

ECOTEX

Υλικό Εκπαίδευσης

Κυκλική Οικονομία Καινοτόμες Δεξιότητες στην
Κλωστοϋφαντουργία

Ενότητα 3

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Δεκ 2019

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Ενότητα 3: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Περιεχόμενα

Εισαγωγή στην ενότητα	4
Ενότητα 3.1 Ορισμός και πεδίο εφαρμογής της ΕΚΕ	4
3.1.1 Εισαγωγή	4
3.1.2 Σύντομη περιγραφή	4
3.1.3 Περιεχόμενο ενότητας	5
3.1.3.1 Έννοια της Εταιρικής Υπευθυνότητας. Πεδίο εφαρμογής και πολυπλοκότητα	5
3.1.3.2 Ενδιαφερόμενα μέρη	7
3.1.4 Προτεινόμενη βιβλιογραφία	10
3.1.5 Ερωτηματολόγιο	11
Ενότητα 3.2 Βασικά στοιχεία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ)	13
3.2.1 Εισαγωγή	13
3.2.2 Σύντομη περιγραφή	13
3.2.3 Περιεχόμενο ενότητας	13
3.2.3.1 Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ	13
3.2.3.2 Αρχές και όρια της ΕΚΕ	19
3.2.4 Προτεινόμενη βιβλιογραφία	24
3.2.5 Ερωτηματολόγιο	25
Ενότητα 3.3 Επιχειρηματική κουλτούρα και ΕΚΕ	27
3.3.1 Εισαγωγή	27
3.3.2 Συνοπτική περιγραφή	27
3.3.3 Περιεχόμενο ενότητας	27
3.3.3.1 Οργανωτική κουλτούρα και ΕΚΕ	27
3.3.3.2 Πρωτοβουλίες ΕΚΕ	30
3.3.3.3 Θεσμικότητα της ΕΚΕ και ηθικής	32
3.3.4 Προτεινόμενη βιβλιογραφία	34
3.3.5 Ερωτηματολόγιο	35
Ενότητα 3.4 Εφαρμογή και αξιολόγηση της ΕΚΕ	37
3.4.1 Εισαγωγή	37
3.4.2 Σύντομη περιγραφή	37
3.4.3 Περιεχόμενο ενότητας	37
3.4.3.1 Διεθνή πρότυπα για τον ορισμό και την εφαρμογή της ΕΚΕ	37

3.4.3.3 Αξιολόγησης Απόδοσης ΕΚΕ	43
3.4.4 Προτεινόμενη βιβλιογραφία	46
3.4.5 Ερωτηματολόγιο.....	47
Ενότητα 3.5 Νομοθεσία για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας	49
3.5.1 Εισαγωγή	49
3.5.3 Περιεχόμενο ενότητας	49
3.5.3.1 Ευρωπαϊκή και εθνική νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια.....	49
3.5.3.2 Ασφάλεια εξοπλισμού στη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργίας	54
3.5.5 Ερωτηματολόγιο.....	58

Εισαγωγή στην ενότητα

Η εταιρική ευθύνη αποτελεί μέρος του σύγχρονου τρόπου διεξαγωγής επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, της καλής ηγεσίας και της διαχείρισης κινδύνων και αποτελεί έναν από τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις τοποθετούνται στην κοινωνία, καθώς ενισχύει τη φήμη και την εικόνα των εταιρειών που βελτιώνουν το συνολικό βιοτικό επίπεδο στην κοινωνία.

Η ενότητα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) είναι μια εισαγωγική ενότητα για τους υποψηφίους εμπειρογνώμονες στον τομέα της αειφορίας για να μάθουν για την εταιρική κοινωνική ευθύνη προκειμένου να είναι σε θέση να αναπτύξουν, να διαχειριστούν και να συντονίσουν πολιτικές, στρατηγικές και τακτικές ΕΚΕ.

Ενότητα 3.1 Ορισμός και πεδίο εφαρμογής της ΕΚΕ

3.1.1 Εισαγωγή

Υπάρχει ένα αυξανόμενο σύνολο δεδομένων που αποδεικνύει τα οφέλη των κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών από την άποψη της βελτίωσης των οικονομικών επιδόσεων: μειωμένο λειτουργικό κόστος, βελτιωμένη εικόνα και φήμη του εμπορικού σήματος, αυξημένες πωλήσεις και αφοσίωση των πελατών, αυξημένη παραγωγικότητα και ποιότητα, αυξημένη ικανότητα προσέλκυσης και διατήρηση των εργαζομένων, μειωμένη ρυθμιστική εποπτεία και πρόσβαση σε κεφάλαια.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που συγκλίνουν την τελευταία δεκαετία για να διαμορφώσουν την κατεύθυνση του τομέα της ΕΚΕ, μεταξύ των οποίων οι πιο σημαντικοί είναι: αυξημένος ακτιβισμός των ενδιαφερομένων, πιο εξειδικευμένη συμμετοχή των εμπλεκόμενων, πολλαπλασιασμός κωδικών, προτύπων, δεικτών και κατευθυντήριων γραμμών, αύξηση της αξίας της αλυσίδας, της διαφάνεια και της υποβολής εκθέσεων, αυξανόμενο δημόσιο συμφέρον και δράση, αυξανόμενη πίεση των επενδυτών και νέα κίνητρα που βασίζονται στην αγορά, στην πρόοδο στην πίεση των τεχνολογιών της πληροφορίας για την ποσοτικοποίηση της "επένδυσης στην ΕΚΕ".

3.1.2 Σύνοψη περιγραφής

Η γνώση	Δεξιότητες	Αρμοδιότητες
Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα είναι σε θέση:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο εκπαιδευτής της εταιρείας θα έχει αποκτήσει την ευθύνη και την αυτονομία:
- Περιγράφει την έννοια της Εταιρικής Υπευθυνότητας. - Καθορίζει το πεδίο και	Αναπτύξει μια στοιχειώδη ικανότητα εντοπισμού και ανάλυσης	- Εφαρμόσει τις βασικές αρχές της ΕΚΕ στον οργανισμό. - Σχεδιάσει ένα σχέδιο

την πολυπλοκότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR). Καθορίζει την έννοια των ενδιαφερομένων και της σχέσης τους με τις επιχειρήσεις και των επιπτώσεων στη λήψη αποφάσεων από τους διευθυντές.	δεοντολογικών ζητημάτων και να λύσει προβλήματα δεοντολογίας σε επιχειρηματικό πλαίσιο.	δράσης για τη βελτίωση της σχέσης των ενδιαφερομένων με τις επιχειρήσεις.
---	--	--

3.1.3 Περιεχόμενο ενότητας

3.1.3.1 Έννοια της Εταιρικής Υπευθυνότητας. Πεδίο εφαρμογής και πολυπλοκότητα

Η έννοια της ΕΚΕ εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Η ΕΚΕ ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να εξετάσουν τα συμφέροντα της κοινωνίας, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στους καταναλωτές, στους εργαζόμενους, στους μετόχους, στις κοινότητες και στο περιβάλλον σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών τους. Στην πραγματικότητα, παραδείγματα επιχειρήσεων που επιδιώκουν να βελτιώσουν την κοινωνία, την κοινότητα ή συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων μπορούν να εντοπιστούν πριν από εκατοντάδες χρόνια¹.

Σύμφωνα με την ανακοίνωση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων του 2002 σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη: συμβολή των επιχειρήσεων στην αειφόρο ανάπτυξη² "... Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια έννοια στην οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τους ενδιαφερόμενους φορείς σε εθελοντική βάση".

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 26000, ο στόχος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι να μεγιστοποιήσει τη συμβολή ενός οργανισμού στην αειφόρο ανάπτυξη.

Η ΕΚΕ μπορεί επίσης να οριστεί ως το σύνολο των εθελοντικών πολιτικών και των επακόλουθων διαδικασιών διαχείρισης που απορρέουν από εταιρικές αποφάσεις που αποσκοπούν στην υλοποίηση δράσεων στον τομέα της οικονομίας, του περιβάλλοντος, της κοινωνικής ανάπτυξης και της εταιρικής διακυβέρνησης³. Κατά συνέπεια, η ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί ως οργανωτικό μέσο για την εφαρμογή της έννοιας της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002).

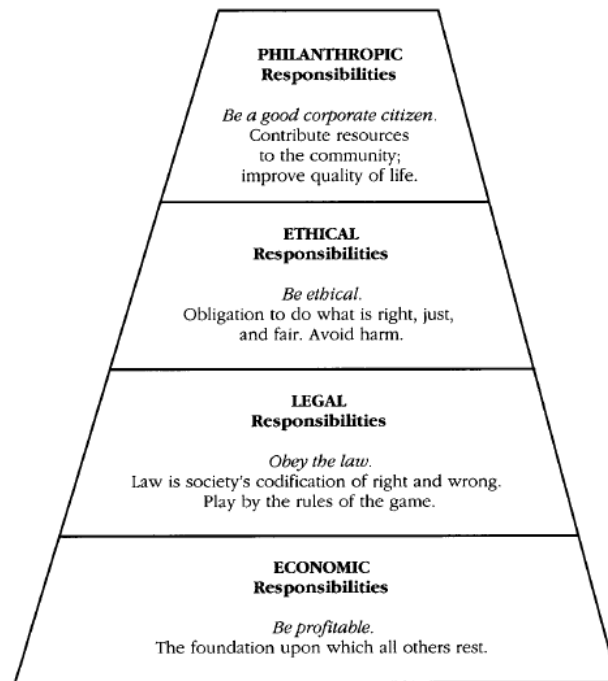
¹ Carroll, A. B., Lipartito, K. J., Post, J. E., Werhane, P. H., & Goodpaster, K. E. (Eds.). (2012). Corporate responsibility: the American Experience. Cambridge: Cambridge University Press.

² <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>

³ Muñoz, M. J., Fernández, A., Nieto, L., Rivera, J. M., León, R., & Escrig, E. (2009). SMEs and corporate social responsibility: The perspective from Spanish companies. International Journal of Sustainable Economy, 1(3), 270–288.

Η ΕΚΕ αναφέρεται γενικά σε μια άποψη της εταιρείας και του ρόλου της στην κοινωνία, η οποία αναλαμβάνει την ευθύνη των επιχειρήσεων να επιδιώκουν στόχους και, παράλληλα, να μεγιστοποιούν το κέρδος και την ευθύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων ώστε να κρατούν την επιχείρηση υπεύθυνη για τις ενέργειές της.

Προκειμένου η ΕΚΕ να επιτύχει το στόχο της, πρέπει να πλαισιωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτεται το σύνολο των επιχειρηματικών ευθυνών. Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι υπάρχουν τέσσερα είδη κοινωνικής ευθύνης: οικονομική, νομική, ηθική και φιλανθρωπική και αυτά τα στοιχεία μπορούν να απεικονιστούν ως πυραμίδα (Εικ. 1)⁴.



Σχήμα 1. Η πυραμίδα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Carroll, 1991)

Ο ορισμός της ΕΚΕ σε τέσσερα μέρη έχει ως εξής: "Η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, δεοντολογικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία σε μια δεδομένη χρονική στιγμή"⁵⁶. Αυτό το σύνολο τεσσάρων αρμοδιοτήτων δημιουργεί μία δομή που βοηθά να περιγράψει με λεπτομέρειες και να πλαισιώνει ή να χαρακτηρίζει τη φύση των ευθυνών των επιχειρήσεων στην κοινωνία της οποίας αποτελεί μέρος.

1. **Οικονομικές ευθύνες.** Ως βασική προϋπόθεση ύπαρξης, οι επιχειρήσεις έχουν οικονομική ευθύνη έναντι της κοινωνίας που τους επέτρεψε να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν.

⁴ Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons* (July/ August): 39–48.

⁵ Carroll, A. B. 1979. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review* 4(4): 497–505.

⁶ Carrol, 1991, op, cit.

2. **Νομικές ευθύνες.** Η κοινωνία θέτει τους ελάχιστους βασικούς κανόνες βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να λειτουργήσουν. Αυτοί οι βασικοί κανόνες περιλαμβάνουν τους νόμους και τους κανονισμούς και στην πραγματικότητα αντικατοπτρίζουν την άποψη της κοινωνίας για την «κωδικοποιημένη ηθική», επειδή διατυπώνουν θεμελιώδεις έννοιες για δίκαιες επιχειρηματικές πρακτικές όπως αυτές καθορίζονται από νομοθέτες σε ομοσπονδιακό, κρατικό και τοπικό επίπεδο.
3. **Δεοντολογικές ευθύνες.** Οι κανονιστικές προσδοκίες των περισσότερων κοινωνιών θεωρούν ότι οι νόμοι είναι ουσιώδεις αλλά όχι επαρκείς και η κοινωνία αναμένει από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν και να διεξάγουν τις υποθέσεις τους με ηθικό τρόπο. Οι Δεοντολογικές Ευθύνες συνοψίζουν τα πρότυπα, τους κανόνες και τις προσδοκίες που αντικατοπτρίζουν την ανησυχία των ενδιαφερομένων σχετικά με το περιβαλλοντικό ζήτημα, τα πολιτικά δικαιώματα και πολλά άλλα.
4. **Οι φιλανθρωπικές ευθύνες** περιλαμβάνουν αυτές τις εταιρικές ενέργειες ως ανταπόκριση στις προσδοκίες της κοινωνίας - συμπεριλαμβανομένων των συνεισφορών στην εκπαίδευση, στις τέχνες ή στην κοινότητα. Η εταιρική φιλανθρωπία περιλαμβάνει όλες τις μορφές επιχειρηματικής παρέμβασης.

Με βάση μια διετή μελέτη, το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη κατέληξε σε αρκετά συμπεράσματα σχετικά με τα οφέλη της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις⁷:

- Μια συνεκτική στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βασισμένη στην ακεραιότητα, τις υγιείς αξίες και μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση, προσφέρει σαφή επιχειρηματικά οφέλη στις επιχειρήσεις και βοηθά μια επιχείρηση να συμβάλει θετικά στην κοινωνία.
- Μια στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης παρέχει στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να δείξουν το ανθρώπινο τους πρόσωπο.
- Μια τέτοια στρατηγική απαιτεί τη συμμετοχή σε ανοικτό διάλογο και εποικοδομητικές συμπράξεις με κυβερνήσεις σε διάφορα επίπεδα, διακυβερνητικούς οργανισμούς, μη κυβερνητικές οργανώσεις, άλλα στοιχεία της κοινωνίας των πολιτών και, ιδίως, τοπικές κοινότητες.
- Κατά την εφαρμογή στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν και να σέβονται τις τοπικές και πολιτιστικές διαφορές, διατηρώντας ταυτόχρονα υψηλά και συνεπή παγκόσμια πρότυπα και πολιτικές.
- Η ανταπόκριση στις τοπικές διαφορές σημαίνει τη λήψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών.

3.1.3.2 Ενδιαφερόμενα μέρη

Ορισμός των ενδιαφερόμενων μερών

⁷ <https://www.wbcsd.org/>

Η αναγνώριση και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων είναι ένα βασικό στοιχείο της ΕΚΕ. Το ISO 26000 ορίζει ότι *"ένας οργανισμός θα πρέπει να καθορίζει ποιος ενδιαφέρεται για τις αποφάσεις και τις δραστηριότητές του ώστε να κατανοήσει τις επιπτώσεις του και πώς να τις αντιμετωπίσει"*.

Επιπλέον, οι κατευθυντήριες αρχές του ΟΗΕ απαιτούν στην Αρχή 18 ότι οι εταιρείες συμμετέχουν σε *"... ουσιαστική διαβούλευση με δυνητικά επηρεαζόμενες ομάδες και άλλους συναφείς ενδιαφερόμενους, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τη φύση και το πλαίσιο της επιχείρησης"*.

