφελειών προς τα μέλη του, γεγονός το οποίο συντελεί στην γενικότερη οικονομική ανάπτυξη και στην επίτευξη και διατήρηση κοινωνικής ειρήνης.

<sup>154</sup> Βαγγέλας, Κ. Γ., (2008) «Δυναμική Ισορροπία Συμμετοχής Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα στο Κόστος Παραγωγής των Λιμενικών Υπηρεσιών». Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος

<sup>155</sup> Argenti, (1997) σε Βαγγέλας, Κ. Γ., (2008)

Η θεωρία αυτή έχει υποστεί σημαντική κριτική εξαιτίας των σοβαρών μειονεκτημάτων της, μερικά από τα οποία είναι τα εξής: α) η δυσκολία εντοπισμού του συνόλου των εμπλεκόμενων φορέων μιας επιχείρησης. Η έννοια «οποιοσδήποτε επηρεάζει ή επηρεάζεται από μια επιχείρηση» είναι ευρύτατη και σε περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων οδηγεί σε ένα μεγάλο πλήθος, ενίοτε άγνωστων, εμπλεκόμενων φορέων προς εξέταση<sup>157</sup>. β) η επικέντρωση των στελεχών της διοίκησης στην επίτευξη κυρίως των οικονομικών στόχων της επιχείρησης μη λαμβάνοντας υπόψη τους τις σχέσεις της με τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς, γ) Ένα ακόμη μειονέκτημα έχει να κάνει με την περίπτωση κατά την οποία ένας μεμονωμένος εμπλεκόμενος φορέας ανήκει σε δύο ή περισσότερες ομάδες, και επομένως τα συμφέροντα του σχετίζονται με όλες τις ομάδες.

**Πίνακας 2.2: Προσδοκίες εμπλεκόμενων φορέων από την εταιρία και η φύση της υπευθυνότητας της εταιρίας απέναντί τους<sup>158</sup>.**

<b>Εμπλεκόμενοι φορείς</b>	<b>Προσδοκίες από την εταιρία</b>	<b>Μέσα υπευθυνότητας από την εταιρία</b>
<b>Εργαζόμενοι</b>	Αντισταθμιστικά οφέλη για την εργασία τους, ασφάλιση, συνθήκες εργασίας, εκπαίδευση	Ετήσιες εκθέσεις, Νέα που αφορούν τους εργαζομένους, πληροφορίες συμβάσεων
<b>Ιδιοκτήτες</b>	Υπεραξία μερισμάτων και τιμών των μετοχών	Ετήσιες οικονομικές εκθέσεις/ οικονομικές καταστάσεις, πληροφορίες για συγχωνεύσεις
<b>Πελάτες</b>	Ποιότητα και ασφάλεια προϊόντων, προσφερόμενες υπηρεσίες (Service), αξία από την αγορά προϊόντων	Έντυπα ενημερωτικά φυλλάδια, διαφήμιση, καλό Service
<b>Τραπεζικοί, Επενδυτές</b>	Ρευστότητα και αξιοπιστία της εταιρίας, δημιουργία ρευστού	Δείκτες δανειακής επιβάρυνσης, Εγγυήσεις Δανείων, Πρόβλεψη ρευστότητας
<b>Προμηθευτές</b>	Σταθερές και διαρκείς σχέσεις και συμφωνίες	Πληρωμές σύμφωνα με τους όρους των συμφωνιών
<b>Κυβέρνηση</b>	Συμμόρφωση με τους νόμους, μείωση ανεργίας, ανταγωνιστικότητα, διαφάνεια	Ετήσιες εκθέσεις προς θεσμικούς φορείς, δημοσίευση στον τύπο

<sup>156</sup> Βαγγέλας, Κ. Γ., (2008) όπ.π

<sup>157</sup> Handy, 1995; Sternberg, 1997; Hummels, 1998; Barry, 2002, σε Βαγγέλας, Κ. Γ., (2008)

<sup>158</sup> Clarke, T. (1998) "The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age", Long Range Planning, Vol 31:2, p. 182-194



<b>Εμπλεκόμενοι φορείς</b>	<b>Προσδοκίες από την εταιρία</b>	<b>Μέσα υπευθυνότητας από την εταιρία</b>
<b>Κοινή γνώμη</b>	Ασφαλή λειτουργία, συνεισφορά στην κοινωνία	Ετήσιες εκθέσεις για την ασφάλεια, αναφορές στον τύπο
<b>Περιβάλλον</b>	Φιλική προς το περιβάλλον λειτουργία, υποκατάσταση των μη ανανεώσιμων μορφών ενέργειας	Ετήσιες περιβαλλοντικές εκθέσεις, εκθέσεις που δείχνουν το επίπεδο συμμόρφωσης της εταιρίας με κανονισμούς/ νόμους

Πηγή: Clarke, T. (1998)

## **2.12 Σύστημα Για Την Πρακτική Εφαρμογή Της ΕΚΕ**

Κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, το πλαίσιο λειτουργίας της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται και ότι όταν διαφοροποιούνται κάποιες παράμετροι του ευρύτερου περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης δεν είναι δυνατόν να περιμένουμε να έχουμε τα ίδια αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου σχεδιασμού. Επομένως, κρίνεται αναγκαία και ικανή συνθήκη να υπάρχει συνεχής επανέλεγχος και συσχέτιση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων φορέων με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Η συνεχής αξιολόγηση της διαδικασίας και η διατήρηση κάθε φορά των καίριων στοιχείων που συνεπάγονται τη βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης θα είναι αυτή που τελικά θα οδηγήσει στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Πρόκειται επομένως για μια δυναμική διαδικασία, γεγονός που σημαίνει ότι προϋποθέτει συνεχή και ενδελεχή παρακολούθηση των αλλαγών που συντελούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης, στη βιομηχανία στην οποία ανήκει, και στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Ο δυναμικός χαρακτήρας της ΕΚΕ αν και κάνει δύσκολη τη μακροχρόνια διαμόρφωση στρατηγικής, δημιουργεί προϋποθέσεις για νέες ευκαιρίες και προλαμβάνει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον<sup>159</sup>.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει σωστά και με υπευθυνότητα πολιτικές που άπτονται της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, θα πρέπει να ακολουθήσει τα εξής βήματα τα οποία θα τη βοηθήσουν να επωφεληθεί μακροπρόθεσμα (Carroll, 2007<sup>160</sup>; Kotler & Lee, 2009<sup>161</sup>): 1. Προσδιορισμός του σκοπού και του οράματος της επιχείρησης. 2. Ορισμός υπευθύνου για την

<sup>159</sup> Λαζαρίδης, Θ. Γ., Δρυμπέτας Ε. (2011), όπ.π

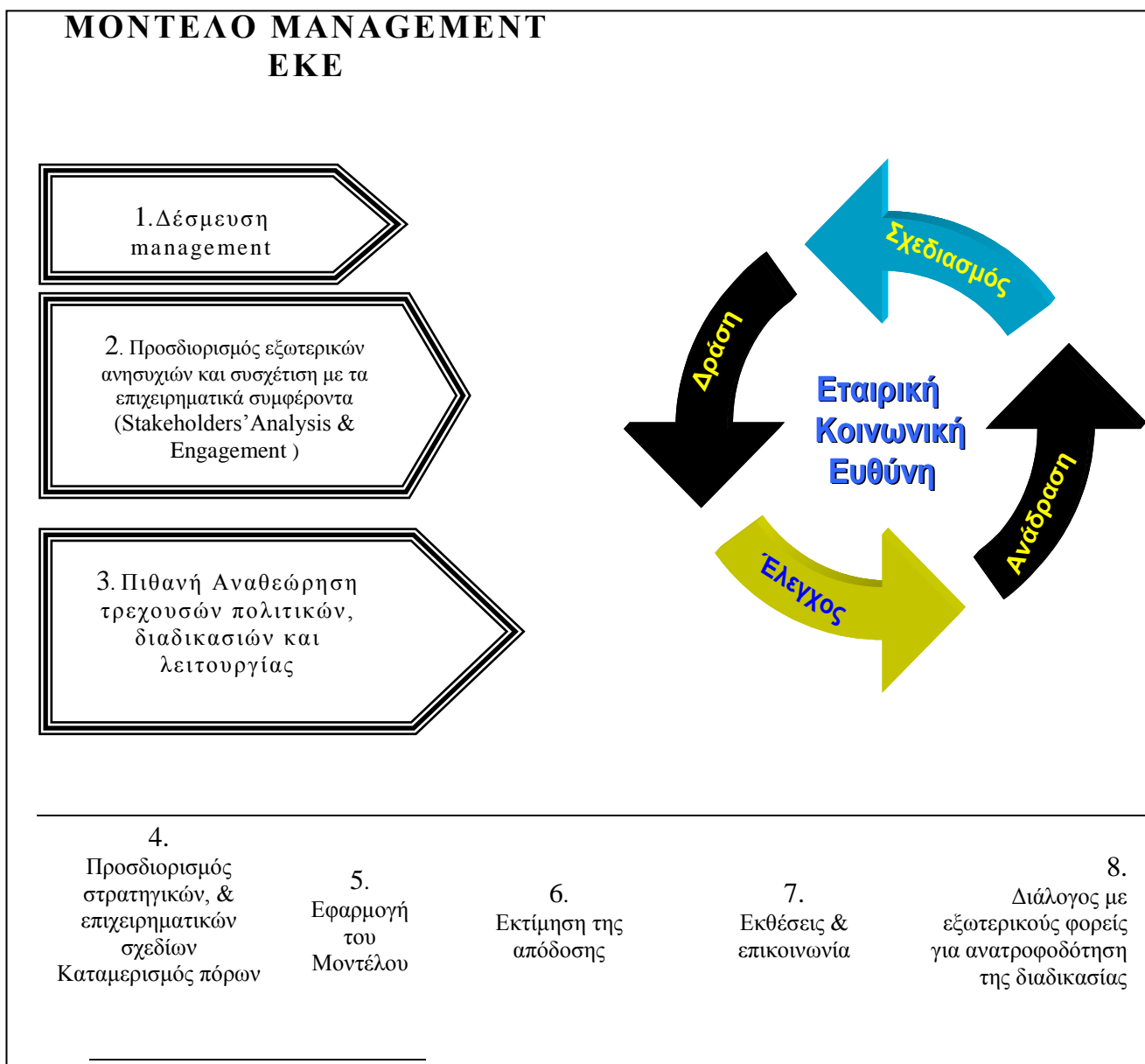
<sup>160</sup> Carroll, A. (2007), A history of corporate social responsibility: concepts and practices, in The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, eds Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J. & Siegel D., Oxford University Press, Oxford.

<sup>161</sup> Kotler, P., & Lee, N., (2009), όπ.π

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. 3. Καθορισμός προτεραιοτήτων. 4. Προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών. 5. Καθορισμός ενός προγράμματος επιχειρηματικής δραστηριότητας. 6. Εφαρμογή – Παρακολούθηση εφαρμογής – Μέτρηση. 7. Επικοινωνία – Δημοσιοποίηση.

Το μάνατζμεντ της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, είτε πρόκειται για μια επιχείρηση η οποία απασχολεί 50 άτομα, είτε για μια πολυεθνική εταιρία η οποία έχει συμφέροντα σε περισσότερες των μια χωρών, προϋποθέτει την ακολουθία βασικών βημάτων που περιγράφονται στο σχήμα που ακολουθεί:

**Διάγραμμα 2.3: Μοντέλο του management για την πρακτική εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης<sup>162</sup>**



<sup>162</sup> Πηγή: WBCSD: Winning with integrity

**Μοντέλο του management για την πρακτική εφαρμογή της ΕΚΕ:**

1. Δέσμευση Management: Για να γίνει πραγματικότητα η οποιαδήποτε πρόοδος στον τομέα της πρακτικής εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης απαραίτητη προϋπόθεση σε πρώτη φάση είναι η ύπαρξη δέσμευσης του management και ο καταμερισμός των πόρων.

2. Προσδιορισμός εξωτερικών ανησυχιών και συσχέτιση με τα επιχειρηματικά συμφέροντα (Stakeholders' Analysis & Engagement). Στη φάση αυτή είναι σημαντικό να γίνει εμπειριστατωμένη έρευνα για να προσδιοριστούν ποιοι είναι οι φορείς που συνδέουν τα συμφέροντα τους με τις δραστηριότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης και ποια είναι η δύναμη επηρεασμού που έχουν αυτοί, ώστε να σημάνουν την αλλαγή του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης.

3. Πιθανή αναθεώρηση των τρεχουσών πολιτικών, διαδικασιών και λειτουργίας: Διαδικασία ενδοσκόπησης στο εσωτερικό του οργανισμού για να διαπιστωθεί ποια θέματα κοινωνικής και περιβαλλοντικής φύσης απασχολούν την επιχείρηση ήδη, τυπικά ή άτυπα, και επαναπροσδιορισμός τους ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την ίδια και τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία της φορείς.

4. Προσδιορισμός στρατηγικών, επιχειρηματικών σχεδίων και καταμερισμός πόρων: Το στάδιο αυτό συνεπάγεται το σχεδιασμό των μηχανισμών εκείνων που απαιτούνται για την μεταβολή των ιδεών, των αρχών και αξιών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση σε πράξη. Οι μηχανισμοί αυτοί θα πρέπει να συνταιριάζονται και να συνδυάζονται ομαλά με τη γενικότερη εταιρική στρατηγική και με τις ανησυχίες που εκφράζουν οι εμπλεκόμενοι φορείς.

5. Εφαρμογή του Μοντέλου και Παρακολούθηση Εφαρμογής

6. Εκτίμηση της απόδοσης: Το συγκεκριμένο στάδιο θεωρείται πολύ σημαντικό εφόσον οι πράξεις έχουν μικρή αξία αν δεν αποτιμούνται ως προς το αποτέλεσμά τους.

7. Εκθέσεις & επικοινωνία: Η αποτελεσματική επικοινωνία μιας επιχείρησης με τους εμπλεκόμενους φορείς αποτελεί ένα από τα συστατικά που προσδιορίζουν την επιτυχία της ίδιας. Θα πρέπει να διασφαλίσει ότι γίνεται αντιληπτή από το ευρύτερο κοινό η υιοθέτηση κοινωνικά και περιβαλλοντικά πιο υπεύθυνων στρατηγικών και πρακτικών.

8. Διάλογος με εξωτερικούς φορείς: Ο διάλογος με εξωτερικούς φορείς της επιχείρησης θεωρείται απαραίτητος για την ανατροφοδότηση όλης της διαδικασίας και για τη δημιουργία διαδικασιών ανάδρασης.

Οι Marc Epstein και Marie-José Roy<sup>163</sup> παρουσίασαν διαγραμματικά ένα σύστημα για την πρακτική εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Διάγραμμα 2.4 και 2.5). Πρόκειται για ένα

---

<sup>163</sup> Epstein M. J., Roy M.-J., (2001) Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, Long Range Planning 34, σ.: 585–604, [www.lrpjournal.com](http://www.lrpjournal.com)

διάγραμμα ροής που περιγράφει τις κινητήριες δυνάμεις - πολιτικές, οι οποίες ωθούν την επιχείρηση να υιοθετήσει μια εταιρική στρατηγική ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνη, τις ενέργειες - δράσεις που θα πρέπει να αναλάβουν οι managers για την εφαρμογή της και τις συνέπειες που προκύπτουν από την υιοθέτησή της<sup>164</sup>.

Με τον προσδιορισμό των πολιτικών που οδηγούν στη βιώσιμη παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης και την εκτίμηση και διαχείριση των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων που προκύπτουν από την παραγωγική δραστηριότητα για το σύνολο των εμπλεκόμενων (stakeholders) στη λειτουργία της επιχείρησης, οι managers δύνανται να επιτύχουν μια σημαντική συμβολή στην ευημερία της επιχείρησης και της κοινωνίας εν γένει. Επίσης, στο σύστημα συμπεριλαμβάνονται η δομή και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη της αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας καθώς και οι διαδικασίες που ακολουθούνται για τη βελτίωση της κοινωνικής και της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Συστήματα όπως το πρότυπο ISO 26000, το Environmental Management Systems (EMS), παρέχουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαδικασία της πρακτικής εφαρμογής.

Στο διάγραμμα περιλαμβάνονται, οι αλληλοσχετίσεις μεταξύ των εταιρικών πρωτοβουλιών και της κερδοφορίας, εφόσον τις συνδέει με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές στρατηγικές και εφιστά την προσοχή σε πιο συγκεκριμένες πρακτικές. Επίσης, περιλαμβάνονται οι κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες που προκύπτουν από τις δράσεις της επιχείρησης. Οι πολιτικές που παρουσιάζονται προσδιορίζουν τη βιώσιμη λειτουργία (Sustainability Performance) της επιχείρησης και συνεπώς συνεπάγονται τις αντιδράσεις των εμπλεκόμενων φορέων και τη μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης. Τα βέλη ① και ② δείχνουν τις διαφορετικές χρονικές στιγμές που μπορούν να συμβούν δράσεις, ενώ το βέλος ③ δείχνει ότι οι αντιδράσεις των εμπλεκόμενων φορέων έχουν επίπτωση στη εταιρική οικονομική απόδοση και μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για την ανατροφοδότηση της ακολουθούμενης διαδικασίας πρακτικής εφαρμογής.

Διακρίνουμε πέντε βασικούς άξονες στο σύστημα καθώς και τις μεταξύ τους αλληλοσχετίσεις. Οι άξονες αυτοί είναι οι εξής:

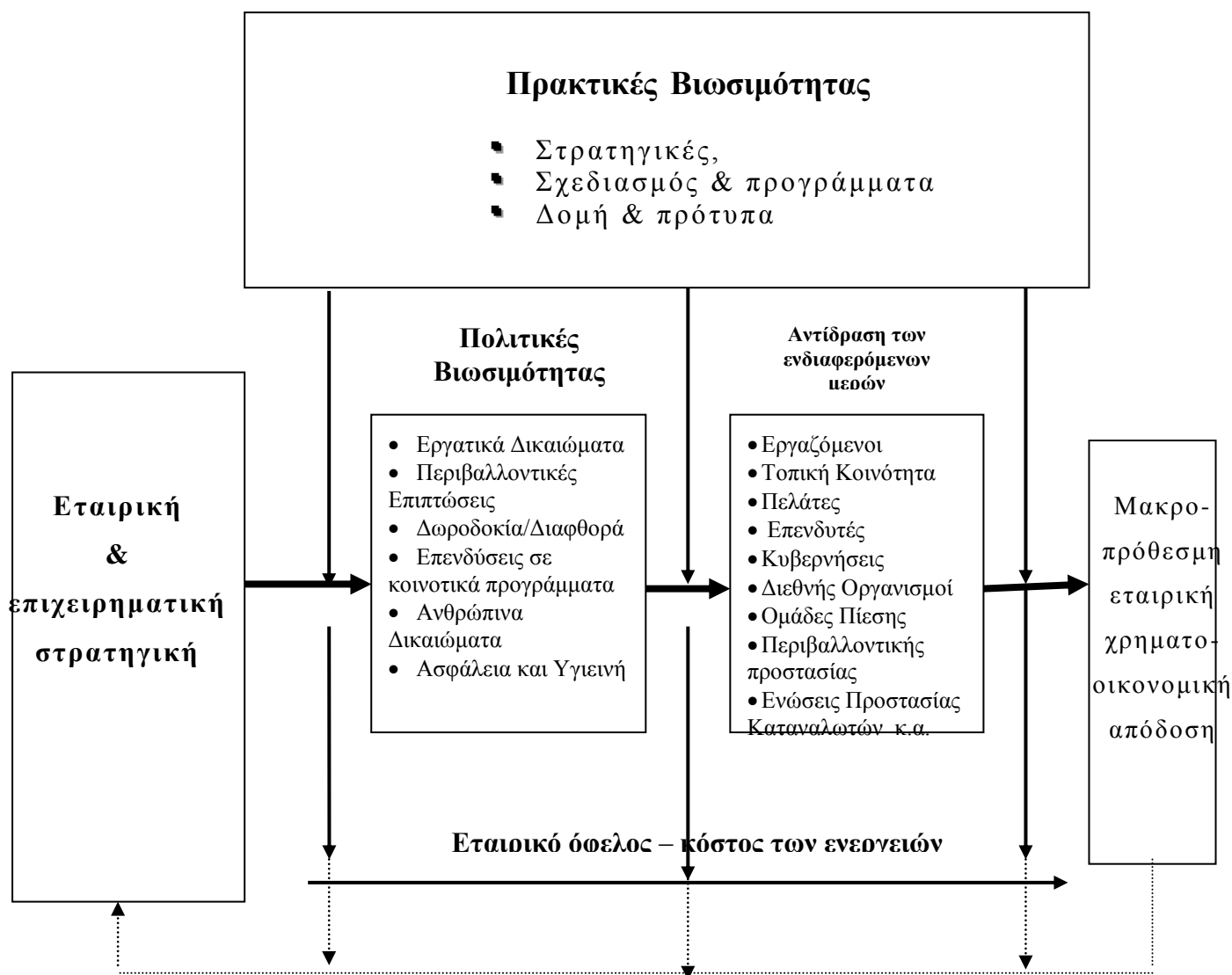
- Η εταιρική και η επιχειρηματική στρατηγική (Corporate & Business Strategy)
- Οι πρακτικές βιωσιμότητας (Sustainability Actions)
- Οι πολιτικές βιωσιμότητας (Sustainability Performance)
- Οι αντιδράσεις των εμπλεκόμενων φορέων (stakeholders' reactions)
- Η εταιρική χρηματοοικονομική απόδοση (Corporate Financial Performance)

---

<sup>164</sup> Προέκυψε μετά από είκοσι-πεντάχρονη και πλέον έρευνα η οποία συνίστατο από έρευνες δήλωσης προτίμησης

Θα πρέπει να τονιστεί ότι προϋποτίθεται η προσαρμογή του γενικού πλαισίου που παρουσιάζεται, ώστε να αντιπροσωπεύει τα δεδομένα του κλάδου καθώς και της επιχείρησης. Διαγραμματικά οι ανωτέρω βασικοί άξονες και οι συνισταμένες τους παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

**Διάγραμμα 2.4:** Οι βασικοί άξονες του συστήματος που προτείνεται για την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και οι συνισταμένες τους



### Ανάδραση

Πηγή: Epstein M. J., Roy M.-J., (2001)

Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των βασικών αξόνων:

(surveys), έρευνες πεδίου (field research) και βιβλιογραφική έρευνα (theoretical research)

### **2.12.2 Προσδιορισμός των εμπλεκόμενων φορέων της εταιρίας**

Για τη δημιουργία ενός συστήματος για την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός των εμπλεκόμενων φορέων που σχετίζονται με τη δράση της εταιρίας. Αναλυτικότερα, θα πρέπει να προσδιοριστεί ποια είναι τα άτομα εκείνα και οι ομάδες ατόμων που επηρεάζουν την επιχειρηματική λειτουργία και τη γενικότερη δράση της εταιρίας και επηρεάζονται από αυτή αντίστοιχα με άμεσο και έμμεσο τρόπο. Τα άτομα αυτά προέρχονται, τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και από το εξωτερικό. Επίσης, θα πρέπει να εκτιμηθεί η δύναμη επιρροής που έχουν. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ερευνήσουν αν στη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιούνται το μέγεθος της κατηγορίας των «ηθικών καταναλωτών» είναι υψηλό. Στην Ευρώπη η κατηγορία αυτή είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνόλου των καταναλωτών και παρουσιάζει συνεχώς αυξητική τάση.<sup>165</sup> Επιπλέον θα πρέπει να δούμε αν η γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιούμαστε και ο κλάδος στον οποίο υπάγεται η εταιρία μας προσελκύουν το ενδιαφέρον των ομάδων πίεσης, των διεθνών οργανισμών για την προστασία του περιβάλλοντος και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων καθώς και των περιβαλλοντικών οργανώσεων και των ενώσεων προστασίας των καταναλωτών και καλούν την εταιρία προς συμμόρφωση. Παρατηρείται ότι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που θεωρούνται ιδιαίτερος επιβαρυντικοί για το περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο, αποδίδουν σχετικά χαμηλά ποσοστά σε δείκτες βιωσιμότητας, όπως είναι η κατανάλωση των φυσικών πόρων, οι εκπομπές ρύπων και η επικινδυνότητα για την υγεία του κοινωνικού συνόλου που συνεπάγεται η λειτουργία τους, σε σχέση με άλλους κλάδους.

Μετά τον προσδιορισμό των εμπλεκόμενων φορέων θα πρέπει να διακρίνουμε ποιες αλληλοσχετίσεις υπάρχουν μεταξύ τους και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν τις άλλες κοινωνικές ομάδες θετικά ή αρνητικά. Στο σημείο αυτό καλό θα είναι να επιχειρηθεί και μια πρώτη εκτίμηση του μεγέθους των επιπτώσεων που μπορεί να επιβάλει η δράση τους στην ίδια την επιχείρηση. Αφού σχηματοποιήσουμε τους εμπλεκόμενους φορείς προσδιορίζουμε τις θεματικές ενότητες που τους απασχολούν καθώς και σε ποιο βαθμό μπορούν να βοηθήσουν πρακτικά την επιχείρηση να διαμορφώσει μια πιο υπεύθυνη λειτουργία στα θέματα τα οποία τους αφορούν. Επιπλέον, θα πρέπει να εκτιμηθεί αν η έμφαση στις συγκεκριμένες ομάδες και η ενασχόληση με τα ηθικά ζητήματα που τους απασχολούν μπορεί να αποβεί ευνοϊκή για την επιχείρηση βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.

Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ίδια αντίληψη για τις επιπτώσεις που ασκεί η παραγωγική της δραστηριότητα στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον και να μην αρκείται απλώς στη

---

<sup>165</sup> Mori, Business in the Community, Corporate Social Responsibility (Update), All 'European' public (12,162), Σεπτέμβριος 2000, Θέμα 2 / Φθινόπωρο 2000, [www.mori.com](http://www.mori.com)

διερεύνηση των σχετικών αντιλήψεων των εμπλεκόμενων φορέων. Η μέτρηση των επιπτώσεων μπορεί να γίνει με ποικίλους τρόπους ανάλογα με την έμφαση που δίνει η επιχείρηση στα εκάστοτε ηθικά ζητήματα που την απασχολούν<sup>166</sup>. Τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται από την εταιρία για να ελέγχει και να διαχειρίζεται τη μόλυνση που προκαλεί πιο αποτελεσματικά.

### **2.12.3 Διαμόρφωση Πρακτικών Βιωσιμότητας (Sustainability Actions)**

Η διαμόρφωση των πρακτικών βιωσιμότητας περιλαμβάνει τρεις παραμέτρους με σκοπό την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στους κόλπους της λειτουργίας της επιχείρησης.

#### 1) Η διαμόρφωση της στρατηγικής βιώσιμης λειτουργίας:

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της εταιρίας θα πρέπει να διαμορφώσουν εκείνη την εταιρική στρατηγική που θα επιτρέψει στην εταιρία να λειτουργήσει με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η στρατηγική αυτή, όπως και κάθε άλλη εταιρική στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει τις αξίες, τη δέσμευση και τους σκοπούς της εταιρίας. Η ρητή και απερίφραστη δήλωση των σκοπών και των στόχων της εταιρίας είναι δυνατόν να οδηγήσει στη βελτίωση της εταιρικής απόδοσης σχετικά με ζητήματα βιώσιμης ανάπτυξης, εφόσον επικεντρώνεται η προσοχή όλων σε συγκεκριμένα θέματα που έχουν προτεραιότητα και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής.

#### 2) Η δημιουργία σχεδίων και προγραμμάτων:

Στα πλαίσια της υιοθέτησης συγκεκριμένων πρακτικών που προάγουν την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης επιχειρείται διάκριση σε:

α) προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσης της επιχείρησης. Πρόκειται για προγράμματα που συμπεριλαμβάνουν επενδύσεις κεφαλαίων σε νέες τεχνολογίες, ανασχεδιασμό προϊόντων και διαδικασιών και έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και προγράμματα για την ενίσχυση της πολιτισμικής διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον και της βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων.

β) προγράμματα που στοχεύουν στην γνωστοποίηση των επιχειρηματικών πρακτικών σε όλους τους φορείς που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις ποικίλες δραστηριότητες της εταιρίας.

Μερικές από τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει η επιχείρηση σε αυτό το πεδίο είναι η διεξαγωγή ερευνών αγοράς για την εκτίμηση της κοινής γνώμης σχετικά με την περιβαλλοντική και κοινωνική δράση της καθώς και δημοσίων διαλόγων με φορείς της ευρύτερης κοινότητας με συμβουλευτικό χαρακτήρα που βοηθά στην ανατροφοδότηση της όλης διαδικασίας. Με τον τρόπο

---

<sup>166</sup> Δείκτες που προέκυψαν από το Intergovernmental Panel on Climate Change

αυτό μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνιακή πολιτική που υιοθετεί καθώς και την επίδοση της στο πεδίο αυτό. Επίσης, για την γνωστοποίηση στο κοινό των επιχειρηματικών πρακτικών χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό και η δημιουργία απολογιστικών περιβαλλοντικών και κοινωνικών εκθέσεων.

3) Ο σχεδιασμός κατάλληλων δομών και συστημάτων Διοίκησης

Η οργανωσιακή δομή που σχετίζεται με ζητήματα βιώσιμης ανάπτυξης είναι σημαντική για την επιτυχία και συνεπάγεται την οργάνωση ενός μεγάλου εύρους δραστηριοτήτων και πόρων που είναι συχνά κατανομημένοι διαφορετικά. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να είναι σύμφωνες με την εταιρική κουλτούρα.

Για την μέτρηση της καταλληλότητας και της αποδοτικότητας των πρακτικών και των συστημάτων που εφαρμόζονται, οι επιχειρήσεις υιοθετούν διαδικασίες ενδεδειγμένου ελέγχου και αξιολόγησης. Ποσοτικοποιούν τις πραγματοποιούμενες ενέργειες που έχουν ήδη γίνει και κάθε στοιχείο της αναλαμβανόμενης δράσης μεταφράζεται σε ποσοτικό μέγεθος για να εκτιμηθεί η συμβολή του στη βιώσιμη ανάπτυξη. Πρώτον, η στρατηγική θα πρέπει να μεταφραστεί σε μετρήσιμους στόχους. Δείκτες και μετρήσιμα στοιχεία θα πρέπει να δημιουργηθούν και για τις πρακτικές και τα προγράμματα που υιοθετούνται. Θα πρέπει δε να περιλαμβάνουν και το κόστος για την εφαρμογή των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προγραμμάτων και την απόκτηση της κατάλληλης τεχνολογίας.

Πλέον, είναι εφικτή η χρησιμοποίηση πολλών προτύπων τα οποία διατυπώθηκαν από διάφορους οργανισμούς και θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις ανάλογα με τις πολιτικές βιωσιμότητας που επιθυμούν να υλοποιήσουν και τη στρατηγική που δεσμεύτηκαν να ακολουθήσουν. Μερικά από τα πιο γνωστά είναι τα εξής<sup>167</sup>:

- Οι αρχές των Ηνωμένων Εθνών για την Υπεύθυνη Ανάπτυξη (Principles for Responsible Investment) ως οδηγός για τους φορείς που επενδύουν και οι οδηγίες για τα ανθρώπινα Δικαιώματα
- Οι οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις
- Οι διακηρύξεις του Διεθνούς Οργανισμού για τα Εργατικά Δικαιώματα
- Η παγκόσμια Διακήρυξη για τα ανθρώπινα Δικαιώματα
- Οι παγκόσμιες οδηγίες για τη δημιουργία απολογιστικών εκθέσεων για τη βιωσιμότητα (The Global reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines)

---

<sup>167</sup> CSR Europe, 2001



- Το διεθνές πρότυπο για την κοινωνική ευθύνη στο εργασιακό περιβάλλον (Social Accountability (SA 8000) International Workplace Standard)
- Το πρότυπο AA 1000 AccountAbility Principles Standard
- Το πρότυπο ISO 26000: 2010 το οποίο αναγνωρίζεται ως το διεθνές πρότυπο και εξηγεί με ακρίβεια την έννοια της ΕΚΕ και βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως του μεγέθους, του κλάδου δραστηριοποίησης ή της τοποθεσίας στην οποία είναι εγκατεστημένες, στην υιοθέτηση της, ενώ προτείνει τις καλύτερες πρακτικές για μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και κοινωνίας, επωφελή και για τα δυο μέρη<sup>168</sup>.

#### **2.12.4 Ποσοτικοποίηση Πολιτικών Βιωσιμότητας (Sustainability Performance)**

Κάθε απόφαση που λαμβάνεται για πρωτοβουλίες υποστήριξης, θα πρέπει να συνδέεται με έναν συγκεκριμένο δείκτη μέτρησης των πολιτικών βιωσιμότητας. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε τεχνολογίες που αφορούν την ανακύκλωση, θα πρέπει να ελέγχουν τις πραγματικές μειώσεις αποβλήτων ανά τόνο παραγωγής προϊόντος, ως το βασικό δείκτη παραγωγής απορριμμάτων. Μια τέτοια επένδυση αποτελεί ένα παράδειγμα βασικών δεικτών απόρριψης αποβλήτων, ενώ οι αλλαγές στην παραγωγή και στην ανακύκλωση των απορριμμάτων θεωρούνται ως κύριοι δείκτες της χρηματοοικονομικής επίδοσης. Οι δείκτες μέτρησης της περιβαλλοντικής και χρηματοοικονομικής επίδοσης αποτελούν δευτερεύοντες δείκτες για τη μέτρηση του όγκου απορριμμάτων που συνεπάγεται η παραγωγική δραστηριότητα. Οι κύριοι δείκτες, γενικά θεωρούνται ως λειτουργικοί δείκτες (εισροής ή διαδικασίας) που αφορούν κυρίως τη λειτουργία, ενώ οι δευτερεύοντες δείκτες σχετίζονται περισσότερο με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται μέσω της διαχείρισης των κύριων δεικτών. Οι κυρίαρχοι και οι δευτερεύοντες δείκτες αποτελούν μια συνεχή ακολουθία. Έτσι, για παράδειγμα, το ποσοστό των τραυματισμών που σχετίζονται με την εργασία αποτελεί ένα δευτερεύον δείκτη για την αποδοτικότητα των προγραμμάτων υγιεινής και ασφάλειας, ενώ παράλληλα είναι ο κυρίαρχος δείκτης για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

#### **2.12.5 Ανάδραση**

Η διαδικασία της ανάδρασης αποτελεί ένα κρίσιμο σημείο για κάθε μοντέλο διοικητικών αποφάσεων. Είναι πιθανό ότι αυτή η διαδικασία θα αλλάξει και θα θέσει υπό αμφισβήτηση

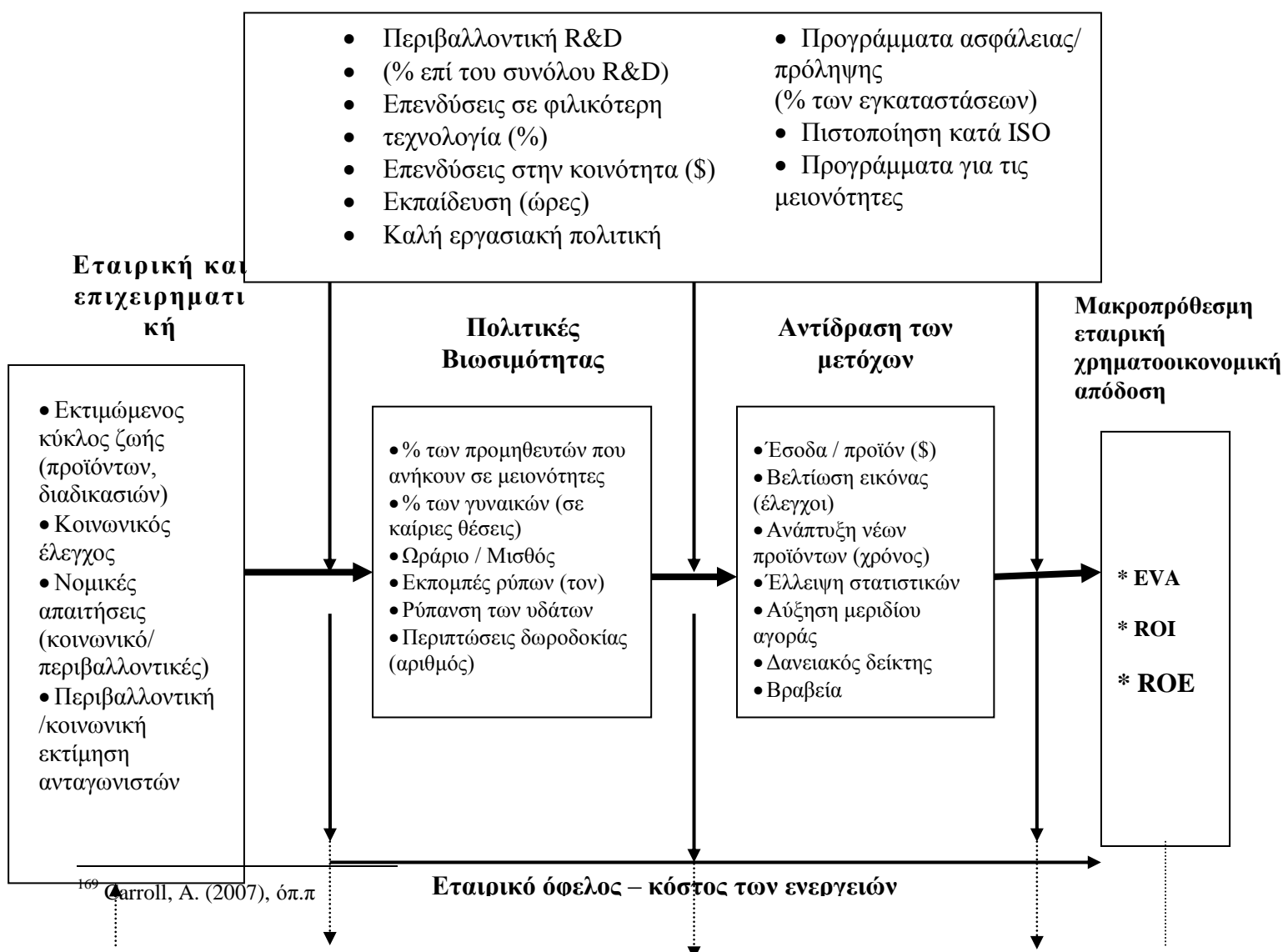
---

<sup>168</sup> Κέφης Β.Ν. (2014) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κριτική 2<sup>η</sup> έκδοση

στρατηγικές και προϋποθέσεις. Διάφοροι μηχανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούνται ανάλογα με την καταλληλότητά τους έτσι ώστε τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή τους για τη λειτουργία του συστήματος να είναι τα βέλτιστα. Εφόσον, τεθεί το σύνολο των προτεραιοτήτων της επιχείρησης που προκύπτει μετά από αλληλοσυσχέτιση και συνδυασμό των προκλήσεων που δέχεται η επιχείρηση και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, διαμορφώνουν δεσμούς μεταξύ της εταιρικής στρατηγικής, των πρακτικών βιωσιμότητας και της χρηματοοικονομικής επίδοσης<sup>169</sup>. Για να γίνει κάτι τέτοιο, θα πρέπει να ποσοτικοποιηθούν όλες οι ποιοτικές μεταβλητές. Το Διάγραμμα 2.5 δείχνει κάποια από τα είδη των δεικτών που θα πρέπει να εκτιμηθούν για την αξιολόγηση της απόδοσης των πολιτικών βιωσιμότητας, σχετικά με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Αυτοί οι δείκτες αφορούν και τις πέντε συνιστώσες του πλαισίου και περιλαμβάνουν κύριους και δευτερεύοντες δείκτες, χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς.

**Διάγραμμα 2.5:** Οι Πολιτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και τα κύρια μέσα για την πρακτική εφαρμογή τους (Erstein M. J., Roy M.-J., (2001)

**Πρακτικές Βιωσιμότητας**



## **2.13 Μέσα για την εφαρμογή της ΕΚΕ**

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εισάγει την επιχειρηματική ηθική στις δράσεις που καλείται να αναλάβει, δύναται να το επιτύχει εφαρμόζοντας μέτρα που διασφαλίζουν την ενσωμάτωση της ηθικής στους κόλπους της επιχειρηματικής δράσης σε καθημερινή βάση. Τέτοια μέτρα είναι ενδεικτικά τα εξής:

◆ **Διαμόρφωση κουλτούρας ηθικής:** Είναι σημαντικό, μέσα στο πλαίσιο της αποτελεσματικής εφαρμογής της επιχειρηματικής ηθικής, να τοποθετηθεί η κουλτούρα ηθικής σαν ένα σημαντικό μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας, διαφορετικά η πρόοδος που συναντά η εφαρμογή της ηθικής στην επιχειρησιακή λειτουργία θα είναι περιορισμένη. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι managers δεν αισθάνονται μεγάλη υποστήριξη από τους άλλους για να προβούν στη λήψη ηθικών αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να επεκταθεί στην υιοθέτηση προγραμμάτων εκπαίδευσης.

◆ **Ομάδες εργασίας:** Κάποιες εταιρίες καθιέρωσαν τη δημιουργία ομάδων εργασίας για την καθοδήγηση απέναντι σε ηθικά ζητήματα. Μπορεί να αποτελείται από μέλη του Γενικού Συμβουλίου, έχοντας ως προεδρεύοντα, συνήθως κάποιον που δεν ανήκει στο Γενικό Συμβούλιο για να έχει μεγαλύτερη αποδοχή. Σε άλλες περιπτώσεις, τα μέλη της επιτροπής προέρχονται από τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες. Αυτές οι ομάδες απαντούν σε ζητήματα ηθικής που τίθενται από τους εργαζόμενους, βοηθούν την εταιρία να διαμορφώσει πολιτικές σε νέες ή αβέβαιες «περιοχές».

◆ **Σύμβουλοι / Ειδικοί σε ζητήματα ηθικής:** Ο ρόλος του ειδικού (Ombudsman) είναι η κοινοποίηση των ηθικών προτύπων σε όλους τους εργαζομένους. Ως μέρος της ευθύνης του θεωρείται να δέχεται εμπιστευτικά τα παράπονα των εργαζομένων που σχετίζονται με ζητήματα ηθικής, τα οποία, θα ήταν απρόθυμοι να κοινοποιήσουν στον άμεσο επιβλέποντα τους. Οι «πρόσωπο- με- πρόσωπο» συναντήσεις βοηθούν στο να αποκρυσταλλωθούν οι κώδικες ηθικής της εταιρίας σε πρακτικές διαδικασίες. Ως αποτέλεσμα έχουμε την αποκέντρωση της ηθικής υπευθυνότητας και την τοποθέτηση της ηθικής σε καθημερινά πρακτικά ζητήματα, γιατί είναι πιο εύκολο να γίνει έτσι κατανοητή.