Ο παραδοσιακός ορισμός των ενδιαφερομένων φορέων θεωρεί ότι *"ένας ενδιαφερόμενος σε έναν οργανισμό είναι (εξ ορισμού) κάθε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από τα επιτεύγματα των στόχων του οργανισμού"*⁸. Η γενική ιδέα της ιδέας των ενδιαφερομένων είναι ένας επαναπροσδιορισμός της οργάνωσης⁹. Σε γενικές γραμμές, η έννοια αφορά το τι πρέπει να είναι η οργάνωση και πώς θα πρέπει να εννοηθεί. Ο Friedman (2006) δηλώνει ότι ο ίδιος ο οργανισμός πρέπει να θεωρείται ως ομαδοποίηση των ενδιαφερομένων και ο σκοπός της οργάνωσης πρέπει να είναι η διαχείριση των συμφερόντων, των αναγκών και των απόψεών τους.

Διαδικασία χαρτογράφησης ενδιαφερομένων

Η διαδικασία εμπλοκής των ενδιαφερομένων είναι εξίσου σημαντική (και κατά καιρούς, πιο σημαντική) σχετικά με τα αποτελέσματα της συμμετοχής. Η δέσμευση των ενδιαφερομένων είναι μια συνεχής διαδικασία και θα πρέπει να είναι: προβλέψιμη, διαφανής, προσβάσιμη και κατάλληλη, ανταποκρινόμενη και τεκμηριωμένη.

Προκειμένου να υπάρχει μια στρατηγική των ενδιαφερομένων, η εταιρεία πρέπει να χαρτογραφήσει τους ενδιαφερόμενους και να δημιουργήσει ένα σχέδιο διαχείρισής τους.

Η χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

- Εντοπισμός: καταγραφή σχετικών ομάδων, οργανισμών και ανθρώπων.
- Ανάλυση: κατανόηση των προοπτικών και των συμφερόντων των ενδιαφερομένων.
- Χαρτογράφηση: απεικόνιση των σχέσεων με τα αντικείμενα και άλλους ενδιαφερόμενους.
- Προτεραιότητα: Κατάταξη της συνάφειας των ενδιαφερομένων μερών και εντοπισμός ζητημάτων.

Η **φάση εντοπισμού** συνίσταται στην καταγραφή όλων των πιθανών ενδιαφερομένων μερών και στη δημιουργία μιας λίστας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, χωρίς επιλογή, περιλαμβάνοντας όλους όσους έχουν συμφέροντα στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των:

⁸ Freeman, R.E (1984). "Strategic Management: A stakeholder Approach". Boston, MA: Pitman.

⁹ Fontaine, C., Haarman, A., Schmid S., (2006) The Stakeholder Theory, www.diseniosessparrados.goolecode.com

- ιδιοκτήτες - π.χ. επενδυτές, μέτοχοι, αντιπρόσωποι, αναλυτές,
- πελάτες - π.χ. άμεσοι πελάτες, έμμεσοι πελάτες κ.λπ.,
- εργαζόμενους - π.χ. σημερινοί υπάλληλοι, δυνητικοί εργαζόμενοι, συνταξιούχοι, εκπρόσωποι και εξαρτώμενα μέλη,
- βιομηχανία - π.χ. προμηθευτές, ανταγωνιστές, βιομηχανικές ενώσεις, μέσα ενημέρωσης,
- κοινότητα - π.χ. κάτοικοι κοντά σε εγκαταστάσεις της εταιρείας, εμπορικά επιμελητήρια, ενώσεις κατοίκων, σχολεία, κοινοτικές οργανώσεις,
- περιβάλλον - όπως ΜΚΟ, επιστήμονες,
- κυβέρνηση - π.χ. δημόσιες εθνικές υπηρεσίες και αρχές,
- οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών - π.χ. ΜΚΟ, εργατικά συνδικάτα, ακόμα και μεμονωμένα άτομα.

Η **φάση ανάλυσης** απαιτεί περαιτέρω ανάλυση για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών, των προσδοκιών και της συνάφειας της προοπτικής που παρέχεται από κάθε ομάδα ενδιαφερομένων μερών και την ιεράρχηση της δέσμευσής τους.

Σύμφωνα με το BSR (Business for Social Responsibility™), τα βασικά κριτήρια για την ανάλυση του κάθε ενδιαφερόμενου είναι:

- Συμβολή (αξία): Έχει ο ενδιαφερόμενος πληροφορίες, συμβουλές ή εμπειρογνωμοσύνη σχετικά με το θέμα που θα μπορούσε να είναι χρήσιμες για την εταιρεία;
- Νομιμότητα: Πόσο θεμιτός είναι ο ισχυρισμός των ενδιαφερομένων για δέσμευση;
- Προθυμία συμμετοχής: Πόσο πρόθυμος είναι να συμμετάσχει ο ενδιαφερόμενος;
- Επίδραση: Πόση επιρροή έχει ο ενδιαφερόμενος;
- Αναγκαιότητα συμμετοχής: Είναι αυτός που θα μπορούσε να εκτροχιάσει ή να απονομιμοποιήσει τη διαδικασία αν δεν συμπεριληφθεί στη δέσμευση;

Η **φάση χαρτογράφησης** είναι ένα εργαλείο οπτικοποίησης και ανάλυσης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί περαιτέρω για να προσδιοριστεί ποιοι ενδιαφερόμενοι είναι πιο χρήσιμοι για να συμμετάσχουν. Η χαρτογράφηση επιτρέπει στις εταιρείες να δουν πού βρίσκονται οι ενδιαφερόμενοι φορείς όταν αξιολογούνται με τα ίδια βασικά κριτήρια και συγκρίνονται μεταξύ τους και να τους βοηθήσουν να απεικονίσουν τη συχνά πολύπλοκη αλληλεπίδραση των ζητημάτων και των σχέσεων που δημιουργήθηκαν βάσει των κριτηρίων που αναφέρονται παραπάνω.

	Expertise	Willingness	Value		
Ενδιαφερόμενος	Συνεισφορά	Νομιμότητα	Θέληση να εμπλακεί	Επιρροή	Ανάγκη συμμετοχής
SH 1	Υψηλή: Η γνώση στην	Υψηλή: Απευθύνεται	Υψηλή: Προληπτική	Χαμηλή: Σχετικά	Χαμηλή: Δεν είναι ένας

	έκδοση X είναι πολύτιμη για την εταιρεία	άμεσα στη δραστηριότητα της εταιρείας	ομάδα που έχει ήδη εμπλακεί	άγνωστη ομάδα	ειλικρινής ενδιαφερόμεν ος
SH 2	Μεσαία	Μεσαία	Υψηλή	Μεσαία	Μεσαία
SH 3	Χαμηλή	Χαμηλή	Μεσαία	Χαμηλή	Μεσαία
SH 4	Χαμηλή	Χαμηλή	Μεσαία	Μεσαία	Χαμηλή

Σχήμα 2. Η φάση της χαρτογράφησης

Η **φάση της ιεράρχησης** είναι ουσιαστικής σημασίας δεδομένου ότι δεν είναι πρακτικό και οικονομικά αποδοτικό να συνεργαστεί με όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων με το ίδιο επίπεδο έντασης κάθε φορά.

Πραγματικό Παράδειγμα: Συμμετοχή των ενδιαφερομένων της C & A

Πεδίο εφαρμογής	#Brand #Assholder #Mapping
Προστιθέμενη αξία	Σε αυτή την περίπτωση είναι δυνατόν να δούμε πώς προσδιορίστηκε, αναλύθηκε, χαρτογραφήθηκε και προσδιορίστηκε η προτεραιότητα των φορέων με αντικείμενο την C & A, προκειμένου να δημιουργηθούν βιώσιμες επιχειρήσεις με επίκεντρο τις πτυχές των διαφόρων κοινοτήτων και ενδιαφερομένων. Πηγή πληροφοριών: Ιστοσελίδα της C & A - Συμμετοχή των φορέων. Νοέμβριος 2019
Περισσότερες πληροφορίες	http://sustainability.c-and-a.com/our-approach/our-strategy/stakeholder-engagement/

3.1.4 Προτεινόμενη βιβλιογραφία

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή - Συμβουλές και τεχνάσματα για συμβούλους Εταιρική κοινωνική ευθύνη για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10368/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2002), Ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη: συμβολή των επιχειρήσεων στην αειφόρο ανάπτυξη. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>
- Dahlsrud, A. (2008) Πώς ορίζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Ανάλυση 37 Ορισμών, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Περιβαλλοντική Διαχείριση Corp. Soc. Υπεύθυνος. Περικυκλώ. Mgmt. 15, 1-13.
- Mintzberg H (1983) Η περίπτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Εφημερίδα της επιχειρησιακής στρατηγικής 4 (2), S. 3-15.

- Polonsky, Michael και Jevons, Colin (2006) Κατανόηση της πολυπλοκότητας του θέματος κατά την οικοδόμηση μιας κοινωνικά υπεύθυνης μάρκας, European business review, vol. 18, όχι. 5, σελ. 340-349.
- Συμμετοχή ενδιαφερομένων, https://www.bsr.org/reports/BSR_Five-Step_Guide_to_Stakeholder_Engagement.pdf
- Χαρτογράφηση ενδιαφερομένων, https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping.final.pdf

3.1.5 Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

1. Η ΕΚΕ είναι η συμβολή της εταιρείας στη βιωσιμότητα (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. ΑΛΗΘΗΣ
 - b. ΨΕΥΔΗΣ
 - c. Δεν είμαι βέβαιος
2. Ποια είναι η ανησυχία της διεύθυνσης ΕΚΕ; (επιλέξτε την πιο κατάλληλη επιλογή);
 - a. Κοινωνική και Περιβαλλοντική
 - b. Ηθική
 - c. Νομική και τακτική
 - d. Νομισματική και κέρδος
3. Ποιοι από τους ακόλουθους ενδιαφερόμενους ενδιαφέρονται για την ΕΚΕ; (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. Πελάτες και κοινότητες
 - b. Επενδυτές και ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος
 - c. Υπάλληλοι
 - d. Προμηθευτές
 - e. Όλα τα παραπάνω
4. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνεπάγεται ότι η βλάβη στους ανθρώπους και στην κοινωνία πρέπει να αναγνωρίζεται και να διορθώνεται, ει δυνατόν. (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. Αληθής
 - b. Ψευδής
5. Σε ότι αφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ποια οργάνωση πρέπει να ασχολείται; (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. Οι μέτοχοι

-
- b. Ενδιαφερόμενα μέρη
- c. Ευρύ κοινό
6. Οι κύριοι ενδιαφερόμενοι φορείς είναι: (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
- a. Άτομο ή ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από τις αποφάσεις του οργανισμού
- b. Άτομο ή ομάδες έμμεσα επηρεασμένες από τις αποφάσεις του οργανισμού
- c. Άτομο ή ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν το τι κάνει ο οργανισμός
7. Ποιες είναι οι κύριες φάσεις χαρτογράφησης των ενδιαφερομένων ; (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
- a. Προσδιορισμός, Κατανόηση, Προγραμματισμός και Εφαρμογή.
- b. Προσδιορισμός, ανάλυση, χαρτογράφηση και ιεράρχηση προτεραιοτήτων.
- c. Προσδιορισμός, ανάλυση, χαρτογράφηση και υλοποίηση

Ενότητα 3.2 Βασικά στοιχεία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ)

3.2.1 Εισαγωγή

Ένας από τους αντίκτυπους της παγκοσμιοποίησης αναφέρεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες πρέπει να επαναπροσδιορίσουν την προσέγγισή τους στον τρόπο λειτουργίας τους και να αποδείξουν ότι είναι σε θέση να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν βιώσιμα και διαφανή επιχειρηματικά μοντέλα και για το σκοπό αυτό, οι οργανώσεις πρέπει να κατανοήσουν το ρόλο τους και τις ευθύνες έναντι όλων των ενδιαφερομένων.

3.2.2 Σύνομη περιγραφή

Η γνώση	Δεξιότητες	Αρμοδιότητες
Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα είναι σε θέση:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο εκπαιδευτής της εταιρείας θα έχει αποκτήσει την ευθύνη και την αυτονομία:
- Κατανοεί την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: ορισμός, θεωρητικές προοπτικές και ιστορική ανασκόπηση. - Περιγράφει την αρχή και τα όρια της ΕΚΕ. - Περιγράφει την κοινωνική ευθύνη ως δραστηριότητα δημιουργίας αξίας. Τριπλή κατώτατη γραμμή (άνθρωποι, πλανήτης, κέρδος).	- Να διαμορφώσει μια σαφέστερη κατανόηση των ζητημάτων παγκόσμιας βιωσιμότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. - Να εξηγήσει τις βασικές αρχές της ΕΚΕ.	- Χρησιμοποιεί τα θέματα ΕΚΕ στο πλαίσιο της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. - Σχεδιάσει την ΕΚΕ ως δραστηριότητα δημιουργίας αξίας.

3.2.3 Περιεχόμενο ενότητας

3.2.3.1 Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ

Ορισμός ΕΚΕ

Η ανάπτυξη της έννοιας της ΕΚΕ εμφανίστηκε αρχικά σε ακαδημαϊκούς κύκλους. Από επιστημονική άποψη, οι περισσότεροι από τους πρώτους ορισμούς της ΕΚΕ και αρχικής εννοιολογικής εργασίας άρχισαν στη δεκαετία του 1960 από συγγραφείς

όπως ο Keith Davis, ο Joseph McGuire, ο Adolph Berle, ο William Frederick και ο Clarence Walton (Carroll 1999). Σημαντικές βελτιώσεις της έννοιας έλαβαν χώρα αργότερα, ειδικά μετά τα σημαντικά κοινωνικά κινήματα της δεκαετίας του 1960, ιδιαίτερα το κίνημα των πολιτικών δικαιωμάτων, το κίνημα των καταναλωτών, το περιβαλλοντικό κίνημα και τα κινήματα των γυναικών.

Δεκάδες ορισμοί της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχουν προκύψει έκτοτε. Σε μια μελέτη που δημοσιεύτηκε το 2006, ο Dahlsrud προσδιόρισε και ανέλυσε 37 διαφορετικούς ορισμούς της ΕΚΕ και η μελέτη του δεν τους κάλυψε όλους (Dahlsrud 2006).

Η εξέλιξη του ορισμού είναι συντονισμένη με την ανάπτυξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και οι τυχόν πρώιμοι ορισμοί της ΕΚΕ ήταν μάλλον γενικοί. Για παράδειγμα, στη δεκαετία του 1960 η ΕΚΕ ορίστηκε ως "λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις επιπτώσεις των δράσεων της εταιρείας στην κοινωνία." Ένας άλλος πρώιμος ορισμός της ΕΚΕ δηλώνει ότι: "Η κοινωνική ευθύνη είναι η υποχρέωση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων να αναλαμβάνουν δράσεις που προστατεύουν και βελτιώνουν την ευημερία της κοινωνίας μαζί με τα δικά τους συμφέροντα" (Davis 1975, αναφερόμενος από τον Carroll, 2016).

Σε γενικές γραμμές, η ΕΚΕ έχει κατανοηθεί συνήθως ως πολιτικές και πρακτικές που οι επιχειρηματίες υλοποιούν για να είναι σίγουροι ότι η κοινωνία ή οι ενδιαφερόμενοι, εκτός από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, προστατεύονται μέσα από τις στρατηγικές και τις λειτουργίες τους.

Ορισμένοι ορισμοί της ΕΚΕ έχουν υποστηρίξει ότι μια δράση πρέπει να είναι καθαρά προαιρετική για να θεωρηθεί κοινωνικά υπεύθυνη. Άλλοι ισχυρίστηκαν ότι συμπεριλαμβάνει και τη νομική συμμόρφωση. Άλλοι υποστήριξαν ότι η ηθική είναι μέρος της ΕΚΕ. Σχεδόν όλοι οι ορισμοί ενσωματώνουν την επιχειρηματική προσφορά ή την εταιρική φιλανθρωπία ως μέρος της ΕΚΕ και πολλοί παρατηρητές εξισώνουν την ΕΚΕ μόνο με φιλανθρωπία και δεν λαμβάνουν υπόψη αυτές τις άλλες κατηγορίες ευθύνης¹⁰.

Η ΕΕ (2011) ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως "ευθύνη των επιχειρήσεων για τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία" και δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν "μία διαδικασία για την ενσωμάτωση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών, δεοντολογικών, ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των καταναλωτών στις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες και την κεντρική στρατηγική σε στενή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη", τηρώντας παράλληλα τη νομοθεσία¹¹.

Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη ορίζει την ΕΚΕ ως «τη συνεχιζόμενη δέσμευση των επιχειρήσεων να συμπεριφέρονται

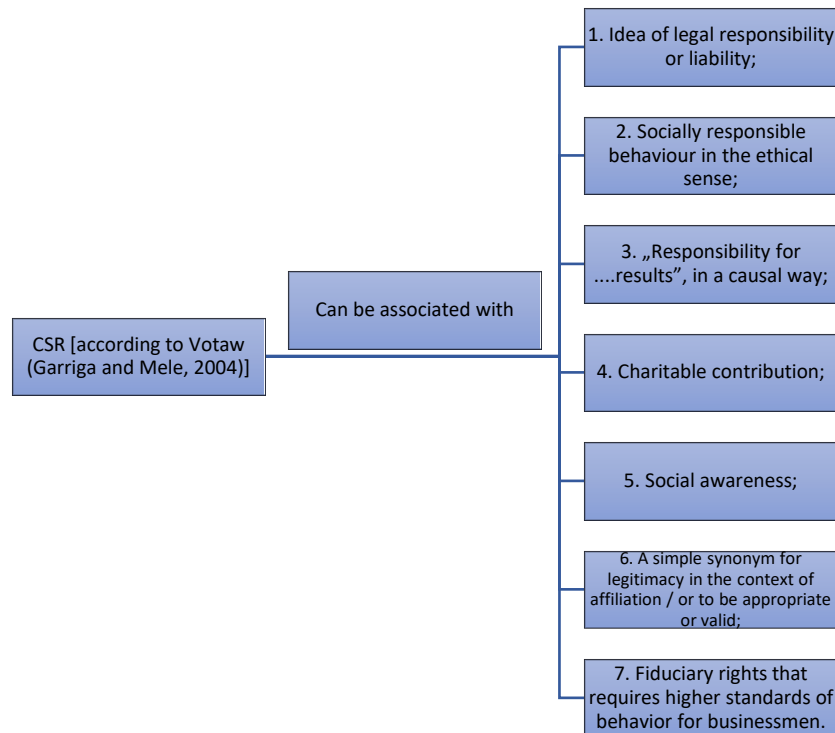
¹⁰ Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1:3.

¹¹ European Commission 2011, MEMO/11/730

[https://europa.eu/rapid/press-release MEMO-11-730_en.htm](https://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm)

δεοντολογικά και να συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού»¹².

Κατά τη γνώμη του Votaw: "Η ΕΚΕ σημαίνει κάτι, αλλά όχι πάντα το ίδιο για όλους"¹³.



Σχήμα 3. Προοπτική ΕΚΕ σύμφωνα με τους Garriga και Mele (2004)

Ο Carroll, ένας από τους πιο διάσημους μελετητές σε αυτόν τον κλάδο, χαρακτήρισε την κατάσταση της ΕΚΕ ως «ένα εκλεκτικό πεδίο με χαλαρά όρια, πολλαπλές συμμετοχές και διαφορετική κατάρτιση / προοπτικές, με ευρύ και όχι επικεντρωμένο χαρακτήρα, διεπιστημονική, η οποία φέρνει ένα ευρύτερο φάσμα λογοτεχνίας»¹⁴.

Ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ

Η ανάγκη για κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων δεν είναι μια νέα έννοια. Τα αρχαία κινεζικά, αιγυπτιακά και σουμεριανά γραπτά συχνά περιγράφουν τους κανόνες διευκόλυνσης του εμπορίου και να διασφαλίζουν ότι λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα του ευρύτερου κοινού. Από τότε, η δημόσια ανησυχία για την

¹² Micheal, B. (2003): "Corporate Social Responsibility in International Development: An Overview and Critique" *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, Vol 10(3), pp 115-128

¹³ Garriga E., Mele D., (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.

¹⁴ Carroll, A. B.: 1994, 'Social Issues in Management Research', *Business and Society* 33(1), 5–25.

αλληλεπίδραση μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας έχει αυξηθεί ανάλογα με την ανάπτυξη της εταιρικής δραστηριότητας¹⁵.

Η σύγχρονη εποχή της ΕΚΕ ή της κοινωνικής ευθύνης, όπως συχνά αποκαλείται, χαρακτηρίζεται καταλλοτότερα από τη δημοσίευση του βιβλίου του Howard R. Bowen «Κοινωνικές Ευθύνες του Επιχειρηματία» το 1953. Από τότε έχει υπάρξει μια μετατόπιση της ορολογίας από την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων στην ΕΚΕ.

Επιπλέον, αυτό το πεδίο έχει αυξηθεί σημαντικά και σήμερα περιέχει μια μεγάλη ποικιλία θεωριών, προσεγγίσεων και ορολογιών. Η κοινωνία και οι επιχειρήσεις, η διαχείριση κοινωνικών θεμάτων, η δημόσια πολιτική και οι επιχειρήσεις, η διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών, η εταιρική ευθύνη είναι μερικοί από τους όρους που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή των φαινομένων που σχετίζονται με την εταιρική ευθύνη στην κοινωνία¹⁶.

Τα βασικά στάδια της ΕΚΕ, όπως παρουσιάστηκαν από τον Visser¹⁷ (2011) είναι:

- **Αμυντική ΕΚΕ** στην οποία όλες οι εταιρικές πρακτικές βιωσιμότητας και ευθύνης - οι οποίες είναι συνήθως περιορισμένες - πραγματοποιούνται μόνο εάν και όταν μπορεί να αποδειχθεί ότι η αξία των μετόχων θα προστατευθεί ως αποτέλεσμα.
- Η **φιλανθρωπική ΕΚΕ** στην εποχή της φιλανθρωπίας είναι όταν μια εταιρεία που υποστηρίζει διάφορες κοινωνικές και περιβαλλοντικές αιτίες μέσω δωρεών και χορηγιών, οι οποίες συνήθως διοικούνται μέσω ενός Ιδρύματος ή Trust και αποσκοπούν στην ενδυνάμωση κοινοτικών ομάδων ή οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών.
- Η **διαφημιστική ΕΚΕ** στην εποχή της εσφαλμένης κατεύθυνσης είναι αυτό που συμβαίνει όταν η εταιρική βιωσιμότητα και η ευθύνη θεωρείται κυρίως ως ευκαιρία δημοσίων σχέσεων για την ενίσχυση της μάρκας, της εικόνας και της φήμης της εταιρείας. Η διαφημιστική ΕΚΕ μπορεί να βασιστεί στις πρακτικές της Φιλανθρωπικής και Στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και να τις μετατρέψει σε PR spin, η οποία συχνά χαρακτηρίζεται ως «greenwash».
- Η **στρατηγική ΕΚΕ**, η οποία ξεκινά από την εποχή της διοίκησης, συσχετίζει δραστηριότητες ΕΚΕ με τις κύριες δραστηριότητες της εταιρείας (π.χ. Coca-Cola και διαχείριση των υδάτων), συχνά με την τήρηση κωδικών ΕΚΕ και την εφαρμογή συστημάτων κοινωνικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης. Την ανάπτυξη πολιτικής για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τον καθορισμό στόχων, την εφαρμογή του προγράμματος, τον έλεγχο και την αποστολή.
- Η **συστημική ΕΚΕ** στην Εποχή της Ευθύνης επικεντρώνει τις δραστηριότητές της στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των πρωταρχικών αιτιών της σημερινής μας μη βιωσιμότητας και ανευθυνότητας, συνήθως μέσω

¹⁵ William B. Werther, Jr., David Chandler B. (2011) *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment* 2nd ed., pp. 9-13

¹⁶ Garriga E., Mele D., (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.

¹⁷ Wayne Visser. "CSR 2.0: from the age of greed to the age of responsibility" In *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*

καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων, επανάσταση στις διαδικασίες, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες, καθώς και άσκηση πίεσης για προοδευτικές εθνικές και διεθνείς πολιτικές. Η συστημική εταιρική κοινωνική ευθύνη - η οποία αναφέρεται επίσης ως CSR 2.0 - βασίζεται σε πέντε αρχές: τη δημιουργικότητα, την επεκτασιμότητα, την ανταπόκριση, τη Glocality και την κυκλικότητα. Αυτά κατέχουν το κλειδί για να συμβεί η αλλαγή, σε κοινωνικό, οργανωτικό και ατομικό επίπεδο και να διασφαλίσουμε ότι όλοι μπορούμε να κάνουμε τη διαφορά.

Υπάρχουν πολλοί σημαντικοί φορείς που συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, στην ανάπτυξη διαφόρων κανονιστικών οδηγιών, ή ακόμα και στην υποστήριξη των οργανώσεων που προτίθενται να εφαρμόσουν κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες. Οι πιο σχετικές πρωτοβουλίες παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα¹⁸:

Ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ	
1976	Ο ΟΟΣΑ εξέδωσε κατευθυντήριες γραμμές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες παρέχουν εθελοντικές αρχές και πρότυπα υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε διάφορους τομείς, όπως η απασχόληση και οι εργασιακές σχέσεις, τα ανθρώπινα δικαιώματα, το περιβάλλον, η πληροφόρηση, η αποκάλυψη, η καταπολέμηση της δωροδοκίας, τα συμφέροντα των καταναλωτών,.
1993	Η προέλευση της προσέγγισης της ΕΕ όσον αφορά την ΕΚΕ απορρέει από τη Λευκή Βίβλο της Επιτροπής του 1993 για την ανάπτυξη και την απασχόληση.
1993	Τα Ευρωπαϊκά Συμβουλευτικά Συμβούλια Περιβάλλοντος και Βιώσιμης Ανάπτυξης (EEAC) - μια μοναδική συνεργασία μεταξύ των Συμβουλευτικών Συμβουλίων για την περιβαλλοντική πολιτική και την αειφόρο ανάπτυξη. Δημιουργήθηκε από τις ευρωπαϊκές κυβερνήσεις με σκοπό την παροχή ανεξάρτητων, επιστημονικά βασισμένων συμβουλών σχετικά με την περιβαλλοντική και αειφόρο ανάπτυξη. Σήμερα, πάνω από 26 συμβούλια από 16 ευρωπαϊκές χώρες είναι μέλη του δικτύου.
1995	Η ίδρυση του Παγκόσμιου Επιχειρηματικού Συμβουλίου, ενός διεθνούς επιχειρηματικού δικτύου που δημιουργήθηκε με στόχο την ανάπτυξη στενότερης συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, κυβερνήσεων και άλλων οργανισμών που ασχολούνται με το περιβάλλον και την αειφόρο ανάπτυξη.
1996	Το Ευρωπαϊκό Επιχειρησιακό Δίκτυο για την Κοινωνική Συνοχή (EBNSC) ξεκίνησε και έγινε CSR Europe το 2000. Η οργάνωση CSR Europe είναι ένα επιχειρηματικό δίκτυο που σήμερα αποτελείται από περισσότερες από 70 κορυφαίες πολυεθνικές εταιρείες ως άμεσους εταίρους και από άλλες 3.000 εταιρείες. Στόχος του είναι να βοηθήσει τις εταιρείες να επιτύχουν κερδοφορία, βιώσιμη ανάπτυξη και ανθρώπινη πρόοδο, τοποθετώντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη στο κύριο πλαίσιο της επιχειρηματικής πρακτικής
1997	Η Σύμβαση του ΟΟΣΑ για την καταπολέμηση της δωροδοκίας θεσπίζει νομικά δεσμευτικά πρότυπα για την ποινικοποίηση δωροδοκίας ξένων δημόσιων υπαλλήλων στις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές, παρέχοντας συναφή μέτρα που το καθιστούν αποτελεσματικό.
2000	Τα συμπεράσματα της Προεδρίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου έκαναν για πρώτη φορά

¹⁸ Anca C., Aston J., Stanciu E., Rusu D., (2011), (Corporate) Social Responsibility in Romania, Report prepared as part of the project "Strengthening the capacity of the Romanian companies to develop social partnerships-CSR", Project co-financed by the European Social Fund, Human Resources Development Operational Program 2007–2013.

	"μια ιδιαίτερη έκκληση για την εταιρική αίσθηση της κοινωνικής ευθύνης".
2001	Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε μια Πράσινη Βίβλο με τίτλο «Πρωτόκολλο ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη», βάσει της οποίας προτάθηκε μια ανακοίνωση το 2002, εστιάζοντας στην αύξηση της γνώσης σχετικά με τον θετικό αντίκτυπο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις και τις κοινωνίες της Ευρώπης και του εξωτερικού, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες και στην ανάπτυξη της ανταλλαγής εμπειριών και ορθών πρακτικών για την ΕΚΕ μεταξύ επιχειρήσεων.
2002	Η δημιουργία ενός Φόρουμ Πολλαπλών Ενδιαφερόντων, το οποίο θα προεδρεύεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και θα αποτελείται από οργανώσεις εργοδοτών, επιχειρηματικών δικτύων, συνδικαλιστικών οργανώσεων και εκπροσώπων της κοινωνίας των πολιτών, αποσκοπεί στην υποστήριξη των πρακτικών ΕΚΕ, στην προώθηση της καινοτομίας, της σύγκλισης, και διερεύνηση των δυνατοτήτων θέσπισης κοινών κατευθυντήριων αρχών σε επίπεδο ΕΕ.
2003	Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της 6ης Φεβρουαρίου 2003 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (2003 / C 39/02)
2005	Η ΓΔ Επιχειρήσεων υλοποίησε το σχέδιο «Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα», το οποίο εντόπισε μελέτες περιπτώσεων από τις ΜΜΕ σε ολόκληρη την Ευρώπη, καθώς και το «Mainstreaming CSR among SMEs».
2005	Ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη και την απασχόληση (2005-2008) - Ανακοίνωση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου ευθυγραμμισμένη με την επανέναρξη της Συνθήκης της Λισαβόνας και με επίκεντρο την ανάπτυξη και την απασχόληση στην Ευρώπη. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο συνέστησε στα κράτη μέλη να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να συμμετάσχουν στην κοινωνική ευθύνη.
2006	Η στρατηγική της ΕΕ για την αειφόρο ανάπτυξη λαμβάνει υπόψη την κατάσταση της διευρυμένης ΕΕ και επισημαίνει τη σημασία της δημιουργίας βιώσιμων κοινοτήτων, ικανών να διαχειριστούν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τους πόρους και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες οικολογικής και κοινωνικής καινοτομίας της οικονομίας εξασφαλίζοντας την ευημερία, συνοχή για τη βελτίωση της σημερινής και μελλοντικής ποιότητας ζωής.
2007	Η ΓΔ Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας εξέδωσε το ευρωπαϊκό δελτίο υπεύθυνης επιχειρηματικότητας (πρώτο τεύχος: 1ο τρίμηνο 2007), το οποίο είναι ένα τριμηνιαίο ηλεκτρονικό ενημερωτικό δελτίο με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών σχετικά με την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα, την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
2009	Η Επιτροπή ενέκρινε την αναθεώρηση της στρατηγικής της ΕΕ για την αειφόρο ανάπτυξη το 2009. Το έγγραφο υπογραμμίζει ότι τα τελευταία χρόνια η ΕΕ ενσωμάτωσε την αειφόρο ανάπτυξη σε ένα ευρύ φάσμα πολιτικών της. Συγκεκριμένα, η ΕΕ έχει αναλάβει ηγετικό ρόλο στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και στην προώθηση οικονομίας χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.
2009	Η Συνθήκη της Λισαβόνας τέθηκε σε ισχύ, παρέχοντας στην ΕΕ το νομικό πλαίσιο και τα απαραίτητα εργαλεία για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων και την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πολιτών. Η Συνθήκη αφορά: μια πιο δημοκρατική και διαφανή Ευρώπη. αποτελεσματικότερη Ευρώπη μια Ευρώπη των δικαιωμάτων και των αξιών, της ελευθερίας, της αλληλεγγύης και της ασφάλειας Η Ευρώπη ως πρωταγωνιστής στην παγκόσμια σκηνή.
2010	Έναρξη του διεθνούς προτύπου ISO 26000 - Κοινωνική Ευθύνη
2011	Στις 25 Οκτωβρίου, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε τη νέα ανακοίνωσή της για την ΕΚΕ για την περίοδο 2011-2014. Η ανανεωμένη ανακοίνωση αποσκοπεί στην ενίσχυση της ηγετικής θέσης της ΕΕ σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μέσω της εφαρμογής εντατικής ατζέντας δράσης με περίπου 30 προτάσεις δεσμεύσεων ΕΚΕ.