◆ **Γραμμές τηλεφωνικής επικοινωνίας:** Σε κάποιες εταιρίες, και επειδή οι εργαζόμενοι είναι διστακτικοί στο να φανερώσουν προβλήματα ηθικής στους προϊσταμένους τους, έχουν δημιουργηθεί γραμμές τηλεφωνικής επικοινωνίας. Στη συνέχεια ερευνάται μυστικά η κάθε υπόθεση. Μέτρα λαμβάνονται, επίσης, για την προστασία του απόρρητου της ταυτότητας αυτών που καλούν στις γραμμές αυτές, έτσι ώστε να ενθαρρύνουν περισσότερους εργαζομένους να ενημερώσουν για αμφιλεγόμενες ηθικά δραστηριότητες. Εν ολίγοις, πρόκειται για whistle- blowing στο εσωτερικό της εταιρίας, το οποίο είναι προτιμότερο από το whistle- blowing στο εξωτερικό περιβάλλον της

επιχείρησης, δηλαδή τη δημοσιοποίηση στα μέσα επικοινωνίας των άνομων και ανήθικων ενεργειών που συμβαίνουν στην επιχείρηση.

◆ **Εκπαιδευτικά προγράμματα σε ζητήματα ηθικής:** Μπορούν να απευθύνονται σε managers και εργαζομένους. Αυτά τα προγράμματα γνωστοποιούν στο προσωπικό την επίσημη πολιτική της εταιρίας για την επιχειρησιακή ηθική και υποδεικνύουν πως αυτές οι πολιτικές ερμηνεύονται σε επίπεδο καθημερινών αποφάσεων. Όταν αυτές οι συνεδρίες είναι πραγματικά «ανοιχτές», προσφέρουν μια ευκαιρία να ξεπεραστεί η «αποσιώπηση της ηθικής από τους managers», καθιερώνοντας έναν επικοινωνιακό διάλογο για ένα μεγάλο εύρος ηθικών διλημάτων που είναι δυνατόν να ανακύψουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Οι μελέτες περίπτωσης χρησιμοποιούνται εκτενώς στις έρευνες των κοινωνικών επιστημών (ιστορία, κοινωνιολογία, οικονομικά) καθώς επίσης και σε πρακτικά πεδία, όπως ο αστικός σχεδιασμός, η δημόσια πολιτική και το μάνατζμεντ<sup>170</sup>. Μελέτη περίπτωσης για την συγκεκριμένη διατριβή αποτελεί το λιμάνι της Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα με τον Zikmund (2000)<sup>171</sup>, σκοπός της μελέτης περίπτωσης είναι να αποκτηθούν πληροφορίες από μία ή περισσότερες καταστάσεις οι οποίες είναι όμοιες με την κατάσταση του προβλήματος του ερευνητή. Η παρούσα έρευνα αφορά την διερεύνηση της εφαρμογής εργαλείων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στους οργανισμούς λιμένος Ελλάδος. Το ερώτημα είναι στην πράξη σχετικό με την κατάσταση που επικρατεί την τρέχουσα περίοδο στους οργανισμούς λιμένος Ελλάδος, εν μέσω της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης του λιμένα Θεσσαλονίκης και των παραχωρήσεων των περιφερειακών λιμένων.

Για τον Yin (2003) η μελέτη περίπτωσης είναι η προτιμώμενη στρατηγική όταν:

- I. Τίθενται ερωτήσεις ‘γιατί’ και ‘πώς’ (how and why).
- II. Ο ερευνητής έχει μικρό έλεγχο στο εξεταζόμενο γεγονός. Στην παρούσα έρευνα ο ερευνητής προτείνει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο, χωρίς να έχει οποιονδήποτε έλεγχο στον εξεταζόμενο λιμένα και χωρίς να είναι σε θέση να επιβάλλει την πρότασή του.
- III. Όταν η έρευνα αφορά ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πλαίσιο της τρέχουσας πραγματικότητας. Η εν εξελίξει διαδικασία ιδιωτικοποίησης των λιμένων ή των παραχωρήσεων, εγείρει ερωτήματα περί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της εταιρείας όταν αυτή θα περάσει από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα.

Επιπρόσθετα σύμφωνα με τον Yin (2003), η μελέτη περίπτωσης συνιστάται όταν αποτελεί την κρίσιμη περίπτωση (critical case) για την εξέταση της λειτουργικότητας της προτεινόμενης θεωρίας. Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας η εξέταση της λειτουργικότητας του προτεινόμενου μεθοδολογικού πλαισίου αποτελεί έναν από τους στόχους της μελέτης περίπτωσης που θα εφαρμοστεί. Η μελέτη περίπτωσης είναι ιδανική και σε ακραίες ή μοναδικές περιπτώσεις,

---

<sup>170</sup> Yin, R., K., (2003). “Case study research: design and methods”. 3rd edition, SAGE Publications Inc. California, US.

<sup>171</sup> Zikmund, G., W., (2000). “Business research methods”. Sixth edition. The Dryden Press, Harcourt College Publishers, Orlando, U.S.A.

λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε λιμένας είναι μοναδικός εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζει.

Στη βάση των ανωτέρω απαντήσεων και σύμφωνα με τις επιλογές που εμφανίζονται στον πίνακα 4.3, η διεξαγωγή μελέτης περίπτωσης επιλέχθηκε ως η καταλληλότερη στρατηγική έρευνας.

**Πίνακας 4.3: Καταλληλότερη στρατηγική έρευνας**

Στρατηγική	Τύπος ερευνητικής ερώτησης	Απαιτεί έλεγχο πάνω σε γεγονότα συμπεριφοράς	Εστιάζει σε σύγχρονα γεγονότα
Πείραμα	Πώς, γιατί,	Ναι	Ναι
Επισκόπηση	Ποιος, τι, που, πόσο πολύ	Όχι	Ναι
Αρχειακή ανάλυση	Ποιος, τι, που, πόσο πολύ	Όχι	Ναι/Όχι
Ιστορία	Πως, γιατί	Όχι	Όχι
Μελέτη περίπτωσης	Πως, γιατί	Όχι	Ναι

Πηγή: Yin, R., K., (2000), σελ. 17

Η έρευνα χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες (βλ. Yin, 2003): α) την εξερευνητική (exploratory), β) την περιγραφική (descriptive) και γ) την επεξηγηματική (explanatory).

Η παρούσα έρευνα εμπίπτει στην κατηγορία των περιγραφικών ερευνών. Παρά τη χρησιμότητά της ως μεθόδου έρευνας, η μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα (βλ. Yin, 2003), τα οποία στην παρούσα έρευνα λήφθηκαν υπόψη ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις τους. Ένα πρώτο μειονέκτημα αφορά την ακρίβειά της. Πολλοί ερευνητές προκαταλαμβάνουν το δείγμα ώστε να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα. Στην παρούσα περίπτωση το δείγμα αποτελείται αποκλειστικά από εμπειρογνώμονες επί των λιμενικών ζητημάτων. Ένα δεύτερο μειονέκτημα της μελέτης περίπτωσης θεωρείται το γεγονός ότι δεν παρέχει την βάση για επιστημονική γενίκευση των αποτελεσμάτων. Στην παρούσα έρευνα, η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων βάση της υπόθεσης εργασίας στους οργανισμούς λιμένος Ελλάδος. Η γενίκευση των αποτελεσμάτων δεν είναι εφικτή καθώς η μοναδικότητα του κάθε λιμένα δεν επιτρέπει σχετικές γενικεύσεις. Η γενίκευση θα μπορούσε να αφορά το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας, αλλά όχι τα αποτελέσματά της. Η απόδειξη της

λειτουργικότητας του μεθοδολογικού πλαισίου δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής του και σε άλλους λιμένες, επιβατικούς και μη, προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητά του στην εύρεση του σημείου ισορροπίας ανάμεσα στους δύο τομείς. Η εφαρμογή του μεθοδολογικού πλαισίου και σε άλλους λιμένες θα δώσει την δυνατότητα διαμόρφωσης μίας μεσοπρόθεσμης θεωρίας.

Έχοντας αναλύσει το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης περίπτωσης τόσο σε γενικό, όσο και σε ειδικό (παρούσα έρευνα) επίπεδο, το επόμενο στάδιο αφορά το σχεδιασμό της μελέτης περίπτωσης.

Σύμφωνα με τον Yin (2003), ο σχεδιασμός μίας έρευνας έχει την λογική ότι συνδέει τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την επεξεργασία τους, με το αρχικό ερώτημα της μελέτης. Κατά συνέπεια ο σχεδιασμός της έρευνας αποτελεί κρίσιμο στάδιο της μελέτης περίπτωσης καθώς από αυτόν εξαρτάται η επιβεβαίωση ή απόρριψη της υπόθεσης εργασίας. Κατά τον σχεδιασμό της έρευνας πρέπει να επιλυθούν τέσσερα συγκεκριμένα προβλήματα (Philliber et al, 1980)<sup>172</sup>:

1. Ποια ερωτήματα θα εξεταστούν. Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης το ερώτημα αφορά στο αν υφίστανται πρωτοβουλίες και αν εφαρμόζονται εργαλεία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στους οργανισμούς λιμένος Ελλάδος.
2. Ποια δεδομένα είναι κατάλληλα. Ως κατάλληλα θεωρούνται τα δεδομένα τα οποία προέρχονται από τους οργανισμούς λιμένος Ελλάδος.
3. Ποια δεδομένα θα συλλεχθούν. Τα δεδομένα που συλλέγονται προέρχονται από ανοικτές πηγές σχετικές με τους οργανισμούς λιμένος Ελλάδος.
4. Πως θα αναλυθούν τα αποτελέσματα. Για την ανάλυση των δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση περιεχομένου (content analysis).

---

<sup>172</sup> Philliber, S., G., Schwab, M., R., Samsloss, G., (1980). "Social research: Guides to a decision-making process". Itasca, IL: Peacock.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

### 4.1 Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι οι λιμένες αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα των αλυσίδων μεταφοράς, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της αποδοτικότητας τους και κατά συνέπεια στη βέλτιστη εξυπηρέτηση του παγκόσμιου εμπορίου. Στο πλαίσιο αυτό οι λιμένες έχουν βρεθεί τα τελευταία χρόνια στο επίκεντρο σχετικών πολιτικών σε παγκόσμιο και περιφερειακό επίπεδο (Ε.Ε., ΗΠΑ). Εκτός όμως από εξωγενείς παρεμβάσεις κυρίως σε θέματα πολιτικής, οι λιμένες διέρχονται μία περίοδο δραστικών εσωτερικών αλλαγών που σχετίζονται με τα μοντέλα ιδιοκτησίας, οργάνωσης και διοίκησης τους. Μεταξύ άλλων εξελίξεων είναι σημαντικό να δούμε κατά πόσο οι οργανισμοί λιμένων υιοθετούν πολιτικές και πρακτικές κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

### 4.2 Ορισμός του λιμένα και του φορέα διοίκησης και εκμετάλλευσης λιμένα

Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί του «λιμένα» σύμφωνα με τους οποίους παρουσιάζεται άλλοτε ως οικονομική μονάδα και άλλοτε ως λειτουργικό σύστημα. Σύμφωνα με τον Χλωμούδη, το λιμάνι είναι ο σταθμός σε μια παραθαλάσσια, παραλίμνια ή παραποτάμια περιοχή, όπου άνθρωποι και εμπορεύματα μπορούν να επιβιβαστούν και να φορτοεκφορτωθούν από και προς τα πλοία. Ο σταθμός αυτός προϋποθέτει την ύπαρξη υδάτινου χώρου, όπου τα πλοία εξυπηρετούνται για να ελλιμενιστούν. Έχει δε συνήθως χερσαίους χώρους προσωρινής διαμονής επιβατών και εμπορευμάτων, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται με άλλες μορφές μεταφοράς, εκτός των θαλάσσιων ή ποτάμιων, παρέχοντας σε αυτή τη συναφή υποδομή<sup>173</sup>.

Σύμφωνα με τον ν. 2971/2001, «Λιμένας είναι ζώνη ξηράς και θάλασσας μαζί με έργα και εξοπλισμό, που επιτρέπουν κυρίως την υποδοχή κάθε είδους πλωτών μέσων και σκαφών αναψυχής, την φορτοεκφόρτωση, αποθήκευση, παραλαβή και προώθηση των φορτίων τους, την εξυπηρέτηση επιβατών και οχημάτων και την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τις θαλάσσιες μεταφορές».<sup>174</sup>

Στον ίδιο νόμο με την παρ. 9 του άρθρου 1 ορίζεται ότι «Φορέας διοίκησης και εκμετάλλευσης λιμένα είναι κάθε δημόσιος φορέας ή φορέας της Αυτοδιοίκησης ή ιδιωτικός ή μικτός φορέας, που έχει, κατά νόμο την ευθύνη της διοίκησης και της εκμετάλλευσης λιμένα.»

<sup>173</sup> Χλωμούδης Κ. (2001), Οργάνωση και Διοίκηση Λιμένων, Πειραιάς, ΤΖΕΪ & ΤΖΕΪ ΕΛΛΑΣ, σελ.49-50

<sup>174</sup> Σύμφωνα με την παρ. 7 του άρθρου 1 του ν. 2971/2001 (Α΄-285) "Αιγιαλός παραλία και άλλες διατάξεις"



Ο ίδιος νόμος με τα άρθρα 19 και 20 προσδιορίζει την έννοια της «Χερσαίας και Θαλάσσιας Ζώνης Λιμένα» αντίστοιχα, ενώ στο άρθρο 18 προσδιορίζονται οι λόγοι οι οποίοι πρέπει να συντρέχουν για την δημιουργία της. Από την διάταξη του άρθρου 22 του ν.2971/2001 προβλέπεται ότι: «Οι χώροι και όλα εν γένει τα κτήματα που περιλαμβάνονται στην Ζώνη Λιμένα είναι κοινόχρηστα δημόσια κτήματα και ανήκουν στο Δημόσιο κατά κυριότητα, η χρήση όμως και η εκμετάλλευσή τους ανήκει στον οικείο φορέα διοίκησης και εκμετάλλευσης Λιμένα». Από τα προαναφερόμενα προκύπτει ότι η «Ζώνη Λιμένα» αποτελεί ιδιάζοντα χώρο ιδιαίτερης σημασίας η σπουδαιότητα του οποίου διαφαίνεται από τον ειδικό σκοπό που καλείται να εξυπηρετήσει. Διέπεται από ειδικό νομικό καθεστώς {ν. 2575/1998 (Α'23), ν. 2971/2001(Α'285), ν. 3153/2003 (Α'153) και τις διατάξεις του Β.Δ. 14/19-01-1939 (Α'24) «Κωδικοποίηση διατάξεων περί Λιμενικών Ταμείων»} που εφαρμόζεται ανεξάρτητα από το νομικό καθεστώς του φορέα διοίκησης και εκμετάλλευσης λιμένα και σε καμία περίπτωση δεν εφαρμόζονται διατάξεις που διέπουν την λειτουργία άλλων φορέων όπως αυτές των Ο.Τ.Α<sup>175</sup>.

### **4.3 Η διεθνής λιμενική βιομηχανία**

Η παγκόσμια λιμενική βιομηχανία διέρχεται μία περίοδο δραστικών αλλαγών. Μια σειρά εξελίξεων στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον της, επηρεάζουν δομικά την ζήτηση και την προσφορά των λιμενικών υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά του λιμενικού προϊόντος και τις σχέσεις παρόχων-χρηστών λιμένων. Οι εξελίξεις αυτές συμβάλουν, ανάμεσα στα άλλα, σε αλλαγές στο καθεστώς ιδιοκτησίας, οργάνωσης και διαχείρισης των σύγχρονων λιμένων. Πριν από μερικά χρόνια τα λιμάνια ήταν απλά ένας τομέας που εξυπηρετούσε απλά και μόνο το παγκόσμιο εμπόριο. Η ύπαρξή τους αποσκοπούσε περισσότερο στην εξυπηρέτηση της κοινωνίας και αποτέλεσαν μέσο περιφερειακής ανάπτυξης. Λίγοι πίστευαν ότι θα έπρεπε να είχαν την μορφή μιας επιχείρησης η οποία αγωνίζεται για την επιβίωσή της και την πραγματοποίηση θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων. Όλα αυτά όμως ανήκουν στο παρελθόν.

Η λιμενική βιομηχανία έχει περάσει σε ένα στάδιο αλλαγής τα τελευταία χρόνια. Σε αυτό έχει συμβάλει η συνεχής αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου, οι μονάδες παραγωγής οι οποίες δημιουργούν συνεχώς νέα ζήτηση για μεταφορικές υπηρεσίες και τέλος οι ίδιοι οι πολίτες, οι οποίοι έχουν αυξήσει τις μετακινήσεις τους σε σχέση με μία δεκαετία πιο πριν.

Τα λιμάνια πλέον στηρίζουν την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη όχι μόνο τοπικών, αλλά και εθνικών οικονομιών. Παράλληλα τα λιμάνια πρέπει σήμερα να ικανοποιούν την ζήτηση

---

<sup>175</sup> Η υπ' αριθμ. 8321.6/01/12/12.3.2012 Εγκύκλιος «Οδηγίες για την εκμετάλλευση της Ζώνης Λιμένα στα πλαίσια της παραχώρησης του ιδιαίτερου δικαιώματος χρήσης των χώρων αυτής» (ΑΔΑ: Β443Φ-Ω4Β)

των χρηστών τους, αλλά και να επενδύουν σε νέες υποδομές, στην ασφάλεια και στην προστασία του περιβάλλοντος. Στην εποχή μας κυρίαρχο, στον τομέα των μεταφορών είναι η δημιουργία μεταφορικών δικτύων και υπηρεσιών logistics.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αντιληφθεί την σημασία των δικτύων και των υπηρεσιών αυτού του είδους τα τελευταία χρόνια. Στόχος είναι να δοθεί η δυνατότητα στους πολίτες της Ένωσης, στις οικονομικές μονάδες, στις Περιφερειακές και τοπικές κοινότητες να επωφεληθούν πλήρως τα οφέλη από την ενσωμάτωση της εσωτερικής αγοράς. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει διαμορφώσει την στρατηγική της για την δημιουργία ενός λειτουργικού και ανταγωνιστικού δικτύου μεταφορών σε όλα τα κράτη - μέλη. Μια σειρά από αποφάσεις, οδηγίες καθώς και κείμενα που βασίζονται σε αντίστοιχες μελέτες σκιαγραφούν το συγκεκριμένο πλαίσιο, μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν οι μεταφορές στο άμεσο μέλλον. Και φυσικά το ίδιο πλαίσιο αφορά και τις θαλάσσιες μεταφορές και επομένως τη λειτουργία των λιμένων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της «νέας τάξης» πραγμάτων που διαμορφώνονται στις μεταφορές εντοπίζονται σε τέσσερις κατευθύνσεις.

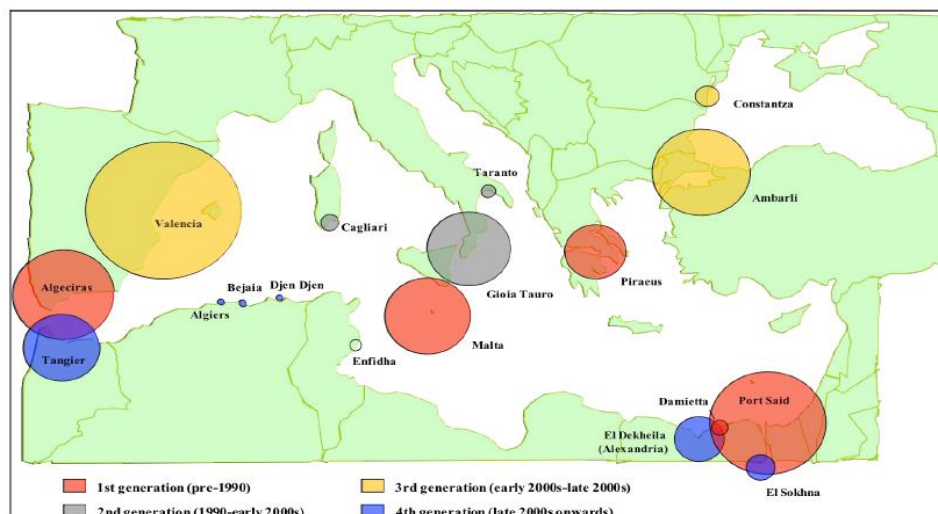
- Πρώτον, η ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος είναι ολοένα και περισσότερο ρυθμιστικός παράγοντας για τις πολιτικές αποφάσεις που αφορούν τον τομέα.
- Δεύτερον, το σύστημα μεταφορικών υπηρεσιών αναδομείται παράλληλα με τη διαμόρφωση των νέων δικτύων παραγωγής-διάθεσης των προϊόντων.
- Τρίτον, η παροχή υπηρεσιών μεταφοράς βαίνει συνεχώς προς την απελευθέρωση, και
- Τέταρτον, αντί των κλασικών εταιρειών παροχής υπηρεσιών μεταφοράς δημιουργείται πλέον μια νέα μορφή, αυτή των εταιρειών παροχής μεταφορικών υπηρεσιών "δικτύου", κυρίως, υπηρεσιών logistics και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Σε αυτή την «νέα τάξη» πραγμάτων σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και τα λιμάνια, ως τμήμα της αλυσίδας μεταφορών και των μεταφορικών δικτύων. Τα λιμάνια για να έχουν ένα ενεργό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία και στο διεθνές μεταφορικό σύστημα χρειάζεται να εξασφαλίσουν σύγχρονες υποδομές υποστήριξης και αποθήκευσης, διαμετακόμισης και τηλεπικοινωνιακών δικτύων, μεταποιητικής δραστηριότητας και επιχειρηματικών δράσεων. Χρειάζεται να αναπτύξουν σύγχρονη οργάνωση και να εγγυώνται την παροχή προηγμένων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις εξελίξεις της τεχνολογίας και τις ανάγκες της αγοράς και των χρηστών.

Τα λιμάνια της Μεσογείου αντιμετωπίζουν ισχυρό ανταγωνισμό από τα λιμάνια της Βόρειας Αφρικής, τα οποία έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οφείλεται στο: α) πλεονέκτημα κόστους (χαμηλό κόστος χώρου και πολύ χαμηλά ημερομίσθια), β) «νομικό» πλεονέκτημα (απλοποιημένες διοικητικές διαδικασίες για FDI, κυβερνητικά κίνητρα), γ) πλεονέκτημα γεωγραφικής θέσης

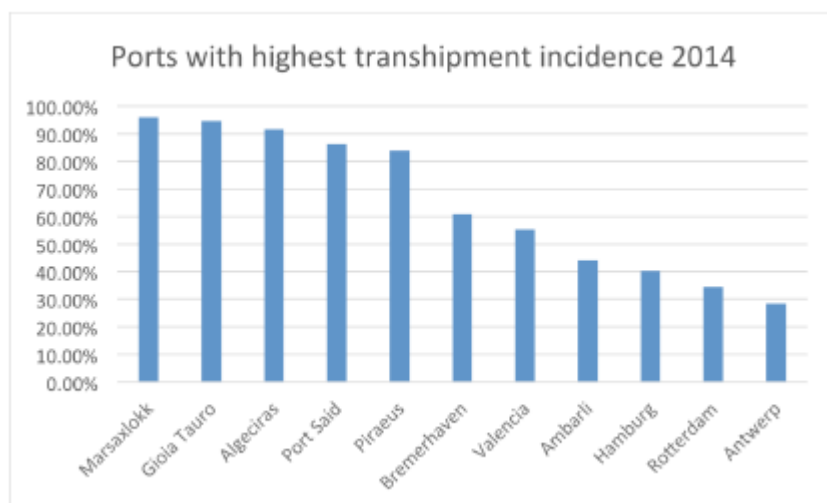
(μικρότερη απόσταση απόκλισης από τη βασική γραμμή Σουέζ/Γιβραλτάρ), δ) φυσικό πλεονέκτημα (τερματικά με βαθιά νερά και μεγάλους χερσαίους χώρους αποθήκευσης).<sup>176</sup>

The generation of MED Hubs



Πηγή: Portopia Project European Port Industry Sustainability Report 2016

**Διάγραμμα 4.1: Διαμετακομιστική κίνηση 2014**



Πηγή: Portopia Project European Port Industry Sustainability Report 2016

Όπως φαίνεται στο ανωτέρω διάγραμμα η διαμετακομιστική κίνηση για το έτος 2014 των λιμένων της Μεσογείου υπερέχει κατά πολύ από αυτή των λιμένων της Βόρειας Ευρώπης.

<sup>176</sup> Parola 2013, Portopia Project European Port Industry Sustainability Report 2016, σελ 28

#### **4.4 Η ελληνική λιμενική βιομηχανία**

Το Ελληνικό Λιμενικό Σύστημα βρίσκεται στο κατώφλι μίας σημαντικής αναδιοργάνωσης, σχεδόν δύο δεκαετίες μετά το 1999, όταν οι ελληνικοί λιμένες άρχισαν να αποκτούν τα σημερινά χαρακτηριστικά οργάνωσης τους. Η πρώτη προσπάθεια αναδιάρθρωσης της λιμενικής βιομηχανίας της χώρας ξεκίνησε το 1999 με την μετατροπή των ΟΛΘ και ΟΛΠ σε Ανώνυμες Εταιρείες και ακολούθησε το 2001 η μετατροπή ακόμη 11 λιμένων σε Ανώνυμες Εταιρείες<sup>177</sup>. Βασικός σκοπός των κρατικών ανωνύμων εταιρειών ήταν αφενός η άσκηση των εποπτικών αρμοδιοτήτων μιας λιμενικής αρχής, αφετέρου η εμπορική αξιοποίηση των λιμένων, σύμφωνα με συμβάσεις παραχώρησης που είχε συνάψει το Ελληνικό Δημόσιο με κάθε μία από τις προαναφερόμενες ανώνυμες εταιρείες του. Την μετατροπή των Οργανισμών Λιμένων σε Ανώνυμες Εταιρείες (1999) ακολούθησε η εισαγωγή των δύο μεγαλύτερων εξ' αυτών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών<sup>178</sup> σε ποσοστό 25% περίπου το 2001, ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης Α.Ε και το 2003, ο Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς Α.Ε..

Με το Ν.2688/1999 είναι η πρώτη φορά που αντιμετωπίζονται οι θαλάσσιες ενδομεταφορές σαν σύστημα συνδυασμένων μεταφορών (δίκτυο-πλοία-λιμάνια) στο σύγχρονο απελευθερωμένο οικονομικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται και από τις δεσμεύσεις της χώρας απέναντι στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, για πολλούς η πρώτη προσπάθεια μεταρρύθμισης του λιμενικού συστήματος της χώρας παρέμεινε ημιτελής, καθώς δεν συνοδεύτηκε με άρση των εμποδίων εισόδου στην αγορά ιδιωτών παρόχων λιμενικών υπηρεσιών.

Βασικό χαρακτηριστικό της λειτουργίας αρχικά των λιμενικών ταμείων και στη συνέχεια των οργανισμών λιμένων ήταν η σύμπτωση στον ίδιο φορέα αρμοδιοτήτων αφενός εποπτικής και διαχειριστικής αρμοδιότητας, δηλαδή ασκούσαν εξουσίες δημοσιογενούς φύσης, αφετέρου παροχής λιμενικών υπηρεσιών, δηλαδή εμπορικών δραστηριοτήτων. Επομένως, η εποπτική αρμοδιότητα προσέκρουε σε μεγάλο βαθμό στην ταύτιση ελέγχοντος και ελεγχομένου. Ειδικότερα, το ελληνικό λιμενικό σύστημα αποτελείται από σχεδόν 900 λιμένες και λιμενικές εγκαταστάσεις, εκ των οποίων 13 κατατάσσονται στους Λιμένες Διεθνούς Ενδιαφέροντος και διοικούνται από ανώνυμες εμπορικές εταιρείες που ελέγχονται από το Ελληνικό Δημόσιο.

Το 2009 αποτέλεσε το έτος ορόσημο για την ελληνική λιμενική βιομηχανία, καθώς τότε πραγματοποιήθηκε η πρώτη παραχώρηση δικαιώματος διαχείρισης τερματικού σταθμού λιμένος, του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων στον Οργανισμό Λιμένος Πειραιώς Α.Ε. από ιδιώτη πάροχο λιμενικών υπηρεσιών. Η προσπάθεια για παρόμοια παραχώρηση στον Οργανισμό Λιμένος

---

<sup>177</sup> Βλ. Ν.2688/1999 (ΦΕΚ Α' 40/1.3.1999) και Ν. 2932/2001 (ΦΕΚ Α' 145/27.6.2001)

<sup>178</sup> Βάσει του ν. 2744/1999 άρθρο 10

Θεσσαλονίκης Α.Ε. δεν ευοδώθηκε καθώς ξέσπασε η παγκόσμια οικονομική κρίση και ο ιδιώτης επενδυτής απέσυρε το ενδιαφέρον του.

Η είσοδος της χώρας σε πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής το 2010 αποτέλεσε την απαρχή για την διαμόρφωση μίας πολιτικής για την εκμετάλλευση των λιμενικών υποδομών της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό εξετάστηκαν διάφορα σενάρια που κυμαίνονταν από την παραχώρηση λιμενικών δραστηριοτήτων, της πώλησης μειοψηφικού πακέτου μετοχών μέχρι την πλήρη ιδιωτικοποίηση των φορέων εκμετάλλευσης των λιμένων. Ακολουθώντας την πορεία των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής της χώρας η προτιμώμενη κάθε φορά πολιτική αξιοποίησης των λιμένων άλλαζε ανάλογα με τους στόχους των προγραμμάτων.

Σήμερα το ελληνικό λιμενικό σύστημα βρίσκεται μπροστά σε κομβικές αλλαγές. Η ολοκλήρωση της πώλησης του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της ΟΛΠ Α.Ε. στην China COSCO Shipping Corporation Ltd. τον Απρίλιο του 2016, η αναμονή ολοκλήρωσης της αντίστοιχης διαδικασίας για την ΟΛΘ Α.Ε., η μεταβίβαση των μετοχών των υπολοίπων Οργανισμών Λιμένων Α.Ε. στο Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ), δημιουργούν νέα δεδομένα στο ελληνικό λιμενικό σύστημα, με επιπτώσεις που καθιστούν αναγκαία την διαμόρφωση μίας νέας λιμενικής πολιτικής και ενός νέου μεταρρυθμιστικού πλαισίου σε ότι αφορά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του.

Σε πρόσφατο νόμο θεσμοθετήθηκε η σύσταση της Δημόσιας Αρχής Λιμένα (ΔΑΛ) και επαναπροσδιορίστηκε ο ρόλος της Ρυθμιστικής Αρχής Λιμένων (ΡΑΛ), ενώ η συζήτηση συμπεριλαμβάνει την προοπτική αναδιοργάνωσης των Λιμενικών Ταμείων με προτάσεις που περιλαμβάνουν συγχωνεύσεις και την μετατροπή τους σε Ανώνυμες Εταιρείες.

Αναλύοντας τις εξελίξεις που έλαβαν χώρα πρόσφατα - ειδικότερα την περίοδο 2013 μέχρι σήμερα - στην λιμενική πολιτική της Ελλάδας παρατηρούμε πρωτοβουλίες, οι οποίες μετασχηματίζουν προοδευτικά την λιμενική αγορά. Η αρχή έγινε με το Ν. 4150/2013 περί «Ανασυγκρότησης του Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου», ο οποίος εισήγαγε στην εθνική νομοθεσία διατάξεις που διέπουν την οργάνωση και λειτουργία του εθνικού λιμενικού συστήματος. Τρεις ήταν οι σημαντικότερες διατάξεις του συγκεκριμένου Νόμου: α) η δυνατότητα διαμόρφωσης λιμενικών δικτύων, β) η σύσταση της Ρυθμιστικής Αρχής Λιμένων, και γ) η σύσταση του Οργανισμού Λιμένων Νομού Ευβοίας Α.Ε.

#### **4.4.1 Διαμόρφωση λιμενικών δικτύων**

Με τον Νόμο 4150/2013 υπήρξε πρόβλεψη για την δημιουργία τεσσάρων κεντρικών λιμενικών δικτύων και πιο συγκεκριμένα (με έντονο χρώμα η έδρα του Λιμενικού Δικτύου):

1. Του Αττικού Λιμενικού Δικτύου αποτελούμενο από τους Οργανισμούς Λιμένων Πειραιά, Λαυρίου, Ελευσίνας και Ραφήνας.
2. Του Δικτύου Λιμένων Βορείου Ελλάδος αποτελούμενο από τους Οργανισμούς Λιμένων Θεσσαλονίκης, Καβάλας, Αλεξανδρούπολης και Βόλου
3. Του Δικτύου Λιμένων Δυτικής Ελλάδος αποτελούμενο από τους Οργανισμούς Λιμένων Πάτρας, Ηγουμενίτσας και Κέρκυρας
4. Τον Οργανισμό Λιμένος Ηρακλείου ο οποίος θα συνέχιζε την αυτόνομη πορεία του με ενδεχόμενες απορροφήσεις λιμενικών ταμείων

Ο Ν. 4150/2013 προέβλεπε ότι τα Δημοτικά και Κρατικά Λιμενικά Ταμεία θα μπορούσαν δυνητικά να προσχωρήσουν σε ένα από τα προτεινόμενα λιμενικά δίκτυα, είτε να προχωρήσουν σε μεταξύ τους συγχωνεύσεις με στόχο τη δημιουργία νέων Ανωνύμων Εταιρειών (Περιφερειακών Λιμενικών Δικτύων). Επιπρόσθετα στις διατάξεις του Νόμου προβλεπόταν και ο τρόπος διαμόρφωσης των νέων λιμενικών δικτύων μέσω της εισφοράς μετοχών των Οργανισμών Λιμένων που κατέχει το ΤΑΙΠΕΔ στο μετοχικό κεφάλαιο του αντίστοιχου λιμενικού δικτύου.

Παρά τις σχετικές προβλέψεις του Νόμου έως σήμερα δεν έχει προχωρήσει η διαδικασία διαμόρφωσης των λιμενικών δικτύων. Η συγκεκριμένη προοπτική καθίσταται ακόμη δυσκολότερη, με δεδομένες τις εξελίξεις στην πώληση του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της ΟΛΠ Α.Ε. και της ΟΛΘ Α.Ε.

#### **4.4.2 Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων**

Στο πλαίσιο των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής που έχει συνάψει η χώρα με φορείς της Ε.Ε. και το ΔΝΤ, προβλεπόταν η σύσταση Ρυθμιστικής Αρχής Λιμένων (ΡΑΛ) η οποία έλαβε έγκριση μέσω της ψήφισης του Νόμου 4150/2013 και η σύστασή της έλαβε χώρα τον Απρίλιο του 2014. Η Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων ήταν αυτοτελής δημόσια υπηρεσία με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια υπαγόμενη στο Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου μέχρι την 27η Μαΐου 2016 όπου μετατράπηκε σε Ανεξάρτητη Αρχή.

Αρμοδιότητες της ΡΑΛ είναι η εποπτεία των λιμένων σε ότι αφορά την τήρηση της κείμενης νομοθεσίας, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της λειτουργίας των λιμενικών υπηρεσιών, η εισήγηση μέτρων για την τήρηση των αρχών ελεύθερου ανταγωνισμού και η εποπτεία της διαδικασίας χορήγησης αδειών σε παρόχους λιμενικών υπηρεσιών εμπορικού χαρακτήρα. Επιπρόσθετα, η ΡΑΛ οφείλει να διαμορφώνει το πλαίσιο καθορισμού των λιμενικών τελών υπέρ Δημοσίου, τον εντοπισμό παραβάσεων του εθνικού και κοινοτικού δικαίου του ανταγωνισμού, την εξέταση παραβάσεων, την τήρηση των κανόνων περί κρατικών ενισχύσεων και την γενικότερη

λειτουργία της λιμενικής αγοράς. Η χρηματοδότηση της ΡΑΛ προέρχεται από την επιβολή τέλους 0,2% στα ετήσια έσοδα των Λιμενικών Ταμείων και 0,3% στα ετήσια έσοδα των Οργανισμών Λιμένων Α.Ε., ενώ δύναται να επιχορηγείται και από το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής σε ποσοστό που δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10% του ετήσιου προϋπολογισμού της.

#### **4.4.3 Αποκρατικοποιήσεις**

Η αποκρατικοποίηση των ελληνικών λιμένων, και ιδιαίτερα του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, βρέθηκε και πάλι στο επίκεντρο από το 2010, στα πλαίσια των προγραμμάτων προσαρμογής της Ελληνικής οικονομίας, και ειδικότερα ως μέρος των μεταρρυθμίσεων που θα έπρεπε να υιοθετήσει η Ελληνική Πολιτεία. Τέσσερα χρόνια αργότερα και έπειτα από αρκετές αναζητήσεις περί του βέλτιστου τρόπου αποκρατικοποίησης των λιμένων, το σχέδιο του Ταμείου Αξιοποίησης της Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ) εισήλθε προς συζήτηση τον Φεβρουάριο του 2014 στην Επιτροπή Οικονομικών της Βουλής. Το σχέδιο προτείνει την πώληση του 67% των μετοχών της ΟΛΠ Α.Ε. και στην ουσία ξεκινάει ο διεθνής διαγωνισμός για την επιλογή προτιμητέου επενδυτή. Η εκλογή νέας κυβέρνησης τον Ιανουάριο του 2015, δημιουργεί νέα δεδομένα στην υπό εξέλιξη διαγωνιστική διαδικασία ενώ τον Αύγουστο του 2015 η Ελληνική Κυβέρνηση επιλέγει την συνέχιση του διαγωνισμού για την πώληση του 51% των μετοχών, με το υπόλοιπο 16% να πωλείται στον επενδυτή σε βάθος τετραετίας και υπό την αίρεση της ολοκλήρωσης συγκεκριμένων επενδύσεων.

Η διαγωνιστική διαδικασία για την πώληση του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της ΟΛΠ Α.Ε. ολοκληρώθηκε από την πλευρά του ΤΑΙΠΕΔ στα τέλη Ιανουαρίου όταν και επιλέχθηκε η China COSCO Shipping Corporation Ltd. ως προτιμητέος επενδυτής με τίμημα (έπειτα από βελτιωτική προσφορά) €368,5 εκ. για το 67% των μετοχών (€280,5 εκ. σε πρώτη φάση για το 51% των μετοχών) και δέσμευση για την πραγματοποίηση επενδύσεων συνολικού ύψους €350 εκ. την επόμενη δεκαετία. Η υπογραφή της συμφωνίας πραγματοποιήθηκε στις 8 Απριλίου 2016 μεταξύ του ΤΑΙΠΕΔ και της China COSCO Shipping Corporation Ltd.

Σε ότι αφορά τον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης Α.Ε. η αντίστοιχη διαγωνιστική διαδικασία είναι σε εξέλιξη με οκτώ επενδυτικά σχήματα να έχουν περάσει στην φάση της υποβολής οικονομικών προσφορών. Πρόκειται για τις εταιρείες/κοινοπραξίες: APM Terminals, Deutsche Invest, Dufenco, ICTS, Mitsui, P&O, η κοινοπραξία των ρωσικών σιδηροδρόμων RZD με τη ΓΕΚ-ΤΕΡΝΑ και η Yilport Holding Inc. Η κατάθεση των δεσμευτικών προσφορών αναμένεται να ολοκληρωθεί στις αρχές φθινοπώρου του 2016.

#### **4.4.4 Μεταρρύθμιση του Συστήματος Εποπτείας και Ελέγχου του Ελληνικού Λιμενικού Συστήματος**

Στο πλαίσιο της πώλησης του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών, το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής σχεδιάζει την ίδρυση **Δημόσιας Αρχής Λιμένων** (ΔΑΛ) σύμφωνα με τις διατάξεις σχετικού νόμου του Υπουργείου περί «Μεταρρύθμισης του Συστήματος Εποπτείας και Ελέγχου του Ελληνικού Λιμενικού Συστήματος» ο οποίος εγκρίθηκε στις 23 Μαΐου από το Ελληνικό Κοινοβούλιο.

Η ΔΑΛ σχεδιάζεται να είναι αυτοτελής και ανεξάρτητη υπηρεσιακή μονάδα του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής με αρμοδιότητες την επίτευξη των προγραμματικών στόχων του ελληνικού λιμενικού συστήματος στους οποίους που συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων:

1. η συμβολή στην τοπική, περιφερειακή και εγχώρια οικονομική, κοινωνική και κοινοτική
2. η συμβολή στην ευημερία, σε αντιστοιχία με την κομβική και μακροοικονομική σημασία των λιμένων
3. η προστασία του περιβάλλοντος εντός των λιμένων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία
4. η αδιάλειπτη διαθεσιμότητα και παροχή αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών από τους φορείς διαχείρισης λιμένων σε πλοία, επιβάτες και φορτία, σύμφωνα με την αρχή της απαγόρευσης διάκρισης, με την επιφύλαξη του κατ' εξαίρεση επιτρεπτού τέτοιας διάκρισης, στο μέτρο που προβλέπεται ειδικά από τη Σύμβαση Παραχώρησης και σύμφωνα με την εφαρμοστέα κείμενη νομοθεσία
5. η αναβάθμιση του επιπέδου των παρεχόμενων στους χρήστες και το κοινό υπηρεσιών εντός των Λιμένων, σε συνεργασία με τη ΡΑΛ και τη Γενική Γραμματεία Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων (ΓΓΛΠΝΕ).
6. η συνεργασία όλων των αρμοδίων φορέων της Ελληνικής Δημοκρατίας για την κατοχύρωση και τον έλεγχο εφαρμογής των εργασιακών δικαιωμάτων και των συνδικαλιστικών ελευθεριών στη λιμενική ζώνη με τη διατήρηση σε ισχύ των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας, του Ν.2688/1999, όπου αυτός εφαρμόζεται, των κυρωθεισών από τη χώρα εφαρμοστέων Διεθνών Συμβάσεων Εργασίας και όλων των σχετικών εφαρμοστέων διατάξεων του ενωσιακού δικαίου.
7. η εν γένει εφαρμογή εντός λιμενικής ζώνης της κείμενης νομοθεσίας σε συνεργασία με τη ΡΑΛ και τη ΓΓΛΠΝΕ.



Η περιοχή ευθύνης της ΔΑΛ είναι το σύνολο της Ελληνικής επικράτειας. Προβλέπεται η ίδρυση Περιφερειακού Γραφείου ΔΑΛ στον Πειραιά, ενώ κάτι αντίστοιχο αναμένεται να δρομολογηθεί και στην περίπτωση ολοκλήρωσης της διαγωνιστικής διαδικασίας για την πώληση του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της ΟΛΘ Α.Ε. – καθώς προβλέπεται η σύσταση και άλλων Περιφερειακών Γραφείων.

Οι βασικοί πόροι της ΔΑΛ θα προέρχονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό από το 1/7 του συνόλου των ποσών που εισπράττει σε ετήσια βάση το Ελληνικό Δημόσιο από συμβάσεις παραχώρησης σε φορείς της ιδιωτικής οικονομίας.

Με το ίδιο νομοσχέδιο, η Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων αναδεικνύεται σε ανεξάρτητη αρχή εποπτείας των εμπορικών μεθόδων και πρακτικών των παρόχων λιμενικών υπηρεσιών, ώστε να δύναται να λαμβάνει ρυθμιστικά μέτρα για την εύρυθμη παροχή λιμενικών υπηρεσιών στους χρήστες, τη διασφάλιση της πρόσβασης σε λιμενικές υπηρεσίες και της εύρυθμης λειτουργίας της συναφούς αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, σύμφωνα με το κοινοτικό και εθνικό δίκαιο και σε συνεργασία με την Επιτροπή Ανταγωνισμού.