2016	Η Κοινότητα της ΕΕ κυκλοφόρησε την ανακοίνωση για τα επόμενα βήματα για ένα βιώσιμο ευρωπαϊκό μέλλον, «Ευρωπαϊκή δράση για την αειφορία»
------	--

3.2.3.2 Αρχές και όρια της ΕΚΕ

Σύμφωνα με τους Aras & Crowther¹⁹, λόγω της αβεβαιότητας που περιβάλλει από τη φύση της η ΕΚΕ είναι δύσκολο να οριστεί, καθώς και να προδιαγραφούν συγκεκριμένες ιδιαιτερότητές της και γι 'αυτό είναι επιτακτική ανάγκη να προσδιοριστούν οι αρχές στις οποίες βασίζεται η ΕΚΕ.

Ο Wood (1991) καθόρισε μια αρχή ως κάτι θεμελιώδες που οι άνθρωποι πιστεύουν ότι είναι αλήθεια ή μια βασική αξία που παρακινεί τους ανθρώπους να δράσουν και εντόπισε τρεις διαφορετικές αρχές της ΕΚΕ: νομιμότητα, δημόσια ευθύνη και διαχειριστική διακριτικότητα²⁰:

- Νομιμοποίηση - Ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών της κοινωνίας και των ενδιαφερομένων
- Δημόσια Ευθύνη - Εκφράζοντας το «Νόμιμο Πεδίο της Ευθύνης» της Εταιρείας
- Διοικητική διακριτική ευχέρεια - Να κάνει "τι είναι σωστό"

Οι αρχές της ΕΚΕ δηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων που η κοινωνία και συγκεκριμένοι ενδιαφερόμενοι ζητούν και αναμένουν. Ως εκ τούτου, οι αρχές της ΕΚΕ είναι εγγενώς σχετικές: δεν αναφέρουν κάποια συγκεκριμένη δράση για τις οποίες οι εταιρείες και οι διαχειριστές τους είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεσή τους. Το πραγματικό περιεχόμενο της ΕΚΕ εξαρτάται από το χρόνο και τον τόπο, δηλαδή από το τι ορίζεται σήμερα ως κοινωνική ευθύνη²¹.

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 26000, οι αρχές της κοινωνικής ευθύνης είναι: (1) λογοδοσία, (2) διαφάνεια, (3) ηθική συμπεριφορά, (4) σεβασμός των συμφερόντων των ενδιαφερομένων, (5) σεβασμός του κράτους δικαίου, (6) σεβασμός των διεθνών κανόνων συμπεριφοράς και (7) σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Λογοδοσία - ένας οργανισμός θα πρέπει να λογοδοτεί για τις επιπτώσεις του στην κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον. Η λογοδοσία συνεπάγεται την υποχρέωση της διοίκησης να είναι υπεύθυνη για τα συμφέροντα ελέγχου του οργανισμού και για τον οργανισμό που πρέπει να λογοδοτεί στις νομικές αρχές όσον αφορά τους νόμους και τους κανονισμούς. Ο οργανισμός πρέπει να λογοδοτεί για:

¹⁹ Aras G & Crowther D (2008); *The social obligation of corporations; Journal of Knowledge Globalisation* 1 (1), 43-59

²⁰ Wood DJ. 1991. Corporate social performance Revisited. *Academy of Management Review* 16(4): 691-718.

²¹ Blindheim BT. 2008. Corporate social responsibility: the economic and institutional responsibility of business in society. In *Arctic Oil and Gas – Sustainability at Risk?* Mikkelsen A, Langhelle O (eds.) Routledge: London and New York; 57-86.

- τον αντίκτυπο των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων του στην κοινωνία, το περιβάλλον και την οικονομία, ιδιαίτερα σημαντικές αρνητικές συνέπειες, και
- τις ενέργειες που αναλαμβάνονται για την πρόληψη της επανάληψης ακούσιων και απρόβλεπτων αρνητικών επιπτώσεων.

Διαφάνεια - ένας οργανισμός πρέπει να είναι διαφανής στις αποφάσεις και τις δραστηριότητές του που έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον. Ένας οργανισμός πρέπει να αποκαλύπτει με σαφή, ακριβή και πλήρη τρόπο και σε εύλογο και επαρκή βαθμό τις πολιτικές, τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνος. Αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμες, άμεσα προσβάσιμες και κατανοητές για όσους έχουν ή μπορούν να επηρεαστούν σημαντικά από τον οργανισμό.

Μια οργάνωση πρέπει να είναι διαφανής όσον αφορά, μεταξύ άλλων:

- τα πρότυπα και τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογεί τις δικές του επιδόσεις όσον αφορά την κοινωνική ευθύνη
- την επίδοσή του σε σχετικά και σημαντικά θέματα κοινωνικής ευθύνης
- τις γνωστές και πιθανές επιπτώσεις των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων του στους ενδιαφερόμενους φορείς, την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον και
- τους ενδιαφερόμενους φορείς και τα κριτήρια και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό, την επιλογή και την εμπλοκή τους.

Ηθική συμπεριφορά - μια οργάνωση πρέπει να συμπεριφέρονται ηθικά. Η συμπεριφορά ενός οργανισμού πρέπει να βασίζεται στις αξίες της ειλικρίνειας, της δικαιοσύνης και της ακεραιότητας. Αυτές οι αξίες υποδηλώνουν την ανησυχία των ανθρώπων, των ζώων και του περιβάλλοντος και τη δέσμευση να αντιμετωπίσουν τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων και των αποφάσεών του στα συμφέροντα των ενδιαφερομένων.

Σεβασμός στα συμφέροντα των ενδιαφερομένων - ένας οργανισμός πρέπει να σέβεται, να λαμβάνει υπόψη και να ανταποκρίνεται στα συμφέροντα των ενδιαφερομένων. Μια οργάνωση πρέπει, για παράδειγμα:

- να προσδιορίσει τους ενδιαφερόμενους,
- να αξιολογήσει και να λάβει υπόψη τη σχετική ικανότητα των ενδιαφερομένων να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να επηρεάζουν την οργάνωση,
- να εξετάσει τις απόψεις των ενδιαφερομένων των οποίων τα συμφέροντα ενδέχεται να επηρεαστούν από μια απόφαση ή δραστηριότητα, ακόμη και αν δεν έχουν επίσημο ρόλο στη διακυβέρνηση του οργανισμού ή δεν γνωρίζουν αυτά τα συμφέροντα.

Ο σεβασμός του κράτους δικαίου - ένας οργανισμός πρέπει να δεχθεί ότι ο σεβασμός του κράτους δικαίου είναι υποχρεωτικός. Το κράτος δικαίου αναφέρεται στην υπεροχή του νόμου και, ειδικότερα, στην ιδέα ότι κανένα άτομο ή οργάνωση δεν υπερισχύει του νόμου και ότι η κυβέρνηση υπόκειται επίσης στον νόμο.

Σεβασμός των διεθνών κανόνων συμπεριφοράς - ένας οργανισμός πρέπει να σέβεται τους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς, τηρώντας παράλληλα την αρχή του σεβασμού του κράτους δικαίου.

Σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων - μια οργάνωση πρέπει να σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα και να αναγνωρίζει τόσο τη σημασία όσο και την οικουμενικότητά τους.

Μια οργάνωση πρέπει, για παράδειγμα:

- σε καταστάσεις όπου τα ανθρώπινα δικαιώματα δεν προστατεύονται, να λαμβάνουν μέτρα για να σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα και να αποφεύγουν να επωφελούνται από αυτές τις καταστάσεις και
- σε περιπτώσεις όπου ο νόμος ή η εφαρμογή του δεν προβλέπει επαρκή προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τηρούν την αρχή του σεβασμού των διεθνών κανόνων συμπεριφοράς.

Παρόλο που υπάρχουν φαινομενικά πολλαπλά πλεονεκτήματα που απορρέουν από δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, υπάρχουν επίσης ορισμένα μειονεκτήματα, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι η ΕΚΕ απαιτεί χρόνο και πόρους που μπορεί να είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις να διαθέσουν. Ακόμη και για τις μεγαλύτερες εταιρείες, το κόστος της ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο και ορισμένοι επικριτές πιστεύουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να είναι μια άσκηση ματαιότητας. Η διοίκηση μιας εταιρείας έχει καθήκοντα εμπιστευτικότητας στους μετόχους της και η ΕΚΕ αντιτίθεται άμεσα σε αυτό, καθώς η ευθύνη των στελεχών στους μετόχους είναι να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη. Αυτή η άποψη οδήγησε τον οικονομολόγο που κέρδισε το Βραβείο Νόμπελ, Μίλτον Φρίντμαν, να γράψει ένα κλασικό άρθρο με τον τίτλο «Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων για την Αύξηση των Κερδών τους».

3.2.3.3 Τριπλή γραμμή βάσης (Triple Bottom Line - TBL)

Οι περισσότερες από τις θεωρίες της ΕΚΕ παραδέχονται ότι το θεμέλιο της ιδέας είναι η Τριπλή γραμμή βάσης (Triple Bottom Line - TBL) που εισήχθη το 1987 η Επιτροπή Brundtland. Η ιδέα της TBL δηλώνει ότι για να θεωρηθεί μια εταιρεία αληθινά βιώσιμη, θα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τρία χαρακτηριστικά: Κέρδος, Άνθρωποι και Πλανήτη, δηλαδή οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη. Με απλά λόγια, η ατζέντα της TBL εστιάζει τις επιχειρήσεις όχι μόνο στην οικονομική αξία που προσθέτουν, αλλά και στην περιβαλλοντική και κοινωνική αξία που δημιουργούν - ή καταστρέφουν.

Το κέρδος είναι μια υποχρεωτική απαίτηση, χάρη στην οποία μια εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί περαιτέρω. Ας ελπίσουμε ότι το κέρδος οδηγεί επίσης σε ορισμένα μέτρα που έχουν δεσμευτεί για υπεύθυνη συμπεριφορά. Ωστόσο, το οικονομικό κομμάτι της ΕΚΕ δεν είναι μόνο για τη δημιουργία κέρδους, αλλά το σημαντικότερο είναι να χρησιμοποιηθεί σωστά²². Οι Uddin et al. υποστηρίζουν ότι η οικονομική διάσταση της ΕΚΕ έχει να κάνει περισσότερο με την άμεση και έμμεση

²² Książak, Paulina & Fischbach, Barbara. (2018). Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. Journal of Corporate Responsibility and Leadership. 4. 95. 10.12775/JCRL.2017.018.

οικονομική επιβράδυνση της δραστηριότητας της εταιρείας στην τοπική κοινότητα και άλλους ενδιαφερόμενους²³. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να είναι κερδοφόρες μακροπρόθεσμα. Οι κύριες πτυχές της οικονομικής ευθύνης αναφέρονται:

- Στο πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα - που είναι ιδιαίτερα εκτενές, όταν ένα σημαντικό ποσοστό της τοπικής κοινωνίας εργάζονται στην εν λόγω εταιρεία – όσο υψηλότερη η οικονομική απόδοση της εταιρείας, τόσο μεγαλύτεροι είναι και οι μισθοί, οι οποίες δαπανώνται για αγορά προϊόντων και πληρωμή φόρων.
- Φόροι - όσο υψηλότερο είναι το κέρδος, τόσο υψηλότερη είναι η αξία των φόρων που καταβάλλονται στην κυβέρνηση, οι οποίοι μπορούν να δαπανηθούν για πρωτοβουλίες που ωφελούν ολόκληρη την κοινότητα.
- Αποφυγή ενεργειών που καταστρέφουν την εμπιστοσύνη.

Τα άτομα είναι ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης και οι οργανώσεις πρέπει να εντοπίσουν και να εμπλέξουν όλους τους ενδιαφερόμενους, καθώς η προσωπική ευθύνη καλύπτει όλους τους ανθρώπους που επηρεάζονται από μια εταιρεία ή εκείνους που την επηρεάζουν. Όψεις της κοινωνικής ευθύνης:

- Ευθύνη προς τους πελάτες
- Ευθύνη προς τους υπαλλήλους
- Ευθύνη προς την Κοινότητα

Πραγματικό παράδειγμα: Παγκόσμια συμφωνία-πλαίσιο από την ένωση IndustriALL Global Union

Πεδίο εφαρμογής	#Κοινωνικά #ανθρώπινα δικαιώματα #Αναποστολή αλυσίδας #Αναφορές #Επαγγελματική Ένωση #Ανταλλαγές
Προστιθέμενη αξία	Σε αυτή την περίπτωση, δείχνουμε πώς οι συνδικαλιστικές οργανώσεις μπορούν να δημιουργήσουν αξία. Η βιομηχανική παγκόσμια ένωση (International Trade Union) δημιουργεί συμμαχίες που ενδιαφέρονται για τους εργαζόμενους στην αλυσίδα εφοδιασμού: η παγκόσμια συμφωνία-πλαίσιο (GFA). Η GFA προστατεύει 1 εκατομμύριο ανθρώπους από μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες εφοδιασμού κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, προκειμένου να διασφαλίσει τα ανθρώπινα δικαιώματα και να παρακολουθήσει τις συνθήκες εργασίας σε χώρες όπου δεν υπάρχει σχετική νομοθεσία και άρα υπάρχει υψηλός κίνδυνος μη συμμόρφωσης με τους κατάλληλους ανθρώπους, την υγεία και τις ασφαλείς συνθήκες. Πηγή πληροφοριών: Ιστοσελίδα Industriall - Textile Παγκόσμιο πλαίσιο. Νοέμβριος 2019

²³ Uddin, M.B., Hassan, M.R., Tarique, K.M. (2008), "Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility", Daffodil International University Journal of Business and Economics, Vol. 3, No. 1, pp. 199–212.

**Περισσότερες
πληροφορίες**

<http://www.industrialunion.org/special-report-inditex-and-industrial-global-union-getting-results-from-a-global-framework>

Ο **πλανήτης** είναι ο βióτοπος της εταιρείας και του λαού. Εάν οι μεγάλες επιχειρήσεις μολύνουν το περιβάλλον με τις ενέργειές τους και οδηγούν τον πλανήτη στην καταστροφή, θα επηρεαστούν και οι ίδιες εξίσου από τη δράση τους. Η ανεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων, η παραγωγή αποβλήτων ή η εκπομπή ρυπογόνων παραπροϊόντων αποτελούν τις κυριότερες αρνητικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων στο περιβάλλον. Ως εκ τούτου, το λιγότερο που οι εταιρείες μπορούν να κάνουν είναι να ελαχιστοποιήσουν ή να εξαλείψουν τις επιζήμιες περιβαλλοντικές επιπτώσεις²⁴ (Gurta, 2011). Όψεις περιβαλλοντικής ευθύνης:

- Περιβαλλοντικός αντίκτυπος
- Η κερδοφορία κερδίζει την περιβαλλοντική ευθύνη

Πραγματικό παράδειγμα: Σύμφωνο για τη μόδα.

Πεδίο εφαρμογής	#Manifesto #Alliance #Brands
Προστιθέμενη αξία	Σύμφωνο για τη μείωση των επιπτώσεων του τομέα της κλωστοϋφαντουργίας σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Τον Αύγουστο του 2019, 32 παγκόσμιες εταιρείες μόδας και κλωστοϋφαντουργίας υπέγραψαν σύμφωνο μόδας. Έχουν δεσμευτεί να επιτύχουν κοινούς στόχους σε τρεις τομείς: το κλίμα, τη βιοποικιλότητα και τους ωκεανούς.   Πηγή πληροφοριών και εικόνας: Ιστοσελίδα Kering - σύμφωνο μόδας. Νοέμβριος 2019
Περισσότερες πληροφορίες	https://www.kering.com/en/news/32-leading-global-fashion-and-textile-companies-make-commitments-on-climate-biodiversity-and-oceans

Η TBL είναι ένα λογιστικό πλαίσιο που στοχεύει στη μετάβαση από τα παραδοσιακά μέτρα κέρδους ή στην αναφορά των επιδόσεων των εταιρειών για την ενσωμάτωση

²⁴ Gupta, A. (2011), "Triple Bottom Line (TBL a" 3BL)", SAMVAD International Journal of Management, Vol. 2, pp. 71-77

κοινωνικών και περιβαλλοντικών μέτρων. Η μεγάλη πρόκληση είναι ότι, ενώ οι οικονομικές επιδόσεις μετριούνται εύκολα, οι περιβαλλοντικές και οι κοινωνικές επιδόσεις δεν μπορούν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν με αυτούς τους όρους.

Πραγματικό παράδειγμα: προσέγγιση TOMS, άνθρωποι & πλανήτη

Πεδίο εφαρμογής	#EKE # Άνθρωποι & Πλανήτης # Μάρκα
Προστιθέμενη αξία	Η TOMS κατασκευάζει παπούτσια από βιώσιμα και vegan υλικά όπως κάνναβη και βιολογικό βαμβάκι. Όλα τα κιβώτια υποδημάτων TOMS αποτελούνται από 80% ανακυκλώσιμα υλικά μετά την κατανάλωση και εκτυπώνονται με μελάνι σόγιας. Παρόλο που οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις είναι ένα σημαντικό θέμα για την TOMS, ο θετικός κοινωνικός αντίκτυπος είναι θεμελιώδους σημασίας για την αποστολή της εταιρείας. Η επιχείρηση TOMS εξαρτάται από το "One for One Movement", όπου η εταιρεία ταιριάζει με κάθε ζευγάρι παπουτσιών που αγοράζει ένας πελάτης με ένα νέο ζευγάρι παπουτσιών για ένα παιδί που την έχει ανάγκη. Πηγή πληροφοριών: Ιστοσελίδα TOMS. Νοέμβριος 2019
Περισσότερες πληροφορίες	https://stories.toms.com/

Επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικά ιδρύματα και κυβερνητικές οντότητες μπορούν όλοι να χρησιμοποιήσουν τη TBL. Η εφαρμογή της TBL από τις επιχειρήσεις, τα μη κερδοσκοπικά ιδρύματα και τις κυβερνήσεις, παρακινούνται από τις αρχές της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής βιωσιμότητας, αλλά διαφέρουν ως προς τον τρόπο μέτρησης των τριών κατηγοριών αποτελεσμάτων. Οι εταιρείες που έχουν αναπτύξει και εφαρμόσουν πλαίσια αξιολόγησης βιωσιμότητας, όπως τη TBL, αντιμετώπισαν πολλές προκλήσεις, μεταξύ των οποίων είναι ο τρόπος δημιουργίας ενός ευρετηρίου που είναι τόσο πλήρης όσο και ουσιαστικός και πώς μπορεί να προσδιοριστούν τα κατάλληλα δεδομένα για τις μεταβλητές που συνθέτουν τον δείκτη. Δεν υπάρχει καθολική τυποποιημένη μέθοδος για τον υπολογισμό της TBL. Ούτε υπάρχει ένα παγκοσμίως αποδεκτό πρότυπο για τα μέτρα που περιλαμβάνουν καθεμία από τις τρεις κατηγορίες TBL. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως δύναμη επειδή επιτρέπει σε ένα χρήστη να προσαρμόζει το γενικό πλαίσιο στις ανάγκες των διαφόρων οντοτήτων (επιχειρήσεις ή μη κερδοσκοπικά), διάφορα έργα ή πολιτικές (επενδύσεις υποδομής ή εκπαιδευτικά προγράμματα) ή διαφορετικά γεωγραφικά όρια (πόλη, περιοχή ή χώρα).

3.2.4 Προτεινόμενη βιβλιογραφία

- Carroll, AB (2008). Ιστορικό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: έννοιες και πρακτικές. Σε A.M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (σελ. 19-46). Νέα Υόρκη: Πανεπιστημιακός Τύπος της Oxford.

- Carroll Archie B. Και Kareem M. Shabana (2010), Η επιχειρησιακή υπόθεση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη: Μια ανασκόπηση των εννοιών, της έρευνας και της πρακτικής,
- Fabrizio Mosca, Chiara Civera, Η Εξέλιξη της ΕΚΕ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση, SYMPHONY Αναδυόμενα Θέματα στη Διοίκηση, n. 1, 2017
- Painter- Morland, M. (2006). Τριπλή υποβολή αναφοράς ως κοινωνική γραμματική: ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των εταιρικών κωδικών δεοντολογίας. Η επιχειρησιακή ηθική: Μια ευρωπαϊκή ανασκόπηση, 15 (4), 352-364.
- Στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που υλοποιούν την τριπλή κατώτατη γραμμή
- <https://www.adp.com/spark/articles/2016/11/csr-strategies-that-deliver-on-the-triple-bottom-line.aspx>
- John Elkington (2017) - Εισάγετε την τριπλή κατώτατη γραμμή
<http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

3.2.5 Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

1. Ποιες είναι οι κύριες αρχές της ΕΚΕ, σύμφωνα με τον Wood (1991); (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. Νομιμότητα, Δημόσιες Σχέσεις, Διαχειριστικές Αποφάσεις.
 - b. Νομιμότητα, εμπιστοσύνη, διαχειριστική διακριτικότητα.
 - c. Νομιμότητα, Δημόσια Ευθύνη, Διαχειριστική Ευχέρεια
2. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η Αειφορία μπορούν να είναι μια πλατφόρμα για τις εταιρείες και τα εμπορικά σήματα; (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
 - a. Οδηγούν την καινοτομία και την ανάπτυξη
 - b. Διαφοροποίηση
 - c. Βελτίωση της φήμης
 - d. Βελτίωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών
 - e. Βελτιστοποίηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας
 - f. Προσέλκυση ταλαντούχων υπαλλήλων
 - g. Βελτίωση του ηθικού και της παραγωγικότητας των εργαζομένων
 - h. Ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου
3. Ποια από τα παρακάτω είναι επιχειρήματα κατά της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης; (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. Μειώνει την οικονομική αποτελεσματικότητα και τα κέρδη
 - b. Επιβάλλει άνισες δαπάνες μεταξύ των ανταγωνιστών
 - c. Απαιτεί κοινωνικές δεξιότητες που οι επιχειρήσεις μπορεί να στερούνται

d. Όλα τα παραπάνω αποτελούν επιχειρήματα εναντίον της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

4. Η ιδέα της τριπλής κατώτατης γραμμής αναφέρεται σε: (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)

- a. Κέρδος, Άνθρωποι και Πλανήτης
- b. Κέρδος, Διαδικασίες και Άνθρωποι
- c. Άνθρωποι, διαδικασίες και θέση
- d. Προϊόν, Τιμή, Διαδικασίες.

Ενότητα 3.3 Επιχειρηματική κουλτούρα και ΕΚΕ

3.3.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των κοινοτήτων στις οποίες λειτουργούν και οι διαχειριστές γνωρίζουν ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία τους βασίζεται σε συνεχείς καλές σχέσεις με ένα ευρύ φάσμα ατόμων, ομάδων και θεσμών. Οι έξυπνες εταιρείες γνωρίζουν ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να πετύχουν σε κοινωνίες που αποτυγχάνουν - είτε αυτό οφείλεται σε κοινωνικές ή περιβαλλοντικές προκλήσεις, είτε σε προβλήματα διακυβέρνησης.

3.3.2 Συνοπτική περιγραφή

Η γνώση	Δεξιότητες	Αρμοδιότητες
Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα είναι σε θέση:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο εκπαιδευτής της εταιρείας θα έχει αποκτήσει την ευθύνη και την αυτονομία:
- Καθορίζει την οργανωτική νοοτροπία και κατανόηση των συσχετίσεων μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και της ΕΚΕ. - Συζητήσει πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. - Περιγράψει τη θεσμοθέτηση της ΕΚΕ. - Συσχετίσει τους Επαγγελματικούς Ρόλους και τις Υποχρεώσεις.	- Να αναπτύξει και βελτιώσει τις δεξιότητες σχεδιασμού και εφαρμογής προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. - Συνοψίσει το επίπεδο δέσμευσης για την ΕΚΕ διαφόρων οργανισμών και εξηγήσει πώς μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. - Εξηγήσει τις σχέσεις μεταξύ εταιρικής στρατηγικής και ΕΚΕ και τις επιπτώσεις στις θεμελιώδεις οργανωτικές αρχές όπως η αποστολή και το όραμα	Εφαρμογής δεοντολογίας, μέσων και πρωτοβουλιών της ΕΚΕ στον οργανισμό.

3.3.3 Περιεχόμενο ενότητας

3.3.3.1 Οργανωτική κουλτούρα και ΕΚΕ

Όταν τα άτομα σχηματίζουν ομάδες, γίνονται κοινότητες ή κοινωνίες και με τη σειρά τους αναπτύσσουν μια «κουλτούρα» που επηρεάζει και τους δύο και επηρεάζεται από τους τρόπους που συμπεριφέρονται, τα πράγματα που εκτιμούν και τα αντικείμενα που παράγουν και καταναλώνουν. Η ίδια η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως "κοινές πεποιθήσεις και αξίες μιας ομάδας. Είναι αυτό που κάνουν οι άνθρωποι, όχι μόνο αυτά που λένε".

Σε μια επιχείρηση, οι "διαδεδομένες αξίες, κανόνες και συμπεριφορές ονομάζονται πολιτισμός του οργανισμού"²⁵.

Οι Newstrom και Davis εξηγούν την οργανωτική κουλτούρα ως "το σύνολο υποθέσεων, πεποιθήσεων, αξιών και κανόνων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού"²⁶. Η οργανωτική κουλτούρα θέτει τον τόνο για το περιβάλλον εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ακόμη και εκείνοι που βρίσκονται εκτός της εταιρείας. Ορισμένοι παράγοντες συμβάλλουν στη δημιουργία και τη συνέχεια της οργανωτικής κουλτούρας, συμπεριλαμβανομένων των πραγμάτων που ελέγχονται από την εταιρεία, δυνάμεις εκτός του ελέγχου της εταιρείας (όπως η κοινωνική / εθνική κουλτούρα) και τα βασικά προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων στο εσωτερικό της εταιρείας. Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα δυναμικό σύστημα που μπορεί να επηρεαστεί από σχεδόν όλα τα συντελούμενα μέσα και έξω από τον οργανισμό.

Η οργανωτική κουλτούρα δεν είναι απαραίτητως ένα σύνολο γραπτών κανόνων, αν και τα εταιρικά οράματα και φιλοσοφίες, οράματα, δηλώσεις αποστολής και επιχειρηματικές στρατηγικές και στόχοι συμβάλλουν στη γενικότερη έννοια της κουλτούρας ενός οργανισμού. Οι Newstrom και Davis επισημαίνουν ότι «η φιλοσοφία (μοντέλο) της οργανωτικής συμπεριφοράς που κατέχει η διοίκηση αποτελείται από ένα ολοκληρωμένο σύνολο υποθέσεων και πεποιθήσεων σχετικά με τον τρόπο που είναι τα πράγματα, τον σκοπό αυτών των δραστηριοτήτων και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να είναι». Η θεμελιώδης φιλοσοφία ενός οργανισμού μπορεί να είναι ένας ισχυρός μοχλός της συνολικής κουλτούρας που δημιουργείται και διατηρείται, έτσι ένας τρόπος σύνδεσης της οργανωτικής κουλτούρας και της ΕΚΕ είναι η εξέταση των προγραμμάτων ΕΚΕ ως αντικειμένου της κουλτούρας ενός οργανισμού. Τα προγράμματα ΕΚΕ είναι ένας τρόπος που ένας οργανισμός επικοινωνεί και μεταφέρει γνώση, στάση και εμπειρία.

Η θεωρία της οργανωτικής κουλτούρας επικεντρώνεται κυρίως στο εσωτερικό της εταιρείας (στους διευθυντές και υπαλλήλους), ενώ τα θέματα ΕΚΕ χρειάζονται μια πολύ ευρύτερη προσέγγιση, διότι στην πράξη οι εταιρίες πιέζονται από εξωτερικούς παράγοντες για να συμμετάσχουν σε προγράμματα ΕΚΕ ή και από εσωτερικούς παράγοντες με βάση την οργανωτική κουλτούρα που υπάρχει τόσο για στους εργαζόμενους όσο και στους καταναλωτές.

²⁵ Timm, Paul R., and Peterson, Brent D. (2000) People at Work: Human Behavior in Organizations. Cincinnati: Southwestern-College Publishing, p. 106.

²⁶ Newstrom, John W., and Davis, Keith. (1997) Organizational Behavior: Human Behavior at Work. Boston: McGraw-Hill, p. 102.

Η οργανωτική κουλτούρα αντανακλά την προσωπικότητα ή την αίσθηση της επιχείρησης μέσα από παγιωμένες αξίες, πεποιθήσεις και υποθέσεις²⁷. Αυτές εκδηλώνονται μέσα από τις συμπεριφορές των εργαζομένων και τη λήψη αποφάσεων, ενώ ταυτόχρονα καθορίζουν την τάση και την ικανότητα της επιχειρηματικής συμπεριφοράς της εταιρείας να πράξει με υπευθυνότητα ή ανευθυνότητα^{28,29}. Ως εκ τούτου, ο προσανατολισμός της οργανωτικής κουλτούρας επηρεάζει την τάση της εταιρείας προς την ΕΚΕ και τη βιωσιμότητα³⁰.

Οι εταιρικές αξίες παίζουν καθοριστικούς ρόλους ως προαπαιτούμενα για την προληπτική ΕΚΕ. Για να βελτιωθεί η οργάνωση, ένα πρόγραμμα ΕΚΕ πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τις αξίες, τους κανόνες και την αποστολή του οργανισμού³¹, η οποία απαιτεί την ευαισθητοποίηση και κατανόηση του οράματος και των αξιών του οργανισμού και των σχέσεων τους με τις βασικές επιχειρηματικές πρακτικές του οργανισμού. Με τη σειρά της, γίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη η αναγνώριση των οργανωτικών αξιών και κανόνων που πιθανόν να έχουν επιπτώσεις στην ΕΚΕ, καθώς καθοδηγούν τις συμπεριφορές και τις αποφάσεις μέσα στον οργανισμό.

Επιπλέον, με την οργάνωση των εταιρικών αξιών και την ενσωμάτωσή τους στις πρακτικές διαχείρισης, οι οργανώσεις μπορούν να ελπίζουν ότι θα ενισχύσουν τις συμπεριφορές που ωφελούν την εταιρεία και τις κοινότητες, εντός και εκτός της επιχείρησης και οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν τις αξίες του θεσμού.³² Προκειμένου να οριστούν ή να επαναπροσδιοριστούν οι εταιρικές αξίες, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να εξετάσουν τα υφιστάμενα πιστεύω, τους εταιρικούς χάρτες, τις αποστολές, τις εκθέσεις, τους ιστότοπους και άλλα έγγραφα³³.

Η Lyon υπογραμμίζει ότι για να ενσωματωθεί η ΕΚΕ σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές και κριτήρια λήψης αποφάσεων, οι οργανισμοί πρέπει να μεταβαίνουν από μια κουλτούρα που βασίζεται σε στόχους σε μια προσανατολισμένη στην αξία³⁴. Έτσι, οι οργανώσεις πρέπει να στηριχθούν στις εταιρικές τους αξίες για να δημιουργήσουν μια οργανωτική κουλτούρα που είναι δεκτική στην αλλαγή και μπορεί να στηρίξει μακροπρόθεσμα μια στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

²⁷ Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, 21(2), pp 511–525

²⁸ Kalyar, M. N., Rafi, N. & Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), pp 495–505.

²⁹ Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), pp 33–47.