#### **4.5 Περιγραφή της Διοικητικής Οργάνωσης Λιμενικού Συστήματος**

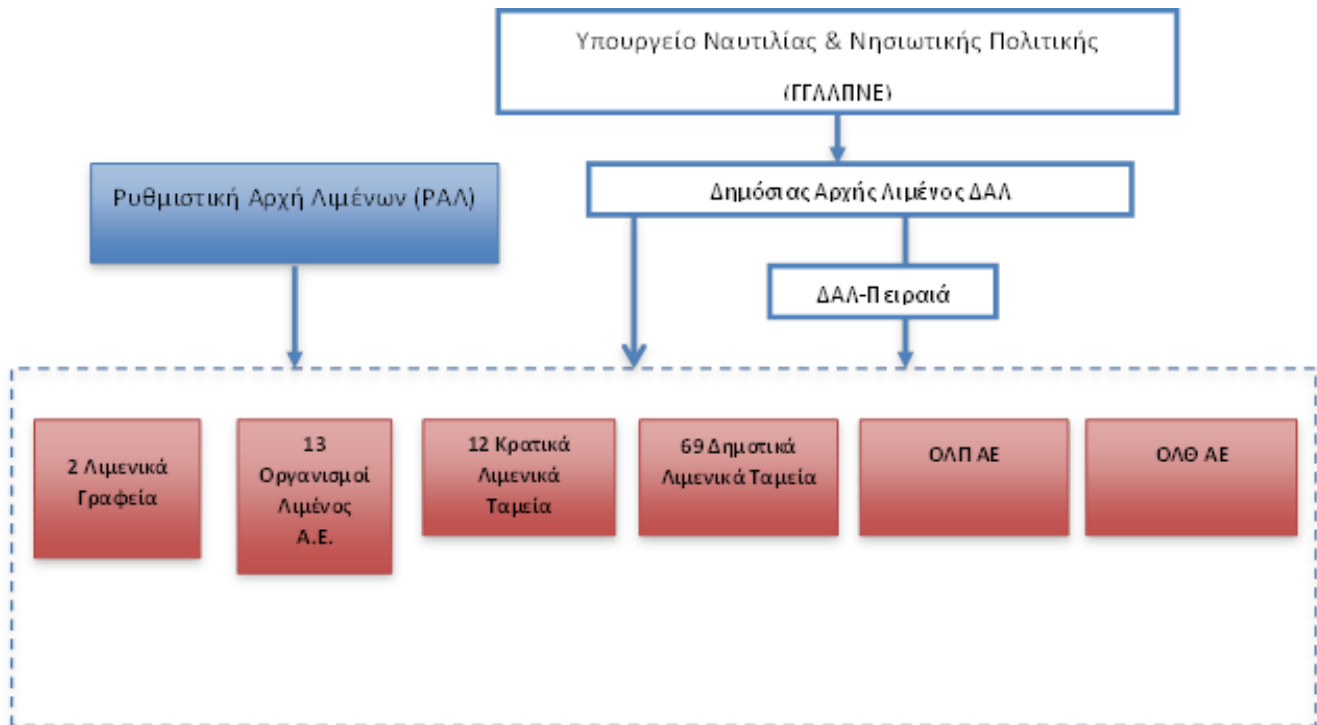
Η διοικητική οργάνωση και ο τρόπος διοίκησης, και η εποπτεία της λειτουργίας των ελληνικών λιμένων διαφέρει αναλόγως του μεγέθους, των χρήσεων και της σημασίας τους στο Εθνικό Λιμενικό Σύστημα. Συγκεκριμένα, σήμερα λειτουργούν:

- Δεκατρείς (13) Λιμένες Διεθνούς Σημασίας με τη μορφή Ανώνυμης Εταιρείας<sup>179</sup>
- Δέκα τρία (13) κρατικά Λιμενικά Ταμεία που αφορούν Λιμένες εθνικής ή μείζονος σημασίας (εποπτεία από το Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου)
- Εβδομήντα εννέα (79) Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία που αφορούν Λιμένες διεθνούς, εθνικής ή μείζονος σημασίας
- Δύο (2) Νομαρχιακά Λιμενικά Γραφεία που λειτουργούν ως Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία.

---

<sup>179</sup> Βλ. Ν.2688/1999 (ΦΕΚ Α' 40/1.3.1999) και Ν. 2932/2001 (ΦΕΚ Α' 145/27.6.2001)

**Διάγραμμα 4.2: Δομή του συστήματος διακυβέρνησης λιμένων στην Ελλάδα<sup>180</sup>**



Πηγή: Pallis A.A. and Vaggelas G.K., (2016)

<sup>180</sup> Πηγή: Pallis A.A. and Vaggelas G.K., (2016) “Greek prototype of port governance”. Research of Transportation Business and Management”, Research of Transportation Business and Management

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

### **5.1 Πλαίσιο Λειτουργίας της λιμενικής Βιομηχανίας**

Τα τελευταία χρόνια, οι αλλαγές που σημειώθηκαν και επηρέασαν τον τομέα της ναυτιλίας άλλαξαν άρδην τη βάση στην οποία λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις που ανήκουν στη ναυτιλιακή και τη λιμενική βιομηχανία. Τα πλοία έγιναν μεγαλύτερα και πιο εξειδικευμένα όσον αφορά το φορτίο που μεταφέρουν και σε μεγάλο βαθμό αυτοματοποιημένα. Αυτό συνεπάγεται μείωση του χρόνου παραμονής στα λιμάνια, υψηλότερα κόστη κεφαλαίου των λιμένων, αφού θα πρέπει να γίνουν οι ανάλογες επενδύσεις όπως και εξειδικευμένη τεχνική υποστήριξη και δημιουργία πιο περίπλοκων συστημάτων συντήρησης για να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες.

Οι στρατηγικοί στόχοι των λιμένων διαφέρουν από τους αντίστοιχους των άλλων επιχειρήσεων, όχι τόσο από εμπορική άποψη αλλά όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και τον καθορισμό τους. Έτσι, οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε τοπικές, περιφερειακές ή εθνικές αγορές και επηρεάζονται από τους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς αυτών των αγορών. Ωστόσο, τα λιμάνια λειτουργούν και απευθύνονται στην παγκόσμια αγορά και επηρεάζονται άμεσα και σε μεγαλύτερο βαθμό από πολιτικούς παράγοντες, το διεθνές εμπόριο και τις γενικές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, ενώ οι γενικοί στόχοι των επιχειρήσεων αποβλέπουν σε μεγιστοποίηση των κερδών, στην αποδοτικότητα των επενδύσεων και στην επίτευξη άλλων χρηματοοικονομικών στόχων, τα λιμάνια επιτελούν στόχους εθνικής ασφάλειας και συνεπώς υπάρχει μεγάλη ανάμιξη του κράτους που επισκιάζει την επίτευξη των αμιγώς εμπορικών στόχων, ιδιαίτερος στην ελληνική πραγματικότητα.

Επίσης, οι αγορές στις οποίες απευθύνονται τα λιμάνια είναι πιο ασταθείς σε σχέση με των άλλων κλάδων. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο παράγοντας χρόνος. Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό συνήθως δεν μπορούν να διαμορφώσουν μακροχρόνιες στρατηγικές, εφόσον οι συνθήκες στις οποίες δρουν είναι ευμετάβλητες και προϋποθέτουν τη μερική άγνοια των υπεύθυνων για τις συνθήκες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα των αποφάσεων τους. Συνεπώς, οι στόχοι των οργανισμών λιμένων πρέπει να είναι δυναμικοί και να επιτρέπουν συνεχή αναθεώρηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προσδίδει

μεν πολλά πλεονεκτήματα, απαιτεί δε την εκπλήρωση ορισμένων προϋποθέσεων. Εξαιτίας των διαφορετικών αγορών στις οποίες απευθύνεται και των μεγάλων επενδύσεων που απαιτούνται, ο στρατηγικός σχεδιασμός της είναι αρκετά διαφορετικός από αυτόν των άλλων βιομηχανιών: α) θα πρέπει να συγχρονίζεται με το λειτουργικό σχεδιασμό με παράλληλη συμμετοχή στη διαδικασία σχεδιασμού των managers της διοίκησης και αυτών του λειτουργικού τμήματος, β) η στρατηγική θα πρέπει να είναι ευέλικτη και τα στρατηγικά σχέδια θα πρέπει να επανεκτιμούνται διαρκώς.

Σύμφωνα με τους Dooms et al (2004), απαιτείται η υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης όσον αφορά τον λιμενικό στρατηγικό σχεδιασμό στην οποία θα λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και οι ανάγκες ενδιαφερόμενων μερών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του λιμένα προκειμένου να εξασφαλιστεί η μακροχρόνια βιωσιμότητα του<sup>181</sup>.

## **5.2 Ευρωπαϊκή πολιτική για τη βιώσιμη ανάπτυξη στη λιμενική Βιομηχανία**

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) συνδυάζει την πρόοδο της ευρωπαϊκής οικονομικής ολοκλήρωσης με την ιδέα της βιώσιμης ανάπτυξης. Τα τελευταία χρόνια η βιώσιμη ανάπτυξη βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος με την δημιουργία Κοινοτικών Πολιτικών για τους Ευρωπαϊκούς Λιμένες. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και τα θεσμικά της όργανα κατανοώντας την αναγκαιότητα διαφύλαξης του λιμενικού περιβάλλοντος από επιβαρυντικές διαδικασίες δημιούργησε τις προϋποθέσεις για μια μεθοδευμένη αντιμετώπιση και υιοθέτηση μιας κοινής στρατηγικής για τη διαχείριση των αυξανόμενων περιβαλλοντικών προβλημάτων που απορρέουν από τη λειτουργία τους<sup>182</sup>.

Αναφορικά με την περίοδο 2014 – 2050 στο πλαίσιο των Διευρωπαϊκών Δικτύων Μεταφορών (ΔΔΜ) τόσο στην Απόφαση 661/2010/ΕΕ (Οδηγίες για την ανάπτυξη του ΔΔΜ), όσο και στην πρόταση για τη σύνταξη Κανονισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (COM(2011) 650 final) θεσπίζονται οι ενωσιακές κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών, οι οποίες καθορίζουν τις υποδομές του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών στο πλαίσιο των οποίων προσδιορίζονται έργα κοινού ενδιαφέροντος και έργα αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Σε αυτές εξειδικεύονται οι απαιτήσεις τις οποίες πρέπει να τηρούν οι οντότητες που είναι αρμόδιες για τη διαχείριση των υποδομών του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών και παρατίθενται οι προτεραιότητες για την ανάπτυξη του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών. Οι

---

<sup>181</sup> Dooms, M., Macharis, C. and Verbeke, A., (2004), “Proactive stakeholder management in the port planning process: empirical evidence from the Port of Brussels,” ERSA conference papers ersa04p271, European Regional Science Association.

κατευθυντήριες γραμμές δίνουν προτεραιότητα στις περιβαλλοντικά φιλικότερες μεταφορές, σε έργα με προστιθέμενη ευρωπαϊκή αξία, καθώς και σε έργα που διευκολύνουν τη προσβασιμότητα και προωθούν την εδαφική συνοχή της Ένωσης, όπως π.χ. αυτά των νησιωτικών περιοχών.

Τα έργα κοινού ενδιαφέροντος για θαλάσσιες αρτηρίες στο διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν δραστηριότητες που έχουν ευρύτερα οφέλη και δεν συνδέονται με συγκεκριμένους λιμένες, όπως είναι οι δραστηριότητες βελτίωσης των περιβαλλοντικών επιδόσεων, οι δραστηριότητες πλοϊμότητας καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, οι εργασίες βυθοκόρησης, οι εγκαταστάσεις εφοδιασμού με εναλλακτικά καύσιμα, καθώς και η βελτιστοποίηση διεργασιών, διαδικασιών και του ανθρώπινου παράγοντα.

Επιπλέον, οι φορείς διαχείρισης λιμένων οφείλουν να διαθέτουν τον εξοπλισμό που είναι αναγκαίος για να εξασφαλίζονται οι περιβαλλοντικές επιδόσεις των πλοίων στους λιμένες, ιδίως όσον αφορά τις εγκαταστάσεις παραλαβής αποβλήτων και καταλοίπων φορτίου σύμφωνα με την οδηγία 2000/59/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου.<sup>183</sup>

Με αφορμή το διαγωνισμό που προκήρυξε η ΓΔ Μεταφορών (DG Move) για την ανάθεση μελέτης καταγραφής των μεθόδων υπολογισμού των λιμενικών τελών στους Ευρωπαϊκούς λιμένες, συζητήθηκαν τα ακόλουθα:

- Ρόλος και ευθύνη των Οργανισμών Λιμένων στην προώθηση πιο οικολογικών θαλάσσιων μεταφορών ως μέρος της γενικότερης δημόσιας δραστηριότητάς τους.
- Η ανταπόκριση των Οργανισμών Λιμένων στη ζήτηση για πράσινες αλυσίδες μεταφορών
- Η εμπειρία των Οργανισμών Λιμένων από την εφαρμογή χρηματοοικονομικών κινήτρων στους «πράσινους» μεταφορείς (εκπτώσεις ή bonus)

Διαπιστώθηκε ότι αυξάνεται ο αριθμός των Οργανισμών Λιμένων, ιδιαίτερα του κεντρικού δικτύου (core network), που εφαρμόζει ήδη συστήματα κινήτρων ή εκπτώσεων στα λιμενικά τέλη για τα πλοία που χρησιμοποιούν πράσινη τεχνολογία.<sup>184</sup>

### **5.3 Οι Ιδιαιτερότητες των λιμένων**

Τα παγκόσμια λιμάνια δεν αποτελούν μια ομοιογενή βιομηχανία. Κάθε λιμένας παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που καθιστούν το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί σχεδόν μοναδικό, λόγω διαφορετικών χαρακτηριστικών όσον αφορά: τη γεωγραφική του θέση, το ιδιοκτησιακό καθεστώς,

---

<sup>182</sup> Υπουργείο Ναυτιλίας & Αιγαίου, Δεκέμβριος 2012, Εθνική Στρατηγική Λιμένων 2013-2018

<sup>183</sup> Υπουργείο Ναυτιλίας & Αιγαίου, Δεκέμβριος 2012, Εθνική Στρατηγική Λιμένων 2013-2018 σελ. 18

<sup>184</sup> Μακρής Δ., Διευθύνων Σύμβουλος ΟΛΘ ΑΕ, (Βρυξέλλες, 09/09/2014) Ενημερωτικό Σημείωμα, Συνεδρίαση Επιτροπής Διακυβέρνησης λιμένων, (PORT GOVERNANCE COMMITTEE, ESPO)

το μέγεθος, τη διοίκηση, την κίνηση, το είδος και τον όγκο των εμπορευμάτων, τη στρατηγική, τις επιπτώσεις που έχει η λειτουργία του απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον<sup>185</sup>.

Επιπλέον, λόγω του ότι οι αγορές από τις οποίες εξαρτάται κάθε λιμένας είναι διαρθρωτικά διαφορετικές και έχουν διαφορετικούς χρηματοοικονομικούς πόρους, η διαμόρφωση της οργανωτικής στρατηγικής για κάθε συγκεκριμένο λιμένα πρέπει να βασίζεται σε μια ειδική ανάλυση για τον εκάστοτε λιμένα και την ανταγωνιστική του θέση<sup>186</sup>. Επομένως, οι αλλαγές που υφίστανται οι λιμένες δεν είναι καθόλου ομοιογενείς. Επιπλέον, οι παγκόσμιες εξελίξεις επιτάσσουν νέες οργανωτικές και διοικητικές δομές λιμένων προκειμένου να επαναπροσδιοριστεί αποτελεσματικά ο ρόλος τους και να παρέχουν ποιοτικές λιμενικές υπηρεσίες υπάρχουσες και νέες. Νέα πιο αποτελεσματικά διοικητικά μοντέλα, ευέλικτα και λιγότερο συγκεντρωτικά πρότυπα απαιτούνται προκειμένου καταφέρουν να παραμείνουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα στη λιμενική βιομηχανία<sup>187</sup>. Οι Marlow και Paixao (2003) πρότειναν ότι τα λιμάνια προκειμένου να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα πρέπει να έχουν ευελιξία και μια οργανωτική δομή που επιτρέπει ταχεία ανταπόκριση στις αλλαγές στη ζήτηση των πελατών ...".<sup>188</sup>

Όπως πρότεινε ο Ircha (2001)<sup>189</sup> "Αποτελεσματική ανταπόκριση επιτρέπει στα λιμάνια να προβλέπουν, να προσαρμόζουν και να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές που συμβαίνουν, αντί να αντιδρούν μόνο σε απρόβλεπτες κρίσεις». <sup>190</sup>

## **5.4 Ευρωπαϊκός Οργανισμός Θαλάσσιων Λιμένων ESPO**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση Θαλάσσιων Λιμένων (European Seaports Organization – ESPO), αποτελεί ένωση ευρωπαϊκών λιμένων η οποία ιδρύθηκε το 1993 και μέλη της είναι, είτε μεμονωμένα Ευρωπαϊκά λιμάνια, είτε Εθνικές Ενώσεις Ευρωπαϊκών Λιμένων. Η ESPO αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους συνομιλητές της Ε.Ε για θέματα Ευρωπαϊκής Λιμενικής πολιτικής. Οι εργασίες της ESPO εκτελούνται μέσω των Τεχνικών της Επιτροπών (Technical Committees), στις οποίες συμμετέχουν στελέχη των Ευρωπαϊκών Λιμένων, τα οποία προτείνονται από τις Ευρωπαϊκές

<sup>185</sup> Pallis A.A. (1997). Towards a Common Port Policy? EU-Proposals and the Industry's Perceptions. *Maritime Policy and Management*, 24(4), 365-380. (ISI Impact factor: 0.743).

<sup>186</sup> Chlomoudis C. I. and Pallis A.A., (1999), The Need for a New Philosophy of Port Management and Organisation: Effective Responses to Contemporary Challenges, *European Research Studies Journal*, vol. II, issue 1-4

<sup>187</sup> Chlomoudis C. I. and Pallis A.A., (1999)

<sup>188</sup> Marlow, P.B., Paixao, A.C., (2003) Measuring lean ports performance. *International journal of transport management*, 1, pp. 189 – 202

<sup>189</sup> Ircha, M.C. (2001) Port strategic planning: Canadian port reform. *Journal of maritime policy and management*, 28 (2), pp. 125 – 140.

<sup>190</sup> Chlomoudis C.L, Lampridis C., (2006) "A Business Excellence Approach for the Port Industry" Paper Presented at the International Conference "Shipping in the era of Social Responsibility" In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925-1996) Argostoli, Cephalonia, Greece, 14-16 September 2006

Λιμενικές Ενώσεις<sup>191</sup>. Οι Επιτροπές εργάζονται πάνω σε όλα τα τρέχοντα θέματα της Λιμενικής βιομηχανίας και συνεδριάζουν δύο περίπου φορές τον χρόνο ώστε να επεξεργάζονται και να οριστικοποιούν τις θέσεις της ESPO. Οι Τεχνικές Επιτροπές είναι οκτώ (Port governance, Intermodal and Logistics, Sustainable Development, Marine Affairs and Security, Economic Analysis and Statistics, Passengers, Labor and Operations, Legal Advisory)<sup>192</sup>.

Η Εθνική Λιμενική Στρατηγική παρακολουθεί και μελετά τις εργασίες και προτάσεις του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Λιμένων (ESPO) και της γραμματείας των ECOports σχετικά με έναν Κώδικα περιβαλλοντικών κανόνων ως μια αυτορρυθμιζόμενη και προαιρετική πρακτική προστασίας του περιβάλλοντος και βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο της ενίσχυσης της βιώσιμης ανάπτυξης μερικές από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες του ESPO είναι οι ακόλουθες:

- 1993: ESPO Environmental Code of Practice
- 1996: Eco-information Project: Ανάδειξη των 10 σημαντικότερων περιβαλλοντικών προβλημάτων
- 2002: ECOPORTS Project: Ανάπτυξη 4 Εργαλείων για λιμενική περιβαλλοντική διαχείριση
- 2003: ESPO Environmental Code of Practice: Χρήση των εργαλείων
- 2005: EcoPorts Foundation: Ευρωπαϊκή χρηματοδότηση για στήριξη και προώθηση των εργαλείων και υπηρεσιών<sup>193</sup>
- 2010: ESPO Code of Practice on Societal Integration of Ports

### **Δίκτυο EcoPorts**

Το 1997 ιδρύθηκε το Ευρωπαϊκό Δίκτυο λιμένων EcoPorts, το οποίο ενσωματώθηκε εξολοκλήρου στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Θαλάσσιων Λιμένων (European Sea Ports Organisation ESPO) το 2011. Ο αρχικός στόχος ήταν να δημιουργηθεί ένα δίκτυο λιμένων που θα μπορούσε να μοιραστεί τις πληροφορίες και τις καλές πρακτικές. Σύμφωνα με τον David Whitehead ιδρυτικό μέλος του ESPO Environment Committee και του EcoPorts Foundation, ο απώτερος πολιτικός στόχος ήταν να καταδειχτεί ότι ο κλάδος της λιμενικής βιομηχανίας έχει τη δυνατότητα να αυτορρυθμιστεί και ότι δεν χρειάζονται περαιτέρω νομικές παρεμβάσεις. Οι δυσκολίες υλοποίησης του δικτύου ήταν πολλές, γιατί παρά την ύπαρξη της καλής θέλησης για τη σύστασή του, οι λιμένες

---

<sup>191</sup> Η Ένωση Λιμένων Ελλάδος (ΕΛΙΜΕ) μαζί με τον ΟΛΠ και ΟΛΘ κατέχουν τις τρεις ελληνικές θέσεις στη Γενική της Συνέλευση, αποτελώντας την Ελληνική αντιπροσωπεία ώστε να εκπροσωπούν τις απόψεις όσο το δυνατόν περισσότερων Ελληνικών λιμανιών.

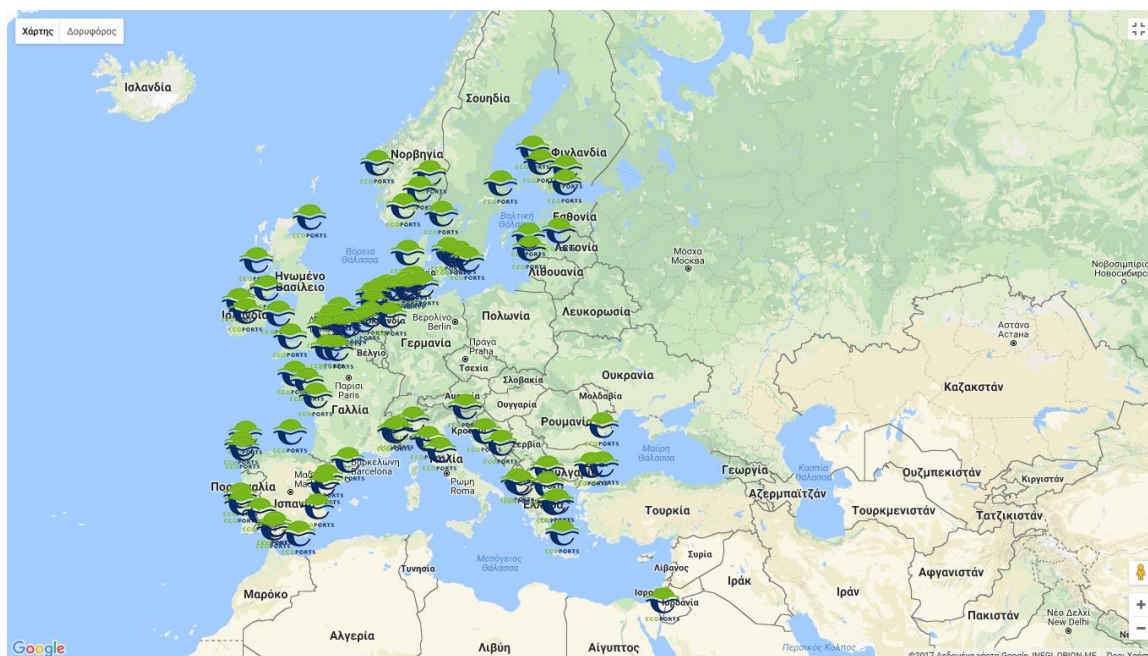
<sup>192</sup> <https://www.elime.gr/index.php/espo>

<sup>193</sup> Τσελέντης, Εσπερίδα 28 Ιουνίου 2007 - Εξυγίανση Παράκτιας Ζώνης και Βυθού, Αντιμετώπιση Συμβάντων

είναι συνήθως οργανισμοί που δεν συμμετέχουν σε συνασπισμούς ή συνεργασίες, όπως συμβαίνει με άλλους κλάδους<sup>194</sup>.

Το δίκτυο λιμένων Ecoports αποτελείται από Ευρωπαϊκά λιμάνια διαφορετικών δραστηριοτήτων και μεγεθών, τα οποία έχουν αξιολογήσει την περιβαλλοντική τους επίδοση σύμφωνα με τη μέθοδο Ecoport Self Diagnosis Method (SDM) του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Λιμένων ESPO (European Sea Ports Organization). Σήμερα 6 ελληνικά λιμάνια εθνικής σημασίας έχουν πιστοποιηθεί αφού ακολούθησαν με επιτυχία τη διαδικασία πιστοποίησης PERS, ο Πειραιάς (ΟΛΠ ΑΕ), η Θεσσαλονίκη (ΟΛΘ ΑΕ), η Ηγουμενίτσα (ΟΛΗΓ ΑΕ), η Κέρκυρα (ΟΛΚΕ ΑΕ), ο Βόλος (ΟΛΒ ΑΕ) και η Ραφήνα (ΟΛΡ ΑΕ) και ένα δημοτικό λιμενικό ταμείο Ρεθύμνου<sup>195</sup>.

**Εικόνα 5.1: Λιμένες- μέλη του EcoPorts**



Πηγή: EcoPorts <https://www.ecoport.com/network>

Η βασική στόχευση του EcoPorts είναι η διαμόρφωση συγκεκριμένης μεθοδολογίας περιβαλλοντικής διαχείρισης για τα λιμάνια και η διάχυση της αποκτημένης γνώσης μεταξύ των μελών του, διατηρώντας ταυτοχρόνως απόρρητα τα στοιχεία κάθε οργανισμού, λόγω της ύπαρξης ανταγωνισμού μεταξύ τους. Το EcoPorts παρέχει δυο εξειδικευμένα εργαλεία για τα λιμάνια: τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης (Ecoport Self Diagnosis Method (SDM)) και το σύστημα

<sup>194</sup> <https://www.ecoport.com/news/20-years-ecoports-interview-with-david-whitehead>

<sup>195</sup> Καστελάνος Γ. (2014), Ομιλία στο 1<sup>ο</sup> Ecoports Workshop on Waste Reception Facilities, ELIME



περιβαλλοντικής διαχείρισης λιμένων PERS (Port Environmental Review System)<sup>196</sup>. Τα κριτήρια αξιολόγησης έχουν καθοριστεί από τον ESPO, βάσει της καταγεγραμμένης περιβαλλοντικής επίδοσης που επιδεικνύουν τα ευρωπαϊκά λιμάνια στο σύνολό τους και των κύριων προϋποθέσεων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπως το διεθνές πρότυπο ISO 14001 και το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης λιμένων PERS (Port Environmental Review System). Τα εργαλεία αυτά εφαρμόζονται σε εθελοντική βάση, και συμβάλουν στη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης των ευρωπαϊκών λιμένων.

### **Η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης (Ecoport Self Diagnosis Method (SDM))**

Πραγματοποιείται σε τρία στάδια: α) Το ενδιαφερόμενο λιμάνι κάνει την αυτοαξιολόγηση του μέσω της συμπλήρωσης του προτυποποιημένου ερωτηματολογίου, με συγκεκριμένες και κοινές για όλους ερωτήσεις και αποστέλλει τα αποτελέσματα στο EcoPorts, β) γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων αυτών με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, προσδιορίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες του και διαμορφώνονται οι προτεραιότητες για δράση, γ) το λιμάνι λαμβάνει έκθεση με swot-analysis της περιβαλλοντικής του επίδοσης, με συμβουλές και “εξατομικευμένες” συστάσεις με βάση τις καλές πρακτικές των λιμένων σε ευρωπαϊκό επίπεδο και σύμφωνα με τις πρώτες πέντε προτεραιότητές του, προκειμένου να βελτιώσει το περιβαλλοντικό του αποτύπωμα. Η ισχύς των αποτελεσμάτων είναι για δυο χρόνια, ενώ με τη λήξη τους θα πρέπει να γίνει εκ νέου η διαδικασία<sup>197</sup>. Τα λιμάνια που θα λάβουν υψηλή βαθμολόγηση μπορούν να προχωρήσουν στη διαδικασία λήψης του PERS.

### **Port Environmental Review System (PERS)**

Το PERS έχει αναπτυχθεί από τον ESPO ειδικά για λιμενικές δραστηριότητες και έχει καθιερωθεί στο χώρο των Ευρωπαϊκών λιμένων με σκοπό την αποτελεσματική περιβαλλοντική διαχείριση τους. Τα κριτήρια αξιολόγησης έχουν καθοριστεί από τον ESPO, αφού έλαβε υπόψη του τις ιδιαιτερότητες των λιμανιών και τις γενικές προϋποθέσεις συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπως το διεθνές πρότυπο ISO 14001. Το PERS αναπτύχθηκε σύμφωνα με τη συγκεκριμένη περιβαλλοντική πολιτική του ESPO και βοηθάει τα λιμάνια να διακρίνουν τη στόχευση που θα πρέπει να έχουν σχετικά με την περιβαλλοντική πολιτική που πρέπει να ακολουθήσουν. Η οργάνωση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης του λιμανιού σύμφωνα με το σύστημα PERS, πιστοποιείται από τον ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης Lloyd's Register. Η επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικασίας οδηγεί στη λήψη του πιστοποιητικού PERS, το οποίο είναι συμβατό με το διεθνές πρότυπο ISO 14001, αυξάνει τη φήμη του λιμανιού ως «πράσινο λιμάνι» και

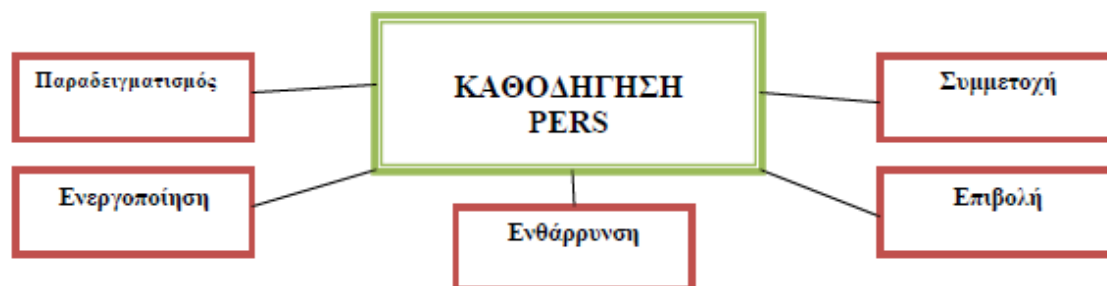
---

<sup>196</sup> <https://www.ecoport.com/about>

<sup>197</sup> <https://www.ecoport.com/sdm>

η συνολική λειτουργία του λιμανιού συμβάλει στη βιώσιμη ανάπτυξη. Η ισχύς του πιστοποιητικού PERS είναι για δυο χρόνια, ενώ με τη λήξη του θα πρέπει να γίνει εκ νέου η διαδικασία<sup>198</sup>.

**Διάγραμμα 5.1. : Βασικοί άξονες PERS**



Πηγή: <http://www.ecoports.com>

## 5.5 Βιώσιμη ανάπτυξη στη λιμενική Βιομηχανία και βασικοί δείκτες

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ευρωπαϊκό επίπεδο για το λιμενικό σύστημα της ΕΕ μέσω του προγράμματος “Port Performance Indicators: Selection and Measurement-PPRISM<sup>199</sup>”, με στόχο τη διαμόρφωση συγκεκριμένων δεικτών επιδόσεων λιμένων, προέκυψαν μετά από διαβουλεύσεις με τους κύριους ενδιαφερομένους, και δοκιμή τους σε πραγματικές συνθήκες ζωής, εκείνοι οι δείκτες οι οποίοι θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος του Ευρωπαϊκού Πίνακα Ταυτότητας Λιμένων (European Port Performance Dashboard) λαμβάνοντας υπόψη πιθανά προβλήματα εφαρμογής, υπολογισμού και παρακολούθησης τους. Το πρόγραμμα PPRISM έλαβε υπόψη ότι το λιμενικό σύστημα της ΕΕ αποτελείται από μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων. Βασικοί παράγοντες είναι οι λιμενικές αρχές, οι φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών, οι εταιρίες φορτοεκφόρτωσης, οι φορείς παροχής υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών, οι χρήστες λιμένων, οι φορείς της βιομηχανίας, οι κυβερνητικοί και αστικοί θεσμοί, οι φορείς αλυσίδας εφοδιαστικής.

<sup>198</sup> <https://www.ecoports.com/pers>

<sup>199</sup> Το τελικό ερωτηματολόγιο απεστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε περισσότερους από 350 αντιπροσώπους των λιμενικών αρχών. Συνολικά, επιστράφηκαν 58 έγκυρα ερωτηματολόγια και αποτελούν μέρος του τελικού δείγματος. Το ποσοστό απάντησης ήταν περίπου 16%. Επιπλέον, δεν ήταν δυνατόν να μετρηθεί ο αριθμός των λιμενικών αρχών που δεν απέστειλαν το ερωτηματολόγιο επειδή δεν συλλέγουν συστηματικά τα ζητούμενα δεδομένα. Συμμετείχαν λιμάνια από Αλβανία 1, Βέλγιο 2, Βουλγαρία 3, Κροατία 3, Κύπρος 1, Δανία 2, Εσθονία 1, Φινλανδία 4, Γαλλία 4, Γερμανία 5, Ελλάδα 3, Ιρλανδία 2, Ιταλία 7, Λετονία 1, Λιθουανία 1, Μάλτα 1, Ολλανδία 3, Νορβηγία 1, Πορτογαλία 2, Πολωνία 1, Ρουμανία 1, Στοιχεία για τον δείκτη «Αναφορά Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης» παρείχαν 52 λιμάνια (89,6%).

Τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας<sup>200</sup> παρέχουν επαρκή βάση για την άμεση συμπερίληψη των δεικτών επιδόσεων λιμένων που προτείνονται στην πρώτη έκδοση του ευρωπαϊκού πίνακα επιδόσεων για τους λιμένες. Οι δείκτες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

1) Τάσεις και δομή της αγοράς: (1) Θαλάσσια κυκλοφορία και (2) Κυκλοφορία πλοίων

2) Κοινωνικοοικονομικοί δείκτες: (3) Άμεση απασχόληση και (4) Άμεση ακαθάριστη προστιθέμενη αξία

3) Περιβαλλοντικοί δείκτες: (5) αποτύπωμα άνθρακα, (6) απόβλητα, (7) νερό και (8) περιβαλλοντική διαχείριση.

4) Logistic Αλυσίδα και επιχειρησιακή απόδοση: (9) Ναυτιλιακή Συνδεσιμότητα, (10) Ποιότητα των τελωνειακών διαδικασιών και (11) Διατροφική συνδεσιμότητα

5) Δείκτες Διακυβέρνησης: (12) Ολοκλήρωση Συγκροτήματος Λιμένων, (13) Αυτόνομη Διαχείριση, (14) Αναφορά Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης.

**Διάγραμμα 5.2 : Δημοσίευση εκθέσεων CSR**



Πηγή: <http://pprism.espo.be/ProjectResults.aspx> (WP3,Pilot Project), 2012

Πιο συγκεκριμένα σχετικά με την ΕΚΕ, όπως φαίνεται στο κατωτέρω διάγραμμα, τα ευρωπαϊκά λιμάνια που πήραν μέρος στην έρευνα σε ένα υψηλό ποσοστό υφίστανται τον εξωτερικό έλεγχο ορκωτών ελεγκτών και έχουν διαθέσιμες τις ετήσιες εκθέσεις τους στο κοινό σε ποσοστά 96% και 92% αντίστοιχα. Επίσης δίνουν έμφαση στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου 90%, συγκροτούν τακτικές συναντήσεις με ενδιαφερόμενους 88%, δημοσιεύουν οικονομικές εκθέσεις 86% και πραγματοποιούν ετήσια συνάντηση με ενδιαφερόμενους 61,5%. Από την άλλη πλευρά,

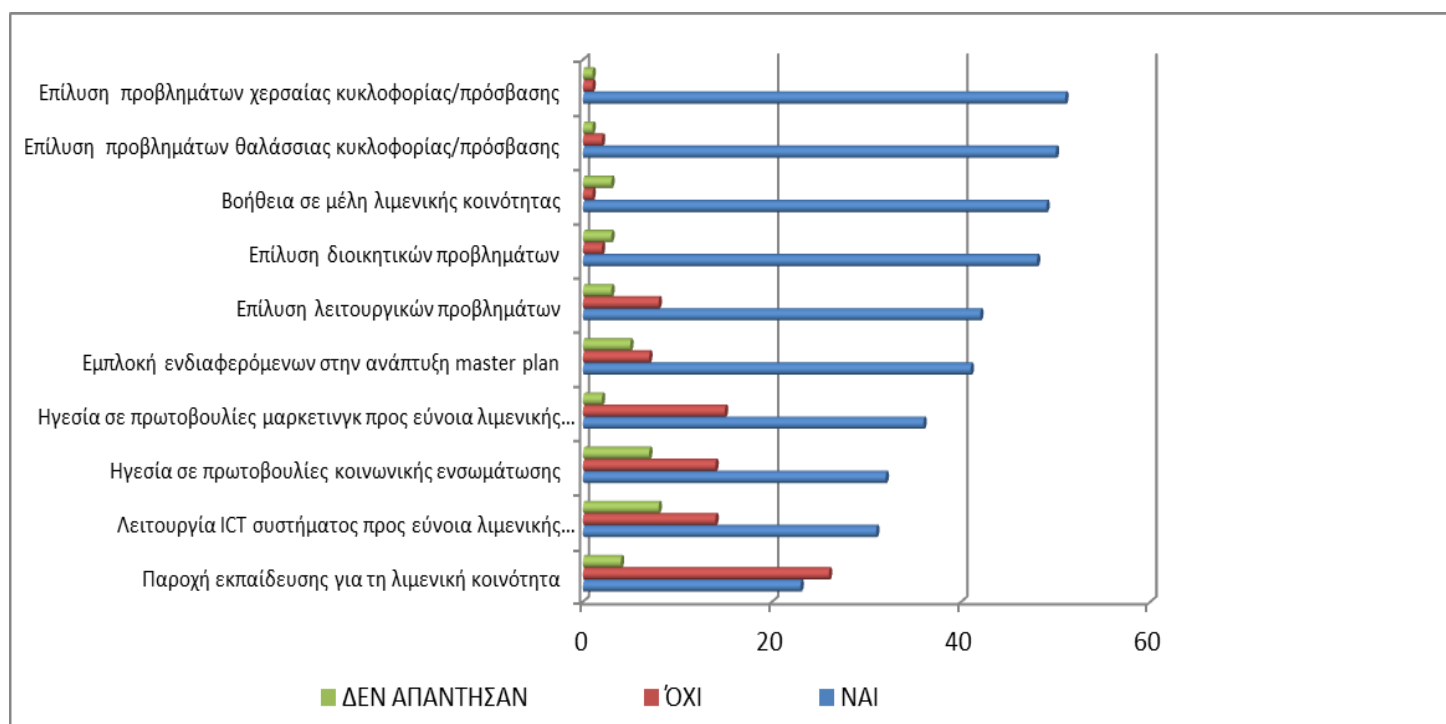
<sup>200</sup> European Commission, coordinator European Sea Ports Organization (ESPO), PPRISM- Port Performance Indicators Selection and Measurement indicators, (WP3,Pilot Project), 2012: Practical Application, Deliverable: D 3.1 - Pilot

μόνο ένας περιορισμένος αριθμός λιμενικών αρχών δημοσιεύει εκθέσεις για κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες 44% και δημοσιεύει μετρήσεις δεικτών επίδοσης 44%.

Η συγκεκριμένη ομάδα κριτηρίων θέτει τις προτεραιότητες για βελτίωση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, τα κριτήρια που βαθμολογούνται σχετικά χαμηλά συνδέονται άκρως με τη δημοσιότητα των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο ευρωπαϊκός λιμενικός τομέας παραμένει σχετικά εσωστρεφής<sup>201</sup>.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.3 που ακολουθεί τα ευρωπαϊκά λιμάνια που πήραν μέρος στην έρευνα δίνουν έμφαση πρωτίστως στην επίλυση προβλημάτων χερσαίας και θαλάσσιας κυκλοφορίας και πρόσβασης σε ποσοστά 98% και 96% αντίστοιχα, στη βοήθεια σε μέλη λιμενικής κοινότητας (94%), στην επίλυση διοικητικών και λειτουργικών προβλημάτων 92% και 81% αντίστοιχα, στην εμπλοκή ενδιαφερόμενων στην ανάπτυξη master plan του λιμένα (79%). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η παροχή εκπαίδευσης για τη λιμενική κοινότητα (44%) και η λειτουργία ICT συστήματος προς εύνοια λιμενικής κοινότητας (60%) απαντώνται σε έναν περιορισμένο αριθμό λιμένων.

**Διάγραμμα 5.3 : Κοινωνική ενσωμάτωση στη λιμενική κοινότητα**



Πηγή: <http://pprism.espo.be/ProjectResults.aspx> (WP3,Pilot Project), 2012

Results <http://pprism.espo.be/ProjectResults.aspx>

<sup>201</sup> European Commission, coordinator European Sea Ports Organization (ESPO) PPRISM Port Performance Indicators Selection and Measurement indicators, (WP3,Pilot Project), 2012: Practical Application, Deliverable: D 3.1 - Pilot Results <http://pprism.espo.be/ProjectResults.aspx>

Σκοπός τους είναι να διευκολύνουν τους ενδιαφερόμενους λιμενικούς φορείς από μια αποτελεσματική συνεργασία που θα μπορούσε τελικά να μειώσει την ύπαρξη σημείων συμφόρησης και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα του λιμένα στο σύνολό του<sup>202</sup>.

Οι Ευρωπαϊκές Λιμενικές Αρχές, με δείγμα 52, εκπλήρωσαν κατά μέσο όρο 7,538 από τα κριτήρια που συνιστούσαν τον δείκτη Αναφορά Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης και γενικά υιοθετούν στρατηγικές και πρωτοβουλίες για την παρακολούθηση και την εξασφάλιση της ενεργού συμμόρφωσής τους με το πνεύμα του νόμου, τα δεοντολογικά πρότυπα και τα διεθνή πρότυπα.

## **5.6 Εταιρική Κοινωνική ευθύνη στη λιμενική βιομηχανία**

Κάθε λιμάνι έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όσον αφορά τους οικονομικούς, νομικούς, κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς, γεωγραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του. Έτσι, δεν υπάρχει ένα κοινό μοντέλο για τον στρατηγικό σχεδιασμό και επομένως και την εφαρμογή της ΕΚΕ, ούτε τα ίδια κριτήρια μπορούν να εφαρμοστούν παντού<sup>203</sup>.

Σύμφωνα με τους Molgia και Sanguineri είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών κατά την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδιασμού του λιμένα, όπως οικονομικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις και η σχέση πόλης-λιμένα.<sup>204</sup> Κάποιες φορές, μάλιστα, κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδιασμού δίνεται η δυνατότητα μεγάλης εμπλοκής σε βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι εκ των υστέρων αντιδράσεις και να προκύπτει μια στρατηγική ή/και πολιτικές που συγκεντρώνουν την μεγαλύτερη αποδοχή των ενδιαφερόμενων μερών, παρότι κάτι τέτοιο είναι χρονοβόρο.

Οι λιμενικές αρχές αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες όσον αφορά τον προσδιορισμό της κοινής συνισταμένης μεταξύ των αναγκών της τοπικής κοινωνίας, των στρατηγικών στόχων της κυβέρνησης και των αναγκών των χρηστών και διαχειριστών του λιμένα, που επηρεάζονται από τις δυνάμεις της αγοράς και την παγκοσμιοποίηση. Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι λιμένες είναι ο προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερόμενων μερών και των κρίσιμων- σχετικών με τη λειτουργία του λιμένα -ζητημάτων που απασχολούν τα ενδιαφερόμενα μέρη<sup>205</sup>. Η κατάσταση περιπλέκεται ακόμη περισσότερο όταν υπεισέρχεται ο χρονικός και ο χωροταξικός παράγοντας. Για

---

<sup>202</sup>European Commission, coordinator European Sea Ports Organization (ESPO) PPRISM Port Performance Indicators Selection and Measurement indicators, (WP3,Pilot Project), 2012: Practical Application, Deliverable: D 3.1 - Pilot Results <http://pprism.espo.be/ProjectResults.aspx>

<sup>203</sup> Dooms et al (2004) όπ.π

<sup>204</sup> Molgia, F. Sanguineri M. (2003), Port Planning: the need for a new approach? Maritime Economics & Logistics, 5 (4), pp. 413-425

<sup>205</sup> Dooms et al (2004) όπ.π

παράδειγμα, οι μεγάλης κλίμακας επενδύσεις σε νέες υποδομές του λιμένα, ενδέχεται να αλλάξουν τα δεδομένα μακροχρόνια και για το λιμένα και για τους ενδιαφερόμενους φορείς (κυρίως όσους γειτνιάζουν), σε τέτοιο βαθμό που δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν εξ αρχής τα αποτελέσματα των αλληλεπιδράσεων. Όταν μάλιστα οι υποδομές αυτές εκτείνονται σε νέες γεωγραφικές περιοχές αυξάνονται οι ενδιαφερόμενοι φορείς, και αλλάζουν οι ισορροπίες σε τέτοιο βαθμό που μπορεί να καταστήσουν την επένδυση μη βιώσιμη. Για αυτό θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη, ώστε να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μελλοντικών ή δυνητικών ενδιαφερόμενων μερών, και να συμμετέχουν στις διεργασίες του σχεδιασμού του επενδυτικού προγράμματος, κυρίως όταν πρόκειται για μια επένδυση που θα αλλάξει το χάρτη της περιοχής, ώστε να περιορίζονται τα ζητήματα εμπλοκής που εμφανίζονται εκ των υστέρων. Για παράδειγμα, η επέκταση των υποδομών του λιμένα της Αμβέρσας<sup>206</sup> προς τη μια μεριά της πόλης (την αριστερή), δημιούργησε πολλές αντιδράσεις των κατοίκων των περιοχών αυτών, οι οποίοι δεν κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην αρχική διαμόρφωση του επενδυτικού προγράμματος. Η πρακτική της παράβλεψης των συμφερόντων τους έθεσε σε κίνδυνο την εν λόγω επένδυση και την γενικότερη ανάπτυξη του λιμένα, λόγω της αμφισβητούμενης νομιμοποίησης του λιμένα για την υιοθέτηση της πρακτικής αυτής.

Σε έρευνα του ESPO το 2016<sup>207</sup> εξετάζεται για πρώτη φορά ο ρόλος των λιμενικών αρχών ως προς την εισαγωγή της καινοτομίας στο λιμάνι. Η καινοτομία έχει πολλές διαφορετικές διαστάσεις. Τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων λιμένων αναζητούν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και ευκαιρίες για τη λιμενική αρχή. Δύο τρίτα των λιμενικών αρχών συμμετέχουν επίσης σε σχέδια καινοτομίας με τους πελάτες, τους χρήστες λιμενικών υπηρεσιών ή άλλες εταιρείες ως μέσο τόνωσης της απορρόφησης καινοτόμων λύσεων στο λιμάνι και αναπτύσσουν έτσι ένα διάλογο επικοινωνίας και συνεργασίας. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η ψηφιοποίηση αγγίζει στον λιμενικό τομέα το 60% των λιμενικών αρχών.

Επίσης, είναι αξιοσημείωτο ότι ήδη το ένα τρίτο των λιμένων εργάζονται για τη δημιουργία καινοτομιών σχετικών με την προστασία του οικοσυστήματος στον λιμένα, που συγκεντρώνει τους πόρους και τους φορείς σε ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την καινοτομία.

---

<sup>206</sup> Dooms, M., Verbeke, A., and Haezendonck (2013), "Stakeholder management and path dependence in large-scale transport infrastructure development : the port of Antwerp case (1960-2010)" *Journal of transport Geography*, 27, pp. 14-25

<sup>207</sup> Espo, 2016, Trends in EU ports governance  
[https://www.espo.be/media/Trends\\_in\\_EU\\_ports\\_governance\\_2016\\_FINAL\\_VERSION.pdf](https://www.espo.be/media/Trends_in_EU_ports_governance_2016_FINAL_VERSION.pdf)

### **5.6.1 Η οικονομική Διάσταση της ΕΚΕ**

Όσον αφορά την οικονομική διάσταση περιλαμβάνονται καταρχήν τα μεγέθη της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας, που είναι βασικά διότι ο πρωταρχικός στόχος των επιχειρήσεων είναι να έχουν κερδοφορία. Πράγματι, αν οι επιχειρήσεις δεν καταφέρουν να επιτύχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο κερδοφορίας, δεν είναι βιώσιμες ούτε σε βραχυχρόνιο διάστημα, πόσο μάλλον να έχουν μακροχρόνια βιωσιμότητα. Στην περίπτωση αυτή δεν θα μπορούν ούτε να είναι συνεπείς ως προς τις ασφαλιστικές και φορολογικές τους υποχρεώσεις και θα θέτουν σε αμφισβήτηση τη νομιμοποίηση ως προς τη λειτουργία τους που έχουν από την κοινωνία.

Όσον αφορά την παραγωγή προϊόντων / υπηρεσιών τα κριτήρια σχετίζονται με τη βιωσιμότητα με διττό τρόπο. Από τη μεριά της παραγωγής και πώλησης προϊόντων / υπηρεσιών που στηρίζονται στη βιώσιμη ανάπτυξη. Και από την μεριά της αγοράς βιώσιμων προϊόντων/υπηρεσιών ως πρώτων υλών/επεξεργασμένων προϊόντων με σκοπό να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία και χαρακτηρίζονται έτσι διότι παρήχθησαν με τρόπους φιλικούς προς το περιβάλλον και την κοινωνία<sup>208</sup>.

Επίσης, είναι σημαντικός ο προσδιορισμός των τάσεων και της δομής της αγοράς, η οποία θα πρέπει να εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες και δυνατότητες για όλους, χωρίς να παρακωλύεται το ελεύθερο εμπόριο με κάθε είδους φραγμούς.

Όσον αφορά την περίπτωση των λιμένων, σύμφωνα με μελέτη του ESPO<sup>209</sup> οι λιμενικές αρχές επιδιώκουν ένα συνδυασμό οικονομικών και μη οικονομικών στόχων. Οι τρεις κύριοι οικονομικοί στόχοι που αναφέρονται είναι: α. Οικονομική βιωσιμότητα του λιμένα, β. Μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας, γ. Μεγιστοποίηση της διακίνησης.

Επιχειρηματικοί στόχοι όπως η μεγιστοποίηση του κέρδους της λιμενικής αρχής ή των (δημόσιων ή ιδιωτικών) μετόχων παρουσιάζονται μόνο στο 20% των απαντήσεων των λιμενικών αρχών, ενώ μόνο λίγες λιμενικές αρχές δηλώνουν ότι δεν έχουν οικονομικούς στόχους.

---

<sup>208</sup> Venelslander, T. (2016). Seaport CSR: innovation for economic, social and environmental objectives, Social Responsibility Journal, Vol 12 N 2 pp. 382-396

<sup>209</sup> ESPO, 2016, Trends in EU ports governance. Η έρευνα διήρκεσε από το Νοέμβριο του 2015 και τελείωσε τον Μάρτιο του 2016 και αποτελούνταν από 160 ερωτήσεις σε 21 διαφορετικές ενότητες. Οι 86 λιμενικές αρχές που ολοκλήρωσαν την έρευνα προέρχονται από 19 διαφορετικά κράτη μέλη της ΕΕ και τη Νορβηγία και την Ισλανδία. Μαζί, αντιπροσωπεύουν περισσότερα από 200 λιμάνια και περισσότερα από 57% του συνολικού όγκου των φορτίων που διακινούνται στα ευρωπαϊκά λιμάνια.

[https://www.espo.be/media/Trends\\_in\\_EU\\_ports\\_governance\\_2016\\_FINAL\\_VERSION.pdf](https://www.espo.be/media/Trends_in_EU_ports_governance_2016_FINAL_VERSION.pdf)

### **5.6.2 Η περιβαλλοντική Διάσταση της ΕΚΕ**

Η αύξηση του μεγέθους των πλοίων συνεπάγεται τη μεταφορά όλο και μεγαλύτερων ποσοτήτων αγαθών με πλοία και παράλληλα τη μείωση του όγκου των οδικών μεταφορών περιορίζοντας τη ρύπανση και συμβάλλοντας στην αειφόρο ανάπτυξη. Στον αντίποδα οι λιμένες δημιουργούν αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι η αλλοίωση και η εκβιομηχάνιση της παράκτιας γης, με συνέπεια την καταστροφή του φυσικού θαλάσσιου περιβάλλοντος, της βιοποικιλότητας και της γεωλογικής μορφολογίας, τα κάθε είδους απόβλητα και λύματα (είτε λόγω επίσκεψης πλοίων είτε λόγω επεκτάσεων/ εκβαθύνσεων), οι ρύποι από τα καύσιμα των πλοίων, οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα του αέρα, και τον θόρυβο ο οποίος εκτός από την ηχορύπανση δημιουργεί ενόχληση για τους κατοίκους των οικισμών που ενδέχεται να βρίσκονται πλησίον του λιμένα<sup>210</sup>. Καθώς λοιπόν οι όγκοι του εμπορίου και του φορτίου συνεχίζουν να αυξάνονται διεθνώς, οι λιμένες σε όλο τον κόσμο αναζητούν νέες τεχνολογίες για να βοηθήσουν στη διαχείριση πόρων με πιο βιώσιμο και οικονομικό τρόπο.

Ο οργανισμός **EcoPorts** (δίκτυο ευρωπαϊκών λιμένων) ιδρύθηκε με σκοπό να γίνουν κτήμα όλων οι καλές πρακτικές και οι εμπειρίες στη διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των θαλάσσιων λιμένων (2005).

Η ESPO διατύπωσε τρεις αρχές για το σεβασμό του περιβάλλοντος από τις ευρωπαϊκές λιμενικές αρχές<sup>211</sup>.

- Πρώτη, ότι το περιβάλλον είναι ένα ζήτημα που αφορά τους λιμένες σε βαθμό που καθίσταται αναγκαίο να τίθεται πριν από τα οποιαδήποτε θέματα ανταγωνισμού.
- Δεύτερη, ότι ο στόχος παραμένει να επιτευχθεί ένα ισότιμο πεδίο ανταγωνισμού, μέσω πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον που θα είναι αποτελεσματικές με χαμηλό κόστος και τις οποίες θα σέβονται όλοι οι συμμετέχοντες .
- Τρίτη, την προληπτική δράση των λιμένων για την ενσωμάτωση οικονομικών και περιβαλλοντικών αντικειμενικών στόχων στις πρακτικές που αναπτύσσουν.

Η ESPO έχει διατυπώσει την άποψη ότι οι ευρωπαϊκοί λιμένες είναι αναγκαίο να αναπτύξουν τη χρήση εργαλείων όπως το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και το Σύστημα Λιμενικής Περιβαλλοντικής Επιθεώρησης, να έχουν την πρωτοπορία σε τεχνολογίες οι οποίες μπορούν να κάνουν συμβατές την ανάπτυξη και ανανέωση των λιμένων με άλλες σημαντικές

<sup>210</sup> Υπουργείο Ναυτιλίας & Αιγαίου, Δεκέμβριος 2012, Εθνική Στρατηγική Λιμένων 2013-2018

<sup>211</sup> ESPO-Ecoports (2010), Port Environmental Review 2009, European Sea Ports Organization's Review of Environmental Benchmark Performance in collaboration with the Ecoports Foundation (EPF), Brussels



χρήσεις των ακτών, και να εργαστούν προληπτικά ώστε να γνωστοποιήσουν στους εργαζόμενους στη λιμενική βιομηχανία τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις απέναντι στη περιβαλλοντική νομοθεσία. Παράλληλα, θα μπορούσαν να εισαγάγουν οι λιμενικές αρχές δείκτες επίδοσης, για να ελέγχουν και να μετρούν την εξέλιξη της προόδου σε περιβαλλοντικά θέματα, και να βελτιώσουν την γνώση και την επικοινωνία μέσα στα δίκτυα των κοινωνικών εταιρών, δίνοντας έμφαση σε κοινές πρωτοβουλίες<sup>212</sup>.

Η πρόσφατη περιβαλλοντική αναθεώρηση του ESPO για το 2016<sup>213</sup>, με στόχο την επικαιροποίηση των κύριων 10 περιβαλλοντικών προτεραιοτήτων των ευρωπαϊκών λιμένων και την παραγωγή περαιτέρω στοιχείων αναφοράς σε βασικούς τομείς περιβαλλοντικής διαχείρισης λιμένων, δημοσιοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του συνεδρίου PORTOPIA Project στη Λισαβόνα (Νοέμβριος 2017). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι 10 κύριες περιβαλλοντικές προτεραιότητες για τα Ευρωπαϊκά λιμάνια για το 2016 είναι: 1. Ποιότητα αέρα, 2. Κατανάλωση ενέργειας, 3. Θόρυβος, 4. Σχέσεις με την τοπική κοινωνία, 5. Σκουπίδια/Απόβλητα λιμένα, 6. Απόβλητα πλοίων, 7. Ανάπτυξη λιμένα (χερσαία), 8. Ποιότητα νερού, 9. Σκόνη, 10. Βυθοκορήσεις. Οι περιβαλλοντικές προτεραιότητες παραμένουν ίδιες από το 2013, υπάρχουν όμως κάποιες διαφοροποιήσεις στην κατάταξη τους. Η «σχέση με την τοπική κοινωνία», η «ανάπτυξη του λιμένα» και η «ποιότητα του νερού» αποκτούν περισσότερη σημασία. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση των «λιμενικών αποβλήτων» και οι «βυθοκορήσεις» κινούνται σε κατώτερες θέσεις στην κλίμακα των 10 προτεραιοτήτων.<sup>214</sup> Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η κατάταξη των 10 κύριων περιβαλλοντικών προτεραιοτήτων των ευρωπαϊκών λιμένων από το 1996 έως το 2016.

Όπως φαίνεται τα τελευταία χρόνια 2013-2016 η κατανάλωση ενέργειας είναι στις πρώτες περιβαλλοντικές προτεραιότητες των ευρωπαϊκών λιμένων. Αυτό αποδεικνύει ότι οι λιμενικές αρχές συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ότι η μείωση της χρήσης ενέργειας εξοικονομεί χρήματα και συμβάλλει στη μείωση του CO<sub>2</sub>. Η έρευνα του ESPO<sup>215</sup> δείχνει ότι πάνω από τα μισά ερωτώμενα λιμάνια έχουν ήδη ενεργειακούς στόχους, οι περισσότεροι αυτούς σχετικά με τις εγκαταστάσεις ιδιοκτησίας και έλεγχου της λιμενικής αρχής. Λιγότερες λιμενικές αρχές επεκτείνουν αυτούς τους στόχους σε όλες τις λιμενικές δραστηριότητες και εγκαταστάσεις.

---

<sup>212</sup> Υπουργείο Ναυτιλίας & Αιγαίου, Δεκέμβριος 2012, Εθνική Στρατηγική Λιμένων 2013-2018

<sup>213</sup> Port Environmental Review 2016. Η μελέτη έγινε με βάση τα EcoPorts SDM και συμμετείχαν συνολικά 91 λιμάνια από 20 Κράτη Μέλη.

<sup>214</sup> PORTOPIA Project, European Port Industry Sustainability Report 2016  
<http://www.espo.be/media/news/EuropeanPortIndustrySustRep2016-dimished.pdf>

**Πίνακας 5.1: Εξέλιξη περιβαλλοντικών προτεραιοτήτων στα ευρωπαϊκά λιμάνια (1996-2016)**

	1996	2004	2009	2013	2016
1	Ανάπτυξη λιμένα (υδάτινη ζώνη)	Διαχείριση απορριμμάτων/αποβλήτων	Θόρυβος	Ποιότητα αέρα	Ποιότητα αέρα
2	Ποιότητα ύδατος	Εργασίες βυθοκόρησης	Ποιότητα αέρα	Διαχείριση απορριμμάτων/αποβλήτων	Ενεργειακή κατανάλωση
3	Απόθεση υλικών βυθοκόρησης	Απόθεση υλικών βυθοκόρησης	Διαχείριση απορριμμάτων/αποβλήτων	Ενεργειακή κατανάλωση	Θόρυβος
4	Εργασίες βυθοκόρησης	Σκόνη	Εργασίες βυθοκόρησης	Θόρυβος	Σχέσεις με τοπική κοινωνία
5	Σκόνη	Θόρυβος	Απόθεση υλικών βυθοκόρησης	Απόβλητα πλοίων	Διαχείριση απορριμμάτων/αποβλήτων
6	Ανάπτυξη λιμένα (χερσαία ζώνη)	Ποιότητα αέρα	Σχέσεις με τοπική κοινωνία	Σχέσεις με τοπική κοινωνία	Απόβλητα πλοίων
7	Ρύπανση εδάφους	Επικίνδυνα φορτία	Ενεργειακή κατανάλωση	Εργασίες βυθοκόρησης	Ανάπτυξη λιμένα (χερσαία ζώνη)
8	Υποβάθμιση κατοικημένων περιοχών	Εφοδιασμός καυσίμων	Σκόνη	Σκόνη	Ποιότητα ύδατος
9	Διακίνηση	Ανάπτυξη λιμένα (χερσαία ζώνη)	Ανάπτυξη λιμένα (υδάτινη ζώνη)	Ανάπτυξη λιμένα (χερσαία ζώνη)	Σκόνη
10	Βιομηχανικά λύματα	Απόβλητα πλοίων (σεντινόνερα)	Ανάπτυξη λιμένα (χερσαία ζώνη)	Ποιότητα ύδατος	Εργασίες βυθοκόρησης

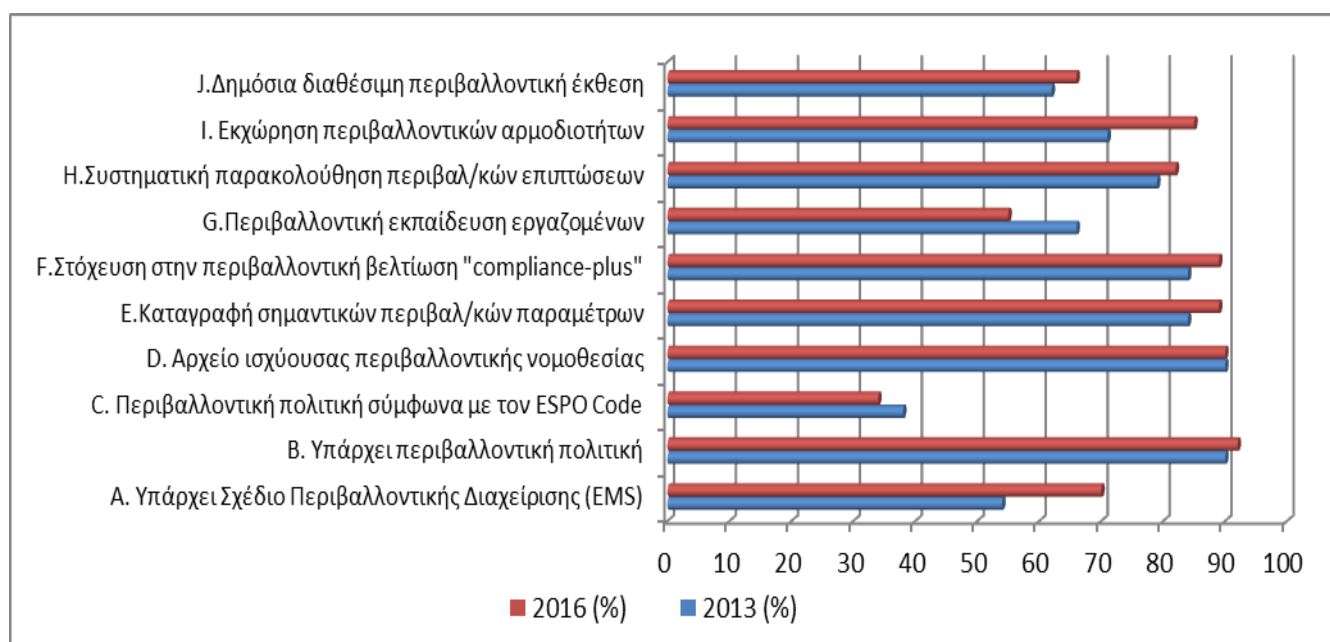
Πηγή: ESPO, 2016, Port Environmental Review, Προσαρμογή της ίδιας

<sup>215</sup> ESPO, EcoPorts, 2016, Port Environmental Review

Τα τελευταία χρόνια πολλοί ευρωπαϊκοί λιμένες μάλιστα έχουν προχωρήσει στην πιστοποίηση ISO, διότι αναγνωρίζεται παγκοσμίως. Έτσι, το δίκτυο EcoPorts έχει χάσει σε κάποιο βαθμό τη δυναμική του. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές, το EcoPorts εξακολουθεί να αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική σταθερά για τη βιομηχανία<sup>216</sup>.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί για τους βασικούς περιβαλλοντικούς δείκτες επίδοσης των Ευρωπαϊκών λιμένων το 2016 η πλειονότητα των ευρωπαϊκών λιμένων έχει συγκεκριμένη περιβαλλοντική πολιτική (92%), γνωρίζει τη σχετική περιβαλλοντική νομοθεσία (90%), καθορίζει συγκεκριμένους στόχους περιβαλλοντικής βελτίωσης (89%), έχει εγγράφως εκχωρήσει περιβαλλοντικές αρμοδιότητες σε συγκεκριμένα στελέχη (85%), έχει προγράμματα παρακολούθησης περιβαλλοντικών επιπτώσεων (82%) και δημοσιεύει περιβαλλοντικές τακτικές εκθέσεις σε ποσοστό 70% (2 στα 3 λιμάνια).

**Διάγραμμα 5.4 : Ποσοστά θετικών απαντήσεων σε βασικούς περιβαλλοντικούς δείκτες επίδοσης για τα έτη 2013 και 2016**



Πηγή: ESPO, EcoPorts, 2016, Port Environmental Review και PORTOPIA Project 2016, European Port Industry Sustainability Report

Οι δέκα ανωτέρω περιβαλλοντικοί δείκτες διαμορφώνουν τον περιβαλλοντικό Δείκτη **Environmental Management Index (EMI)** ο υπολογισμός του οποίου προκύπτει από την

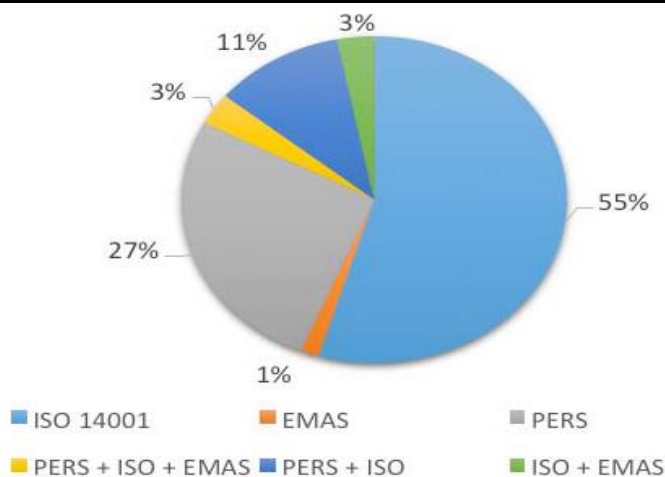
<sup>216</sup> <https://www.ecoport.com/news/20-years-ecoports-interview-with-david-whitehead>

εφαρμογή του τύπου  $EMI = A*1.5 + B*1.25 + C*0.75 + D*1 + E*1 + F*1 + G*0.75 + H*1 + I*1 + J*0.75$  προσδίδοντας συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας για τον καθένα.

	2013	2016
<b>Environmental Management Index</b>	7,25	7,72

Σύμφωνα με τον ανωτέρω δείκτη υπάρχει συνολική βελτίωση των περιβαλλοντικών δεικτών η οποία επιβεβαιώνεται και από την αύξηση του ποσοστού των λιμένων που λαμβάνουν πιστοποίηση σε ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS).

**Διάγραμμα 5.5 : Πιστοποιημένοι λιμένες με σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης το 2016**

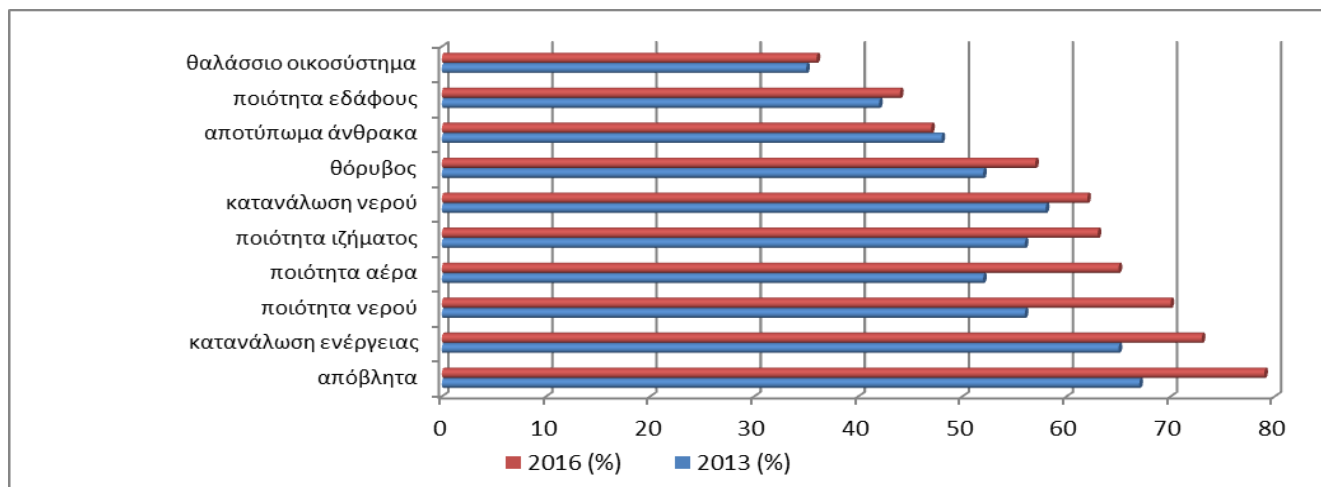


Πηγή: ESPO, EcoPorts, 2016, Port Environmental Review και PORTOPIA Project 2016, European Port Industry Sustainability Report

Συνολικά 64 από τους 91 λιμένες του δείγματος (με πληθυσμό 526) είναι πιστοποιημένοι με κάποιο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, 46 από αυτούς με ISO 14001, 5 με EMAS και 26 με PERS και κάποιοι με περισσότερα του ενός περιβαλλοντικά συστήματα<sup>217</sup>.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί για το 2016 τα απόβλητα είναι η περιβαλλοντική παράμετρος που απασχόλησε περισσότερο τα ευρωπαϊκά λιμάνια, όπως και το 2013. Υπήρξε αύξηση από το 67% το 2013, σε 79% το 2016. Ακολούθησε η κατανάλωση ενέργειας με αύξηση παρακολούθησης +8% από το 2013, η ποιότητα νερού (με αύξηση +14%), και η ποιότητα αέρα (με αύξηση +13%) από το 2013. Το θαλάσσιο οικοσύστημα και οι βιότοποι απασχόλησαν λιγότερο τους λιμένες.

**Διάγραμμα 5.6 : Μελέτη περιβαλλοντικών παραμέτρων για τα έτη 2013 και 2016**



Πηγή: ESPO, EcoPorts, 2016, Port Environmental Review και PORTOPIA Project 2016, European Port Industry Sustainability Report

### 5.6.3 Η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ

Η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ αποτελεί μια οικειοθελή εσωτερίκευση του εξωτερικού κόστους προς την τοπική κοινότητα για την παροχή αγαθών / υπηρεσιών, ως απάντηση στις αυξανόμενες κοινωνικές απαιτήσεις για διαφάνεια και λογοδοσία τα τελευταία χρόνια.<sup>218</sup>

Είναι γεγονός ότι οι κάτοικοι των περιοχών που γειτνιάζουν με το λιμάνι αντιμετωπίζουν προβλήματα, όπως θόρυβο, ποιότητα αέρα (σκόνη), ποιότητα νερού, ασφάλεια, κυκλοφοριακά προβλήματα. Η εγγύτητα των λιμένων στα αστικά κέντρα μπορεί να προκαλέσει εντάσεις, οπότε το λιμάνι πρέπει να διαχειρίζεται προνοητικά τη σχέση πόλης-λιμένα για να εξασφαλίζεται η "νομιμοποίηση λειτουργίας και ανάπτυξης". Με αυτή την έννοια, η πλειοψηφία των λιμενικών αρχών σχεδιάζει και υλοποιεί πρωτοβουλίες για την καθιέρωση καλών σχέσεων με την τοπική κοινότητα, ώστε να κατανοήσουν τις θετικές επιπτώσεις που έχει η λειτουργία του λιμένα στην τοπική κοινωνία (π.χ. απασχόληση, προστιθέμενη αξία, δημιουργία πλούτου, ανάπτυξη τοπικού εμπορίου, διασύνδεση, κλπ.). Η εύρεση της βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ των λειτουργιών των λιμένων και της ανάπτυξης και ευημερίας της πόλης είναι μια από τις κύριες προκλήσεις των διαχειριστών λιμένων σήμερα<sup>219</sup>.

<sup>217</sup> ESPO, EcoPorts, 2016, Port Environmental Review και PORTOPIA Project 2016, European Port Industry Sustainability Report

<sup>218</sup> Grewal, D. and Darlow, N.J. (2007) The Business Paradigm for Corporate Social Reporting in the Context of Australian Seaports, Maritime Economics and Logistics, 9(2), σ. 172-192.

<sup>219</sup> ESPO, 2016, Trends in EU ports governance

Έτσι, η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ χαρακτηρίζεται από αντιπαραθέσεις συμφερόντων με κοινωνικούς φορείς που συνδέονται με την προστασία του περιβάλλοντος, την αστική ανάπτυξη, την εργασία, τις συνθήκες, τα συμφέροντα των κατοίκων και τη συνολική οικονομική ανάπτυξη προκειμένου να βρεθεί η χρυσή τομή επ' ωφελείας όλων. Σύμφωνα με τους Beresford et al (2004) οι λιμένες επιδιώκουν στενότερες σχέσεις με τις τοπικές αρχές μέσω της σύμπραξης, με στόχο την επίτευξη στόχων αμοιβαίων συμφερόντων ενσωματώνοντας τα στις εταιρικές στρατηγικές<sup>220</sup>.

Η κοινωνική ενσωμάτωση αποτελεί καθήκον για τις λιμενικές αρχές, ανεξάρτητα από τη μορφή ιδιοκτησίας ή της οργανωτικής δομής που διαθέτουν. Αποτελεί ουσιώδες στοιχείο της διακυβέρνησης των λιμένων και αφορά δράσεις που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση των σχέσεων μεταξύ του λιμένα και της γειτνιάζουσας κοινωνίας. Επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή στους (μελλοντικούς) εργαζόμενους, στους ανθρώπους που ζουν σε και γύρω από τις λιμενικές περιοχές και το ευρύτερο κοινό<sup>221</sup>.

Η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ στους λιμένες περιλαμβάνει την περιβαλλοντική διάσταση όπου αλληλεπιδρά με τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Περιλαμβάνονται δηλαδή περιβαλλοντικές πτυχές στις περιπτώσεις που αυτές έχουν άμεση επίπτωση στους ανθρώπους που ζουν και εργάζονται εντός ή κοντά σε λιμενικές περιοχές, όπως είναι τα προβλήματα ρύπανσης (αέρα, νερό, θόρυβος, φως). Τα θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης λιμένα που έχουν ευρύτερο πεδίο εφαρμογής, συμπεριλαμβανομένης της οικολογικής διατήρησης, της αλλαγής του κλίματος απασχολούν την περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ.

Σύμφωνα με εμπειρική έρευνα στο λιμάνι της Αμβέρσας του Βελγίου τα κοινωνικά κριτήρια αξιολογήθηκαν ως τα σημαντικότερα στην πολιτική της ΕΚΕ, ακολουθούμενα από τα οικονομικά και έπειτα τα περιβαλλοντικά. Στη μελέτη αυτή είχαν ενταχθεί στην κοινωνική διάσταση κριτήρια που σχετίζονταν με το εργατικό δυναμικό, όπως ο αριθμός των ωρών εκπαίδευσης των εργαζομένων, το ποσοστό των εργαζομένων που ακολουθούσε ατομική εκπαίδευση, ο αριθμός των ωρών εκπαίδευσης πάνω σε θέματα βιωσιμότητας<sup>222</sup>.

Σύμφωνα με έρευνα του ESPO το 2016<sup>223</sup> Οι ευρωπαϊκές λιμενικές αρχές επιδιώκουν πολλαπλούς στόχους που συμβάλλουν στο γενικότερο συμφέρον της κοινωνίας και κατατάσσονται ως εξής :

<sup>220</sup> Beresford, A.K.C., Gardner, B.M., Pettit, S.J., Naniopoulos, A., Wooldridge, C.F.(2004) The UNCTAD and WORKPORT models of port development: evolution or revolution? Maritime policy and management, 31 (2), pp. 93 – 107

<sup>221</sup> ESPO, 2010, Code of Practice on Societal Integration of Ports

<sup>222</sup> Venelslander, T. (2016).

<sup>223</sup> ESPO, 2016, Trends in EU ports governance

[https://www.espo.be/media/Trends\\_in\\_EU\\_ports\\_governance\\_2016\\_FINAL\\_VERSION.pdf](https://www.espo.be/media/Trends_in_EU_ports_governance_2016_FINAL_VERSION.pdf)

1. Διευκόλυνση εμπορίου και επιχειρήσεων 82%
2. Εξασφάλιση της βιωσιμότητας των λιμενικών δραστηριοτήτων 78%
3. Κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής 76%
4. Ανάπτυξη της σύνδεσης με τη θάλασσα και την ενδοχώρα 62%
5. Δημιουργία απασχόλησης στην περιοχή 58%
6. Προώθηση και στήριξη τουρισμού, αθλητισμού και άλλες δραστηριότητες συναφείς με τον ελεύθερο χρόνο 34%
7. Είναι μέρος της αλυσίδας εφοδιασμού έκτακτης ανάγκης 22%
8. Εξασφάλιση σύνδεσης μεταφοράς από /προς την ηπειρωτική χώρα ή τα νησιά 19%

Προκειμένου δε να προωθηθεί η κοινωνική ενσωμάτωση των λιμένων, η ESPO θέσπισε το 2009 την ετήσια απονομή βραβείου για την καλύτερη πρωτοβουλία μεταξύ των ευρωπαϊκών λιμένων για την ενίσχυση της σχέσης πόλεων-λιμένων μέσω καινοτόμων προγραμμάτων<sup>224</sup>. Το 2010, συμπληρωματικά, ο ESPO ανέπτυξε τον «Κώδικα του ESPO για την κοινωνική ενσωμάτωση» (the ESPO Code of Practice on Societal Integration of Ports 2010), έναν κώδικα ορθής πρακτικής για την κοινωνική ενσωμάτωση των λιμένων παρέχοντας συστάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι λιμενικές αρχές θα ανταποκριθούν προληπτικά. Στον Κώδικα προτείνονται πρακτικές οι οποίες αν υιοθετηθούν από τις λιμενικές αρχές μπορούν να τις οδηγήσουν στη βελτίωση της δημόσιας εικόνας τους, στην προσέλκυση νέων και ικανών εργαζομένων και στη βιώσιμη συνύπαρξη με την τοπική κοινωνία<sup>225</sup>. Επίσης, σε έρευνα που πραγματοποιείται ανά πενταετία από τον ESPO για την εταιρική διακυβέρνηση με τίτλο “Fact Finding Study” συγκεντρώνονται στοιχεία κοινωνικής υπευθυνότητας.

Το 2007, ορισμένες ευρωπαϊκές πόλεις που διαθέτουν λιμάνι συνεργάστηκαν με τον International Association Cities and Ports για την ανάπτυξη ενός λειτουργικού και χωροταξικού συνδυασμού λιμένων και πόλεων σε ένα πρόγραμμα περιφερειακής συνεργασίας στο πλαίσιο του προγράμματος Interreg III C της ΕΕ με τίτλο "Hanse Passage". Στόχος ήταν να συγκριθούν οι ορθές πρακτικές για την αναδιάρθρωση των χώρων πόλεων και λιμένων, δηλαδή ο βιώσιμος συνδυασμός

---

<sup>224</sup> Το βραβείο είναι αφιερωμένο σε διαφορετική, κάθε έτος, πτυχή της κοινωνικής ενσωμάτωσης. Η θεματολογία μέχρι σήμερα ήταν: Δημιουργικές Στρατηγικές για την επικοινωνία του λιμένα με το ευρύτερο κοινό (2011), Νεολαία (2012), Κληρονομιά (2013), Καινοτόμα περιβαλλοντικά προγράμματα (2014), Σχέσεις με σχολεία και πανεπιστήμια (2015), Η φύση στα λιμάνια (2016), Η τέχνη και πολιτισμός (2017). Από το 2009 μέχρι σήμερα έχουν δηλώσει συμμετοχή περισσότεροι από 140 λιμένες. <https://www.espo.be/events>

<sup>225</sup> ESPO, 2010, Code of Practice on Societal Integration of Ports. Ο Κώδικας του ESPO για την κοινωνική ενσωμάτωση προέκυψε ως αποτέλεσμα του προγράμματος «Οι άνθρωποι γύρω από τα λιμάνια» του λιμένα του Ρότερνταμ της Ολλανδίας, πρωτοπόρου στην εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ και στηρίζεται στην εμπειρία που προκύπτει από τις εφαρμοσμένες πρακτικές των λιμένων που συμμετέχουν στον ESPO και στα ESPO Awards.

των χρήσεων των χώρων που συνδέουν τα λιμάνια και τις πόλεις. Το πρόγραμμα οδήγησε σε 25 συστάσεις γύρω από τους ακόλουθους στόχους<sup>226</sup>:

- να σέβονται τις προσβάσεις σε λιμενικές περιοχές ·
- να μεριμνήσει για την προσβασιμότητα των τοποθεσιών διασύνδεσης πόλεων-λιμένων
- να αντιμετωπίζουν το λιμάνι ως αστικό χώρο
- να καταστήσουν ορατό το λιμάνι
- να αξιοποιηθούν όλες οι δυνατότητες του υγρού στοιχείου
- να οργανώνουν και να επωφελούνται από την συνύπαρξη
- να υπάρχει ευελιξία και να αξιοποιούνται όλοι οι χώροι
- να μειωθούν οι αμοιβαίες αρνητικές επιπτώσεις
- να επικοινωνούν και να λαμβάνουν υπόψη οχλήσεις-καταγγελίες
- να προετοιμαστούν για τις θέσεις εργασίας του αύριο
- να ενσωματώνεται το λιμάνι στη ζωή της πόλης
- να ανοίξει το λιμάνι στο κοινό

Στα πλαίσια της ΕΚΕ απαντάται επίσης η συνεργασία των λιμενικών αρχών με τις ΜΚΟ, καθώς είναι μια αμοιβαία επωφελής διαδικασία, διότι από τη μια μεριά ο κοινωνικός τομέας αναζητά νέες πηγές χρηματοδότησης και στρατηγικές για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κοινωνίας, και οι οικονομικοί οργανισμοί όλο και πιο πολύ θεωρούνται σημαντικοί συνεργάτες στην προσπάθεια να επιλυθούν σημαντικά προβλήματα και η ζήτηση για επιχειρηματική φιλανθρωπία είναι πολύ υψηλή<sup>227</sup>, παρά τα αντικρουόμενα μεταξύ τους συμφέροντα, στόχους, αξίες, αντιλήψεις και διαφορετική δομή.

## **5.7 Ο προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών των λιμένων**

Όσον αφορά τη λιμενική βιομηχανία τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) είναι πολλοί φορείς και δύναται να βρίσκονται σε οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολο τον προσδιορισμό τους και τους μεταξύ τους συσχετισμούς. Οι Notteboom και Winkelmanns (2002) επιχείρησαν μία πρώτη γενική προσέγγιση στο ζήτημα των σχέσεων ενός λιμένα με τα διάφορα τα ενδιαφερόμενα μέρη , σημειώνοντας ότι στις σύγχρονες λιμενικές πολιτικές και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων πρέπει να δίνεται έμφαση στην αλληλεξάρτηση των διαφόρων ενδιαφερόμενων

---

<sup>226</sup> Espo, 2010, Code of Practice on Societal Integration of Ports

<sup>227</sup> Sagawa Shirley and Segal Eli, (2000), Common interest, common good: creating value through business and social sector partnerships, Harvard Business School Press, United States of America



μερών <sup>228</sup> (βλ. επίσης De Langen, 2007). Η αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών ενός λιμένα αποτελεί μία πρόκληση, λαμβανομένου υπόψη ότι αποτελούν κόμβους παγκόσμιων αλυσίδων μεταφοράς και ως εκ τούτου οι συνεργασίες με άλλους κόμβους, επενδυτές, μεταφορείς κ.α. εντός των αλυσίδων στις οποίες συμμετέχουν, συνεπάγεται περισσότερες σχέσεις με εμπλεκόμενους φορείς σε σχέση με την περίοδο όπου οι λιμένες ήταν απλά το σημείο σύνδεσης των θαλάσσιων και των χερσαίων μέσων μεταφοράς. Όπως τονίζουν οι Notteboom και Winkelmanns ορισμένοι, κυρίως κοινωνικοί, εμπλεκόμενοι φορείς ενδέχεται να μην έχουν γνώση της σχέσης τους με το λιμάνι μέχρις ότου κάποιο γεγονός (καλό ή κακό) τραβήξει την προσοχή τους. Τέλος υποστηρίζουν ότι θεμελιώδες κοινό συμφέρον τους είναι η επιβίωση του λιμένα, με εξαίρεση κάποιες περιπτώσεις, όπως οι ομάδες των οικολόγων. <sup>229</sup>

Η λιμενική βιομηχανία όπως και η ναυτιλιακή, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο κύριος εμπλεκόμενος φορέας των λιμένων (βλ. Notteboom και Winkelmanns, 2002), είναι οι πλέον παγκοσμιοποιημένες, γεγονός που σημαίνει ότι οι δυνητικοί εμπλεκόμενοι φορείς ενός λιμένα εντοπίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο (‘οποιοσδήποτε’ και ‘οπουδήποτε’) καθιστώντας την καταγραφή τους (ειδικότερα αν πρόκειται για μεμονωμένους εμπλεκόμενους φορείς και όχι για ομάδες), μία ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία. Η δυσκολία επιτείνεται και από την ενοποίηση των λιμένων στις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες.