³⁰ Kalyar, M. N., Rafi, N. & Kalyar, A. N. (2013). Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), pp 495–505.

³¹ Maignan, I., O. C. Ferrell and L. Ferrell: 2005, 'A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing', *European Journal of Marketing* 39(9/10), 956–977

³² Van Lee, R., L. Fabish and N. McGaw: 2004, 'The Value of Corporate Values', *Strategy + Business* 39(Spring), 1–14

³³ Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.

³⁴ Lyon, D.: 2004, 'How can You Help Organizations Change to Meet the Corporate Responsibility Agenda?', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 11(3), 133–139.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και, για να παρακινηθούν και να εμπλακούν, είναι σημαντικό να γνωρίζουν όσο το δυνατόν περισσότερο τον τρόπο διαχείρισης της διαδικασίας υλοποίησης της εταιρείας. Πρέπει να γνωρίζουν την προσέγγιση της ΕΚΕ, το ιστορικό της προσαρμογής της, τη συνάφειά της με την οργάνωση, τις εξελίξεις και άλλες επιπτώσεις.

Σύμφωνα με τον Hohnen (2007) υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να αυξηθεί η δέσμευση των εργαζομένων στη διαδικασία υλοποίησης³⁵:

- Ενσωμάτωση των στοιχείων απόδοσης της ΕΚΕ σε περιγραφές θέσεων εργασίας και αξιολογήσεις της απόδοσης.
- Παροχή τακτικών ενημερώσεων σχετικά με την πρόοδο (σε συναντήσεις ή ενημερωτικό δελτίο της εταιρείας).
- Ανάπτυξη κινήτρων (όπως νομισματικές και άλλες ανταμοιβές για καλύτερες προτάσεις).
- Αφαίρεση ή μείωση των αντικινήτρων (π.χ. ανταγωνιστικά συμφέροντα, όπως πρόωρες προθεσμίες που ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιλέγουν επιλογές μη CSR).
- Παροχή κινήτρων και αναγνώριση καλών ιδεών.

3.3.3.2 Πρωτοβουλίες ΕΚΕ

Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) είναι ξεχωριστές δεσμεύσεις, οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας και στη στήριξη από εταιρικούς πόρους (π.χ. χρήματα, εργασία)³⁶.

Οι Lynes & Andrachuk (2008) προτείνουν ένα μοντέλο που επιτρέπει να εξηγηθεί πώς μια επιχείρηση ερμηνεύει και επεξεργάζεται κίνητρα που προέρχονται από διάφορες επιρροές και στη συνέχεια λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις δεσμεύσεις της ΕΚΕ. Το μοντέλο τους αποτελείται από τέσσερα επίπεδα επιρροής³⁷:

- Συστήματα επιρροής (συμπεριλαμβανομένου του συστήματος της αγοράς, του πολιτικο-θεσμικού συστήματος, των επιστημονικών και κοινωνικών συστημάτων).
- Κίνητρα (π.χ. βελτίωση της εικόνας, πιέσεις των ενδιαφερομένων, διεθνές συγκριτικό πλεονέκτημα), η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί εντονότερες πιέσεις στην αγορά για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών προβλημάτων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει στην υιοθέτηση παγκόσμιων περιβαλλοντικών προτύπων που

³⁵ Hohnen, P. (2007) Corporate Social Responsibility – An implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development.

³⁶ Bhattacharya C B & Sen S (2004); *Doing Better at Doing Good: when, why and how consumers respond to corporate social initiatives*. *California Management Review*, 47(1): 9-24

³⁷ Lynes, J.K. & Andrachuk, M. 2008. Motivations for corporate social and environmental responsibility: a case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management* 14: 377-390.

βασίζονται σε σταθερές επιχειρήσεις, οι οποίες υπερβαίνουν τους ισχύοντες περιβαλλοντικούς κανονισμούς που βασίζονται στη χώρα.

- Καταλύτες, που διαμορφώνουν επιρροές (όπως η οικονομική θέση μιας επιχείρησης ή η εσωτερική ηγεσία).
- Το επίπεδο δέσμευσης της επιχείρησης.

Οι δράσεις που δημιουργούν προστιθέμενη αξία και συμβάλλουν στην ΕΚΕ είναι πολύ διαφορετικές και οι επιχειρήσεις τείνουν να επιλέγουν τις δραστηριότητες ΕΚΕ σύμφωνα με τους ενδιαφερόμενους φορείς για να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους³⁸³⁹. Η δίκαιη αποζημίωση των εργαζομένων, η ασφάλεια των εργαζομένων, οι πράσινες πρακτικές παραγωγής, οι πολιτικές, οι δηλώσεις κατά των πειραμάτων σε ζώα, η δημιουργία κωδικών δεοντολογίας για τους συνεργαζόμενους εταίρους, η φιλανθρωπία και οι πρακτικές καταπολέμησης της διαφθοράς συγκαταλέγονται στις ποικίλες δράσεις ΕΚΕ⁴⁰.

Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη περιέγραψε την ΕΚΕ ως συμβολή των επιχειρήσεων στην αειφόρο οικονομική ανάπτυξη.

Βασιζόμενη στη βάση συμμόρφωσης με τη νομοθεσία και τους κανονισμούς, η ΕΚΕ περιλαμβάνει συνήθως δεσμεύσεις πέραν του νόμου και δραστηριότητες που αφορούν:

- εταιρική διακυβέρνηση και ηθική
- υγεία και ασφάλεια
- περιβαλλοντική διαχείριση
- τα ανθρώπινα δικαιώματα (συμπεριλαμβανομένων των βασικών εργασιακών δικαιωμάτων)
- βιώσιμη ανάπτυξη
- συνθήκες εργασίας (συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας και της υγείας, των ωρών εργασίας, των μισθών)
- εργασιακές σχέσεις
- συμμετοχή της κοινότητας, ανάπτυξη και επενδύσεις
- συμμετοχή και σεβασμό των διαφορετικών πολιτισμών και των μειονεκτουσών λαών
- εταιρική φιλανθρωπία και εθελοντισμός των εργαζομένων
- ικανοποίηση του πελάτη και τήρηση των αρχών του θεμιτού ανταγωνισμού
- μέτρα κατά της δωροδοκίας και καταπολέμησης της διαφθοράς

³⁸ Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal Of Business Ethics*, 27(1-2), pp 149–160 -

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1006445915026.pdf>

³⁹ Lamberti, L. & Lettieri, E. (2009). CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study. *Journal of Business Ethics*, 87(2), pp 153–168 -

https://www.researchgate.net/publication/226961149_CSR_Practices_and_Corporate_Strategy_Evidence_from_a_Longitudinal_Case_Study

⁴⁰ Malik, M. (2014). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), pp 419–438 - <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2051-9>

- λογοδοσία, διαφάνεια και αναφορά απόδοσης και
- σχέσεις προμηθευτών, τόσο για τις εγχώριες όσο και για τις αλυσίδες εφοδιασμού⁴¹.

Οι ενέργειες αυτές κοινοποιούνται τακτικά και εκπροσωπούνται στις ετήσιες εκθέσεις ΕΚΕ και στις ιστοσελίδες της εταιρείας⁴².

3.3.3.3 Θεσμικότητα της ΕΚΕ και ηθικής

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα μπορούσε να θεωρηθεί μια διαδικασία οργανωτικής αλλαγής ή ως ένας νέος τρόπος οργάνωσης και εργασίας⁴³. Στόχος του είναι να ευθυγραμμίσει την οργάνωση με τις δυναμικές απαιτήσεις του επιχειρηματικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, προσδιορίζοντας και διευθύνοντας τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.

Μετά την εισαγωγή οποιωνδήποτε νέων πρωτοβουλιών σε έναν οργανισμό, το ερώτημα είναι πώς να διατηρήσετε το ρυθμό. Κατά συνέπεια, υπάρχει κίνδυνος να υπάρξει μια πρωτοβουλία που ξεκίνησε με ενθουσιασμό και να μην έχει συνέχεια στην οργάνωση, ειδικά σε αυτό το ευέλικτο πλαίσιο⁴⁴. Προκειμένου να είναι βιώσιμες, οι πρακτικές της ΕΚΕ πρέπει να ενσωματωθούν (θεσμοποιηθούν) αποτελεσματικά σε οργανισμούς. Ως εκ τούτου, οι πρακτικές αυτές πρέπει να (1) θεωρούνται ως συστατικό μέρος της οργανωτικής κουλτούρας, (2) να αποτελούν μέρος της μακροπρόθεσμης στρατηγικής του οργανισμού και (3) να εξομοιώνεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων εντός των οργανώσεων.

Η βιβλιογραφία εμφανίζει τέσσερις κινητήριες δυνάμεις για τις επιχειρήσεις για να ξεκινήσει μια διαδικασία ΕΚΕ:

- Η ΕΚΕ ως μέσο για τον έλεγχο των κινδύνων και για τη διαχείριση της φήμης.
- η ΕΚΕ ως επιχειρηματική ευκαιρία
- Η ΕΚΕ ως προϊόν του οράματος ενός ηθικά υποκινούμενου ηγέτη.
- Η ΕΚΕ ως προϊόν βασικών αξιών μιας εταιρείας⁴⁵.

Το πρώτο στάδιο της θεσμοθέτησης της ΕΚΕ είναι να μεταφράσουμε τις αξίες, το όραμα ή τις πολιτικές δηλώσεις ενός οργανισμού σε δεσμεύσεις, προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές (π.χ. κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας). Οι γενικοί

⁴¹ Hohnen, P. (2007) Corporate Social Responsibility – An implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development

⁴² Belz, F.-M. & Peattie, K. (2012). Sustainability Marketing: A Global Perspective. 2 edition. Wiley, Chichester.

⁴³ Dawson, P. 2003. Understanding Organisational Change: Contemporary Experience of People at Work. London: Sage Publications.

⁴⁴ Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative

⁴⁵ Hugé, J., & Waas, T. (2011, November). Corporate social responsibility for sustainable development – reflections on theory, practice and on the role of government. Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek 2007-2011, 12-13.

οργανωτικοί στόχοι μπορούν έτσι να αναπτυχθούν με τον καθορισμό στόχων και δεικτών επιδόσεων⁴⁶.

Είναι επίσης απαραίτητο να αναπτυχθεί μια δομή που να επιτρέπει σαφώς την ενσωμάτωση της ΕΚΕ, καθορίζοντας τις ευθύνες που συνδέονται με την ΕΚΕ. Για παράδειγμα, είναι απαραίτητο⁴⁷:

- να ορίσει το υπεύθυνο πρόσωπο ή την αρμόδια επιτροπή για την εφαρμογή της ΕΚΕ
- να βελτιωθεί ο διαλειτουργικός συντονισμός
- να εισαγάγει τις ευθύνες της ΕΚΕ στις περιγραφές θέσεων εργασίας
- να ενσωματώσει κριτήρια σχετικά με την ΕΚΕ σε επίπεδο διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους
- να προσλαμβάνουν άτομα με γνώση σχετικά με την ΕΚΕ και με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες
- να αναπτύξει ρυθμιστικό μηχανισμό για την ανταλλαγή προβλημάτων
- να αυξήσει τη γνώση (που συνδέεται με την ΕΚΕ) σε οργανωτικό επίπεδο,
- να αναπτύξει νέες ιδέες.
- να αυξήσει την προβολή του οργανισμού.

Πραγματικό παράδειγμα: η Παταγονία

Πεδίο εφαρμογής	#Brand #Περιβάλλον
Προστιθέμενη αξία	Από το 1973, η εταιρία Παταγονία λειτουργεί αποτελεσματικά ως οικογενειακή επιχείρηση (εξακολουθούν να ανήκουν στους συνιδρυτές τους Yvon και Malinda Chouinard). Για το μεγαλύτερο μέρος της ύπαρξης της επιχείρησης, βρίσκονται στην αιχμή των προσπαθειών να κατευθύνουν τη βιομηχανία ειδών ένδυσης σε πιο βιώσιμη κατεύθυνση. Το 2014, με φαινομενικά αντίθετο τρόπο, η Παταγονία ανακοίνωσε τη διάλυση του τμήματος βιωσιμότητάς της, με την πρόθεση, σύμφωνα με τους CEO της Patagonia Rick Ridgeway, να "ενσωματώσει καινοτόμους τρόπους σκέψης, αξίες και στόχους σε όλους τους εργαζομένους" την ευθύνη κάθε μέλους του προσωπικού σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Με την απελευθέρωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τα όρια του τμήματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης & Αειφορίας, η Παταγονία συμπεριλαμβάνει κάθε εργαζόμενο που συμμετέχει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της εταιρείας.

⁴⁶ Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.

⁴⁷ Idem

	Πηγή πληροφοριών: Ιστοσελίδα Παταγονία. Νοέμβριος 2019
Περισσότερες πληροφορίες	https://www.patagonia.com/the-activist-company.html

3.3.4 Προτεινόμενη βιβλιογραφία

- Galbreath, J. (2010). Οι οδηγοί της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: ο ρόλος του τυπικού στρατηγικού σχεδιασμού και του εταιρικού πολιτισμού. *British Journal of Management*, 21 (2), σελ. 511-525 - <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2009.00633.x>
- Graafland, JJ και Mazereeuw -Van der Duijn Schouten, C. (2012). Κίνητρα για εταιρική κοινωνική ευθύνη. *De Economist*, 160 (4), 377-396.
- Kalyar, MN, Rafi, N. & Kalyar, AN (2013). Παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη: Μια εμπειρική μελέτη. *Research Systems and Behavioral Science*, 30 (4), σελ. 495-505.
- Melo, T. (2012). Οι καθοριστικοί παράγοντες της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης: η επιρροή της οργανωτικής κουλτούρας, η κατοχή της διαχείρισης και η οικονομική απόδοση. *Journal of Social Responsibility*, 8 (1), σελ. 33-47.
- Belz, F.-M. & Peattie, K. (2012). Μάρκετινγκ βιωσιμότητας: μια σφαιρική προοπτική. 2 έκδοση. Wiley, Chichester.
- Lamberti, L. & Lettieri, E. (2009). Πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εταιρική Στρατηγική: Στοιχεία από Διαχρονική Μελέτη Περιπτώσεων. *Journal of Business Ethics*, 87 (2), σελ. 153-168 - https://www.researchgate.net/publication/226961149_CSR_Practices_and_Corporate_Strategy_Evidence_from_a_Longitudinal_Case_Study
- Malik, M. (2014). Δυνατότητες ενίσχυσης της αξίας της ΕΚΕ: Σύνοψη ανασκόπησης της σύγχρονης λογοτεχνίας. *Journal of Business Ethics*, 127 (2), σελ. 419-438 - <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2051-9>
- SomSekhar Bhattacharyya Arunditya Sahay Ashok Pratap Arora Abha Chaturvedi, (2008), "Ένα εργαλείο σχεδιασμού εταιρικών στρατηγικών πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR)", *Journal of Social Responsibility*, Vol. 4 Έκδοση 3 σελ. 265 - 282.
- Spiller, R. (2000). Ηθικές επιχειρήσεις και επενδύσεις: Πρότυπο για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία. *Journal of Business Ethics*, 27 (1-2), σελ. 149-160 - <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1006445915026.pdf>
- Πασπαλίστε, GB & Maines, LA (2010). Τα οφέλη και το κόστος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. *Business Horizons*, 53 (5), σελ. 445-453 - https://www.academia.edu/8459306/The_Benefits_and_Costs_of_Corporate_Social_Responsibility_PDF
- Jacquie L'Etang, Jairo Lugo- Ocando και ZetiAzreen Ahmad (2011) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εξουσία και Στρατηγική Επικοινωνία στο Εγχειρίδιο Επικοινωνίας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης εκδοθέντες από Øyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett και Steve May.

- Aras G & Crowther O (2008). Η κοινωνική υποχρέωση των εταιρειών. Εφημερίδα της παγκοσμιοποίησης της γνώσης 1 (1), 43-59
- Bhattacharya CB & Sen S (2004). Κάνοντας καλύτερο στο να κάνει το καλό: πότε, γιατί και πώς οι καταναλωτές ανταποκρίνονται στις εταιρικές κοινωνικές πρωτοβουλίες. California Management Review, 47 (1): 9-24
- Fisher, J. (2004) Κοινωνική ευθύνη και ηθική: Αποσαφήνιση των Concepts, Journal of Business Ethics 52: 391-400.
- Hohnen, P. (2007) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Οδηγός εφαρμογής για τις επιχειρήσεις. Διεθνές Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη.