Οι Notteboom και Winkelmanns (2002) <sup>230</sup> διακρίνουν τέσσερις κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders):

1. Οι εσωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον του λιμένα, π.χ. μέτοχοι, διοίκηση, εργαζόμενοι, μέλη Διοικητικού Συμβουλίου, σύλλογοι εργαζομένων.
2. Οι εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με την οικονομική ή δομική σφαίρα του λιμένα (economical/ constructual) και αποτελούν ένα σύμπλεγμα επιχειρήσεων. Εδώ ανήκουν οι επιχειρήσεις με συναφείς δραστηριότητες που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του λιμανιού, π.χ. οι εταιρείες logistics, οι εισαγωγικές/ εξαγωγικές εταιρείες, οι υποστηρικτικές βιομηχανίες, όπως οι εταιρείες συλλογής και διαχείρισης αποβλήτων, οι επισκευές πλοίων κ.α.
3. Η κυβέρνηση, οι φορείς δημοσίου (Υπουργεία, Περιφέρειες, Δήμοι), η νομοθεσία, οι ευρωπαϊκοί θεσμοί. Η κατηγορία αυτή αποτελεί τον βασικότερο εξωτερικό παράγοντα,

<sup>228</sup>Notteboom, T. & Winkelmanns, W. (2002), Stakeholder relations management in ports: dealing with the interplay of forces among stakeholders in a changing competitive environment, Paper presented at the IAME 2002 Conference, Panama.

<sup>229</sup> Βαγγέλας, Κ. Γ., (2008) ό.π.π

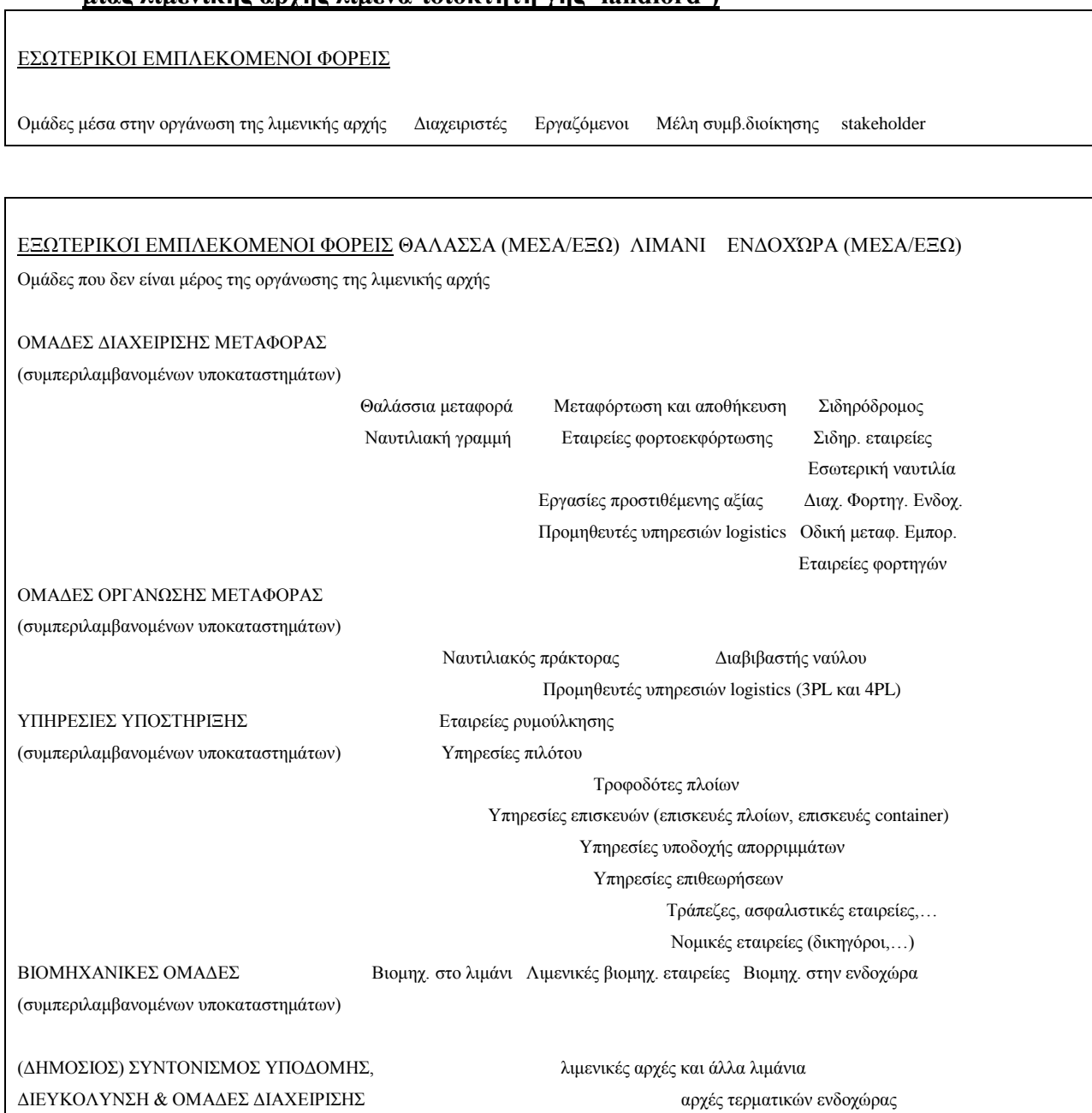
<sup>230</sup> Notteboom, T. & Winkelmanns, W. (2002), ό.π.π

διότι θέτει το νομικό πλαίσιο λειτουργίας της λιμενικής βιομηχανίας σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να συμμορφωθεί.

4. Η τοπική κοινότητα, στην οποία συμπεριλαμβάνονται ενώσεις πολιτών, ο τοπικός τύπος, μεμονωμένοι πολίτες, που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του λιμένα θετικά ή αρνητικά.

Τα ανωτέρω φαίνονται στο διάγραμμα 5.7 που ακολουθεί:

**Διάγραμμα 5.7: Το λιμάνι ως κόμβος για επαφές και συμβόλαια (από την πλευρά μιας λιμενικής αρχής λιμένα-ιδιοκτήτη γης 'landlord')**<sup>231</sup>



<sup>231</sup> Πηγή: Notteboom και Winkelmanns (2002)

	Εταιρείες διαχείρισης σιδηρ. Υποδομής
	Κεντρικές, περιφερειακές & τοπικές δημόσιες αρχές (οδικές, υδρορροής πλοίων -ενδοχώρας)
	Υπερεθνικές δημόσιες οργανώσεις (ΕΕ, Παγκόσμια Τράπεζα)
ΟΜΑΔΕΣ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	κεντρικές και περιφερειακές κυβερνήσεις (συμπεριλαμβ. λιμενικές προμήθειες)
	Ευρωπαϊκή Ένωση
	Ομάδες εμπορικής διαπραγμάτευσης (WTO)
ΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	Ομάδες τοπικών κατοίκων
	Καταναλωτές/φορολογούμενοι
	Ομάδες περιβαλλοντολόγων τοπικής, περιφερειακής ή παγκόσμιας κλίμακας
	Ο τύπος

## **5.8 Συγκρούσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών**

Κάθε κατηγορία ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) έχει διαφορετικά συμφέροντα την επίτευξη των οποίων επιδιώκουν. Οι συγκρούσεις οφείλονται στο γεγονός ότι τα συμφέροντα κάποιων ενδιαφερόμενων μερών δεν συμβαδίζουν με τη βασική προτεραιότητα των λιμένων που είναι η οικονομική τους ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον De Langen, P. (2007)<sup>232</sup> υπάρχουν πέντε κατηγορίες συγκρούσεων συμφερόντων:

1. Προστασία του περιβάλλοντος vs ανάπτυξη λιμένα. Η συμμόρφωση του λιμένα με την περιβαλλοντική νομοθεσία συνεπάγεται αυξημένα κόστη και καθυστερήσεις σε σχέδια επέκτασης.
2. Αστική ανάπτυξη vs ανάπτυξη λιμένα. Οι λιμένες που βρίσκονται εντός του αστικού ιστού αντιμετωπίζουν προβλήματα διεκδίκησης των χώρων από τους φορείς της πόλης (κυρίως αποθήκες ή χώροι που δεν χρησιμοποιούνται πλέον).
3. Συνθήκες εργασίας (μισθοί, ασφάλεια εργασίας, σωματεία εργαζομένων) vs ανάπτυξη λιμένα. Η ύπαρξη ισχυρών σωματείων επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα του λιμένα, καθώς δεν μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές στις υπηρεσίες του.
4. Ενδιαφέροντα της τοπικής κοινότητας/κατοίκων (ασφάλεια, ποιότητα ζωής) vs ανάπτυξη του λιμένα. Οι κάτοικοι περιοχών που γειτνιάζουν με το λιμάνι αντιμετωπίζουν προβλήματα, όπως θόρυβο, ποιότητα αέρα (σκόνη), ασφάλεια, κυκλοφοριακό, ποιότητα νερού. Ως αποτέλεσμα έχουμε ή τη μεταφορά κάποιων δραστηριοτήτων του λιμένα μακριά από τον αστικό ιστό της πόλης (πχ. στη Βομβάη) ή απομάκρυνση των κατοικιών (πχ. κατεδάφιση χωριού στην Αμβέρσα προκειμένου να επεκταθεί το λιμάνι)

<sup>232</sup> De Langen, P. (2007) Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters, Transportation Economics, Vol.17, pp.457-477

5. Γενική οικονομική ανάπτυξη vs ανάπτυξη του λιμένα. Επενδύσεις για υποδομές υποδοχής περισσότερων φορτίων ευνοούν το λιμάνι και τις βιομηχανίες παραγωγής, ενώ επενδύσεις για τη μεταφορά επιβατών ευνοούν τον κλάδο των υπηρεσιών. Είναι λοιπόν θέμα επιλογών όχι μόνο του λιμένα, αλλά και της εθνικής στρατηγικής που επιλέγεται.

Οι ισορροπίες και οι συσχετισμοί των συγκρούσεων μεταβάλλονται στην πορεία του χρόνου, εφόσον μεταβάλλονται και τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών.

Οι Cruz et al (2013), έχουν παρατηρήσει την συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων για την αποτελεσματικότητα των λιμένων, και προκύπτει ότι οι συγκρούσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών ενδέχεται να παρεμποδίσουν την αποτελεσματικότητα των λιμενικών δραστηριοτήτων.<sup>233</sup>

Επίσης, σύμφωνα με τους Parola και η Maugeri (2013)<sup>234</sup> «η ανταγωνιστικότητα των θαλάσσιων λιμένων επηρεάζονται βαθιά από παράγοντες που βρίσκονται εκτός του λιμένα (π.χ. οδικές και σιδηροδρομικές υποδομές, προσβάσιμες πλατφόρμες υλικοτεχνικής υποστήριξης κ.λπ.) και αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού.

## **5.9 Τυποποίηση διαδικασιών – Υιοθέτηση προτύπων**

Το λιμενικό προϊόν είναι πολύπλοκο και καθίσταται δύσκολη η μέτρηση της επίδοσης των λιμανιών με παραδοσιακά εργαλεία. Για να διερευνηθεί η έννοια της επίδοσης απαιτείται η εφαρμογή και παρακολούθηση δεικτών μέτρησης<sup>235</sup>. Οι δείκτες αυτοί βασίζονται σε εθνικά πλαίσια, ή πλαίσια της ευρωπαϊκής ένωσης όπως το σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου (EMAS), ή διεθνή πλαίσια, όπως το παγκόσμιο σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), οι κατευθυντήριες αρχές σχετικά με τις επιχειρήσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα για την εφαρμογή του πλαισίου του ΟΗΕ «Προστασία, σεβασμός και επανόρθωση», οι κατευθυντήριες γραμμές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, το πρότυπο ISO 26000 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO, η τριμερής δήλωση αρχών της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και την κοινωνική πολιτική, η

---

<sup>233</sup> Cruz et al (2013) σε Cassia Bömer GALVAO et al (2016), Public-Private Interests and Conflicts in Ports: A Content Analysis Approach, The Asian Journal of Shipping and Logistics 32(1) 013-022

<sup>234</sup> Parola, F. Maugeri, S. (2013), Origin and taxonomy of conflicts in seaports: Towards a research agenda, Research in Transportation Business & Management, 8, pp. 114-122

<sup>235</sup> De Langen, P. Dumay B., Ducruet C., (2007) Average wage level as new port performance indicator; A method and illustration of. U.S. port counties, *Challenges and Trends in Shipping: Markets, Investments and Policies*, International Association of Maritime Economists, Greece, July 4-7.

πρωτοβουλία για την υποβολή εκθέσεων απολογισμού σε παγκόσμιο επίπεδο (Global Reporting Initiative), ή άλλα αναγνωρισμένα διεθνή πλαίσια<sup>236</sup>.

Έτσι, παρά την ύπαρξη πολλών ιδιαιτεροτήτων που αντιμετωπίζει κάθε λιμένας, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια τυποποίηση διαδικασιών η οποία εξαρτάται από τις ανάγκες και τις δυνατότητες κάθε λιμένα, προκειμένου να υπάρχουν συγκρίσιμα στοιχεία και μεγέθη μεταξύ των λιμένων. Θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σύνολο κοινών αρχών που θα διαμορφώνει το πλαίσιο εντός του οποίου θα «κινείται» κάθε λιμένας. Το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να είναι αρκετά ευρύ, ώστε να αντιπροσωπεύει τις βασικές πληροφορίες που είναι κοινές για τα περισσότερα λιμάνια<sup>237</sup>. Τα πρότυπα που επιτρέπουν κάτι τέτοιο είναι το GRI και AccountAbility 1000 (AA 1000).

Το Global Reporting Initiative (GRI) του οργανισμού Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), είναι ένα διεθνές πρότυπο που χρησιμοποιείται για την εταιρική αναφορά περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων.<sup>238</sup> Τον Οκτώβριο του 2016, ο GRI ξεκίνησε τα πρώτα παγκόσμια πρότυπα για την αναφορά βιωσιμότητας. Τα πρότυπα GRI, που αναπτύχθηκαν από το Συμβούλιο Global Standards of Standards Board (GSSB), επιτρέπουν σε όλους τους οργανισμούς να αναφέρουν δημοσίως τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις τους και να δείξουν πώς συμβάλλουν στην αειφόρο ανάπτυξη. Είναι επίσης μια αξιόπιστη αναφορά για τους υπεύθυνους για τη χάραξη πολιτικής και τις ρυθμιστικές αρχές και έχουν αρθρωτή θεματική (modular) δομή, ώστε να μπορούν να ενημερώνονται διαρκώς. Τον Δεκέμβριο του 2014, τέθηκε σε ισχύ η οδηγία της ΕΕ σχετικά με τη γνωστοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών σχετικά με την ποικιλομορφία από ορισμένες μεγάλες εταιρείες (τροποποίηση της λογιστικής οδηγίας του 2013), ενισχύοντας περαιτέρω τη ζήτηση για το πλαίσιο αναφοράς του GRI<sup>239</sup>.

Τα πρότυπα του AccountAbility AA1000 αντιπροσωπεύουν ένα εθελοντικό, απλό, πρακτικό και εύχρηστο πλαίσιο για την εφαρμογή από τις οργανώσεις των κατευθυντήριων αρχών του AccountAbility μαζί με την ισχυρή διασφάλιση βιωσιμότητας και την ολοκληρωμένη εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών. Τα πρότυπα AA1000 ελεύθερα προς χρήση και έχουν αναπτυχθεί για τη βελτίωση της λογοδοσίας, των αναφορών και της συνολικής επίδοσης βιωσιμότητας ενός οργανισμού. Απαιτούν τη συμπερίληψη των ενδιαφερομένων μερών στον εντοπισμό των σχετικών ζητημάτων βιωσιμότητας, της χάραξης στρατηγικής, της λογιστικής, του ελέγχου και της υποβολής

---

<sup>236</sup> European Commission, Post event report - Peer Review on Corporate Social Responsibility – London (UK), 18 June 2013

<sup>237</sup> White, A. (1999) Sustainability and the Accountable Corporation: Society's rising expectations of business. *Environment* 41: 30-43

<sup>238</sup> Grewal, D. and Darlow, N.J. (2007) όπ.π σ. 172-192.

<sup>239</sup> <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>

εκθέσεων<sup>240</sup>. Περιλαμβάνονται τρεις βασικοί άξονες αντιμετώπισης των ενδιαφερομένων μερών: 1) Η αρχή της συμμετοχικότητας, 2) Η αρχή της σημαντικότητας 3) Η αρχή της ανταπόκρισης

Το πρότυπο AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) AA1000 AccountAbility (2015) είναι το πιο ευρέως εφαρμοζόμενο πρότυπο παγκόσμιας εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών, υποστηρίζοντας τους οργανισμούς να αξιολογούν, να σχεδιάζουν, να εφαρμόζουν και να επικοινωνούν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών.

Το διεθνές πρότυπο **ISO 26000** είναι ένα ενιαίο πλαίσιο αρχών και κανόνων και προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν ένα Σύστημα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που να καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους. Παρέχει καθοδήγηση και όχι απαιτήσεις, έτσι ώστε να μη μπορεί να πιστοποιηθεί σε αντίθεση με άλλα γνωστά πρότυπα ISO. Βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να κατανοήσουν την κοινωνική ευθύνη και να μετασχηματίσουν τις αρχές τους προς αυτή την κατεύθυνση. Απευθύνεται σε όλους τους τύπους των οργανισμών, ανεξαρτήτως της δραστηριότητας και μεγέθους.

Εν κατακλείδι, το ISO 26000 μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σημαντικό και βασικό εργαλείο για τη βέλτιστη συνολική διαχείριση (ή διαμόρφωση) της Στρατηγικής Βιωσιμότητας μιας επιχείρησης, αφού την καθοδηγεί στο πώς να αξιολογεί και να βελτιώνει συνεχώς το σύνολο των δράσεων της και των επιπτώσεων τους (σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο) και να ενημερώνει σχετικά τα ενδιαφερόμενα μέρη της.

Το ISO 26000 περιλαμβάνει τις 7 θεμελιώδεις αρχές που διέπουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη όπως:

- Διαφάνεια,
- Λογοδοσία,
- Ηθική Συμπεριφορά,
- Τήρηση Νομοθεσίας,
- Σεβασμός Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων,
- Σεβασμός στους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς,
- Σεβασμός στα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών.

---

<sup>240</sup> Grewal, D. and Darlow, N.J. (2007)

## **5.10 Πρακτικές στη λιμενική βιομηχανία**

Πολλοί ευρωπαϊκοί λιμένες παρουσιάζουν ήδη τις αξίες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) στις ιστοσελίδες και στις εκθέσεις τους. Με αυτή την έννοια, όπως φαίνεται σε σχετική έρευνα του ESPO<sup>241</sup> ήδη περισσότερο από το ήμισυ των αρμόδιων λιμενικών αρχών (έως και 54% του συνόλου των ερωτηθέντων λιμένων) έχουν μια επίσημη πολιτική ΕΚΕ. Από αυτές τα δύο τρίτα αναφέρουν ήδη την απόδοση των εταιρικών κοινωνικών ευθυνών τους μέσω μετρήσιμων στόχων. Οι δεσμεύσεις και τα αποτελέσματα εμφανίζονται συχνά στις αναφορές βιωσιμότητας που δημοσιεύονται ετησίως και είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο. Όπως φαίνεται οι υπάλληλοι των λιμένων και οι τοπικές κοινότητες είναι οι κύριοι ενδιαφερόμενοι αυτών των προληπτικών πολιτικών.

Κοινή πρακτική, των περισσότερων λιμενικών αρχών, για την βιώσιμη ανάπτυξη του λιμένα είναι η διαμόρφωση ενός masterplan για τον στρατηγικό σχεδιασμό του λιμένα μέσο-μακροπρόθεσμα. Το masterplan παρέχει μια σαφή εικόνα για το πώς θα αναπτυχθεί το λιμάνι κατά τη διάρκεια χρονοδιαγράμματος και δείχνει τις πιθανές επιπτώσεις στη γύρω κοινότητα. Δίδεται έτσι η ευκαιρία στους βασικούς ενδιαφερόμενους να εγείρουν τις ανησυχίες τους και τις προσδοκίες τους, το οποίο είναι κρίσιμο για την εξέλιξη και την αποδοχή του γενικού σχεδίου λιμένων (masterplan) μακροπρόθεσμα. Συμμετοχή και εμπλοκή σε διάφορα επίπεδα έχουν οι δημόσιες αρχές, οι πολίτες, οι ΜΚΟ και οι βασικοί ενδιαφερόμενοι, όπως οι εργαζομένους του λιμανιού και τους χρήστες. Σύμφωνα με την ανωτέρω έρευνα<sup>242</sup> το 64% των λιμενικών αρχών που απάντησαν έχουν εκπονήσει ένα γενικό σχέδιο λιμένων (masterplan), εκ των οποίων το 78% χρονολογείται από το 2010 και μετά.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ανάγκες επέκτασης είχαν ως αποτέλεσμα την απομάκρυνση των λιμένων από τα κέντρα των πόλεων, μετατρέποντας τις υδάτινες εκτάσεις σε λεωφόρους για διαμετακομιστική κυκλοφορία και το παλιό λιμάνι σε εγκαταλελειμμένη περιοχή. Παρουσιάστηκαν, έτσι, νέες ευκαιρίες αξιοποίησης αυτών των χώρων που ταιριάζουν στις ποικίλες απαιτήσεις της μεταμοντέρνας κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων της στέγασης των πολιτών, της αύξησης των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, της ενίσχυσης της πολιτισμικής κληρονομιάς, του αθλητισμού, της αναψυχής, του τουρισμού και του τοπικού εμπορίου. Η ανάπτυξη, δηλαδή, δεν εμπόδισε την περαιτέρω εξάπλωση των σχέσεων μεταξύ πόλεων και λιμένων<sup>243</sup>.

---

<sup>241</sup> Espo, 2016, Trends in EU ports governance, όπ.π

<sup>242</sup> Espo, 2016, Trends in EU ports governance, όπ.π

<sup>243</sup> Espo, 2010, Code of Practice on Societal Integration of Ports

### 5.10.1 Η παγκόσμια λιμενική βιομηχανία

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται λιμενικές αρχές σε Ευρώπη, Αμερική και Αυστραλία που έχουν υιοθετήσει ποικίλες δράσεις όσον αφορά τις διαστάσεις της ΕΚΕ: περιβάλλον, κοινωνία και ασφάλεια/ ανθρώπινο δυναμικό και αποτελούν παραδείγματα καλών πρακτικών.

**Πίνακας 5.2: Δράσεις ΕΚΕ λιμενικών αργών σε Ευρώπη, Αμερική και Αυστραλία**

ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ /ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
<b>ΡΟΤΕΡΝΤΑΜ</b>	<p>Πρωτοβουλία για την κλιματική αλλαγή</p> <p>Συνεργασία για τη μείωση εκπομπών CO2 με άλλους λιμένες και την τοπική κοινότητα</p> <p>Βιώσιμη χρήση ενέργειας στις εγκαταστάσεις του λιμένα</p> <p>Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας &amp; επενδύσεις (αιολική ενέργεια: κάλυψη 10% των αναγκών,</p>	<p>RDM Campus Τεχνική εκπαίδευση &amp; κατάρτιση μαθητευόμενων σχετικά με τις λιμενικές λειτουργίες</p> <p>Διάλογος με stakeholders</p> <p>Διαφάνεια μέσω της έκδοσης ετήσιων εκθέσεων</p>	<p>Nautical Safety Index μετρά τα ατυχήματα σε συνδυασμό με την κίνηση</p> <p>Safety and Environmental Index μετρά το επίπεδο συμμόρφωσης των πλοίων που επισκέπτονται το λιμάνι με τους κανονισμούς</p> <p>Έλεγχοι</p>
<b>ΑΜΒΕΡΣΑ</b>	<p>Ανάπτυξη οικολογικών υποδομών</p> <p>Διαχείριση αποβλήτων</p> <p>Παραγωγή πράσινης ενέργειας</p> <p>Η χρήση συνδυασμένης παραγωγής θερμότητας και ηλεκτρικής ενέργειας</p>	<p>Ενημέρωση τοπικής κοινωνίας μέσω έκδοσης ετήσιων εκθέσεων</p> <p>Χρηματοδότηση κοινωνικών οργανώσεων</p> <p>Χορηγός σε τοπικές αθλητικές ομάδες</p>	<p>Επιμονή στην εκπαίδευση πριν την ανάληψη καθηκόντων εργασίας</p> <p>Χρήση αξιόπιστου και ασφαλούς εξοπλισμού</p>
<b>ΚΟΡΚ</b>	<p>Πρόληψη της ρύπανσης</p> <p>Διαχείριση/ελαχιστοποίηση αποβλήτων, αποδοτική χρήση πόρων, διατήρηση και ευαισθητοποίηση</p> <p>Σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος PERS, πιστοποίηση ISO 14001</p> <p>Χρήση βιοκαυσίμων</p>	<p>Δημόσια υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιδόσεις</p> <p>Δήλωση περιβαλλοντικής πολιτικής στους μετόχους &amp; το ευρύ κοινό</p> <p>Υποστήριξη των τοπικών συνδέσμων</p>	<p>Εκπαίδευση, συνεργασία με National Maritime College of Ireland</p> <p>Δήλωση πολιτικής υγείας και ασφάλειας της εργασίας</p> <p>Συνεχής αναθεώρηση, βελτίωση και ενημέρωση για την πολιτική υγείας &amp; ασφάλειας της εργασίας</p> <p>Εξασφάλιση πόρων/ μέσων για την ασφάλεια στην εργασία</p>
<b>ΝΕΑ ΥΟΡΚΗ</b>	<p>Μείωση εκπομπών αερίων θερμοκηπίου (GHG) &amp; ρύπων του αέρα</p>	<p>Διεξαγωγή μουσικών φεστιβάλ</p> <p>Διεξαγωγή καλλιτεχνικών διαγωνισμών</p>	<p>Συνεργασία με αρχές για safety &amp; security</p> <p>Ενημέρωση κοινού για καταστάσεις</p>



ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ /ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
	Αγορά «πράσινων» οχημάτων Προώθηση ποδηλασίας Μείωση ενεργειακής κατανάλωσης Ανακύκλωση Προγράμματα προστασίας παράκτιων οικοσυστημάτων Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας & επενδύσεις Περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες σε σχέση με την κοινότητα & το cluster	Ποδηλατόδρομος Αναλυτική ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών Ενημέρωση κοινού για τις καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης Δημοσιοποίηση στατιστικών στοιχείων που αφορούν τον αντίκτυπο των λιμενικών δραστηριοτήτων στο περιβάλλον Ανάπτυξη & βελτίωση της ποιότητας ζωής	εκτάκτου ανάγκης Εθελοντικές ομάδες & οργανισμοί για την αντιμετώπιση καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης
<b>ΣΥΔΑΝΕΥ</b>	Πολιτική → αειφορίας Sustainability Report Διαχείριση έρματος, βιοεισβολέων Βιώσιμη ανάπτυξη → Green port guidelines Μείωση εκπομπών αερίων μέσω ολοκληρωμένου συστήματος μεταφορών Διαχείριση ηχορύπανσης EMS πιστοποιημένο με ISO 14001	Χορηγίες τοπικών εκδηλώσεων Δημιουργία συμβουλευτικών επιτροπών & ομάδων επαφής με την τοπική κοινότητα Επενδύσεις σε υποδομή Δημοσιοποίηση στοιχείων, διαφάνεια Ενημέρωση για τα project του λιμένα	Εκπαίδευση & ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού Ασφάλεια στην εργασία
<b>ΜΕΛΒΟΥΡΝΗ</b>	Στρατηγικός σχεδιασμός ανάπτυξης του λιμένα για την προστασία του περιβάλλοντος EMS πιστοποιημένο με ISO 14001 Πολιτική πρόληψης του φαινομένου του θερμοκηπίου Πολιτική για τη διαχείριση των μολυσμένων εδαφών	Χορηγίες σε εκδηλώσεις Διαχείριση πολιτιστικής κληρονομιάς Συνεισφορά του λιμένα στην τοπική κοινωνία μέσω επενδύσεων Port education center Δημοσιοποίηση στατιστικών στοιχείων Τακτική ενημέρωση του κοινού για τις δραστηριότητες του λιμένα Πόροι για την εκπαίδευση σε προσωπικό /φοιτητές	Safety & Environmental Management Plan → Πολιτική για την υγεία, ασφάλεια στην εργασία, διαχείριση εκτάκτου ανάγκης

Πηγή: Βαλατζή Μ. (2012)

### 5.10.2 Η ελληνική λιμενική βιομηχανία

Μετά από επισκόπηση των ιστοσελίδων των οργανισμών λιμένος Ελλάδος διαπιστώνουμε ότι ελάχιστοι εξ αυτών έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες υιοθέτησης δράσεων της ΕΚΕ. Οι πρωτοβουλίες αυτές αφορούν κυρίως την περιβαλλοντική διάσταση και δευτερευόντως την κοινωνική, είναι αποσπασματικές και δεν συνδέονται με την ευρύτερη επιχειρησιακή στρατηγική, όπου υπάρχει.

Με βάση τις ιστοσελίδες κάθε λιμένα, πραγματοποιείται αναφορά σε αρκετές περιπτώσεις σε στοιχεία ΕΚΕ, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 5.3: Δράσεις ΕΚΕ των οργανισμών λιμένος Ελλάδος**

ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΠΕΙΡΑΙΑΣ  Υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ στην επίσημη ιστοσελίδα	<p>Πιστοποίηση Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης PERS</p> <p>οι Υπηρεσίες Εξυπηρέτησης Κρουαζιέρας (Cruise Terminal) και οι Υπηρεσίες Διακίνησης Αυτοκινήτων πιστοποιήθηκαν με ISO 9001:2008 και Περιβάλλοντος ISO 14001:2004</p> <p>σχεδιάζει την επέκταση της πιστοποίησης σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα ISO 9001 και ISO 14001 και στις λοιπές λιμενικές δραστηριότητές του</p> <p>Εναλλακτική διαχείριση (ανακύκλωση ή/και επεξεργασία) των αποβλήτων που παράγονται στις εγκαταστάσεις του</p> <p>Προγράμματα Παρακολούθησης Ποιότητας Περιβάλλοντος (ατμοσφαιρικό, ακουστικό, &amp; θαλάσσιο περιβάλλον)</p> <p>Βελτίωση ενεργειακής απόδοσης κτιρίων</p> <p>Φύτευση νέων δέντρων και θάμνων</p> <p>Συντήρηση και ενίσχυση φυτεύσεων</p> <p>Φωτοβολταϊκοί Σταθμοί</p> <p>Βελτιώσεις διαμόρφωσης τοπίου</p> <p>Προγράμματα Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας</p> <p>Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ΑΠΕ</p>	<p>-οικονομική ενίσχυση ευπαθών κοινωνικών ομάδων μέσω μηνιαίας υποστήριξης κοινωνικών παντοπωλείων των όμορων Δήμων</p> <p>- υποβοήθηση του φιλανθρωπικού έργου της Ιεράς Μητρόπολης Πειραιώς,</p> <p>- ενίσχυση ορφανοτροφείων, ειδικών σχολείων, αθλητικών σωματείων και πολιτιστικών συλλόγων της Περιφέρειας Πειραιά.</p> <p>Οικονομική βοήθεια στα παιδιά των εργαζομένων των γειτονικών δήμων Πειραιά και Περάματος και τρόφιμα σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες της ευρύτερης περιοχής.</p> <p>Ανάδειξη αρχαιολογικών ευρημάτων από την εποχή του Θεμιστοκλή και του Περικλή.</p> <p>Επιχορήγηση 100.000 € για τη λειτουργία του Δημοτικού Θεάτρου Πειραιά (2013)</p> <p>Συμμετοχή 50.000€ σε δαπάνες κατάρτισης του φακέλου για τη διεκδίκηση στα ευρωπαϊκά όργανα της έδρας της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης του 2021 από τους</p>	<p>Ανθρωπιστικές και πολιτιστικές δράσεις</p> <p>Εκπαίδευση &amp; ενημέρωση του συνόλου του προσωπικού σε περιβαλλοντικά θέματα.</p> <p>Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης που διαμορφώνεται από το Τμήμα Επιμόρφωσης και Σχολής Επαγγελματικής Κατάρτισης στους χώρους υψηλής επικινδυνότητας για πρόκληση ατυχημάτων (ΣΕΜΠΟ και ΝΕΖ) υπάρχουν εγκατεστημένα και διαθέσιμα επί 24ώρου βάσεως δύο ασθενοφόρα οχήματα με εκπαιδευμένο προσωπικό διάσωσης.</p> <p>πρόσθετες κοινωνικές παροχές:</p> <p>δάνεια στο προσωπικό για έκτακτες ανάγκες, βοήθημα γάμου, κάλυψη εξόδων</p>

ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
		<p>Δήμους Πειραιώς και Σαλαμίνας (2013) Έγκριση εκ νέου της κατασκευής Κέντρου Υγείας Αστικού Τύπου από το Δήμο Κερατσινίου-Δραπετσώνας εντός της θεσμοθετημένης χερσαίας λιμενικής ζώνης του ΟΛΠ Α.Ε. στην περιοχή του πρ. ΟΔΔΥ (Ν.Ικόνιο προς Σχιστό) επί χώρου εμβαδού 3.967,50 τ.μ Ενίσχυση ΜΚΟ</p>	<p>φύλαξης παιδιών του προσωπικού σε βρεφονηπιακούς σταθμούς, διαθέτει ποσό για παιδικές κατασκηνώσεις και βραβεύει τα παιδιά του προσωπικού που αριστεύουν κατά την αποφοίτησή τους από τα σχολεία/πανεπιστήμια</p>
<p>ΘΕΣΣΑΛΟ ΝΙΚΗ</p> <p>Υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ στην επίσημη ιστοσελίδα</p>	<p>Ο ΟΛΘ στο πλαίσιο των αρχών της προστασίας του περιβάλλοντος και της ανάπτυξης, ήταν το πρώτο λιμάνι της Μεσογείου που πιστοποιήθηκε για περιβαλλοντικά θέματα, με το "Port Environmental Review System", από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Λιμένων (ESPO) και την ECOPORTS Foundation ISO 14001:2015 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης</p> <p>Ανάπτυξη ενός πλήρους συστήματος περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Ε.Μ.Α.Σ.), που έχει ενταχθεί στο ερευνητικό πρόγραμμα του Α.Π.Θ. «GREEN PORT III»</p> <p>Δημιουργία τμήματος «Περιβάλλοντος, Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας» υπεύθυνο για τις τακτικές μετρήσεις ακτινοβολίας, θορύβων, χημικών παραγόντων και άλλων.</p>	<p>Το λιμάνι βρίσκεται σε αστική περιοχή με μεγάλη πληθυσμιακή συγκέντρωση</p> <p>Οι αστικές λειτουργίες και η ποιότητα ζωής των κατοίκων επηρεάζονται σημαντικά από τις δραστηριότητες του λιμανιού θετικά και αρνητικά</p> <p>Ενίσχυση της σύνδεσης του λιμανιού με την πόλη, μέσω ενεργειών διάθεσης χώρων για την ανάπτυξη πολλαπλών δραστηριοτήτων</p> <p>Ανακατασκευή του εσωτερικού κτιρίων του 1ου προβλήτα σε μοντέρνα λειτουργικά κτίρια με αίθουσες συνεδρίων, σεμιναρίων, εκθέσεων, κινηματογράφου και δεξιώσεων, ενώ παράλληλα εξωτερικά έχουν διατηρήσει την παραδοσιακή αρχιτεκτονική τους</p> <p>Συνδυασμένη χρήση των χώρων αυτών και λειτουργία τριών μουσείων, (Κινηματογράφου, Φωτογραφίας, Σύγχρονης Τέχνης), καθώς και του Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης έχει αναδείξει τον 1ο προβλήτα σε χώρο πολιτιστικών δραστηριοτήτων, οικείο στο κοινό της πόλης</p>	<p>Εκπαιδευτικές επισκέψεις δημοτικών σχολείων της πόλης</p> <p>Κύριος στόχος είναι η βελτίωση των συνθηκών ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων.</p> <p>Αποτέλεσμα της συστηματικής εργασίας είναι ότι οι σχετικοί δείκτες συχνότητας και σοβαρότητας για τα ατυχήματα του λιμενεργατικού προσωπικού παρουσιάζουν σημαντική μείωση τα τελευταία έτη.</p>
<p>ΠΑΤΡΑ</p>	<p>ISO 14001:2004</p>	<p>Δωρεάν παραχώρηση χώρων για</p>	<p>Εκπαιδευτικές επισκέψεις</p>

ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
Υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ	<p>Δημιουργία άλσους για τους πολίτες</p> <p>Συνδιοργάνωση με το Πανεπιστήμιο Πατρών ημερίδας για την κλιματική αλλαγή.</p> <p>Ανάπλαση χώρων σχολείων</p> <p>Διαμόρφωση του χερσαίου τμήματος της λιμενικής ζώνης σε χώρους πρασίνου με ποδηλατόδρομο, πίστες αναρρίχησης, πίστες skating (skate park)</p>	<p>εκδηλώσεις στον Δήμο Πατρέων και κοινωνικούς φορείς</p> <p>Οικονομική συμμετοχή του ΟΛΠΑ Α.Ε. στην διαμόρφωση του νότιου πάρκου με κατασκευή παιδικής χαράς, παιδότοπος 40.000€ (2016-17)</p> <p>Δημιουργία ποδηλατοδρόμου 2.000μ. κατά μήκος της εξωτερικής περίφραξης στο Νότιο Λιμένα.</p> <p>Παροχή και δημιουργία εγκαταστάσεων αθλοπαιδιών στο χώρο του πρώην εργοστασίου της Πειραιϊκής – Πατραϊκής (κλειστό Γυμναστήριο «Α.Ο. Γλαύκος»)</p> <p>Στήριξη του ναυταθλητισμού</p> <p>Δημιουργία χώρων προσωρινής κράτησης για μετανάστες και ειδικές ομάδες παραβατικών ατόμων με συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στο Βόρειο λιμένα</p> <p>Παράδοση jeep στο Λιμενικό Σώμα</p> <p>Οικονομική ενίσχυση της Άμεσης δράσης Πατρών για την επισκευή περιπολικών.</p>	<p>δημοτικών σχολείων της πόλης με θέμα «Γνωρίζω το λιμάνι της πόλης μου».</p> <p>Στήριξη πολιτιστικών δράσεων, χορηγιών προς συλλόγους και σωματεία</p> <p>Στήριξη ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων με παροχή τροφίμων στις εορταστικές περιόδους Χριστουγέννων και Πάσχα</p> <p>Στήριξη απόρων μαθητών με παροχή σχολικών ειδών κατά την έναρξη της σχολικής χρονιάς.</p>
<p>ΗΡΑΚΛΕΙ</p> <p>Ο</p> <p>Δεν υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p> <p>Δεν υπάρχει σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας</p> <p>Υπάρχει ενδιαφέρον να αποκτηθεί πιστοποιητικό PERS</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p>
<p>ΒΟΛΟΣ</p> <p>Δεν υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ</p>	<p>Πιστοποίηση για περιβαλλοντικά θέματα, με το "Port Environmental Review System" του ESPO/ECOPORTS Foundation</p> <p>ISO 14001:2015</p> <p>Συμμετοχή στο έργο “SuPorts” Βιώσιμης Διαχείρισης για Ευρωπαϊκούς Λιμένες</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p>

ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
	που χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα INTERREG IVC. (20/2/13)		
<p>ΚΕΡΚΥΡΑ</p> <p>Δεν υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ</p>	<p>Πιστοποίηση για περιβαλλοντικά θέματα, με το "Port Environmental Review System" του ESPO/ECOPORTS Foundation</p> <p>ISO 14001:2015</p> <p>ISO 14064 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης</p> <p>Προετοιμασία πιστοποίησης EMAS</p> <p>Συμμετοχή στο έργο "SuPorts" Βιώσιμης Διαχείρισης για Ευρωπαϊκούς Λιμένες που χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα INTERREG IVC.</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά στην ιστοσελίδα, ωστόσο διαθέτει πρακτικές ανάλογες</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p>
<p>ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ</p> <p>Υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ στην ιστοσελίδα του οργανισμού και στο στρατηγικό master plan.</p>	<p>Περιβαλλοντική δέσμευση της διοίκησης</p> <p>Περιβαλλοντική δήλωση και πολιτική διαθέσιμες σε όλους</p> <p>Πιστοποίηση για περιβαλλοντικά θέματα, με το "Port Environmental Review System" του ESPO/ECOPORTS Foundation</p> <p>Πλήρες σύστημα περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMAS), κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου.</p> <p>ISO 14001:2015</p> <p>ISO 9001:2008</p> <p>Έκδοση περιβαλλοντικής αναφοράς σε ετήσια βάση.</p> <p>Αναβάθμιση των περιβαλλοντικών επιδόσεων και μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία των χώρων δραστηριοτήτων τους.</p> <p>Φροντίζει για την ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων, της ενέργειας και των πρώτων υλών, θέτοντας συγκεκριμένους</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά στην ιστοσελίδα, ωστόσο διαθέτει πρακτικές ανάλογες</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p>

ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
	<p>περιβαλλοντικούς στόχους.                      Συνεισφέρει στην αειφόρο ανάπτυξη και στοχεύει στη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος και αναφορικά με την κλιματική αλλαγή.</p>		
<p>ΕΛΕΥΣΙΝ                      Α                      Δεν υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ</p>	<p>Σε συνεργασία με το Δίκτυο ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ SOS, τους Δήμους Ελευσίνας και Ασπροπύργου, τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Δυτικής Αττικής, το Εργαστήριο Αστικού Περιβάλλοντος του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου τη Λιμενική Αρχή και το Ίδρυμα Μελετών της Βαλένθια Ισπανίας, υλοποιούν το 3ετές ευρωπαϊκό πρόγραμμα LIFE Περιβάλλον «Συνεργατική Περιβαλλοντική Αναγέννηση σε Πόλεις-Λιμάνια: Ο Κόλπος της Ελευσίνας το 2020». Σημαντική συνεισφορά για την υλοποίηση του προγράμματος αποτελεί η συγχρηματοδότηση από τις βιομηχανίες της περιοχής, Τσιμέντα ΤΙΤΑΝ, Χαλυβουργική και Ελληνικά Ναυπηγεία Σκαραμαγκά.</p>		
<p>ΡΑΦΗΝΑ</p>	<p>ISO 14001:2015                      Στρατηγική: να γίνει Λιμάνι Μηδενικών Ρύπων                      Αναζητά τεχνογνωσία και στήριξη από Ευρωπαϊκά κέντρα χρηματοδότησης για να επιτύχει το στόχο του.                      Συμμετοχή στο έργο με τίτλο: «Energy Efficiency Knowledge Transfer Framework for Building Retrofitting in the Mediterranean Area» (Πλαίσιο Μεταφοράς Τεχνογνωσίας για την Ενεργειακή Απόδοση σε Κτιριακές Προσαρμογές στη Περιοχή της</p>		

ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
	<p>Μεσογείου) το οποίο χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα FP7.</p> <p>Μετατροπή των κτιριακών δομών εντός της λιμενικής ζώνης σε λιγότερο ενεργοβόρες, με τη χρήση νέων τεχνικών και τεχνολογιών κατασκευής &amp; ανακαίνισης κτιρίων, παραγωγής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές (πχ μονάδα κομποστοποίησης που θα παρέχει θερμό νερό στα καταστήματα και κτίρια εντός της ζώνης του λιμένα, φωτισμός του λιμένα που θα τροφοδοτείται από ανανεώσιμες πηγές). Τα τεχνολογικά μέσα και ο έξυπνος σχεδιασμός μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας αποτελούν τους βασικούς στόχους του έργου.</p> <p>Η λειτουργία φωτοβολταϊκής εγκατάστασης, στο κεντρικό του κτήριο, εξυπηρετεί τις ανάγκες του Οργανισμού σε παροχή ενέργειας και μειώνει τους παραγόμενους ρύπους του CO2.</p>		
<p>ΚΑΒΑΛΑ</p> <p>Δεν υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p>	<p>Δεν υπάρχει αναφορά</p>
<p>ΑΛΕΞΑΝ ΔΡΟΥΠΟ ΛΗ</p>	<p>Δεν υπάρχει πιστοποίηση περιβαλλοντικής διαχείρισης</p> <p>Το έργο «HORIZON 2020» Project Proposal Submitted</p> <p>Α. Έργο ανακύκλωσης υλικών από πλοία με πλήρη κύκλο ζωής</p> <p>Ανάπτυξη και δημιουργία σταθμού ανακύκλωσης των υλικών που προέρχονται από πλοία και πλοίαρια που έχουν ολοκληρώσει τον κύκλο της ζωής τους για την ενίσχυση του</p>	<p>Παραχώρηση χώρων σε:</p> <p>ερασιτεχνικούς – αθλητικούς συλλόγους</p> <p>Σύνδεσμο Ερασιτεχνών Αλιέων Ν. Έβρου</p> <p>Σύλλογο Φουσκωτών Σκαφών Αλεξανδρούπολης</p> <p>Όμιλο Φίλων Θαλάσσης</p> <p>Τμήμα Αυτοδυτών Ν.Ο.Α.</p>	

ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
	<p>περιβαλλοντικού ισοζυγίου</p> <p>Με την χρήση χρηματοδοτικών εργαλείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο Οργανισμός Λιμένα Αλεξανδρούπολης σε συνεργασία με Λιμένες της Οστάνδης, του Donegal της Ιρλανδίας αλλά και του Romo της Δανίας υλοποιεί σχέδιο που αφορά την δημιουργία κέντρου ανακύκλωσης των πλοίων και των πλοιαρίων που έχουν ολοκληρώσει το κύκλο ζωής τους.</p> <p>Με τον τρόπο αυτό η προστιθέμενη αξία στην τοπική κοινωνία μέσα από την δημιουργία θέσεων εργασίας αλλά και η συνεισφορά στο περιβαλλοντικό ισοζύγιο είναι τεράστια για την περιοχή αλλά και για τα γειτονικά κράτη με στόχο την αειφόρο ανάπτυξη.</p> <p>B. Έργο Διαχείρισης &amp; Εκμετάλλευσης «Μπλε Ενέργειας»</p> <p>Μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του Λιμένα Αλεξανδρούπολης με την ανάπτυξη τεχνολογιών εκμετάλλευσης ανανεώσιμων πηγών για την παραγωγή ηλεκτρικής &amp; θερμικής ενέργειας.</p> <p>Κάλυψη αναγκών του Λιμένα για εξυπηρέτηση των λειτουργιών του σε ποσοστό &gt; από 80% από την χρήση τεχνολογιών εκμετάλλευσης ήπιων μορφών ενέργειας, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας αλλά και της Ευρωπαϊκής Πρωτοβουλίας για την μείωση εκπομπής των περιβαλλοντικών ρύπων που συμβάλλουν στο φαινόμενο του θερμοκηπίου.</p>		
ΛΑΥΡΙΟ	Δεν υπάρχει καμία πιστοποίηση	Δεν υπάρχει αναφορά	Χορηγίες σε



ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
	περιβαλλοντικής διαχείρισης Υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ αλλά αναφέρει υποχρεωτικές δράσεις, όπως η διαχείριση των στερεών απορριμμάτων και των υγρών αποβλήτων και το Σχέδιο Έκτακτης ανάγκης αντιμετώπισης θαλάσσιας ρύπανσης		ανθρωπιστικές, αθλητικές και πολιτιστικές δράσεις που λαμβάνουν χώρα τόσο στη Λαυρεωτική όσο και στην ευρύτερη περιοχή
ΕΥΒΟΙΑ άρθρο 51 του Ν.4150/2 013 Δεν υπάρχει αναφορά στην ΕΚΕ	Το πρότυπο ISO14001:2004 (ισχύος έως 5.12.17) για την εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης για τη δραστηριότητα: «Διαχείριση τεχνικών, λιμενικών και λοιπών έργων (μελέτη, ανάθεση, κατασκευή, επίβλεψη)». Στόχος του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι: η διαρκής βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων του οργανισμού η ελαχιστοποίηση κατανάλωσης φυσικών πόρων (υλικών, ενέργειας, νερού κλπ) συνεχής βελτίωση των περιβαλλοντικών και οικονομικών επιδόσεων της Μονάδας καθώς το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης επιτρέπει στις διάφορες δραστηριότητές της να είναι πιο ανταγωνιστικές, καινοτόμες και περιβαλλοντικά συμβατές.	Δεν υπάρχει αναφορά	Δεν υπάρχει αναφορά

Πηγή: Οι επίσημες ιστοσελίδες των οργανισμών λιμένων Ελλάδος

### **5.11 Δυσκολία εφαρμογής της ΕΚΕ στην ελληνική λιμενική βιομηχανία**

Η υιοθέτηση ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης που ενσωματώνουν τις αρχές της ΕΚΕ και συμβάλλουν στη συστηματική εφαρμογή της δεν απαντώνται ακόμη στην ελληνική λιμενική βιομηχανία. Η ύπαρξη μιας σειράς προβλημάτων δυσχεραίνουν την εφαρμογή της. Παρατηρούνται μεταξύ άλλων τα εξής<sup>244</sup>:

<sup>244</sup> Χλωμούδης Κ. (2011), Τάσεις και εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία, Πειραιάς: Παπαζήση

1. Οι αλλαγές στα χαρακτηριστικά της λιμενικής αγοράς είναι σχετικά πρόσφατες και ενδεχομένως κάποιοι λιμενικοί οργανισμοί να βρίσκονται σε πρώιμα στάδια εφαρμογής της ΕΚΕ.
2. Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΕΚΕ απαιτεί ριζικές αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των οργανισμών λιμένων και στη νοοτροπία όλων των ενδιαφερόμενων μερών με εφαρμογή συμμετοχικών διαδικασιών διοίκησης, το οποίο προϋποθέτει αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού (οργανωσιακή κουλτούρα) και της κοινωνίας.
3. Η παρούσα οργανωσιακή δομή των οργανισμών λιμένων στην Ελλάδα είναι δύσκαμπτη, ενώ η εφαρμογή της ΕΚΕ απαιτεί την ύπαρξη ευελιξίας προκειμένου να αναπροσαρμόζονται οι στρατηγικοί στόχοι στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η μετατροπή των οργανισμών λιμένων από οργανισμούς παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών σε οργανισμούς διαχείρισης λιμενικών υπηρεσιών, συντονίζοντας ένα δίκτυο επιχειρήσεων που θα συμμετέχει στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος, θα ευνοήσει την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης με προσανατολισμό στην ΕΚΕ.

## **5.12 Βασικά οικονομικά μεγέθη των Οργανισμών Λιμένων Ελλάδος**

Τα συνολικά έσοδα της ΟΛΠ ΑΕ της χρήσης 2016 ανήλθαν σε € 103,5 εκατ., όπου σε σχέση με την αντίστοιχη χρήση του 2015 (€ 99,9 εκατ.), παρουσίασαν αύξηση ποσού € 3,6 εκατ. ή ποσοστό 3,6%. Η μεταβολή αυτή οφείλεται κυρίως στην αύξηση των εσόδων από το αντάλλαγμα παραχώρησης της ΣΕΠ<sup>245</sup> κατά 9,6% ή € 3,9 εκατ., από την διαχείριση σταθμού αυτοκινήτων (car terminal) κατά 13,4% ή € 1,4 εκατ. καθώς και στη αύξηση κατά 8,2% ή € 1,0 εκατ. στην κρουαζιέρα.<sup>246</sup>

---

<sup>245</sup> Η ΣΕΠ ΑΕ είναι εταιρία του σταθμού εμπορευματοκιβωτίων Πειραιά, στην οποία έχει παραχωρηθεί η χρήση με οικονομικό αντάλλαγμα στην ΟΛΠ ΑΕ

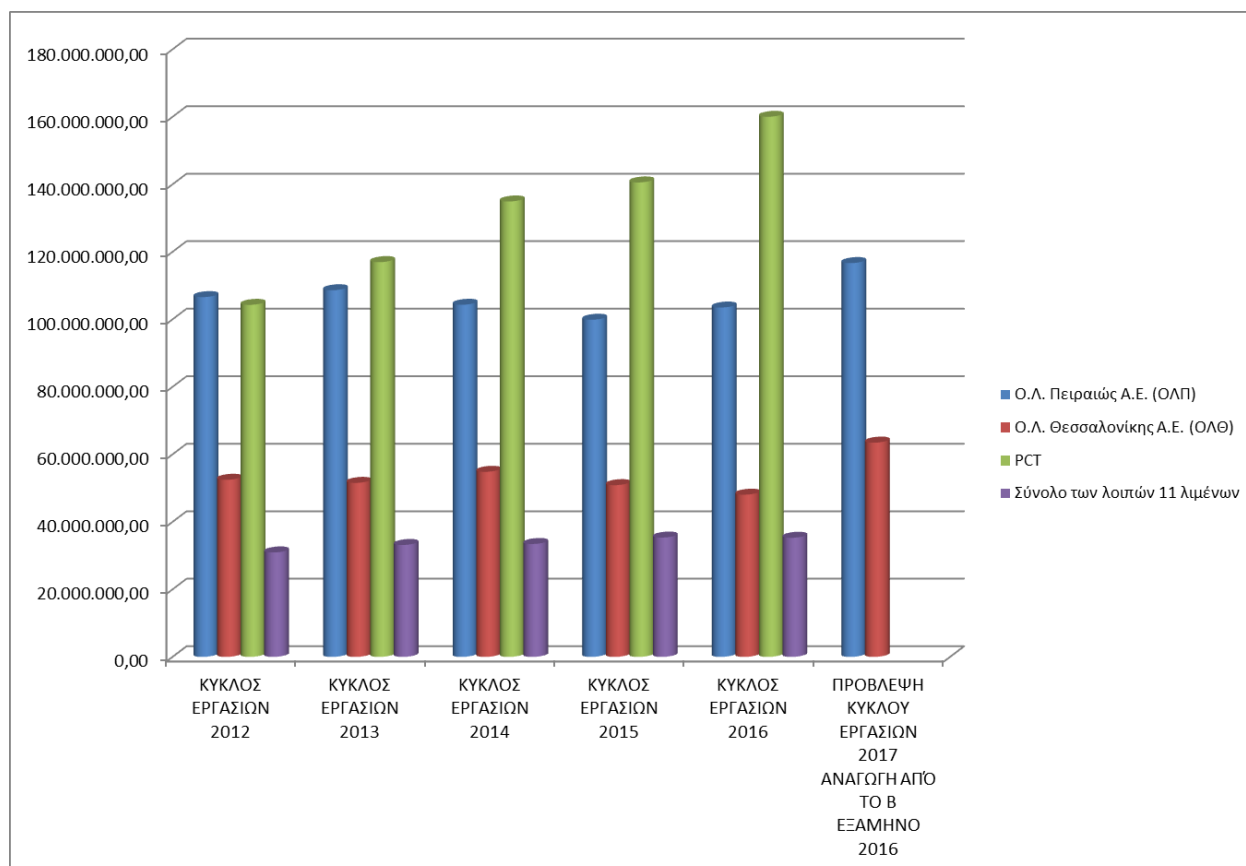
<sup>246</sup> <http://www.olp.gr/el/investor-information/annual-reports>

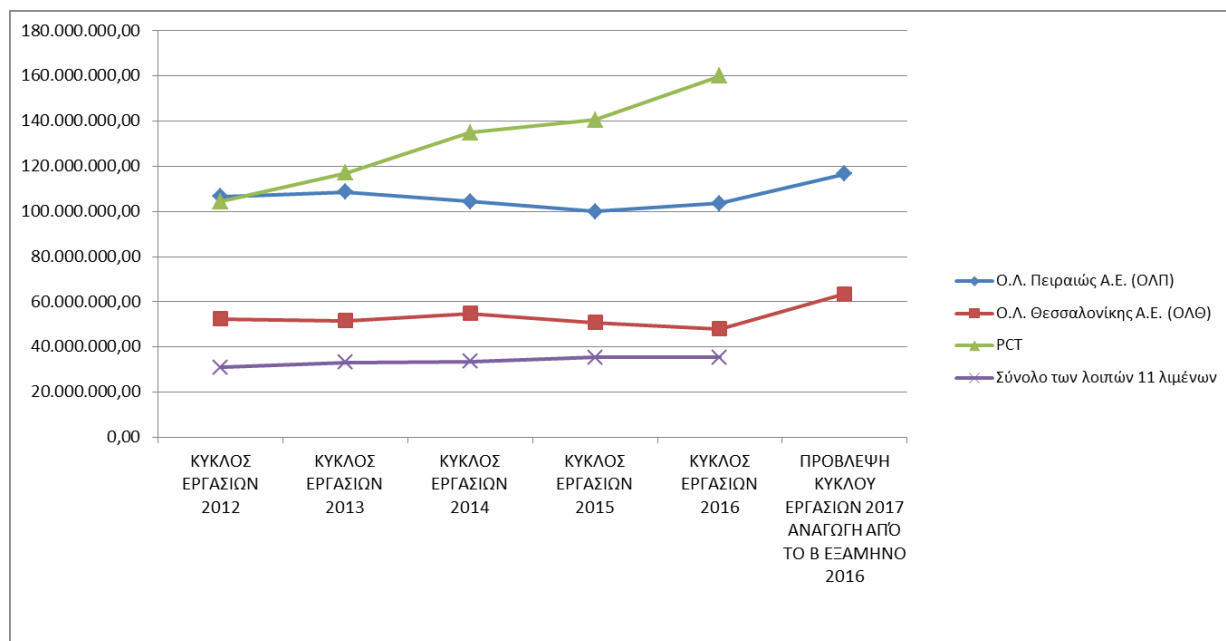
**Πίνακας 5.4: Κύκλος εργασιών των ετών 2012-2016 για Ο.Λ. Πειραιώς Α.Ε., Ο.Λ. Θεσσαλονίκης, της ΡCT, το σύνολο των λοιπών 11 λιμένων Α.Ε.**

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2012	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2013	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2014	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2015	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2016	ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2017 ΑΝΑΓΩΓΗ ΑΠΟ ΤΟ Β ΕΞΑΜΗΝΟ 2017
Ο.Λ. Πειραιώς Α.Ε. (ΟΛΠ)	106.592.452,79	108.630.469,40	104.320.264,31	99.880.455,20	103.496.607,17	116.672.321,44
Ο.Λ. Θεσσαλονίκης Α.Ε. (ΟΛΘ)	52.473.085,96	51.560.096,52	54.831.477,96	50.881.604,79	48.061.529,27	63.475.802,67
ΡCT	104.300.990,75	116.960.319,11	134.929.178,98	140.573.180,26	160.022.599,10	
Σύνολο των λοιπών 11 λιμένων	30.939.901,28	33.153.152,23	33.447.889,20	35.357.227,55	35.289.255,88	

Πηγή: Οι οικονομικές καταστάσεις των οργανισμών λιμένος και της ΡCT ΑΕ

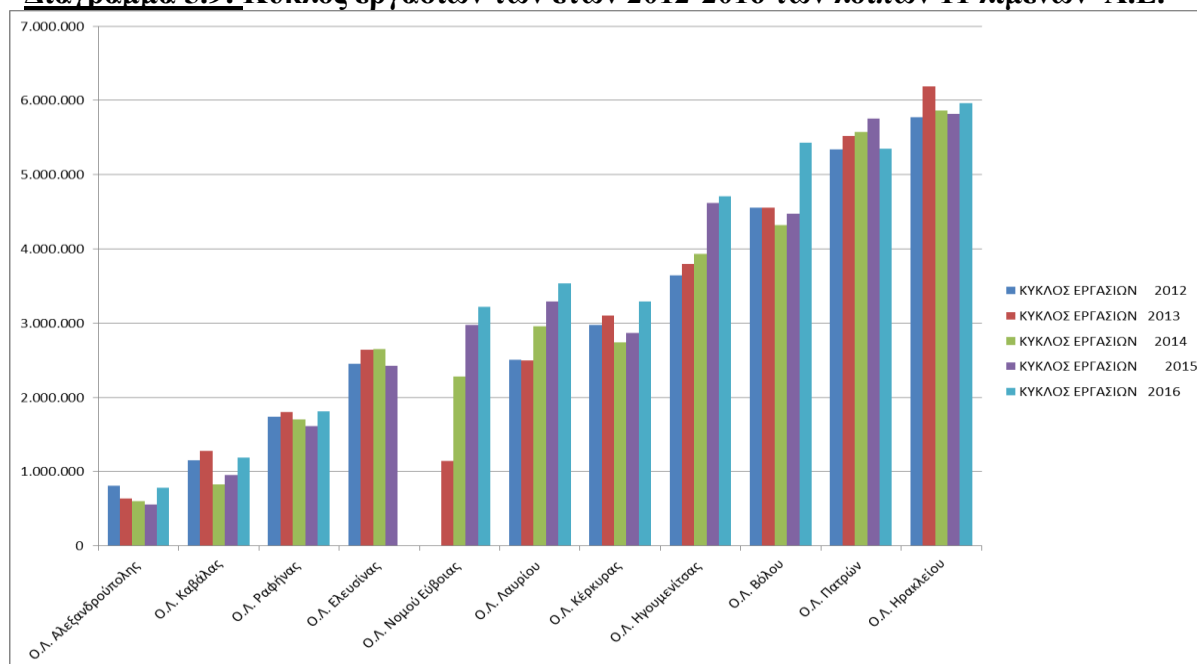
**Διάγραμμα 5.8: Κύκλος εργασιών των ετών 2012-2016 για ΟΛΠ, ΟΛΘ, ΡCT, το σύνολο των λοιπών 11 λιμένων Α.Ε.**





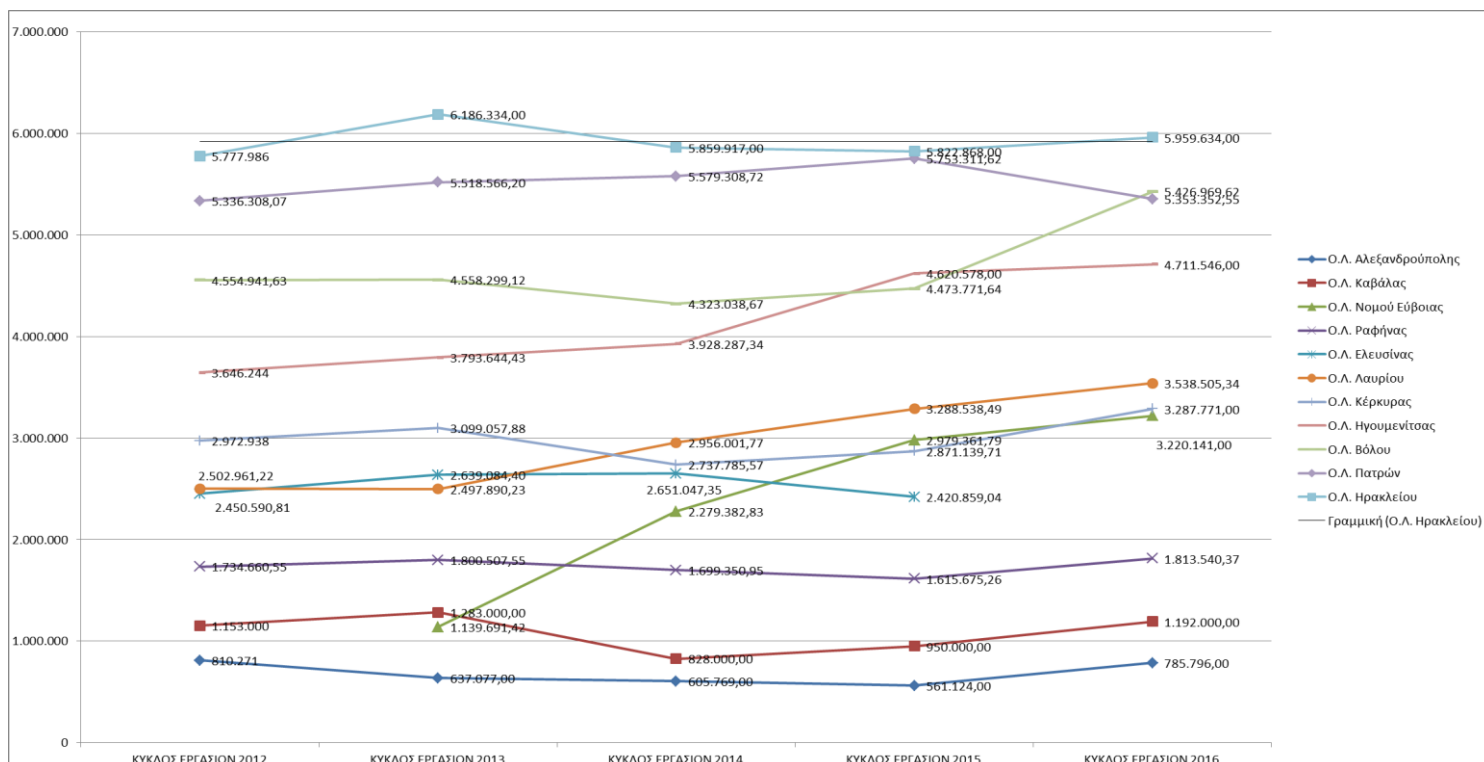
Στον Πίνακα 5.5 και το Διάγραμμα 5.9 που ακολουθούν διακρίνεται η πορεία του κύκλου εργασιών των 11 περιφερειακών λιμένων της Ελλάδος για τα έτη 2012-2016. Να σημειώσουμε ότι ο Οργανισμός Λιμένος Ελευσίνας δεν έχει ακόμη δημοσιεύσει ισολογισμό και αποτελέσματα χρήσης για το έτος 2016, για αυτό και δεν υπάρχει το ποσό του Κύκλου Εργασιών 2016. Επίσης ο Ο.Λ. Νομού Εύβοιας συστήθηκε μετά από συνένωση 10 λιμενικών ταμείων. Η πρώτη χρήση αφορά το χρονικό διάστημα 27/6/2013 - 31/12/2014 για την οποία το σύνολο του κύκλου εργασιών είναι 3.419.074,25€)

**Διάγραμμα 5.9: Κύκλος εργασιών των ετών 2012-2016 των λοιπών 11 λιμένων Α.Ε.**



**Πίνακας 5.5: Κύκλος εργασιών των ετών 2012-2016 των λοιπών 11 λιμένων Α.Ε.**

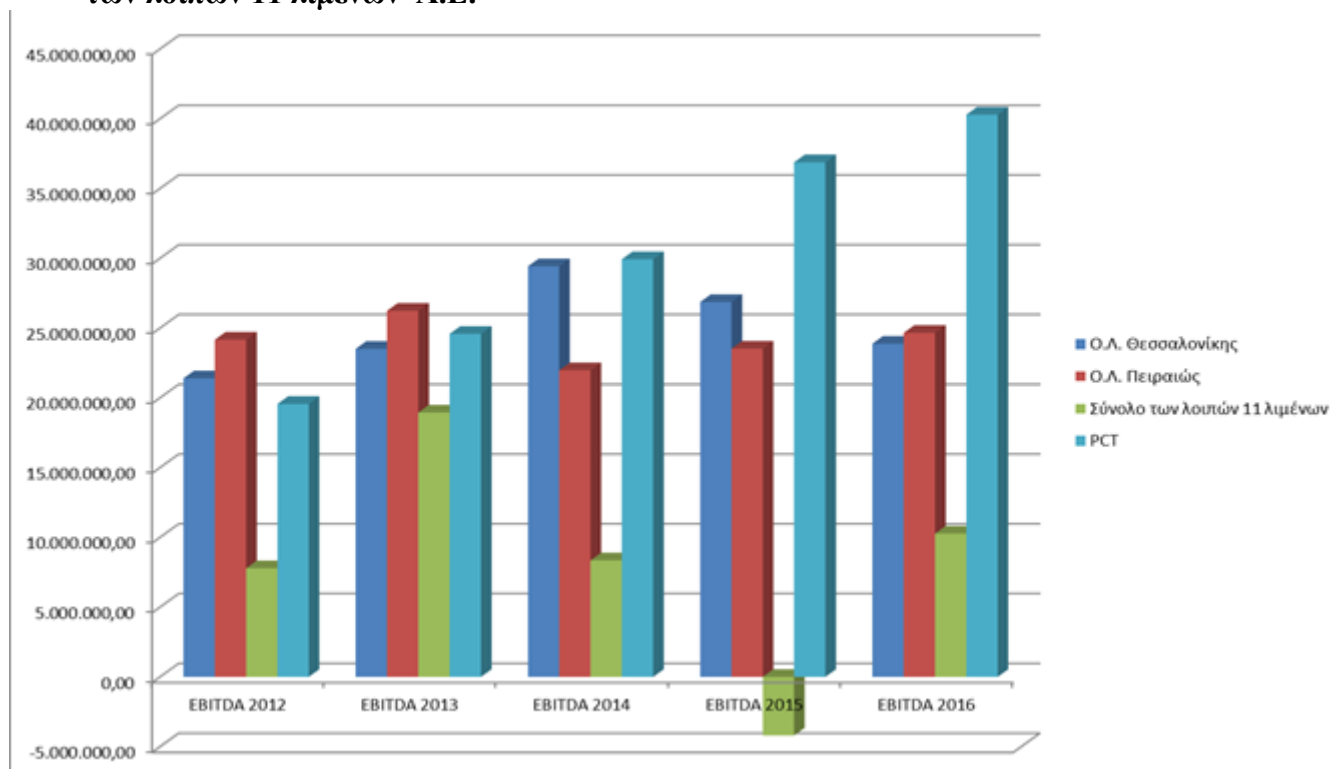
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2012	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2013	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2014	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2015	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2016
Ο.Λ. Αλεξανδρούπολης Α.Ε. (ΟΛΑ)	810.271	637.077,00	605.769,00	561.124,00	785.796,00
Ο.Λ. Καβάλας Α.Ε. (ΟΛΚ)	1.153.000	1.283.000,00	828.000,00	950.000,00	1.192.000,00
Ο.Λ. Ραφήνας Α.Ε. (ΟΛΡ)	1.734.660,55	1.800.507,55	1.699.350,95	1.615.675,26	1.813.540,37
Ο.Λ. Ελευσίνας Α.Ε. (ΟΛΕ)	2.450.590,81	2.639.084,40	2.651.047,35	2.420.859,04	
Ο.Λ. ΝΟΜΟΥ ΕΥΒΟΙΑΣ		1.139.691,42	2.279.382,83	2.979.361,79	3.220.141,00
Ο.Λ. Λαυρίου Α.Ε. (ΟΛΛ)	2.502.961,22	2.497.890,23	2.956.001,77	3.288.538,49	3.538.505,34
Ο.Λ. Κέρκυρας Α.Ε. (ΟΛΚΕ)	2.972.938	3.099.057,88	2.737.785,57	2.871.139,71	3.287.771,00
Ο.Λ. Ηγουμενίτσας Α.Ε. (ΟΛΗΓ)	3.646.244	3.793.644,43	3.928.287,34	4.620.578,00	4.711.546,00
Ο.Λ. Βόλου Α.Ε. (ΟΛΒ)	4.554.941,63	4.558.299,12	4.323.038,67	4.473.771,64	5.426.969,62
Ο.Λ. Πατρών Α.Ε. (ΟΛΠΑ)	5.336.308,07	5.518.566,20	5.579.308,72	5.753.311,62	5.353.352,55
Ο.Λ. Ηρακλείου (ΟΛΗ)	5.777.986	6.186.334,00	5.859.917,00	5.822.868,00	5.959.634,00
ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ 11 ΛΙΜΕΝΩΝ	25.161.915,28	26.966.818,23	27.587.972,20	29.534.359,55	29.329.621,88



**Πίνακας 5.6: Κέρδη προ Φόρων Χρηματοδοτικών & Επενδυτικών Αποτελεσμάτων & Συνολικών Αποσβέσεων των ετών 2012-2016 των οργανισμών λιμένων και της ΡCT ΑΕ**

<b>ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ</b>	<b>ΕΒΙΤΔΑ 2012</b>	<b>ΕΒΙΤΔΑ 2013</b>	<b>ΕΒΙΤΔΑ 2014</b>	<b>ΕΒΙΤΔΑ 2015</b>	<b>ΕΒΙΤΔΑ 2016</b>
Ο.Λ. Αλεξανδρούπολης	-211.477,00	49.110,00	62.837,00	55.474,00	144.915,00
Ο.Λ. Καβάλας	-87.000,00	462.900,00	360.300,00	485.000,00	224.000,00
Ο.Λ. Ραφήνας	187.589,34	504.211,18	354.833,51	234.360,19	427.348,15
Ο.Λ. Ελευσίνας	1.000.292,93	830.698,11	1.010.476,50	733.889,91	
Ο.Λ. Νομού Εύβοιας		34.573,20	69.146,39	-379.422,68	
Ο.Λ. Λαυρίου	493.684,83	636.458,44	976.947,41	989.951,70	780.298,70
Ο.Λ. Κέρκυρας	795.967,00	975.159,00	998.110,00	781.114,00	1.175.595,00
Ο.Λ. Ηγουμενίτσας	436.227,00	1.209.186,00	939.762,00	1.542.578,00	1.693.611,00
Ο.Λ. Βόλου	804.380,38	1.433.948,32	1.441.184,05	1.709.164,97	2.109.986,06
Ο.Λ. Πατρών	2.867.072,22	9.841.772,04	1.432.706,38	-11.711.526,45	1.172.748,68
Ο.Λ. Ηρακλείου	1.492.831,00	2.964.439,00	699.364,00	1.359.892,00	2.538.360,00
Ο.Λ. Θεσσαλονίκης	21.396.968,23	23.510.211,29	29.424.347,16	26.861.415,85	23.877.734,93
Ο.Λ. Πειραιώς	24.162.830,78	26.239.029,65	21.969.263,53	23.520.035,07	24.656.579,04
Σύνολο των λοιπών 11 λιμένων	7.779.567,70	18.942.455,29	8.345.667,24	-4.199.524,36	10.266.862,59
<b>ΡCT</b>	19.561.231,44	24.582.138,22	29.931.832,28	36.877.352,71	40290312,26

**Διάγραμμα 5.10: Κέρδη προ Φόρων Χρηματοδοτικών & Επενδυτικών Αποτελεσμάτων & Συνολικών Αποσβέσεων EBITDA των ετών 2012-2016 για ΟΛΠ, ΟΛΘ, ΡCT, το σύνολο των λοιπών 11 λιμένων Α.Ε.**



### 5.13 Δαπάνες για την ΕΚΕ

Σύμφωνα με την Έγκριση προϋπολογισμών οικονομικού έτους 2016 έντεκα (11) Οργανισμών Λιμένων Α.Ε. (ΑΔΑ:ΩΧΤΖ4653ΠΩ-Γ6Ξ) και την Έγκριση προϋπολογισμών οικ. έτους 2017 έντεκα (11) Οργανισμών Λιμένων Α.Ε.» (ΑΔΑ: 7ΧΜ54653ΠΩ-Δ0Τ) τα ποσά που προϋπολογίστηκαν για δωρεές και επιχορηγήσεις είναι όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 5.7: Δαπάνες για την ΕΚΕ των προϋπολογισμών 2016-2017 των οργανισμών λιμένων**

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	Π/Υ 2016	ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ 2016	Π/Υ2017	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ
Ο.Λ. Αλεξανδρούπολης Α.Ε. (ΟΛΑ)	0,00	-	0,00	
Ο.Λ. Βόλου Α.Ε. (ΟΛΒ)	0,00		0,00	
Ο.Λ. Ελευσίνας Α.Ε. (ΟΛΕ)	462,00		500,00	
Ο.Λ. Ηγουμενίτσας Α.Ε. (ΟΛΗΓ)	30.000,00	35.000,00	40.000,00	
Ο.Λ. Ηρακλείου (ΟΛΗ)	10.000,00		10.000,00	30.000,00
Ο.Λ. Καβάλας Α.Ε. (ΟΛΚ)	0,00		0,00	
Ο.Λ. Κέρκυρας Α.Ε. (ΟΛΚΕ)	0,00	-	26.700,00	

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	Π/Υ 2016	ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ 2016	Π/Υ2017	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ
Ο.Λ. Λαυρίου Α.Ε. (ΟΛΛ)	0,00	0,00	5.000,00	
Ο.Λ. Πατρών Α.Ε. (ΟΛΠΑ)	0,00	-	-	
Ο.Λ. Ραφήνας Α.Ε. (ΟΛΡ)	5.000,00		25.000,00	
Ο.Λ. ΝΟΜΟΥ ΕΥΒΟΙΑΣ	0,00		0,00	
ΣΥΝΟΛΟ	45.462,00	35.000,00	107.200,00	30.000,00

Πηγή: Πρόγραμμα «Διαύγεια» του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής

Όπως βλέπουμε λίγοι οργανισμοί έχουν προϋπολογίσει χρηματικά ποσά για την ΕΚΕ. Μεταξύ αυτών τα μεγαλύτερα ποσά διατίθενται από τον ΟΛΗΓ, τον ΟΛΗ, και τον ΟΛΚΕ.

Για τα δυο μεγαλύτερα λιμάνια, που είναι εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών υπάρχει άλλη διαδικασία εγκρίσεως των Προϋπολογισμών τους μέσω της Γενικής Συνέλευσής τους. Για το ΟΛΠ ΑΕ δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία στη διαύγεια, επειδή λόγω της ιδιωτικοποίησης, δεν είναι υπόχρεη σε δημοσίευση.

Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν και άλλες δαπάνες που αφορούν την ΕΚΕ και σχετίζονται με το περιβάλλον και τους εργαζομένους που δεν περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο κωδικό, αλλά η διάκρισή τους είναι αδύνατη από τη μελέτη των δημοσιευμένων οικονομικών τους καταστάσεων. Σε σχετική ερώτηση που τέθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας που διεξήχθη ήταν δύσκολο και για τους ίδιους τους οργανισμούς να παρέχουν στοιχεία οικονομικής φύσης σχετικά με την ΕΚΕ, γιατί οι δαπάνες δεν καταχωρούνται σε ξεχωριστούς κωδικούς και δεν παρακολουθούνται ξεχωριστά. Θα πρέπει να γίνει υπολογισμός για κάθε χρονιά και να προστεθεί κάθε μια δαπάνη ξεχωριστά, ανά κατηγορία. Ο υπολογισμός περιπλέκεται από το γεγονός ότι υπάρχουν και για το περιβάλλον και για το εργατικό δυναμικό δαπάνες και υποχρεώσεις που ορίζονται από τη νομοθεσία και άλλες που απορρέουν από εθελοντική ενέργεια του οργανισμού. Επομένως, τα χρήματα που δαπανώνται για δράσεις ΕΚΕ, δεν μπορούν να αξιοποιηθούν επικοινωνιακά και μάλιστα προς συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών.

## **5.14 Επεξεργασία ερωτηματολογίου**

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας διεξήχθη έρευνα μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων και μέσω της αποστολής ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε με σκοπό να καταδείξει εάν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) στους Οργανισμούς Λιμένος Ελλάδος.



Επιχειρήθηκε να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

- Προβαίνουν σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ οι Οργανισμοί Λιμένος Ελλάδος; Αν ναι, το κάνουν βάσει κάποιου προγράμματος και στρατηγικής ή απλά υπό τη μορφή μεμονωμένων πρακτικών;
- Ποίες είναι αυτές οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται ως προς τις διαστάσεις της διακυβέρνησης, του εργασιακού περιβάλλοντος, του φυσικού περιβάλλοντος και της κοινωνίας;
- Για ποιους λόγους εφαρμόζεται το πρόγραμμα ΕΚΕ και ποιο είναι το κόστος εφαρμογής των πρακτικών της ΕΚΕ κατά προσέγγιση; Για την απάντηση της ερώτησης αυτής συμπληρωματικά έγινε επισκόπηση των Εγκεκριμένων Προϋπολογισμών των Οργανισμών Λιμένος από το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής των ετών 2016 και 2017, καθώς και αναζήτηση στο Πρόγραμμα «Διαύγεια» των δαπανών που σχετίζονται με την ΕΚΕ και κυρίως τον κωδικό 64.06 που αφορά τις δωρεές/ επιχορηγήσεις.

Στην έρευνα συμμετείχαν οι 13 Οργανισμοί Λιμένος Ελλάδος, εκ των οποίων οι 2, οι ΟΛΠ ΑΕ και ΟΛΘ ΑΕ είναι εισηγμένοι στο χρηματιστήριο και οι άλλοι 11 περιφερειακοί οργανισμοί λιμένος. Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν αξιοποιήθηκε λογισμικό Windows Excel 2010.

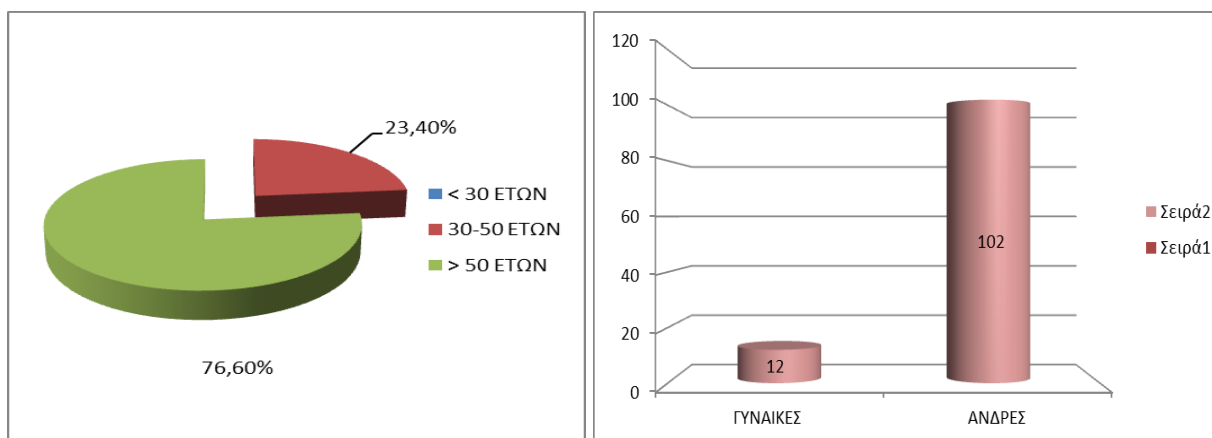
Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, ενώ παράλληλα πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικές συνομιλίες με τους ιθύνοντες ώστε να ληφθούν διευκρινίσεις και κάποιες επιπλέον πληροφορίες. Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη συλλογή των ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο δομείται σε 4 ενότητες οι οποίες είναι οι εξής: Διακυβέρνηση, Εργατικό δυναμικό, Περιβάλλον, Κοινωνία.

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ : ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**

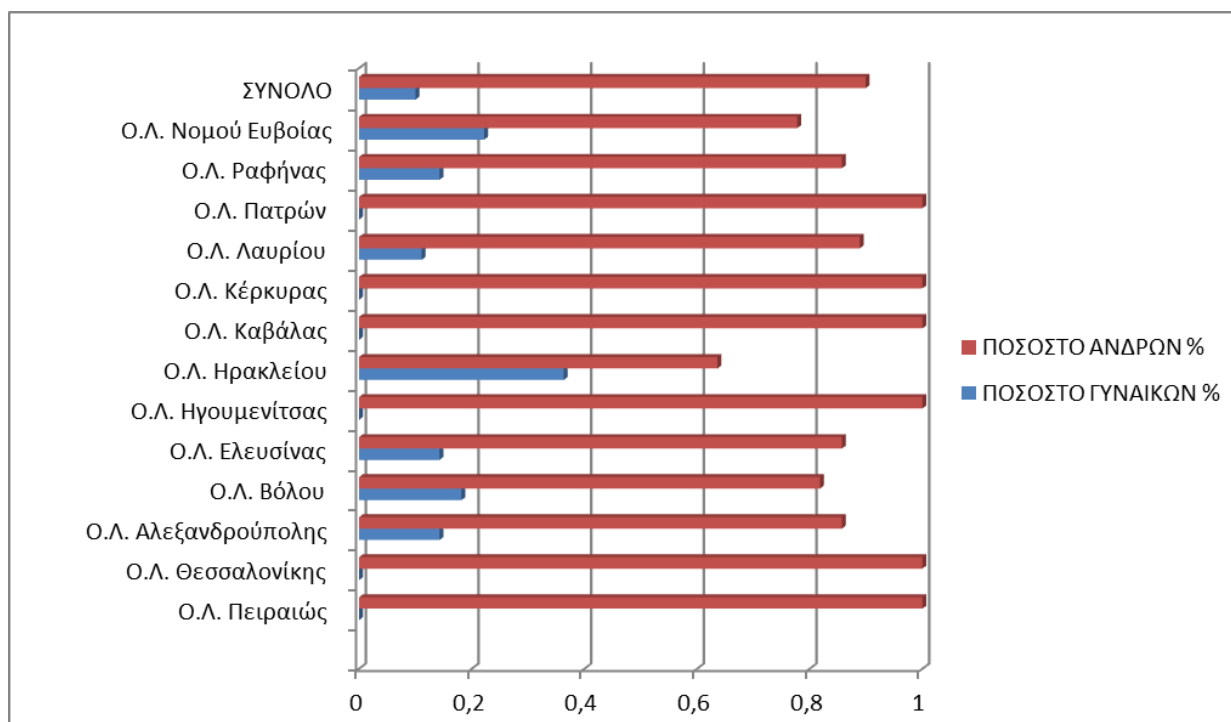
Στο ερώτημα «Να αναφερθεί ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου του οργανισμού ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα» προέκυψε ότι η πλειονότητα είναι άνδρες σε ποσοστό 89,94 % και ηλικίας πάνω από 50 ετών σε ποσοστό 76,6%.