3.3.5 Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

1. Ο προσανατολισμός της οργανωτικής κουλτούρας έχει σημαντική επίδραση στις δραστηριότητες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. Αληθής
 - b. Ψευδής
2. Οι δραστηριότητες της ΕΚΕ κοινοποιούνται τακτικά από τις εταιρείες μέσω: (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
 - a. Ετήσιες αναφορές
 - b. Εταιρικός Ιστότοπος
 - c. Blogs
 - d. Σελίδες κοινωνικών μέσων
3. Το πρώτο στάδιο της θεσμοποίησης της ΕΚΕ συνίσταται: (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. Ανταλλαγή απόψεων για πολύτιμες δραστηριότητες ΕΚΕ
 - b. Δημιουργία εσωτερικών κατευθυντήριων γραμμών και κωδικών δεοντολογίας
 - c. Ανάπτυξη οργανωτικών στόχων
 - d. Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων και δεικτών απόδοσης
4. Μεταξύ των κύριων αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με την ΕΚΕ έχουμε: (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
 - a. Διορισμός του προσώπου ή της επιτροπής που είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων ΕΚΕ.
 - b. Βελτίωση του ομαδικού πνεύματος
 - c. Δημιουργία νέων ιδεών για δραστηριότητες ΕΚΕ

-
- d. Ανάπτυξη νέων μηχανισμών και διαδικασιών για την αύξηση της παραγωγικότητας
5. Μεταξύ των κινητήριων δυνάμεων της διαδικασίας εκκίνησης της ΕΚΕ η βιβλιογραφία περιλαμβάνει: (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
- a. Η ΕΚΕ ως επιχειρηματική ευκαιρία
 - b. Η ΕΚΕ ως μέσο PR
 - c. Η ΕΚΕ ως τρόπος προσέλκυσης θετικών σχολίων στο διαδίκτυο
 - d. Η ΕΚΕ ως προϊόν βασικών αξιών μιας εταιρείας

Ενότητα 3.4 Εφαρμογή και αξιολόγηση της ΕΚΕ

3.4.1 Εισαγωγή

Η δέσμευση για την ΕΚΕ έχει ενισχυθεί τα τελευταία χρόνια και αυτό έχει θέσει νέες υποχρεώσεις και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις συνεργάζονται για θέματα ΕΚΕ. Συχνά, στην πράξη υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των προθέσεων της ΕΚΕ και της πραγματικής εφαρμογής της και αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η ΕΚΕ θεωρείται ενίοτε αναγκαία και ότι είναι συμπληρωματική αντί να αποτελεί αντικείμενο θεμελιώδους σημασίας για την κεντρική στρατηγική ενός οργανισμού.

3.4.2 Σύνοψη περιγραφής

Η γνώση	Δεξιότητες	Αρμοδιότητες
Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα είναι σε θέση:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο εκπαιδευτής της εταιρείας θα έχει αποκτήσει την ευθύνη και την αυτονομία:
- Εξηγήσει τα διεθνή πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό και την εφαρμογή της ΕΚΕ. - Περιγράψει πώς θα μετρήσετε την απόδοση της ΕΚΕ και πώς θα αξιολογήσετε την ΕΚΕ. Υποβολή εκθέσεων σχετικά με την απόδοση της ΕΚΕ. - Κατανόηση της έννοιας της σημαντικότητας στην ΕΚΕ και της διαδικασίας αναφοράς της ΕΚΕ.	- Να αναλύσει τον αντίκτυπο της εφαρμογής της ΕΚΕ στην εταιρική κουλτούρα, ιδιαίτερα όσον αφορά τα κοινωνικά ζητήματα. - Αναλύσει την απόδοση της ΕΚΕ στον οργανισμό.	- Να χρησιμοποιήσει διεθνή πρότυπα για τον καθορισμό και την εφαρμογή της ΕΚΕ. - Να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα της έκθεσης απόδοσης της ΕΚΕ για να βελτιώσει τις ευθύνες του οργανισμού σε πελάτες και πελάτες και για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.4.3 Περιεχόμενο ενότητας

3.4.3.1 Διεθνή πρότυπα για τον ορισμό και την εφαρμογή της ΕΚΕ

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που εκτελούνται από οργανισμούς περιγράφονται, διευκολύνονται και περιορίζονται από το νόμο. Η νομική συμμόρφωση προς τα ελάχιστα διεθνή πρότυπα που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος και της εργασίας, αποτελεί τη θεμελιώδη αρχή των πολιτικών ΕΚΕ.

Ο Χάρτης της Διεθνούς Εργασίας που επικυρώθηκε τον Απρίλιο του 1919 βάσει του Συμφώνου Ειρήνης του Παρισιού ορίζει σαφώς τις αρχές που αφορούν την προστασία των δικαιωμάτων και των συμφερόντων των εργαζομένων. Η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας αντικατοπτρίζει ήδη τις περισσότερες από αυτές τις αρχές. Το 1944, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας επικύρωσε τη Διακήρυξη της Φιλαδέλφειας (Φιλαδέλφεια - ΗΠΑ) επαναπροσδιορίζοντας τους στόχους και τις αρχές των αγώνων για τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των εργαζομένων⁴⁸.

Οι εθνικές νομοθεσίες και οι διεθνείς οργανισμοί έχουν επίσης αναδείξει το πρόβλημα και τη σημασία της κοινωνικής ευθύνης των οργανισμών⁴⁹ (Tully, 2005). Οι πιο αναπτυγμένες στον κόσμο προσπάθειες για την ΕΚΕ είναι στην Ευρώπη, κυρίως λόγω των ισχυρών κανονισμών και εκστρατειών.

Πραγματικό Παράδειγμα: Euratex. ΕΚΕ σε βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού.

Πεδίο εφαρμογής	# Αειφόρος αλυσίδα εφοδιασμού #Alliances #Βιομηχανίες
Προστιθέμενη αξία	Η EURATEX (κύρια βιομηχανική κλωστοϋφαντουργική ένωση στην Ευρώπη) υποστηρίζει σχετικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες για τη δέουσα επιμέλεια και συμμετέχει στις προσπάθειες των ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων και διεθνών οργανισμών για τη βελτίωση της βιωσιμότητας και την προώθηση της υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού ενδυμάτων. Επιπλέον, η Euratex εμβαθύνει σε θέματα όπως: ιχνηλασιμότητα, τεχνικά πρότυπα, περιβαλλοντικό αποτύπωμα, κίνδυνος ΕΚΕ, πολιτική για τα χημικά, κυκλική οικονομία, ενέργεια και κλιματική αλλαγή.  Πηγή πληροφοριών και εικόνας: Ιστότοπος EURATEX. Νοέμβριος 2019
Περισσότερες πληροφορίες	https://euratex.eu/sustainable-businesses/sustainable-supply-chains/

⁴⁸ Kai C., (2004), On Legal Nature of Corporate Social Responsibility, Right to Defence, and Corporate Social Responsibility (Dialogue Seminar), Beijing, China, 1-16

⁴⁹ Tully S., (2005), International documents on corporate responsibility, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham

Ορισμένα από τα ευρύτερα αναγνωρισμένα και χρησιμοποιούμενα διεθνή μέσα και πρωτοβουλίες ΕΚΕ, καθώς και ορισμένες καινοτόμες προσεγγίσεις που προέκυψαν σε εθνικό επίπεδο, είναι οι εξής:

- AA1000
- Οι κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή εκθέσεων για την προώθηση της βιωσιμότητας της πρωτοβουλίας Global Reporting Initiative (GRI)
- Το Βρετανικό πρότυπο για τη διαχείριση της αειφορίας, BS 8900
- ISO 26000
- ISO 45001 - Υγεία και ασφάλεια κατά την εργασία

Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας έχει αναπτύξει τέσσερις βασικές συμβάσεις εργασίας που θεωρούνται ευρέως ως το ελάχιστο πρότυπο για την κοινωνική ευθύνη. Βάσει αυτών, έχουν αναπτυχθεί κώδικες δεοντολογίας για να «βοηθήσουν τους πωλητές λιανικής ενδυμάτων και τα εμπορικά σήματα να αναγνωρίσουν την ευθύνη τους έναντι των εργαζομένων στις αλυσίδες εφοδιασμού»⁵⁰. Οι κώδικες αναπτύσσονται συχνά από την ίδια την εταιρεία και περιγράφουν τα βασικά δικαιώματα των εργαζομένων και τα ελάχιστα πρότυπα και συνήθως υπάρχουν δύο γενικοί τύποι κωδικών, εθελοντικοί και υποχρεωτικοί.

Τον Μάιο του 2012, το Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (UNGC) σε συνεργασία με την Nordic Initiative Clean and Ethical (NICE) ανακοίνωσε την έναρξη της πρώτης τομεακής πρωτοβουλίας, ενός κώδικα δεοντολογίας για τη βιομηχανία ενδυμάτων. Ο κώδικας αναπτύχθηκε για να ευθυγραμμιστεί με τις δέκα αρχές της UNGC, αλλά με πρόσθετο ειδικό περιεχόμενο για τη βιομηχανία ενδυμάτων (NICE, 2012).

Ενώ οι εξελίξεις αυτών των κωδικών είναι εθελοντικές, η συμμόρφωσή τους από τους προμηθευτές είναι υποχρεωτική για μερικά brands όπως Levi's, H & M, Nike και Adidas.

3.4.3.2 Εφαρμογή της ΕΚΕ

Εάν η ΕΚΕ πρόκειται να συμβάλει στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, είναι ασφαλές να πούμε ότι πρέπει να είναι κάτι παραπάνω από μια δέσμευση, επομένως πρέπει πρώτα απ' όλα να αποτελεί μέρος μιας γενικής στρατηγικής. Παρόλο που υπάρχουν πολλά μέσα για την υποστήριξη μιας στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βασικά είναι όλα τα υποστηρικτικά συστήματα διαχείρισης. Ένα σύστημα διαχείρισης αποτελείται από τις αλληλένδετες συμφωνίες και τις μεθόδους, τις ευθύνες και τις διαδικασίες της επιχείρησης και την οργανωτική δομή της, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η προγραμματισμένη και συστηματική διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών της εταιρείας⁵¹.

⁵⁰ Fletcher, K. (2008). Sustainable fashion & textiles. London, UK: Earthscan, p. 58

⁵¹ Hugé, J., & Waas, T. (2011, November). Corporate social responsibility for sustainable development – reflections on theory, practice and on the role of government. Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek 2007-2011, 12-13

Μια στρατηγική ΕΚΕ είναι ένας οδικός χάρτης για την προώθηση των θεμάτων ΕΚΕ. Καθορίζει την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της επιχείρησης όσον αφορά την ΕΚΕ, επιτρέποντας στην επιχείρηση να επιτύχει χρησιμοποιώντας τους πόρους της μέσα στο μοναδικό της περιβάλλον για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς και να εκπληρώσει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε ότι μια επιτυχημένη εφαρμογή της ΕΚΕ είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία που απαιτεί δημιουργικότητα και προσεκτικό προγραμματισμό.

Για να καθορίσουν τη βάση για την στρατηγική τους για την ΕΚΕ, οι εταιρείες αναπτύσσουν δεσμεύσεις - συνήθως με τη μορφή κωδικών δεοντολογίας και προτύπων – που καθορίζουν συγκεκριμένες αλλαγές συμπεριφοράς για τις οποίες μια επιχείρηση συμφωνεί να αγωνιστεί. Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει: να αναπτύξει τον κώδικα δεοντολογίας της ή να προσχωρήσει στον υφιστάμενο τομεακό κώδικα ή πρότυπο ή σε κάποιο άλλο υπάρχον μέσο.

Η χρήση των εθελοντικών κωδικών δεοντολογίας που αναπτύσσει η εταιρεία ως εργαλείο της ΕΚΕ στον κλάδο των ενδυμάτων αυξάνεται, αποδεικνύοντας την αυξημένη δέσμευση για βιωσιμότητα από οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Το κλειδί για μια επιτυχημένη εφαρμογή είναι, σύμφωνα με τον Raps, μια ολοκληρωμένη εικόνα της διαδικασίας εφαρμογής⁵².

Για να ξεπεραστούν και να βελτιωθούν οι δυσκολίες στην εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής, ο Raps (2005) συνέταξε έναν κατάλογο ελέγχου με δέκα κρίσιμα σημεία:

- Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης
- Συμμετοχή της μεσαίας διαχειριστής με πολύτιμες γνώσεις
- Ανοιχτή και διαρκής αμφίδρομη επικοινωνία
- Ενσωμάτωση απόψεων - οργανωτική δομή, πολιτιστικές πτυχές και προοπτική των ανθρώπινων πόρων
- Σαφής εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Προληπτικά μέτρα κατά των εμποδίων
- Έμφαση στις δραστηριότητες ομαδικής εργασίας
- Σεβασμός των διαφορετικών χαρακτηριστικών του ατόμου
- Αξιοποίηση των υποστηρικτικών μέσων εφαρμογής
- Υπολογισμός του χρόνου για απρόβλεπτα περιστατικά

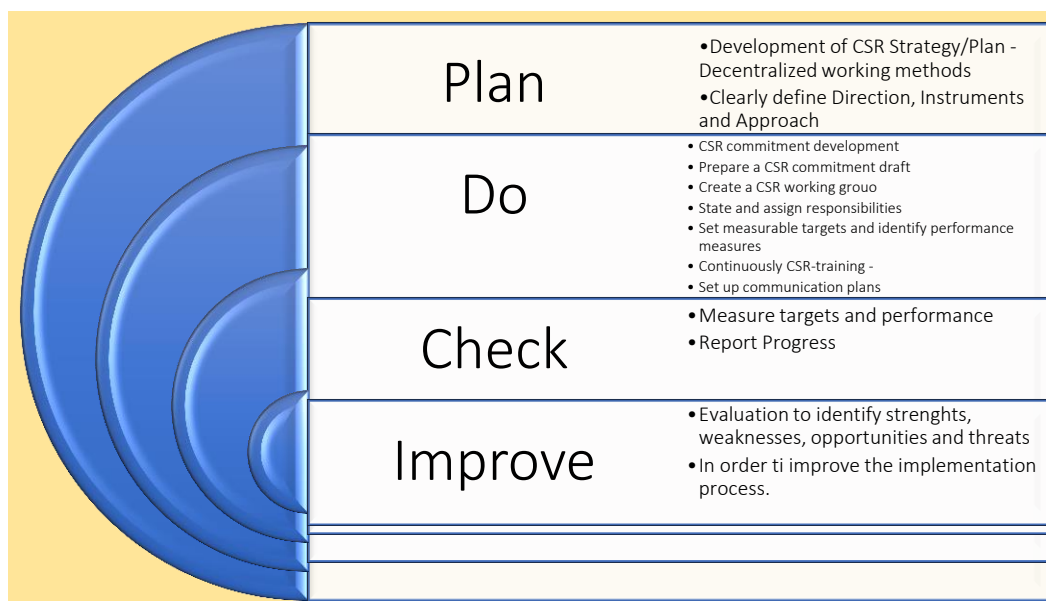
Πλαίσιο εφαρμογής ΕΚΕ

Ένα καλά σχεδιασμένο πλαίσιο υλοποίησης της ΕΚΕ ενσωματώνει την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική λήψη αποφάσεων σε μια επιχείρηση - από το διοικητικό συμβούλιο έως τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής και τους εταίρους στην εφοδιαστική αλυσίδα - και συνεπώς συνδέεται στενά με την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση.