Διαγραμματικά τα αποτελέσματα απεικονίζονται ως εξής:

**Διάγραμμα 5.11: Αναλογία ανδρών γυναικών Διοικητικών Συμβουλίων**

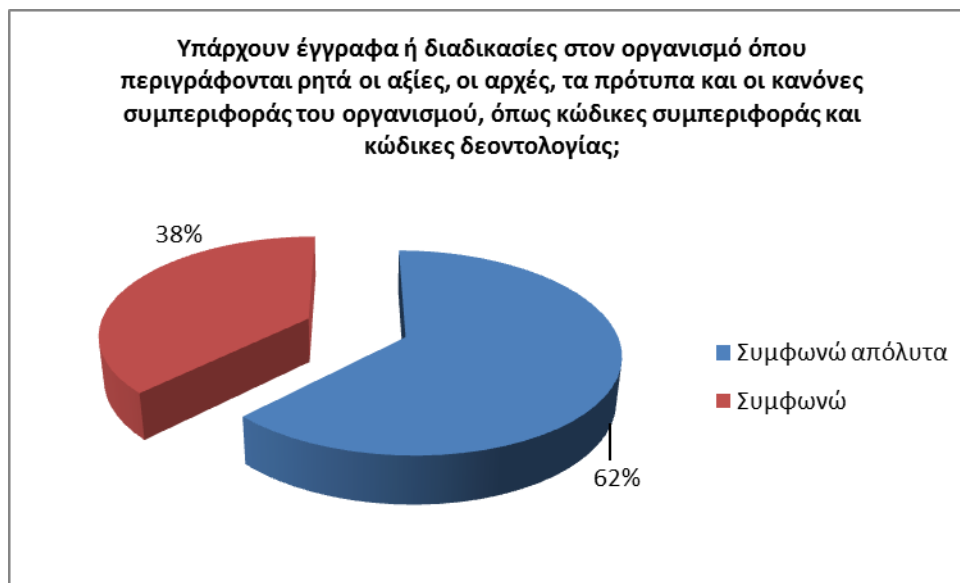


Πιο αναλυτικά ανά οργανισμό λιμένος :



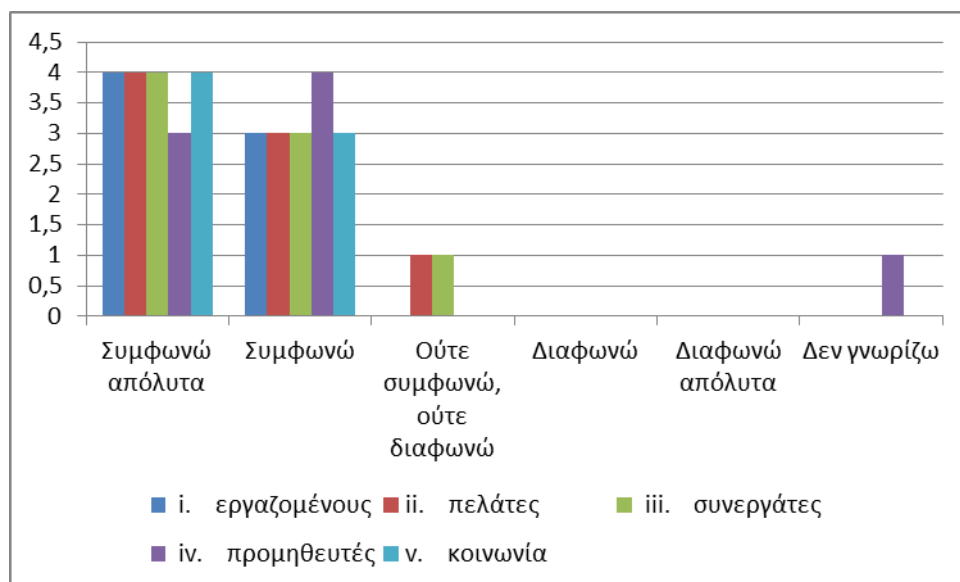
Σχετικά με την ύπαρξη έγγραφων ή διαδικασίες στον οργανισμό όπου περιγράφονται ρητά οι αξίες, οι αρχές, τα πρότυπα και οι κανόνες συμπεριφοράς του οργανισμού, όπως κώδικες συμπεριφοράς και κώδικες δεοντολογίας, προέκυψε ότι στην πλειονότητα των οργανισμών υπάρχουν σε ποσοστό 62%, ενώ το 38% απάντησε ότι δεν υπάρχουν.

**Διάγραμμα 5.12: Ύπαρξη κωδίκων δεοντολογίας**



Σχετικά με το ερώτημα για το αν οι αξίες και οι πολιτικές του οργανισμού για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη γνωστοποιήθηκαν σε: εργαζομένους, πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές, κοινωνία, προέκυψε ότι πράγματι έχουν γνωστοποιηθεί στις ανωτέρω κατηγορίες ενδιαφερόμενων.

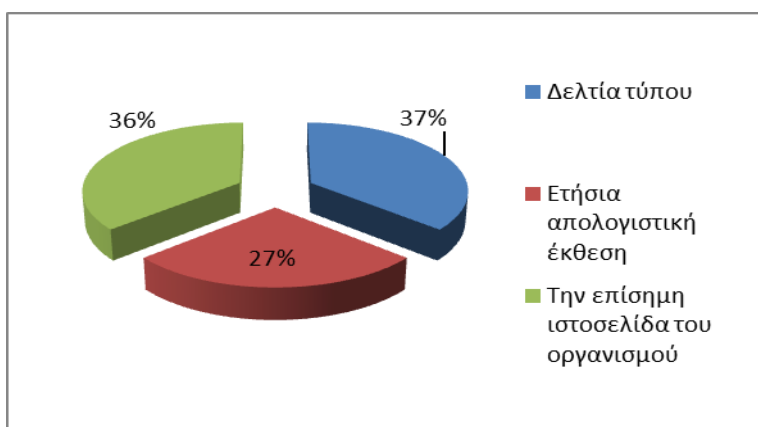
**Διάγραμμα 5.13: Γνωστοποίηση αξίες και οι πολιτικές του οργανισμού για την ΕΚΕ στους ενδιαφερόμενους**



Η επίδοση του οργανισμού σχετικά με τις εταιρικές αξίες, τα ζητήματα της ΕΚΕ που την απασχολούν και τις πρακτικές που έχει υιοθετήσει απέναντι σε αυτά διατυπώνεται ανοιχτά μέσα από: Δελτία τύπου σε ποσοστό 37%, στην Ετήσια απολογιστική έκθεση σε ποσοστό 27%, στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού σε ποσοστό 36%. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι για το λιμάνι του

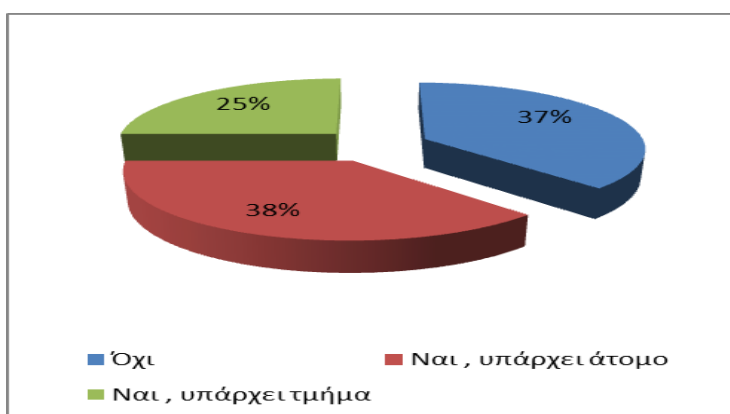
Πειραιά, αυτή η παράμετρος αποτελεί υποχρεωτική πρακτική, λόγω αντίστοιχης ευρωπαϊκής νομοθεσίας, η οποία ισχύει για οικονομικές οντότητες που απασχολούν πλέον των 500 εργαζομένων. Η ΟΛΠ ΑΕ απασχολεί πλέον των 1000 εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα: ο αριθμός προσωπικού της ΟΛΠ ΑΕ την 31η Δεκεμβρίου 2016 ανερχόταν σε 1.092 άτομα, ενώ κατά την αντίστοιχη ημερομηνία του 2015 ήταν 1.129 άτομα.

**Διάγραμμα 5.14: Τρόποι γνωστοποίησης αξιών και πολιτικών του οργανισμού για την ΕΚΕ**



Στο ερώτημα «Υπάρχει στο εσωτερικό του οργανισμού ένα άτομο ή τμήμα το οποίο ασχολείται με ζητήματα που άπτονται της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» οι περισσότεροι οργανισμοί λιμένος ανέφεραν ότι υπάρχει συγκεκριμένο άτομο που ασχολείται με αυτό το αντικείμενο παράλληλα με άλλα καθήκοντα. Οι ΟΛΠ και ΟΛΘ έχουν εντάξει τις αρμοδιότητες της ΕΚΕ στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και όσον αφορά τα περιβαλλοντικά ζητήματα ασχολείται το Τμήμα Περιβάλλοντος ή/ και το Τμήμα Ποιότητας. Τα υπόλοιπα λιμάνια είτε δεν διαθέτουν άτομα, είτε δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία για το χειρισμό των θεμάτων που άπτονται της ΕΚΕ.

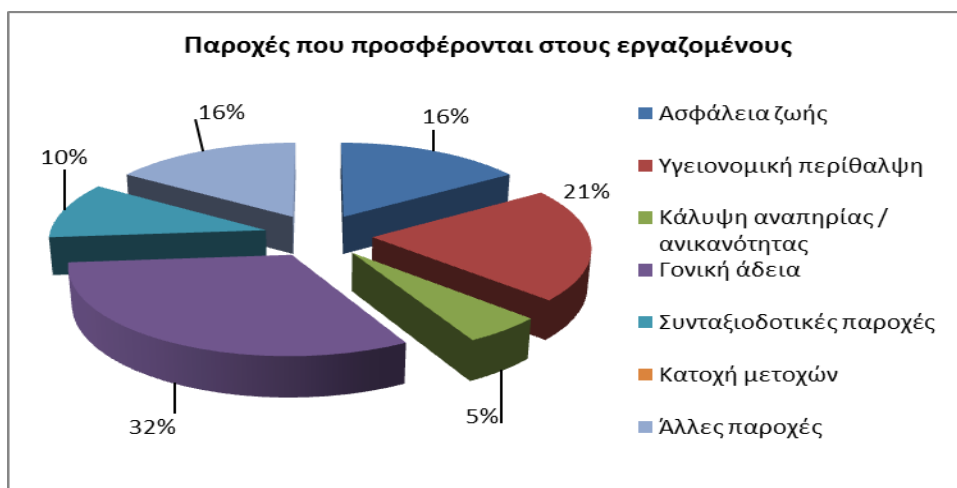
**Διάγραμμα 5.15: Ύπαρξη στον οργανισμό άτομο ή τμήμα που ασχολείται με ζητήματα ΕΚΕ**



### ΕΝΟΤΗΤΑ : ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στο ερώτημα σχετικά με τις παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους του οργανισμού οι απαντήσεις φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί. Από το σύνολο των απαντήσεων προκύπτει ότι υπάρχουν ασφαλιστικά πακέτα ζωής και υγείας για τους εργαζομένους και σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν και προγράμματα αστικής ευθύνης για το Διοικητικό Συμβούλιο.

**Διάγραμμα 5.16: Παροχές εργαζομένων**

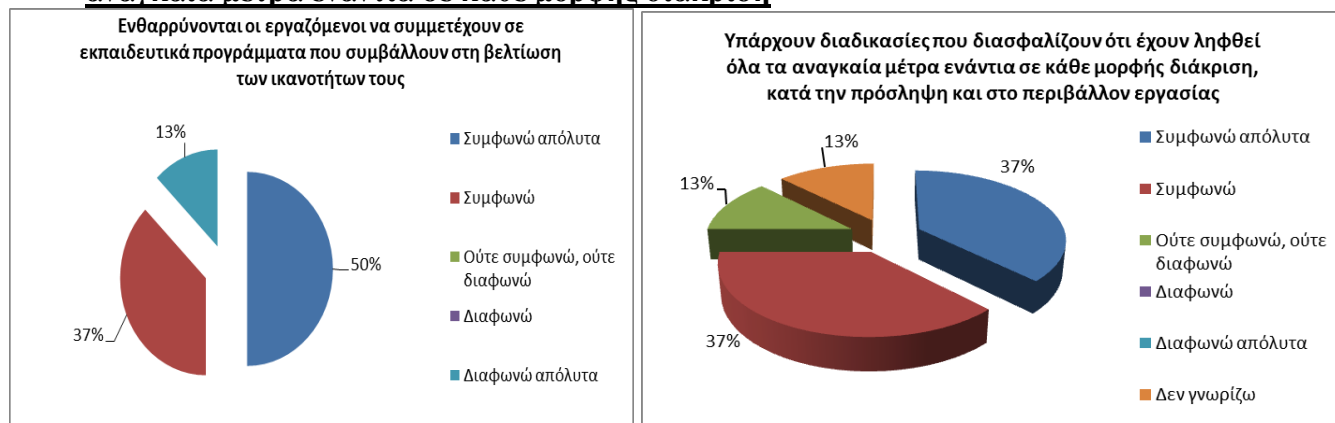


Στο ερώτημα «Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που συμβάλλουν στη βελτίωση των ικανοτήτων τους» στην πλειονότητα των περιπτώσεων 87% η απάντηση είναι θετική και 13% αρνητική.

Στο ερώτημα «Υπάρχουν διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι έχουν ληφθεί όλα τα αναγκαία μέτρα ενάντια σε κάθε μορφής διάκριση, κατά την πρόσληψη και στο περιβάλλον εργασίας» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 74% (37% συμφωνώ απόλυτα και 37% συμφωνώ), ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 13% και δεν γνωρίζω 13%.

**Διάγραμμα 5.17: Ενθάρρυνση εργαζομένων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα**

**Διάγραμμα 5.18: Ύπαρξη διαδικασιών που διασφαλίζουν ότι έχουν ληφθεί όλα τα αναγκαία μέτρα ενάντια σε κάθε μορφής διάκριση**

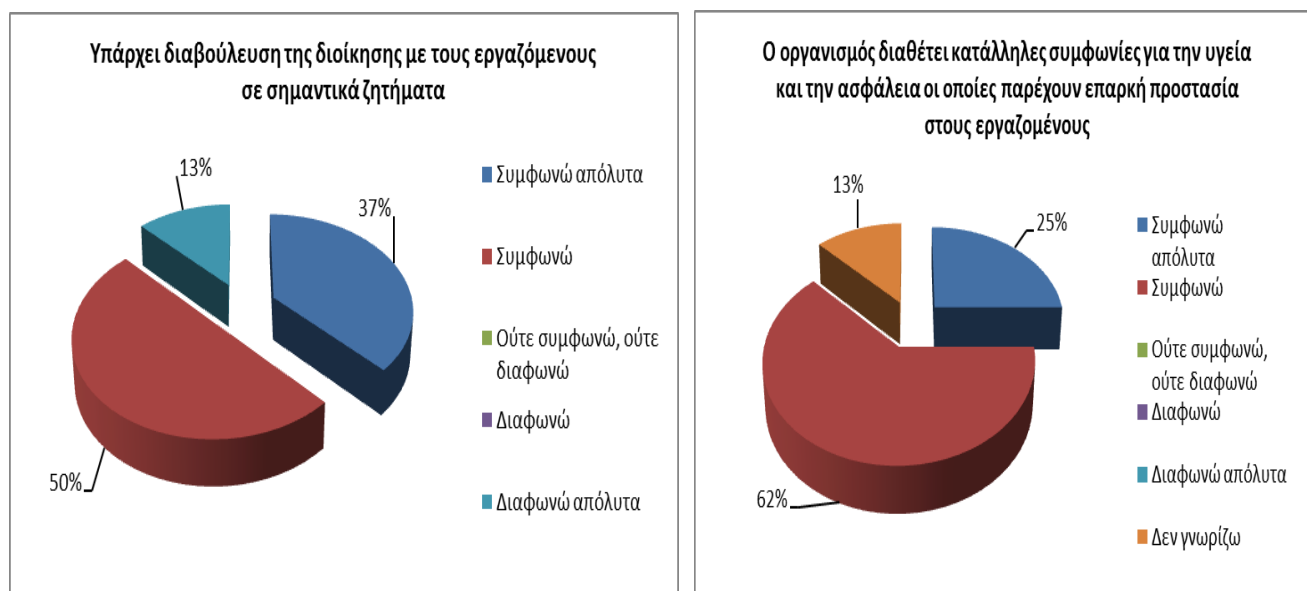


Στο ερώτημα «Υπάρχει διαβούλευση της διοίκησης με τους εργαζόμενους σε σημαντικά ζητήματα» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 87% (37% συμφωνώ απόλυτα και 50% συμφωνώ), και διαφωνώ απόλυτα 13% .

Στο ερώτημα «Ο οργανισμός διαθέτει κατάλληλες συμφωνίες για την υγεία και την ασφάλεια οι οποίες παρέχουν επαρκή προστασία στους εργαζομένους» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 87% (25% συμφωνώ απόλυτα και 62% συμφωνώ), και δεν γνωρίζω 13%, η οποία κριτική δεν έχει να κάνει με το αν υπάρχει μέριμνα ή όχι, αλλά για το αν επαρκεί.

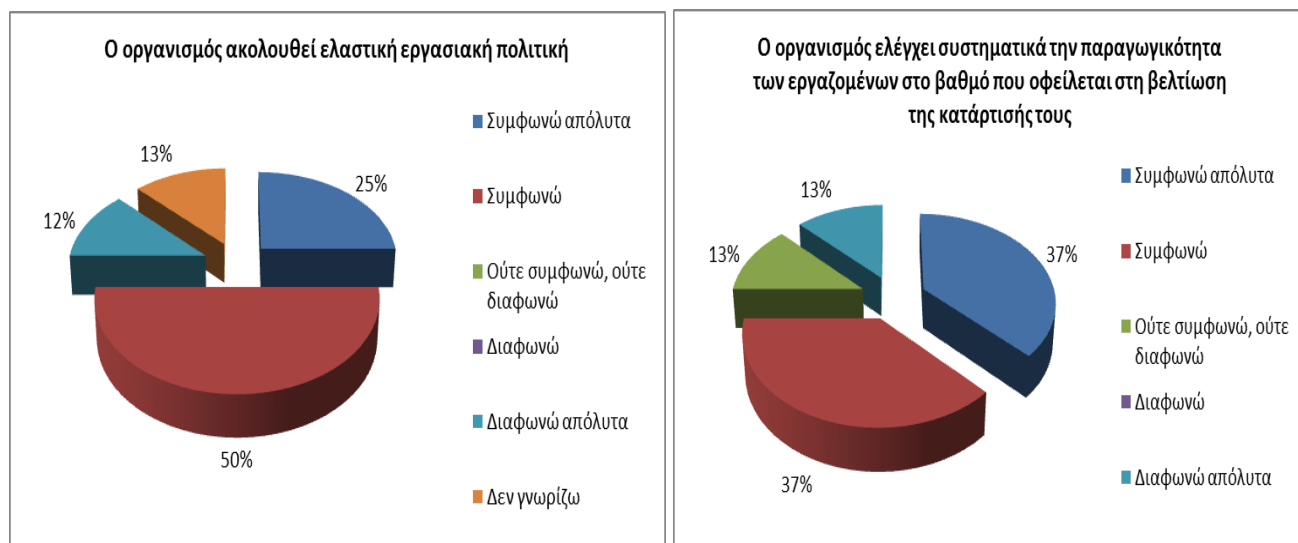
**Διάγραμμα 5.19: Διαβούλευση της διοίκησης με τους εργαζόμενους σε σημαντικά ζητήματα**

**Διάγραμμα 5.20: Ύπαρξη παροχών υγείας και ασφάλειας εργαζομένων**



Στο ερώτημα αν «Ο οργανισμός ακολουθεί ελαστική εργασιακή πολιτική (π.χ. ελαστικό ή ευέλικτο ωράριο εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων)» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 75% (25% συμφωνώ απόλυτα και 50% συμφωνώ), διαφωνώ απόλυτα 13% και δεν γνωρίζω 13%. Θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι τα λιμάνια λειτουργούν κατά κύριο λόγο και εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων όλο το 24ωρο, οπότε υπάρχει δυνατότητα υιοθέτησης ελαστικής εργασιακής πολιτικής και σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα είναι αναγκαία η εφαρμογή της.

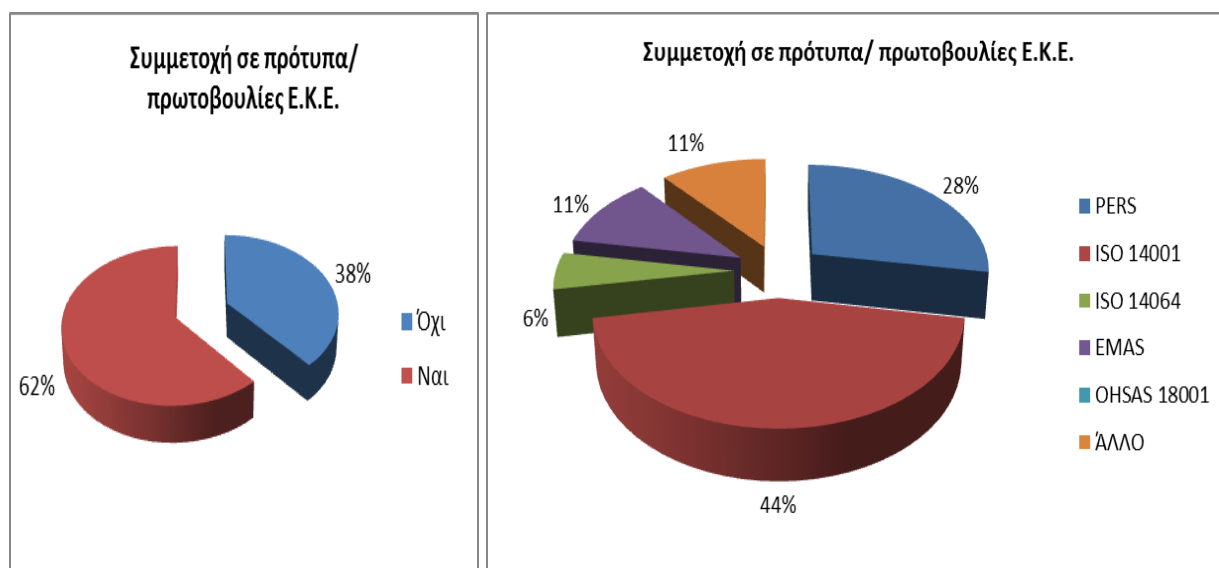
**Διάγραμμα 5.21: Ύπαρξη ελαστικής εργασιακής πολιτικής**



**ΕΝΟΤΗΤΑ : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

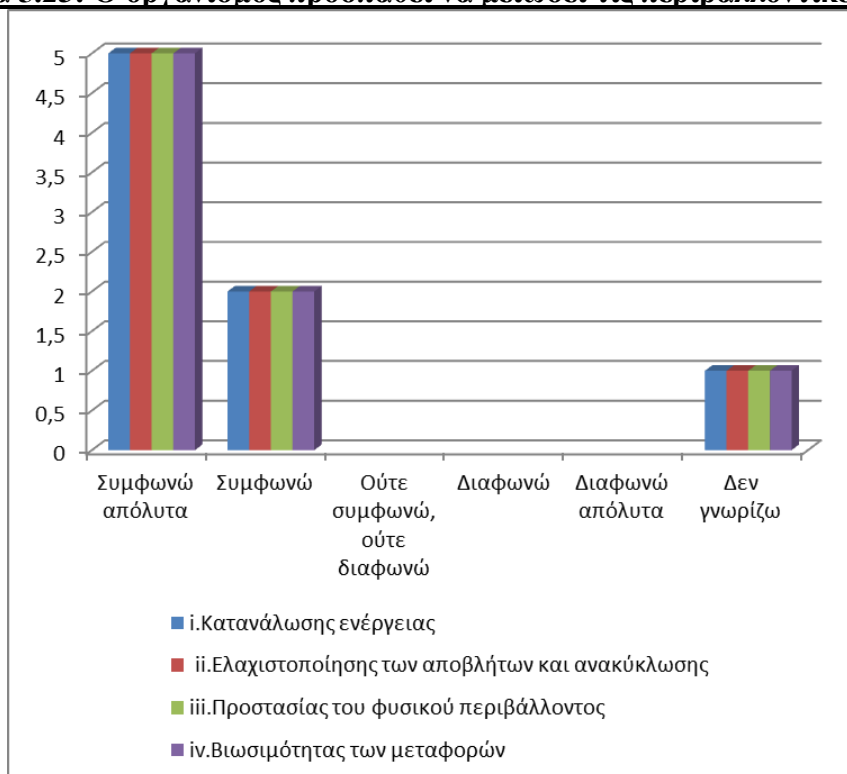
Στο ερώτημα «Υπάρχει συμμετοχή του οργανισμού σε πρότυπα/ πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε.» 62% απάντησαν θετικά και 38% αρνητικά. Από αυτούς που απάντησαν θετικά το 44% ISO 14001, το 28% έχει το πρότυπο PERS, το 11% EMAS, 6% ISO 14064. Το «άλλο» πρότυπο που απαντήθηκε αφορούσε το πρότυπο ISO 9001 σε ποσοστό 11%, που αναφέρθηκε συμπληρωματικά, παρότι γνώριζαν ότι αφορούσε την ποιότητα και όχι την ΕΚΕ. Το σχεδόν ισοδύναμο ποσοστό του πρότυπου PERS και του ISO 14001 οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί διαθέτουν παράλληλα και τα δυο, και στο ότι το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης λιμένων PERS είναι συμβατό με το διεθνές πρότυπο ISO 14001 και όσοι πιστοποιηθούν με το πρώτο, δύνανται να αποκτήσουν ευκολότερα και το ISO 14001 εφόσον το επιθυμούν. Διαγραμματικά τα ανωτέρω απεικονίζονται ως εξής:

**Διάγραμμα 5.22: Συμμετοχή του οργανισμού σε πρότυπα/ πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε**



Στο ερώτημα «Ο οργανισμός προσπαθεί να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε όρους: Κατανάλωσης ενέργειας, Ελαχιστοποίησης των αποβλήτων και ανακύκλωσης, Προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, Βιωσιμότητας των μεταφορών» προκύπτει ότι γίνονται προσπάθειες συστηματικές όσον αφορά την ανακύκλωση, τη διαχείριση αποβλήτων, την δεντροφύτευση, οι οποίες αποφέρουν και οικονομικά οφέλη σε κάποιες περιπτώσεις.

**Διάγραμμα 5.23: Ο οργανισμός προσπαθεί να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις**



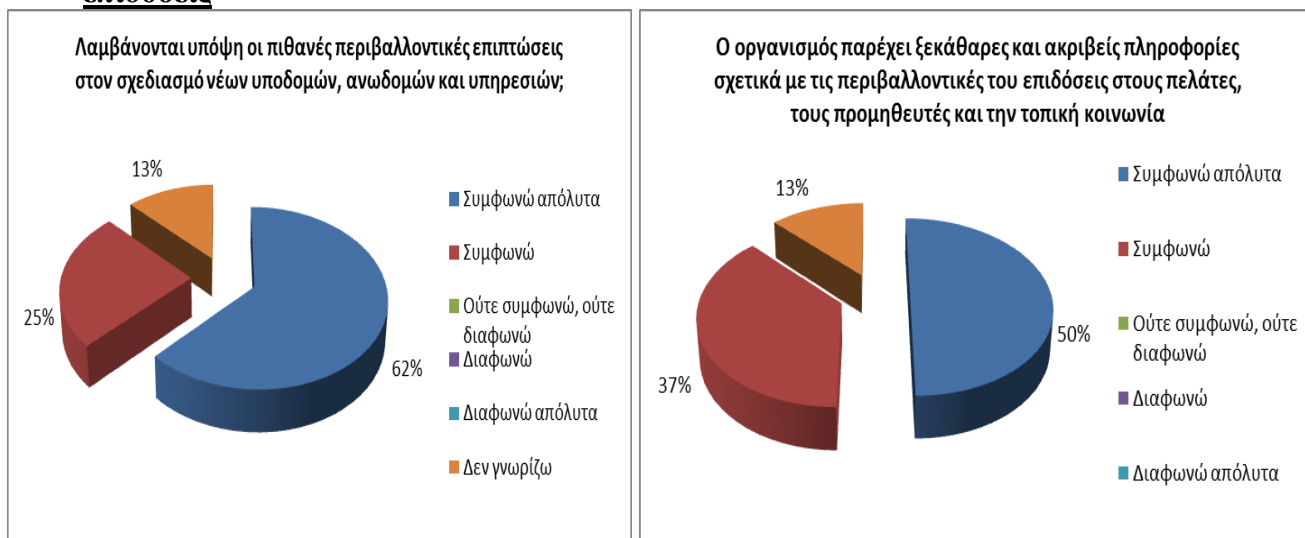
Στο ερώτημα αν «Λαμβάνονται υπόψη οι πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις στον σχεδιασμό νέων υποδομών, ανωδομών και υπηρεσιών» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 87% (62% συμφωνώ απόλυτα και 25% συμφωνώ), και δεν γνωρίζω 13%. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε σχετικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τη νομοθεσία.

Στο ερώτημα αν «Ο οργανισμός παρέχει ξεκάθαρες και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές του επιδόσεις στους πελάτες, τους προμηθευτές και την τοπική κοινωνία» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 87% (50% συμφωνώ απόλυτα και 37% συμφωνώ), και δεν γνωρίζω 13%. Πράγματι πολλοί οργανισμοί δημοσιεύουν αποτελέσματα των μετρήσεων βασικών περιβαλλοντικών δεικτών όπως θόρυβος, σκόνη, CO<sub>2</sub> σε διάφορους σταθμούς που είναι περιμετρικά εντός του λιμένα και λαμβάνονται σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα εντός της ημέρας δειγματοληψίας. Ακολουθεί επεξεργασία των δεδομένων και σύνταξη εκθέσεων από περιβαλλοντολόγους. Σε κάποιες περιπτώσεις αναρτώνται δελτία τύπου που κοινοποιούνται στην ιστοσελίδα τους.



**Διάγραμμα 5.24: Λαμβάνονται υπόψη οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις στον σχεδιασμό νέων υποδομών και υπηρεσιών**

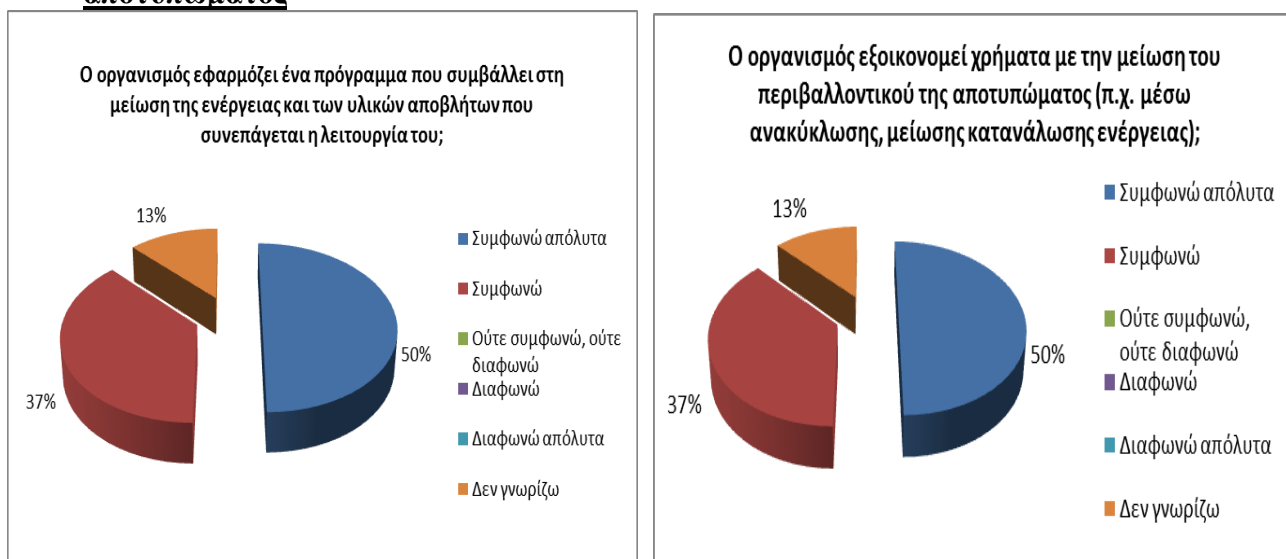
**Διάγραμμα 5.25: Ο οργανισμός παρέχει πληροφορίες για τις περιβαλλοντικές του επιδόσεις**



Στα επόμενα διαγράμματα φαίνεται ότι οι οργανισμοί εφαρμόζουν πρόγραμμα που συμβάλλει στη μείωση της ενέργειας και των υλικών αποβλήτων που συνεπάγεται η λειτουργία τους σε ποσοστό 87% (50% συμφωνώ απόλυτα και 37% συμφωνώ), και ότι εξοικονομούν χρήματα με την μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος (π.χ. μέσω ανακύκλωσης, μείωσης κατανάλωσης ενέργειας) σε ποσοστό 87% (50% συμφωνώ απόλυτα και 37% συμφωνώ).

**Διάγραμμα 5.26: Εφαρμογή προγραμμάτων για μείωση ενέργειας & υλικών αποβλήτων**

**Διάγραμμα 5.27: Εξοικονόμηση χρημάτων από τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος**



## **ΕΝΟΤΗΤΑ : ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Στο ερώτημα αν «Η διοίκηση υπολογίζει τις αρνητικές επιπτώσεις για την κοινότητα από τη λειτουργία του οργανισμού» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 83% (72% συμφωνώ απόλυτα και 14% συμφωνώ), και δεν γνωρίζω 14%.

Στο ερώτημα αν «Ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζομένους για συνεργασία με την τοπική κοινότητα και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 86% (43% συμφωνώ απόλυτα και 43% συμφωνώ), και δεν γνωρίζω 14%.

Στο ερώτημα αν «Ο οργανισμός υποστηρίζει τις τοπικές αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 100% (50% συμφωνώ απόλυτα και 50% συμφωνώ). Αποδεικνύεται έτσι ότι είναι από τις συνήθειες πρακτικές που υιοθετούν οι οργανισμοί λιμένος σε σχέση με την πολιτική απέναντι στην κοινωνία.

Στο ερώτημα αν πραγματοποιούνται «Διαβουλεύσεις με την τοπική κοινότητα για περιβαλλοντικά θέματα & αναπτυξιακά προγράμματα (πχ. κυκλοφοριακή συμμόρφωση, αντιμετώπιση θορύβου, σκόνης, ατμοσφαιρικής ρύπανσης κλπ )» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 74% (37% συμφωνώ απόλυτα και 37% συμφωνώ), ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 13% και δεν γνωρίζω 13%.

Στο ερώτημα αν υπάρχουν «προγράμματα οργανισμού για την ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων ανάλογα με τις ανάγκες τους» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 62% (25% συμφωνώ απόλυτα και 37% συμφωνώ), ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 25% και δεν γνωρίζω 13%.

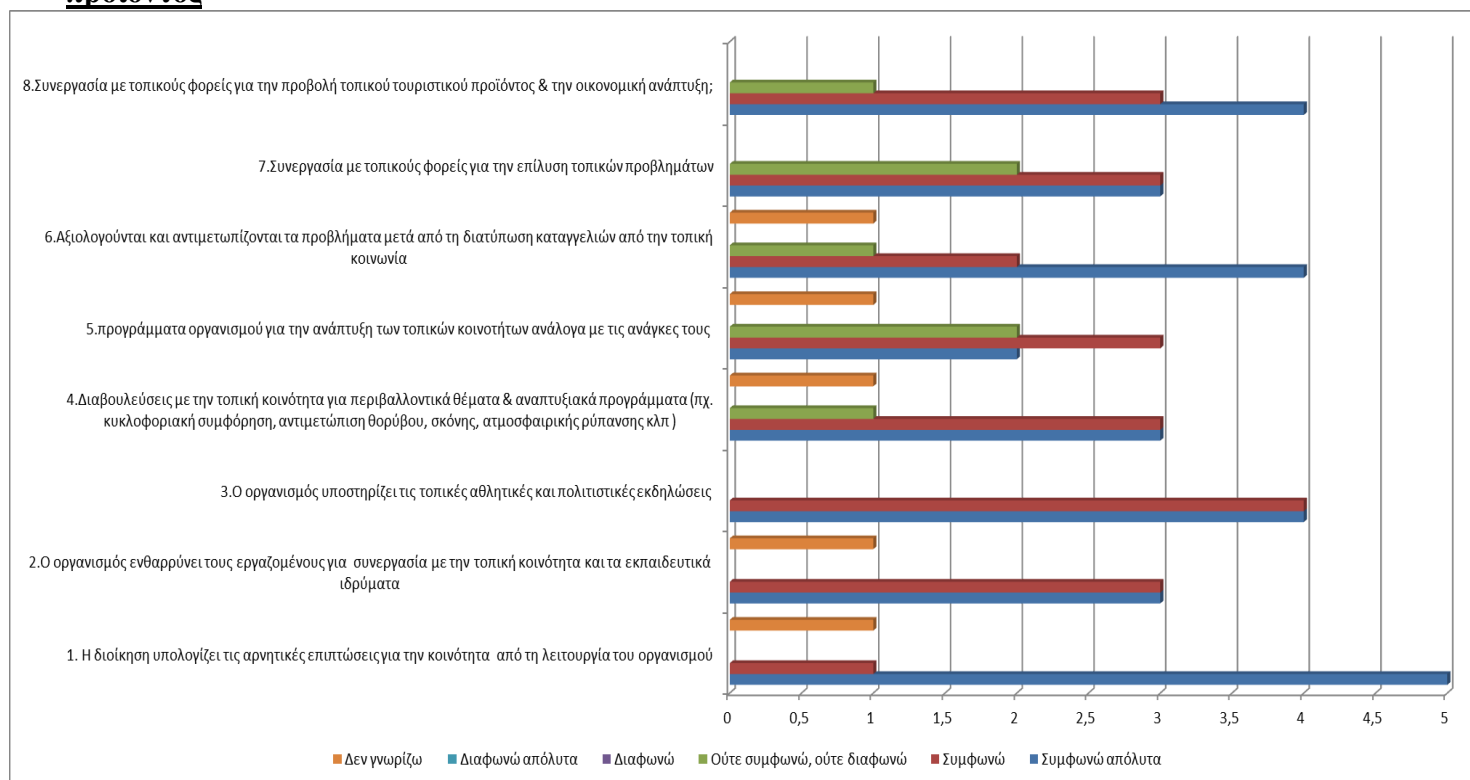
Στο ερώτημα αν «Αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται τα προβλήματα μετά από τη διατύπωση καταγγελιών από την τοπική κοινωνία» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 75% (50% συμφωνώ απόλυτα και 25% συμφωνώ), ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 12% και δεν γνωρίζω 13%.

Στο ερώτημα αν υπάρχει «Συνεργασία με τοπικούς φορείς για την επίλυση τοπικών προβλημάτων» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 75% (37% συμφωνώ απόλυτα και 38% συμφωνώ), ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 12% και ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 25%.

Στο ερώτημα αν υπάρχει «Συνεργασία με τοπικούς φορείς για την προβολή τοπικού τουριστικού προϊόντος & την οικονομική ανάπτυξη» οι απαντήσεις είναι θετικές σε ποσοστό 87% (50% συμφωνώ απόλυτα και 37% συμφωνώ), ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 13%.

Διαγραμματικά τα ανωτέρω απεικονίζονται ως εξής:

**Διάγραμμα 5.28: Συνεργασία με τοπικούς φορείς για την προβολή τοπικού τουριστικού προϊόντος**

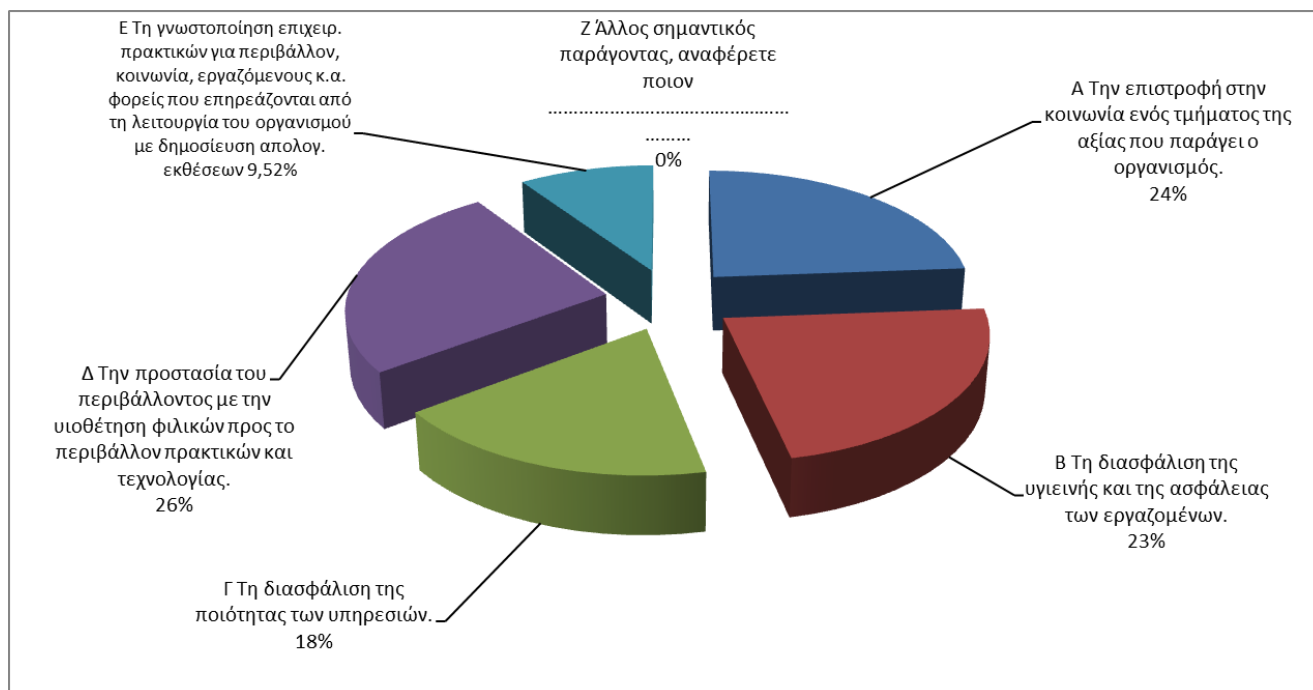


Στο ερώτημα αν υπάρχουν «Για ποιους λόγους εφαρμόζετε το πρόγραμμα ΕΚΕ» οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

**Πίνακας 5.8: Λόγοι εφαρμογής το πρόγραμμα ΕΚΕ**

	Λόγοι εφαρμογής ΕΚΕ	
A	Την επιστροφή στην κοινωνία ενός τμήματος της αξίας που παράγει ο οργανισμός.	23,81%
B	Τη διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων.	22,86%
Γ	Τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών.	18,10%
Δ	Την προστασία του περιβάλλοντος με την υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών και τεχνολογίας.	25,71%
E	Τη γνωστοποίηση και τη διαφάνεια όλων των επιχειρηματικών πρακτικών που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία, τους εργαζόμενους και άλλους φορείς που επηρεάζονται από τη λειτουργία του οργανισμού με τη δημοσίευση λεπτομερών απολογιστικών εκθέσεων.	9,52%
Z	Άλλος σημαντικός παράγοντας, αναφέρετε ποιον .....	0,00%
	Σύνολο	100,00%

**Διάγραμμα 5.29: Λόγοι εφαρμογής το πρόγραμμα ΕΚΕ**



Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω ξανά τους υπεύθυνους κυρίους και κυρίες από τα συμμετέχοντα λιμάνια για την υπομονή, τη συνεργασία και τον χρόνο που διέθεσαν.

### 5.15 Συμπεράσματα

Οι παγκόσμιες αγορές οι οποίες παρουσιάζουν μια συνεχή και αέναη δυναμική, διαμορφώνουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και απαιτούν την υιοθέτηση όλο και πιο καινοτόμων μεθόδων και διαδικασιών για τη διοίκηση των οικονομικών οργανισμών. Οι επιχειρήσεις στα πλαίσια της λειτουργίας τους σε ένα ανάλογο ανταγωνιστικό περιβάλλον αυτής της δυναμικής θα πρέπει να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των τοπικών κοινοτήτων και των πολιτισμών τους και να δείξουν σεβασμό στη διαφορετικότητα που ενδέχεται να υπάρχει. Ο σεβασμός στη διαφορετικότητα σε συνδυασμό με την ανάληψη της καινοτομίας στην παραγωγή και τη διοίκηση καθώς και η δέσμευση της επιχείρησης για την υιοθέτηση του management ρίσκου αποτελούν κάποιους από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας για την επιχείρηση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν μια πιο ηθική συμπεριφορά που θα αντανακλά το ενδιαφέρον της για την ευημερία και την ευμάρεια του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου και του περιβάλλοντος.

Είναι γεγονός ότι το λιμενικό προϊόν είναι πολύπλοκο και καθίσταται δύσκολη η μέτρηση της επίδοσης των λιμανιών με παραδοσιακά εργαλεία. Επίσης, οι αγορές από τις οποίες εξαρτάται κάθε λιμένας είναι διαρθρωτικά διαφορετικές και έχουν διαφορετικούς χρηματοοικονομικούς πόρους, η διαμόρφωση της οργανωτικής στρατηγικής για κάθε συγκεκριμένο λιμένα πρέπει να βασίζεται σε μια ειδική ανάλυση για τον εκάστοτε λιμένα και την ανταγωνιστική του θέση<sup>247</sup>. Επομένως, οι αλλαγές που υφίστανται οι λιμένες δεν είναι καθόλου ομοιογενείς. Επιπλέον, οι παγκόσμιες εξελίξεις επιτάσσουν νέες οργανωτικές και διοικητικές δομές λιμένων προκειμένου να επαναπροσδιοριστεί αποτελεσματικά ο ρόλος τους και να παρέχουν ποιοτικές λιμενικές υπηρεσίες υπάρχουσες και νέες. Νέα πιο αποτελεσματικά διοικητικά μοντέλα, ευέλικτα και λιγότερο συγκεντρωτικά πρότυπα απαιτούνται προκειμένου καταφέρουν να παραμείνουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα στη λιμενική βιομηχανία

Στο πλαίσιο αυτό η ESPO έχει διατυπώσει την άποψη ότι οι ευρωπαϊκοί λιμένες είναι αναγκαίο να αναπτύξουν τη χρήση εργαλείων, όπως το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και το Σύστημα Λιμενικής Περιβαλλοντικής Επιθεώρησης, να έχουν την πρωτοπορία σε τεχνολογίες οι οποίες μπορούν να κάνουν συμβατές την ανάπτυξη και ανανέωση των λιμένων με άλλες σημαντικές χρήσεις των ακτών, και να εργαστούν προληπτικά ώστε να γνωστοποιήσουν στους εργαζόμενους στη λιμενική βιομηχανία τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις απέναντι στη περιβαλλοντική νομοθεσία και να συνυπάρχουν αρμονικά με τις τοπικές κοινωνίες. Παράλληλα, οι λιμενικές αρχές θα μπορούσαν να εισαγάγουν δείκτες επίδοσης, για να ελέγχουν και να μετρούν την εξέλιξη της προόδου σε περιβαλλοντικά θέματα, και να βελτιώσουν την γνώση και την επικοινωνία μέσα στα δίκτυα των κοινωνικών εταίρων, δίνοντας έμφαση σε κοινές πρωτοβουλίες.

Στην Ελλάδα οι περισσότεροι λιμένες, είναι οριοθετημένοι εντός του πολεοδομικού συγκροτήματος, γεγονός που δημιουργεί αυξημένες ανάγκες ορθής περιβαλλοντικής διαχείρισης και κοινωνικής ενσωμάτωσης. Σε αυτό το πλαίσιο, η εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων όπως το PERS, η συμμετοχή και η ανταλλαγή εμπειρίας σε περιβαλλοντικά δίκτυα όπως το ECOPORTS, καθώς και η συνεργασία με ειδικούς μπορούν να δράσουν σωρευτικά στην κατεύθυνση μιας ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής διαχείρισης. Για το λόγο αυτό υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον από τη μεριά των λιμένων για υιοθέτηση περιβαλλοντικών προτύπων.

Κοινή πρακτική, των περισσότερων λιμενικών αρχών, για την βιώσιμη ανάπτυξη του λιμένα είναι η διαμόρφωση ενός masterplan για τον στρατηγικό σχεδιασμό του λιμένα μέσο-μακροπρόθεσμα. Το masterplan παρέχει μια σαφή εικόνα για το πώς θα αναπτυχθεί το λιμάνι κατά

---

<sup>247</sup> Chlomoudis C. I. and Pallis A.A., (1999), The Need for a New Philosophy of Port Management and Organization: Effective Responses to Contemporary Challenges, European Research Studies Journal, vol. II, issue 1-4

τη διάρκεια χρονοδιαγράμματος και δείχνει τις πιθανές επιπτώσεις στη γύρω κοινότητα. Δίδεται έτσι η ευκαιρία στους βασικούς ενδιαφερόμενους να εγείρουν τις ανησυχίες τους και τις προσδοκίες τους, το οποίο είναι κρίσιμο για την εξέλιξη και την αποδοχή του γενικού σχεδίου λιμένων (masterplan) μακροπρόθεσμα.

Σε αρκετές περιπτώσεις δαπανώνται σημαντικοί οικονομικοί πόροι, κυρίως για συγκεκριμένους εμπλεκόμενους φορείς, όπως το λιμεναρχείο, τα σχολεία των περιοχών που γειτνιάζουν, ανάπλαση των χώρων γύρω από το λιμάνι, με δεντροφυτεύσεις, πεζοδρομήσεις και ανάπλαση πλατειών και παιδοτόπων. Ωστόσο, οι δράσεις που αναλαμβάνονται δεν πραγματοποιούνται στο πλαίσιο μιας στρατηγικής επιλογής, αλλά προκύπτουν μετά από επεξεργασία αιτημάτων που απευθύνονται στους οργανισμούς λιμένων από τους ενδιαφερόμενους φορείς. Εξαιρέση αποτελεί ο οργανισμός λιμένος Ηγουμενίτσας, ο οποίος έχει θέσει την ΕΚΕ ως έναν από τους βασικούς στρατηγικούς στόχους, όπως προκύπτει από το εγκεκριμένο master plan, αλλά και ο Οργανισμός Λιμένος Πειραιά, ο οποίος έχει πλέον την υποχρέωση για δράσεις και επικοινωνία της ΕΚΕ που απορρέουν από νομοθετικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες από ορισμένους οργανισμούς λιμένος στο να παρουσιάσουν ένα πιο κοινωνικό πρόσωπο, ενώ όσον αφορά την μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου το κύριο μέσο αποτελεί η απόκτηση πιστοποιητικού για την προστασία του περιβάλλοντος, π.χ. ISO 14001, PERS, EMAS. Πέρα από την οργανωσιακή δομή των λιμένων σημαντικό εμπόδιο στην είσοδο της ΕΚΕ σε αυτόν τον τομέα αποτελεί και η κουλτούρα των συγκεκριμένων εταιρειών.

Οι τομείς που εξετάστηκαν προηγουμένως μας δίνουν την δυνατότητα να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι υπάρχουν οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στα λιμάνια. Έχουν ήδη αρχίσει να αντιμετωπίζουν θετικά την περίπτωση της ανάληψης κοινωνικών ευθυνών και εφαρμόζουν πολιτικές και πρότυπα που ενισχύουν μια τέτοια στάση. Επί του παρόντος, βέβαια, περιορίζονται, είτε στην εφαρμογή των περιβαλλοντικών προτύπων, είτε άλλων μεθόδων που δεν διαθέτουν την ευρύτητα που παρουσιάζει η ΕΚΕ, η οποία απαιτεί μια πιο ολιστική προσέγγιση, που συνδέει τα ποικίλα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα με το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Είναι αναγκαίο, επομένως, οι λιμενικές αρχές να προσδιορίσουν την κοινή συνισταμένη μεταξύ των αναγκών της τοπικής κοινωνίας, των στρατηγικών στόχων της κυβέρνησης και των αναγκών των χρηστών και διαχειριστών του λιμένα, που επηρεάζονται από τις δυνάμεις της αγοράς και την παγκοσμιοποίηση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξένη**

- 📖 Bhaduri S. N., Selarka E. (2016) Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Indian Companies. Springer Science & Business Media Singapore
- 📖 Christian N. Madu, Chu-huaKuei, (1995), Strategic Total Quality Management, Greenwood Publishing Group Inc., p. 61-62
- 📖 Davis K., William C. F., (1984), Business and society: management, public policy, Ethics, New York: McGraw-Hill
- 📖 Frederick W.C., Post J. E., Davis K., (1992), “Business and Society- Corporate Strategy, Public Policy, Ethics”, McGraw-Hill International Editions, 7 th Edition, Singapore
- 📖 Freeman R.E., (1984), Strategic Management: A stakeholder Approach, Pitman, Boston, MA
- 📖 Friedman M., (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Magazine, p. 33
- 📖 Carroll, A. (2007), A history of corporate social responsibility: concepts and practices, in The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, eds A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel, Oxford University Press, Oxford.
- 📖 Di Pascale, A. (2010): Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης στο Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Milano:Giuffre'editore, p. 33-39.
- 📖 Kotler, P. & Lee, N. (2009). Εταιρική κοινωνική ευθύνη: πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρεία σας και στο σκοπό της επιλογής σας, Αθήνα: Οικονομία Publishing
- 📖 McIntosh Malcolm...[et al.], (c1998) Corporate citizenship: successful strategies for responsible companies, London: Financial Times / Pitman Pub.
- 📖 Philliber, S., G., Schwab, M., R., Samsloss, G., (1980). “Social research: Guides to a decision-making process”. Itasca, IL: Peacock.
- 📖 Sagawa S., Segal E., (2000), Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships, Harvard Business School Press, Βοστώνη

- 📖 Scherer, A./ Palazzo, G. (2008): Globalization and Corporate Social Responsibility. In: Crane, A. et al. (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford, p 413
- 📖 Visser, W. (2010), “CSR 2.0: the evolution and revolution of corporate social responsibility”, in Pohl, M. and Tolhurst, N. (Eds), Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully, John Wiley & Sons, Chichester.
- 📖 Werther W. B., Chandler D., (2005) Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- 📖 Yin, R., K., (2003). “Case study research: design and methods”. 3rd edition, SAGE Publications Inc. California, US.
- 📖 Zikmund, G., W., (2000). “Business research methods”. Sixth edition. The Dryden Press, Harcourt College Publishers, Orlando, U.S.A.

### **Ελληνική**

- 📖 Βαγγέλας, Κ. Γ., (2008). «Δυναμική Ισορροπία Συμμετοχής Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα στο Κόστος Παραγωγής των Λιμενικών Υπηρεσιών». Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος
- 📖 Γκίκας, Σ, 2002, Νέο Φιλοσοφικό Λεξικό. Σαββάλας, Αθήνα.
- 📖 Κέφης Β.Ν. (2014) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα:Κριτική 2<sup>η</sup> έκδοση
- 📖 Λαζαρίδης, Θ. Γ., Δρυμπέτας Ε. (2011), Εταιρική διακυβέρνηση: Διεθνής πρακτική και ελληνική εμπειρία, Θεσσαλονίκη : σοφία Α.Ε., 1η έκδ.
- 📖 Παπαδόπουλος, Δ., Κλειδόπουλος, Π. (2009) ΕΚΕ και χρηματοοικονομική επίδοση: Εμπειρική διερεύνηση στις εταιρείες του κλάδου των τραπεζών, τηλεπικοινωνιών, ενέργειας και συμμετοχών του δείκτη FTSE-ASE 20 του Χ.Α.Α. Αθήνα- Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας
- 📖 Σκουλούδης Α., Ευαγγελινός Κ., Μωραΐτης Σ. (2010), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και αξιολόγηση εκθέσεων εταιρικής υπευθυνότητας στην Ελλάδα: Τρέχουσες τάσεις, ανασκόπηση βιβλιογραφίας & αποτελέσματα έρευνας 2008, Εργαστήριο Επιχειρησιακής Περιβαλλοντικής Πολιτικής και Διαχείρισης, Τμήμα Περιβάλλοντος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μυτιλήνη.



- 📖 Χλωμούδης Κ. (2001), Οργάνωση και διοίκηση λιμένων, Πειραιάς: Τζέιτζεϊ Ελλάς
- 📖 Χλωμούδης Κ. (2011), Τάσεις και εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία, Πειραιάς: Παπαζήση

### **ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ :**

- ✍ Aaronson S.A, (2002), How The Europeans Got a Head Start on Policies to Promote Global Corporate Responsibility, Corporate Environmental Strategy, Vol 9, No. 4
- ✍ Albareda L, Lozano JM, Ysa T. (2007), Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. Journal of Business Ethics; 74 : 391-407
- ✍ Angelidis, P. and Ibrahim, N.(1993). Social demand and corporate supply: A corporate social responsibility model, Review of Business, Vol 15 Fall, σ. 7-10
- ✍ Balabanis G., Hugh C. Phillips, Lyall Jonathan, (1998) Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? European Business Review, Vol 98, No 1,, σ. 25–44
- ✍ Beresford, A.K.C., Gardner, B.M., Pettit, S.J., Naniopoulos, A., Wooldridge, C.F. (2004) The UNCTAD and WORKPORT models of port development: evolution or revolution? Maritime policy and management, 31 (2), pp. 93 –107
- ✍ Boiral O., Sala J.-M., (1998) Environmental Management: Should Industry Adopt ISO 14001?, Business Horizons
- ✍ Bowen H.R., (1953), Social responsibilities of the businessman, Harper & Row, New York
- ✍ Business for Social Responsibility: Building with Effective Relationships Indigenous Communities, [www.bsr.org](http://www.bsr.org),
- ✍ Business in the Community, Corporate Responsibility Index Executive Summary, 2002
- ✍ Business in the Community, Mori, Corporate Social Responsibility (Update), All ‘European’ public (12,162), Σεπτέμβριος 2000, Θέμα 2 / Φθινόπωρο 2000

- ✍ Business in the Community, Indicators that count social and environmental indicators – a model for reporting impact, [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)
- ✍ Business Impact, (2000), Winning with integrity, Business in the Community, London, [www.business-impact.org](http://www.business-impact.org) και [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)
- ✍ Carroll A.B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, p. 497-505
- ✍ Carroll A.B. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance." *Academy of Management Review* 20(1): 92-117
- ✍ Chlomoudis C. I. and Pallis A.A., (1999), The Need for a New Philosophy of Port Management and Organisation: Effective Responses to Contemporary Challenges, *European Research Studies Journal*, Vol. II, issue 1-4
- ✍ Chlomoudis C.L, Lampridis C., (2006) “A Business Excellence Approach for the Port Industry” Paper Presented at the International Conference “Shipping in the era of Social Responsibility” In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925-1996) Argostoli, Cephalonia, Greece, 14-16 September 2006
- ✍ Clarke, T. (1998) The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age”, *Long Range Planning*, Vol 31:2, p. 182-194
- ✍ Claydon J., A new direction for CSR: the shortcomings of previous CSR models and the rationale for a new model, *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 NO. 3 2011, p. 405-420
- ✍ Covil, C. (2012), SuPort: Appraising Port Sustainability, Greening the Research Fleet Workshop, 10-11 January 2012, Durham, [http://www.unols.org/meetings/2012/green\\_workshop/GW\\_ap17\\_SuPort\\_Arup.pdf](http://www.unols.org/meetings/2012/green_workshop/GW_ap17_SuPort_Arup.pdf).
- ✍ Cruz et al (2013) σε Cassia Bömer Galvao et al (2016), Public-Private Interests and Conflicts in Ports: A Content Analysis Approach, *The Asian Journal of Shipping and Logistics* 32(1) 013-022

- ✍ Cruz, M.R.P. Ferreira, J.J. Azevedo, S.G. 2013. Key factors of seaport competitiveness based on the stakeholder perspective: An Analytic Hierarchy Process (AHP) model, *Maritime Economics & Logistics*, 15 (4), p. 416-443
- ✍ CSR Europe, Euronext, 2001, Green, social and ethical funds in Europe
- ✍ De Langen, P. (2007) Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters, *Transportation Economics*, Vol.17, p.457-477
- ✍ De Langen P, Dumay B., Ducruet C., (2007) Average wage level as new port performance indicator; A method and illustration of. U.S. port counties, *Challenges and Trends in Shipping: Markets, Investments and Policies*, International Association of Maritime Economists, Greece, July 4-7.
- ✍ Department of trade and Industry, (2001), *Developing Corporate Social Responsibility in the UK*
- ✍ Donaldson, T. Preston, L.E. (1995), The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review* 20, p. 65-91
- ✍ Dooms, M., Macharis, C. and Verbeke, A., (2004), “Proactive stakeholder management in the port planning process: empirical evidence from the Port of Brussels,” ERSA conference papers ersa04p271, European Regional Science Association.
- ✍ Dooms, M., Verbeke, A., and Haezendonck (2013), “Stakeholder management and path dependence in large-scale transport infrastructure development : the port of Antwerp case (1960-2010” *Journal of transport Geography*, 27, p. 14-25
- ✍ Elkington J.(1998) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford
- ✍ Epstein, E. M. (1987), *The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness*, *California Management Review*, Vol 29 No3, p. 99-114
- ✍ Epstein M. J., Roy M.-J., (2001), *Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers*, *Long Range Planning*, 34 p. 585–604, [www.lrpjournal.com](http://www.lrpjournal.com)

- ✍ Espo, 2016, Trends in EU ports governance, Brussels
  
- ✍ ESPO 2010, Codes on practice on societal integration of ports, Brussels
  
- ✍ ESPO-Ecoports (2010), Port Environmental Review 2009, European Sea Ports Organization's Review of Environmental Benchmark Performance in collaboration with the Ecoports Foundation (EPF), Brussels
  
- ✍ ESPO, EcoPorts, 2016, Port Environmental Review και PORTOPIA Project 2016, European Port Industry Sustainability Report
  
- ✍ European Commission, coordinator European Sea Ports Organization (ESPO) PPRISM Port Performance Indicators Selection and Measurement indicators, (WP3,Pilot Project), 2012: Practical Application, Deliverable: D 3.1 - Pilot Results <http://pprism.espo.be/ProjectResults.aspx>
  
- ✍ European Commission, Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union Compendium 2014 [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12899&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12899&langId=en)
  
- ✍ Fernandez, Souto (2009) Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?, International Journal of Economic Sciences and Applied Research 2 (1): 3-50
  
- ✍ Frankental Peter, Corporate social responsibility – a PR invention?, Corporate Communications: An International Journal, Vol 6, Αριθμός 1, 2001, pp: 18-23
  
- ✍ Galvao C. B. Wang G. W.Y. Mileski J. (2016), Public-Private Interests and Conflicts in Ports: A Content Analysis Approach, The Asian Journal of Shipping and Logistics 32(1) 013-022
  
- ✍ Giddings B., Hopwood B. Geoff O'Brien G. (2002) Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development, sustainable development, 10, 187-196.
  
- ✍ Grewal, D. and Darlow, N.J. (2007) The Business Paradigm for Corporate Social Reporting in the Context of Australian Seaports, Maritime Economics and Logistics, 9(2), pp. 172-192.
  
- ✍ Heal G. M. (2004), Corporate Social Responsibility - An Economic and Financial Framework SSRN: <https://ssrn.com/abstract=642762> ή <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.642762>

- ✍ Heap Simon S., (1998), NGOs and the private sector potential for partnerships, Occasional Papers, Series Number 27:22
- ✍ Holme R., Rio Tinto, (2000), Corporate social responsibility: making good business sense, WBCSD
- ✍ Ircha, M.C. (2001) Port strategic planning: Canadian port reform. Journal of maritime policy and management, 28 (2), pp. 125 – 140.
- ✍ Kramer M.R, Porter M.E., (2006), “ Mapping Social Opportunities”, Strategy and society- The link between competitive advantage and corporate social responsibility, pp. 1-16
- ✍ Knoepfel Ivo, «Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability», Corporate Environmental Strategy, Vol 8, Θέμα 1, 2001
- ✍ KPMG, (2008), “International Survey of Corporate Responsibility Reporting”
- ✍ Maignan Isabelle, Ferrell O. C.: “Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French and German consumers”, Journal of Business Research 56, (2003), σελίδες 55 – 67
- ✍ Marlow, P.B., Paixao, A.C., (2003) Measuring lean ports performance. International journal of transport management, 1, pp. 189 – 202
- ✍ McWilliams A., Siegel, D. (2001), Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, pp. 117-127
- ✍ Molgia, F. SanguineriM. (2003), Port Planning: the need for a new approach? Maritime Economics & Logistics, 5 (4), pp. 413-425
- ✍ Market Opinion Research Institute (MORI), Co-operative Bank (1999), Winning with Integrity report, Co-operative UK Bank, 1999
- ✍ MORI, (2002) 'Public Attitudes Towards Recycling and Waste Management Quantitative and Qualitative Review' The Strategy Unit, Cabinet Office, London
- ✍ MORI, (Μάιος 2017), Έκθεση Ipsos MORI Global Trends

- ✍ Notteboom, T. & Winkelmanns, W. (2002), Stakeholder relations management in ports: dealing with the interplay of forces among stakeholders in a changing competitive environment, Paper presented at the IAME 2002 Conference, Panama.
- ✍ OECD, Directorate for Financial and Enterprise Affairs, Guidelines for Multinational Enterprises, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- ✍ Pallis A.A. (1997). Towards a Common Port Policy? EU-Proposals and the Industry's Perceptions. *Maritime Policy and Management*, 24(4), 365-380
- ✍ Pallis A.A. and Vaggelas G.K., (2016) "Greek prototype of port governance". *Research of Transportation Business and Management*, *Research of Transportation Business and Management*
- ✍ Parola, F. Maugeri, S. (2013), Origin and taxonomy of conflicts in seaports: Towards a research agenda, *Research in Transportation Business & Management*, 8, p. 114-122
- ✍ PricewaterhouseCoopers και ΟΠΑ, (2004), «Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε Ελληνικές Επιχειρήσεις»
- ✍ Stark A. (1993) What's the Matter with Business Ethics? *Harvard Business Review*, Vol 71, p. 38-48
- ✍ Thome F. (2009), Corporate responsibility in the age of irresponsibility: A symbiotic relationship between CSR and the financial crisis? *International Institute for Sustainable Development*, [www.iisd.org/pdf/2009/csr\\_financial\\_crisis.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2009/csr_financial_crisis.pdf)
- ✍ Tuzzolino, F. Armandi, B.(1981), A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, Vol.6 No 1,p. 21-8
- ✍ Venelslander, T. (2016) Seaport CSR: innovation for economic, social and environmental objectives, *Social Responsibility Journal*, Vol 12 N 2 p. 382-396
- ✍ Vinten, G. (2003), Establishing a policy for whistle blowing: Structured procedures for calling foul, a review of "Whistle blowing towards quality, Vol 19, Αριθμός 6, pp: 14-17, *Strategic Direction*

- ☞ Wartick S. L., Cochran P. L., (1985), The Evolution of the Corporate Social performance Model, The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4 pp. 758-769
- ☞ White A. (1999) Sustainability and the Accountable Corporation: Society's rising expectations of business. Environment 41: 30-43
- ☞ Williamson N., Stampe-Knippel A., Weber T., (2014) European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Unit C.1, Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union Compendium, ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12899&langId=en
- ☞ Wood, D. (1991), "Corporate social performance revisited", Academy of Management Review, Vol 16 No.4, pp. 758-69
- ☞ Βαλτατζή Μ. (2012) Μεταπτυχιακή Διατριβή του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστημίου Πειραιά, Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στη λιμενική βιομηχανία
- ☞ Εφημερίδα Καθημερινή, 5-11-2017 Η ΕΚΕ από τον AdamSmith έως σήμερα
- ☞ Καστελάνος Γ. (2014), Ομιλία στο 1<sup>ο</sup> Ecoports Workshop on Waste Reception Facilities, ELIME
- ☞ Μακρής Δ., Διευθύνων Σύμβουλος ΟΛΘ ΑΕ, (Βρυξέλλες, 09/09/2014) Ενημερωτικό Σημείωμα, Συνεδρίαση Επιτροπής Διακυβέρνησης λιμένων, (Port Governance Committee, ESPO)
- ☞ Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών-Τμήμα Επικοινωνίας και ΜΜΕ, (2006), «Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε ΜΜΕ », Αθήνα.
- ☞ ICAP Group (Αύγουστος 2015) Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε επιχειρήσεις, [www.icap.gr/Default.aspx?id=9775&nt=146&lang=1](http://www.icap.gr/Default.aspx?id=9775&nt=146&lang=1)
- ☞ Ινστιτούτο Επικοινωνίας και Πάντειο Πανεπιστήμιο, (2008), «Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την υπεύθυνη κατανάλωση 2007».
- ☞ Ινστιτούτο Επικοινωνίας, Μάρτιος 2014, Έρευνα: "Υπεύθυνη Κατανάλωση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη"
- ☞ Τσελέντης Β. (2007), EcoPorts, Ports Sharing Environmental Experience, Εσπερίδα Εξυγίανση Παράκτιας Ζώνης και Βυθού, Αντιμετώπιση Συμβάντων στον Κόλπο της Ελευσίνας

- ✍ Επιτροπή Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων, Έκθεση σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: αξιόπιστη προώθηση των συμφερόντων της κοινωνίας και οδηγός προς μια βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη (2012/2097(INI)) A7-0023/2013, 29.1.2013
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2001), Πράσινη Βίβλος, «Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την ΕΚΕ», 18/07/2001
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Αιτιολογική Έκθεση σχετικά με την Εταιρική κοινωνική ευθύνη: αξιόπιστη προώθηση των συμφερόντων της κοινωνίας και πορεία προς τη βιώσιμη και άνευ αποκλεισμών ανάπτυξη (2012/2098(INI))  
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/juri/pr/918/918189/918189e1.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/juri/pr/918/918189/918189e1.pdf)
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Πράσινο Βιβλίο– Προώθηση ενός πλαισίου για την ΕΚΕ», COM (2001) 366 τελικό, Βρυξέλλες 18/07/2001, Παράρτημα
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο COM (2011)681) τελικό, Μια ανανεωμένη στρατηγική ΕΕ 2011-14 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Βρυξέλλες
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση σχετικά με την ΕΚΕ: μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη, COM (2002) 347 τελικό, Βρυξέλλες 02/07/2002
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, P7\_TA(2013)0049 «Εταιρική κοινωνική ευθύνη: υποκείμενη σε λογοδοσία, διαφανής και υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά και βιώσιμη ανάπτυξη»  
[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?toc=OJ%3AC%3A2016%3A024%3ATOC&uri=uriserv%3AOJ.C\\_.2016.024.01.0028.01.ELL\(2016/C\\_024/06\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?toc=OJ%3AC%3A2016%3A024%3ATOC&uri=uriserv%3AOJ.C_.2016.024.01.0028.01.ELL(2016/C_024/06))
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Έκθεση IP/02/778, Βρυξέλλες, 30 Μαΐου 2002
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2011).Buying Social: a guide to taking account of social considerations in public procurement
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση (2017/C 215/01)Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την υποβολή εκθέσεων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών (μεθοδολογία σχετικά με την υποβολή εκθέσεων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών)[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Post event report - Peer Review on Corporate Social Responsibility – Helsinki (Finland), 7 November 2013
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Post event report - Peer Review on Corporate Social Responsibility – London (UK), 18 June 2013
- ✍ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση COM (2001) 35 τελ της Επιτροπής στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στο Συμβούλιο της 10ης Δεκεμβρίου 1997 «Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στους θαλάσσιους λιμένες: Βασικό στοιχείο των ευρωπαϊκών μεταφορών». [11]



Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (1997 β). Πράσινη Βίβλος για τους θαλάσσιους Λιμένες και την Υποδομή τους. COM (97)678, τελικό, 10/12/1997.Βρυξέλλες

- ✍ Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο, Οδηγία 2014/95/ΕΕ που τροποποίησε την οδηγία 2013/34/ΕΕ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EL>
- ✍ Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Ανακοίνωση σχετικά με τις πολιτικές της ΕΕ και τον εθελοντισμό: Αναγνώριση και προώθηση διασυνοριακών εθελοντικών δραστηριοτήτων στην ΕΕ» COM(2011) 568.
- ✍ Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο, Οδηγία 2014/95/ΕΕ που τροποποίησε την οδηγία 2013/34/ΕΕ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EL>
- ✍ Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2012/2098(INI)) Πρόταση ψηφίσματος σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη: λογοδοσία, διαφάνεια και υπευθυνότητα στην επιχειρηματική συμπεριφορά και βιώσιμη ανάπτυξη [http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+XML+V0//EL#\\_part2\\_ref2](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+XML+V0//EL#_part2_ref2)
- ✍ Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο , Οδηγία 2014/95/ΕΕ τροποποιητική της οδηγίας 2013/34/ΕΕ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EL>
- ✍ Υπουργείο Ναυτιλίας & Αιγαίου, Δεκέμβριος 2012, Εθνική Στρατηγική Λιμένων 2013-2018
- ✍ Υπουργείο Ναυτιλίας & Νησιωτικής Πολιτικής, Σχέδιο Δράσης Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, 2014
- ✍ Γενική γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή, (2017), Σχέδιο Εθνικής Στρατηγικής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα
- ✍ Ν.4403/2016 Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στις διατάξεις των άρθρων 19, 20, 29, 30, 33, 35, 40 έως 46 της Οδηγίας 2013/34/ΕΕ σχετικά με «τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις και συναφείς εκθέσεις επιχειρήσεων ορισμένων μορφών, την τροποποίηση της Οδηγίας 2006/43/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και...
- ✍ Ν. 4308/2014 (ΦΕΚ 251 Α΄2014) Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, συναφείς ρυθμίσεις και άλλες διατάξεις
- ✍ Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, Εγκύκλιος 62784/6.6.2017 “Εμπορική δημοσιότητα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων που λήγουν την 07/07/2016 και μετά, των σχετικών εκθέσεων (ελέγχου, διαχείρισης Δ.Σ., μη χρηματοοικονομικής κατάστασης, πληρωμών προς κυβερνήσεις) και της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4403/2016 σε συνδυασμό με τις διατάξεις του ν. 4308/2014. Χρόνος και τρόπος σύγκλισης της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης και της Συνέλευσης των εταίρων”

#### **ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ :**

<http://www.europarl.europa.eu/>

[https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en)

<https://www.unenvironment.org/>

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) United Nations, Global Compact Initiative

[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org) World Business Council for Sustainable Development,

<https://www.csreurope.org/>

[www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr) Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ

<https://www.csrhellas.net/network/sdgs/>

<https://www.csrhellas.net/network/legal-framework/nea-egiklios-gia-thn-emporiki-dimosiotita/>

<http://www.ethicalperformance.com/>

<http://www.worldbank.org/>

[www.business-impact.org](http://www.business-impact.org)

[www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<https://www.elime.gr/index.php/espo>

<https://www.ecoports.com/>

<https://www.ecoports.com/news/20-years-ecoports-interview-with-david-whitehead>

<http://www.euro2day.gr/-/article-folder-item/103714/ta-ofelh-ths-eke.html>

[https://ec.europa.eu/europeaid/policies/european-development-policy/2030-agenda-sustainable-development\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/policies/european-development-policy/2030-agenda-sustainable-development_en)

[www.mori.com](http://www.mori.com) Market Opinion Research Institute, UK

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>

<https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles/implementation-tools-examples/implementation-by-governments/by-type-of-initiative/national-action-plans> Business human rights Resource Centre

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=615654>

[http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_369\\_fact\\_el\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_369_fact_el_en.pdf) έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 22/01-28/01/2013 (Φλας Ευρωβαρόμετρο 369)

[http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_363\\_fact\\_el\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_363_fact_el_el.pdf) έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 29/10-31/10/2012 (Φλας Ευρωβαρόμετρο 363)

[http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_367\\_fact\\_el\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_367_fact_el_el.pdf) έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 04/12-06/12/2012 (Φλας Ευρωβαρόμετρο 367)

<http://www.olp.gr/el/investor-information/annual-reports>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

#### **ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής Διατριβής με θέμα: "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η περίπτωση των Οργανισμών Λιμένος Ελλάδος" του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Η μελέτη έχει σκοπό να καταδείξει εάν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) στους Οργανισμούς Λιμένος Ελλάδος.

Η ΕΚΕ αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο διαμόρφωσης στρατηγικής από την πλευρά των εταιρειών για την βελτίωση του κοινωνικού της προφίλ, μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής κατάλληλων εργαλείων και πρωτοβουλιών. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της διπλωματικής εργασίας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί περίπου 10 λεπτά. Το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο θα πρέπει να αποσταλεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [kellysa@yahoo.com](mailto:kellysa@yahoo.com)

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας στην έρευνα.  
Κυριακή Σαρηγιαννίδου

#### **ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:**

1) Ονομασία λιμένος:.....

2) Να αναφερθεί:

α) ο αριθμός εργαζομένων του οργανισμού.....

β) ο αριθμός των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης οι οποίοι καλύπτονται από συμβάσεις που βασίζονται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις.....

3) Να αναφερθεί ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου εντός του οργανισμού που ανήκουν σε καθεμιά από τις ακόλουθες κατηγορίες:

α. Ηλικιακή ομάδα:

- κάτω των 30 ετών,
- 30–50 ετών,
- άνω των 50 ετών

β. Φύλο:      Γυναίκες  Άνδρες

4) Να αναφερθεί ο αριθμός των εργαζομένων κατά κατηγορία εργαζομένων που ανήκει σε καθεμιά από τις ακόλουθες κατηγορίες διαφορετικότητας (Απαντάται από το Τμήμα Προσωπικού):

α. Ηλικιακή ομάδα:

- κάτω των 30 ετών,
- 30–50 ετών,
- άνω των 50 ετών

β. Φύλο: Γυναίκες  Άνδρες

5) Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την κλίμακα

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν γνωρίζω
1. Υπάρχουν έγγραφα ή διαδικασίες στον οργανισμό όπου περιγράφονται ρητά οι αξίες, οι αρχές, τα πρότυπα και οι κανόνες συμπεριφοράς του οργανισμού, όπως κώδικες συμπεριφοράς και κώδικες δεοντολογίας;						
2. Οι αξίες και οι πολιτικές του οργανισμού για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη γνωστοποιήθηκαν σε:						
i. εργαζομένους						
ii. πελάτες						
iii. συνεργάτες						
iv. προμηθευτές						
v. κοινωνία						
3. Η επίδοση του οργανισμού σχετικά με τις εταιρικές αξίες, τα ζητήματα της ΕΚΕ που την απασχολούν και τις πρακτικές που έχει υιοθετήσει απέναντι σε αυτά διατυπώνεται ανοιχτά μέσα από:						
i. Δελτία τύπου						
ii. Ετήσια απολογιστική έκθεση						
iii. Την επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού						

6) Υπάρχει στο εσωτερικό του οργανισμού ένα άτομο ή τμήμα το οποίο ασχολείται με ζητήματα που άπτονται της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ;

α) Ναι , υπάρχει άτομο

β) Ναι , υπάρχει τμήμα

γ) Όχι

7) Υπάρχει συμμετοχή του οργανισμού σε πρότυπα/ πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε.;

- ΟΧΙ  
 ΝΑΙ

Αν ναι προσδιορίστε ποιο/ ποια:

- Ευρωπαϊκό Σύστημα PERS (Port Environmental Review System) του ESPO  
 UN Global Compact- Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (C.O.P.- Communication on Progress Report)  
 ISO 26000 Οδηγός Κοινωνικής Ευθύνης  
 AA 1000 (AccountAbility Principles Standard) Πρότυπο διασφάλισης βιωσιμότητας  
 SA 8000: 2008 Σύστημα Διαχείρισης Κοινωνικής Ευθύνης  
 ISO 14001:2015 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης  
 ISO 14064 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης  
 ISO 16304 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης για τη διαχείριση των αποβλήτων των πλοίων στα λιμάνια  
 ISO 50001:2011 Σύστημα Ενεργειακής Διαχείρισης  
 EMAS (Eco- Management and Audit Scheme)  
 Πρότυπο OHSAS 18001:2007 Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία  
 Άλλο.....

#### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

8) Να αναφερθούν οι παροχές που προσφέρονται στους πλήρως απασχολούμενους του οργανισμού και δεν παρέχονται στους προσωρινούς εργαζομένους ή στους μερικώς απασχολούμενους.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ασφάλεια ζωής                   | <input type="checkbox"/> Κατοχή μετοχών                    |
| <input type="checkbox"/> Υγειονομική περίθαλψη           | <input type="checkbox"/> Άλλες παροχές                     |
| <input type="checkbox"/> Κάλυψη αναπηρίας / ανικανότητας | <input type="checkbox"/> Δεν γνωρίζω                       |
| <input type="checkbox"/> Γονική άδεια                    | <input type="checkbox"/> Δεν υπάρχουν διαφορετικές παροχές |
| <input type="checkbox"/> Συνταξιοδοτικές παροχές         |  |

9) Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την κλίμακα

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν γνωρίζω
1. Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που συμβάλλουν στη βελτίωση των ικανοτήτων τους						
2. Υπάρχουν διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι έχουν ληφθεί όλα τα αναγκαία μέτρα ενάντια σε κάθε μορφής διάκριση, κατά την πρόσληψη και στο περιβάλλον εργασίας						
3. Υπάρχει διαβούλευση της διοίκησης με τους εργαζόμενους σε σημαντικά ζητήματα						
4. Ο οργανισμός διαθέτει κατάλληλες συμφωνίες για την υγεία και την ασφάλεια οι οποίες παρέχουν επαρκή προστασία στους εργαζομένους						
5. Ο οργανισμός ακολουθεί ελαστική εργασιακή πολιτική (π.χ. ελαστικό ή ευέλικτο ωράριο εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων).						
6. Ο οργανισμός ελέγχει συστηματικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων στο βαθμό που οφείλεται στη βελτίωση της κατάρτισής τους						

**ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

10) Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σύμφωνα με την κλίμακα

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν γνωρίζω
1. Ο οργανισμός προσπαθεί να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε όρους:						
i. Κατανάλωσης ενέργειας						
ii. Ελαχιστοποίησης των αποβλήτων και ανακύκλωσης						
i. Προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος						
v. Βιωσιμότητας των μεταφορών						

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν γνωρίζω
2. Λαμβάνονται υπόψη οι πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις στον σχεδιασμό νέων υποδομών, ανωδομών και υπηρεσιών						
3. Ο οργανισμός παρέχει ξεκάθαρες και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές του επιδόσεις στους πελάτες, τους προμηθευτές και την τοπική κοινωνία						
4. Ο οργανισμός εφαρμόζει ένα πρόγραμμα που συμβάλλει στη μείωση της ενέργειας και των υλικών αποβλήτων που συνεπάγεται η λειτουργία του;						
5. Ο οργανισμός εξοικονομεί χρήματα με την μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος (π.χ. μέσω ανακύκλωσης, μείωσης κατανάλωσης ενέργειας);						

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

11) Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις επιλέγοντας σύμφωνα με την κλίμακα

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν γνωρίζω
1. Η διοίκηση υπολογίζει τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις για την κοινότητα που προκύπτουν από τη λειτουργία του οργανισμού						
2. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζομένους για συνεργασία με την τοπική κοινότητα και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα (π.χ. σχολεία, πανεπιστήμια, κέντρα ερευνών)						
3. Ο οργανισμός υποστηρίζει τις τοπικές αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις						
4. Διενεργούνται διαβουλεύσεις με την τοπική κοινότητα για περιβαλλοντικά θέματα του οργανισμού και αναπτυξιακά προγράμματα (πχ. κυκλοφοριακή συμφόρηση, αντιμετώπιση θορύβου, σκόνης, ατμοσφαιρικής ρύπανσης κλπ )						
5. Υπάρχουν προγράμματα του οργανισμού για την ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων ανάλογα με τις ανάγκες τους						

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν γνωρίζω
6. Αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται τα προβλήματα μετά από τη διατύπωση καταγγελιών από την τοπική κοινωνία						
7. Υπάρχει συνεργασία με τοπικούς φορείς (πχ. Πανεπιστήμια, Δήμο, Επιμελητήρια) για την επίλυση τοπικών προβλημάτων						
8. Υπάρχει συνεργασία με τοπικούς φορείς (πχ. Πανεπιστήμια, Δήμο, Επιμελητήρια) για την προβολή τοπικού τουριστικού προϊόντος και την οικονομική ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας;						

12) Παρακαλώ αναφέρατε κατά προσέγγιση το κόστος εφαρμογής των πρακτικών της ΕΚΕ:

	2015	2016	2017
Για περιβαλλοντικούς σκοπούς			
Για κοινωνικούς σκοπούς			
Για πολιτιστικούς σκοπούς			
Για αθλητικούς σκοπούς			
Για ανθρωπιστικούς σκοπούς			

13) Για ποιον από τους παρακάτω λόγους εφαρμόζετε το πρόγραμμα ΕΚΕ;

Ταξινομήστε τους παρακάτω λόγους με βάση την κλίμακα 1-6 ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητάς τους για τον οργανισμό σας ( από τον πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό).

- Την επιστροφή στην κοινωνία ενός τμήματος της αξίας που παράγει ο οργανισμός.
- Τη διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων.
- Τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Την προστασία του περιβάλλοντος με την υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών και τεχνολογίας.
- Τη γνωστοποίηση και τη διαφάνεια όλων των επιχειρηματικών πρακτικών που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία, τους εργαζόμενους και άλλους φορείς που επηρεάζονται από τη λειτουργία του οργανισμού με τη δημοσίευση λεπτομερών απολογιστικών εκθέσεων.
- Άλλος σημαντικός παράγοντας, αναφέρετε ποιον .....