⁵² Raps A. (2005) Strategy Implementation – an Insurmountable Obstacle? Handbook of Business Strategy. [Online] 6 (1), p. 141-146

Επειδή η εφαρμογή της ΕΚΕ δεν μπορεί να είναι ίδια για κάθε επιχείρηση, αφού κάθε μία έχει τα ιδιαίτερα και αποκλειστικά χαρακτηριστικά και τις περιστάσεις της που την επηρεάζουν. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει σημαντική αξία στην εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με συστηματικό τρόπο, σε συμφωνία με τις βασικές αξίες των επιχειρήσεων, την επιχειρηματική κουλτούρα, το περιβάλλον και τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες⁵³.

Ο Hohnen περιγράφει ένα καλά σχεδιασμένο πλαίσιο υλοποίησης της ΕΚΕ διαιρώντας τη διαδικασία σε τέσσερα μέρη: Σχέδιο, Υλοποίηση, Έλεγχος και Βελτίωση.



Σχήμα 4. Πλαίσιο εφαρμογής ΕΚΕ (Hohnen, 2007)

Το πρώτο μέρος, το **σχέδιο (plan)**, περιλαμβάνει τη διαδικασία ανάπτυξης μιας αποκλειστικής στρατηγικής ΕΚΕ εντός του οργανισμού. Εδώ είναι σημαντικό να επικοινωνείτε εντός του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα και να λαμβάνετε υποστήριξη από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τα ανώτερα στελέχη και τους υπαλλήλους.

Στο δεύτερο μέρος της διαδικασίας εφαρμογής, **Υλοποίηση (Do)** θα πρέπει πρωτίστως να αναπτυχθούν δεσμεύσεις για την ΕΚΕ οι οποίες θα τεθούν αργότερα σε εφαρμογή. Σε αυτό το μέρος είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία, αυτό γίνεται εν μέρει με την προετοιμασία και εφαρμογή της στρατηγικής ΕΚΕ με τη συμμετοχή των εργαζομένων και μέσω της συνεχούς κατάρτισης ΕΚΕ.

Μετά από αυτό το μέρος ακολουθεί το τρίτο μέρος που είναι **Έλεγχος (Check)**. Σε αυτό το μέρος, είναι σημαντικό να παρακολουθείτε, να αναφέρετε και να μετράτε την πρόοδο της υλοποιούμενης στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εντός

⁵³ Hohnen, P. (2007) Corporate Social Responsibility – An implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development

του οργανισμού και να εμπλέξετε τους βασικούς ενδιαφερόμενους για την ανατροφοδότηση.

Το τελευταίο μέρος της διαδικασίας εφαρμογής της ΕΚΕ, **Βελτίωση (Improve)**, τονίζει τη σημασία της αξιολόγησης και τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης.

Λεπτομερές πλαίσιο εφαρμογής ΕΚΕ		
Πότε? (Εννοιολογική φάση)	Τι? (Οριοθέτηση εργασιών)	Πως? (Σημεία ελέγχου στο ταξίδι)
Σχέδιο 	1. Υλοποίηση αξιολόγησης ΕΚΕ	• Συγκέντρωση μιας ομάδας ηγεσίας ΕΚΕ. • Ανάπτυξη ενός ορισμού εργασίας για την ΕΚΕ. • Προσδιορισμός των νομικών απαιτήσεων. • Επανεξέταση εταιρικών εγγράφων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων και εσωτερικής ικανότητας. • Προσδιορίστε και εμπλέξτε τους βασικούς ενδιαφερόμενους
	2. Ανάπτυξη στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	• Δημιουργία υποστήριξης με Διευθύνοντα Σύμβουλο, ανώτερα στελέχη και εργαζόμενους • Διερευνήσει τι κάνουν οι άλλοι και αξιολόγηση της αξίας των αναγνωρισμένων μέσων ΕΚΕ. • Προετοιμασία ενός πίνακα προτεινόμενων δράσεων ΕΚΕ. • Ανάπτυξη ιδεών για τη διαδικασία και την επιχειρησιακή υπόθεσή τους. • Απόφαση για την κατεύθυνση, την προσέγγιση, τα όρια και τους τομείς εστίασης.
Υλοποίηση 	3. Ανάπτυξη δεσμεύσεων ΕΚΕ	• Μελέτη των δεσμεύσεων ΕΚΕ. • Διεξαγωγή συζητήσεων με τους κύριους ενδιαφερόμενους. • Δημιουργία ομάδας εργασίας για την ανάπτυξη των δεσμεύσεων. • Προετοιμασία προκαταρκτικού σχεδίου. • Συμβουλευτείτε τα ενδιαφερόμενα μέρη.
	4. Εφαρμογή των δεσμεύσεων ΕΚΕ	• Ανάπτυξη ολοκληρωμένης δομής λήψης αποφάσεων για την ΕΚΕ. • Προετοιμασία και εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. • Καθορισμός μετρήσιμων στόχων και προσδιορισμός μέτρων απόδοσης. • Δέσμευση υπαλλήλων και άλλων για τους οποίους ισχύουν δεσμεύσεις ΕΚΕ. • Σχεδιασμός και διεξαγωγή εκπαίδευσης ΕΚΕ. • Δημιουργία μηχανισμών για την αντιμετώπιση προβληματικής συμπεριφοράς.

		• Δημιουργία εσωτερικών και εξωτερικών σχεδίων επικοινωνίας. • Δημόσια δέσμευση.
Έλεγχος ↓	5. Διαβεβαιώστε και αναφέρετε την πρόοδο	• Μέτρηση και διασφάλιση της απόδοσης. • Συμμετοχή ενδιαφερόμενων φορέων. • Αναφορά της απόδοσης, εσωτερικά και εξωτερικά.
Βελτιώσε ↓	6. Αξιολογήστε και βελτιώστε	• Αξιολόγηση της απόδοσης. • Προσδιορισμός ευκαιριών βελτίωσης. • Συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών.
Διασταύρωση: Ολοκληρώθηκε ένας κύκλος ←		• Επιστρέψτε στο σχέδιο και ξεκινήστε τον επόμενο κύκλο.

3.4.3.3 Αξιολόγησης Απόδοσης ΕΚΕ

Για όλους τους οργανισμούς, το θέμα της διαχείρισης του οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα μέτρησης της απόδοσης και στη συνέχεια την αξιολόγηση και την αναφορά των επιδόσεων. Η πτυχή αυτή ισχύει εξίσου και όταν συζητάμε τις δραστηριότητες ΕΚΕ, επειδή η ΕΚΕ στοχεύει τελικά στη βελτίωση των επιδόσεων. Ως εκ τούτου, η υποβολή εκθέσεων, η επαλήθευση και η διασφάλισή της αποτελούν σημαντικά εργαλεία για να εκτιμηθεί αν η αλλαγή έχει πραγματοποιηθεί, δίνοντας στους ενδιαφερόμενους την ευκαιρία να δούνε πόσο καλά η επιχείρηση τηρεί τις υποχρεώσεις της και την επίδραση που έχει.

Η διαδικασία αξιολόγησης βασίζεται στη μέτρηση, επαλήθευση και αναφορά των πιο κρίσιμων ζητημάτων για τη βελτίωση του προγράμματος ΕΚΕ. Ορίζοντας μετρήσιμους στόχους και προσδιορίζοντας τις επιδόσεις, η διαδικασία εφαρμογής θα είναι πιο αποτελεσματική και σωστή⁵⁴.

Οι κύριοι στόχοι που συνδέονται με τη διαδικασία αξιολόγησης είναι⁵⁵:

- προσδιορισμός της (1) αποτελεσματικότητας των πρακτικών ΕΚΕ και (2) των ανησυχητικών παραγόντων,
- ανάπτυξη σχετικών λύσεων στα προβλήματα που συνδέονται με την οργανωτική ενσωμάτωση των πρακτικών ΕΚΕ
- διερεύνηση και ανάλυση των φραγμών στην επιτυχή ενσωμάτωση της ΕΚΕ και αυτό που μπορεί να αλλάξει για να ξεπεραστούν αυτοί οι φραγμοί
- αναθεώρηση των υφιστάμενων στόχων και ανάπτυξη νέων, εάν είναι απαραίτητο.

Αναφορά ΕΚΕ

⁵⁴ Haslin, A. H and Ochoa, D. J. (2008) Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility. Organizational Dynamics

⁵⁵ Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. Journal of Business Ethics, 87, 71–89.

Η υποβολή εκθέσεων χρησιμοποιείται για την επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική διαχείριση και απόδοση μιας επιχείρησης. Όταν γίνεται καλά, η αναφορά θα πρέπει να εξετάζει πώς οι κοινωνικές τάσεις επηρεάζουν μια επιχείρηση και, με τη σειρά της, πώς οι ενέργειες της επιχείρησης επηρεάζουν την κοινωνία. Ως εκ τούτου, η αναφορά μπορεί να αποδείξει το κίνητρο και την προθυμία της εταιρείας να τοποθετηθεί σε ευρύτερο πλαίσιο.

Η χρήση της αναφοράς ως μέσου επικοινωνίας για τις δράσεις και τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας μιας επιχείρησης έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, καθώς στα μέσα της δεκαετίας του 1990 μόνο λίγες επιχειρήσεις ανέφεραν πτυχές της απόδοσής τους εκτός των οικονομικών θεμάτων. Μέχρι το 2006, πάνω από τα δύο τρίτα της λίστας Fortune "Global 250" αναφέρθηκαν σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές πολιτικές και δραστηριότητες.

Η απόφαση για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις προσπάθειες ΕΚΕ μπορεί να προέρχεται από τους ίδιους παράγοντες με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, καθώς η αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις διατηρεί υγιείς σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους⁵⁶. Ενώ οι εκθέσεις ΕΚΕ μπορεί να είναι σημαντικές για τη σχέση της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η υποβολή εκθέσεων και πρακτικών της ΕΚΕ είναι κυρίως εθελοντική, καθώς πολύ λίγες γεωγραφικές περιοχές έχουν κανονισμούς σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τις πρακτικές αναφοράς.

Ένας μεγάλος και αυξανόμενος αριθμός οργανισμών παγκοσμίως αναπτύσσει αναφορές χρησιμοποιώντας τις κατευθυντήριες γραμμές της πρωτοβουλίας Global Reporting Initiative (GRI)⁵⁷ ή χρησιμοποιεί το πλαίσιο διασφάλισης AccountAbility και ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν και τα δύο αυτά μέσα.

Η Παγκόσμια Πρωτοβουλία Αναφοράς (GRI), η οποία κυκλοφόρησε για πρώτη φορά το 2000, είναι το πιο κοινό και ευρέως χρησιμοποιούμενο πλαίσιο για την παροχή καθοδήγησης σχετικά με την αποκάλυψη επιδόσεων ΕΚΕ.

Το πλαίσιο περιγράφει το βασικό περιεχόμενο για την αναφορά και τις κατευθύνσεις σχετικά με τον τρόπο αναφοράς. Το GRI προσπάθησε να καλύψει ένα κενό που είχε δημιουργηθεί με προηγούμενες προσπάθειες αποκάλυψης πληροφοριών σχετικά με περιβαλλοντικές και κοινωνικές προσπάθειες, όπως η έλλειψη ομοιομορφίας, συνέπειας και συγκρισιμότητας και έτσι ο GRI ανέπτυξε ένα πλαίσιο που ακολουθεί τη μέθοδο των γενικά αποδεκτών λογιστικών αρχών (GAAP) στη χρηματοοικονομική πληροφόρηση⁵⁸.

Προκειμένου να διορθωθεί η προσέγγιση, ο GRI έχει αναπτύξει ειδικά συμπληρώματα τομέα και έχει εκδώσει μια πιλοτική έκδοση ειδικά για τη βιομηχανία ενδυμάτων και υποδημάτων. Σε αυτό το Συμπλήρωμα Τομέα

⁵⁶ Sutantoputra, A. W. (2009). Social disclosure rating system for assessing firms' CSR reports. *Corporate Communication: An International Journal*, 14 (1), 34-48.

⁵⁷ <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>

⁵⁸ Sherman, R. W. (2009). The Global Reporting Initiative: What value is added? *International Business & Economics Research Journal*, 8 (5), 9-22

Ενδυμάτων και Υποδημάτων GRI (AFSS) περιλαμβάνεται ένας ορισμός της αναφοράς ΕΚΕ ως "πρακτική μέτρησης, αποκάλυψης και ευθύνης για τις οργανωτικές επιδόσεις, ενώ εργάζεται για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης... παρέχει μια ισορροπημένη και λογική εκπροσώπηση των επιδόσεων βιωσιμότητας του οργανισμού αναφοράς... θετικές και αρνητικές συνεισφορές"⁵⁹.

Ο GRI είναι ένας αναγνωρισμένος από τον ΟΗΕ μη κερδοσκοπικός οργανισμός που έχει συσταθεί για να παρέχει καθοδήγηση σε οργανισμούς που ασχολούνται με τη γνωστοποίηση και την αναφορά δραστηριοτήτων. Οι κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τη βιωσιμότητα που αναπτύσσονται από πολλούς φορείς παρέχουν στους οργανισμούς αναφοράς και τους ενδιαφερόμενους φορείς ένα γενικά εφαρμόσιμο και συγκρίσιμο πλαίσιο για την κατανόηση των αποκαλυπτόμενων πληροφοριών.

Η έννοια της σημαντικότητας προέρχεται από το περιβάλλον χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, εφαρμόστηκε και συνέβαλε στην υποβολή έκθεσης για την αειφορία, προσδιορίζοντας, επιλέγοντας και δίνοντας προτεραιότητα σε θέματα βιωσιμότητας με σημαντικές επιπτώσεις⁶⁰.

Το GRI εντοπίζει την ύπαρξη ουσιαστικής σημασίας ως αποφασιστικής σημασίας για να αποφασίσει ποια θέματα και δείκτες πρέπει να συμπεριληφθούν, να παραλειφθούν και που πρέπει να δοθεί έμφαση στην αναφορά βιωσιμότητας. Οι τελευταία G4 έκδοση βάζει έμφαση στις βασικές αρχές της συμμετοχικότητας, ουσιαστικότητας και την πληρότητα, όπως κάνει στη λίστα των τυπικών ζητημάτων αποκάλυψης. «Οι πληροφορίες σε έκθεση που θα πρέπει να καλύπτουν θέματα και δείκτες που αντικατοπτρίζουν τις οργανισμού σημαντικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις ή ότι θα επηρεάσει ουσιαστικά τις εκτιμήσεις και αποφάσεις των φορέων».

Δεδομένου ότι η ουσιαστικότητα είναι ένας βασικός όρος που χρησιμοποιείται στις τρέχουσες εκθέσεις εταιρικής βιωσιμότητας, αναμένεται ότι οι εταιρείες θα επιλέξουν τα πιο ουσιαστικά ζητήματα για τις προκλήσεις βιωσιμότητας και θα αναφέρουν ανάλογα.

Πραγματικό παράδειγμα: Δείκτης διαφάνειας μόδας.

Πεδίο εφαρμογής	# Αειφόρος συγκριτικό σημείο # Διακομιστικό # Μπάνια # στον τρίτο τομέα
Προστιθέμενη αξία	Fashion Transparency Index – ο Δείκτης Διαφάνειας χρησιμοποιεί μια μεθοδολογία αξιολόγησης για σήματα ελέγχοντας πέντε βασικούς τομείς, μεταξύ των οποίων: η πολιτική και οι δεσμεύσεις, η διακυβέρνηση, η ιχνηλασιμότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, η αξιολόγηση των προμηθευτών, καθώς και θέματα δημοσιότητας που καλύπτουν την ισότητα των φύλων, αξιοπρεπή εργασία, δράση για το

	κλίμα και υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή. Πηγή πληροφοριών: Ιστοσελίδα του Fashion revolution. Νοέμβριος 2019
Περισσότερες πληροφορίες	https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashion_transparency_index_2019?e=25766662/69342298

Πραγματικό Παράδειγμα: RobecoSAM - Δείκτης βιωσιμότητας Dow Jones

Πεδίο εφαρμογής	# Αειφόρος δείκτης αναφοράς #Εκδόσεις #Ανταλλαγές #Επενδυτές
Προστιθέμενη αξία	Ο δείκτης RobecoSAM χρησιμοποιεί μια μεθοδολογία αξιολόγησης για να συγκριθεί η δημοσιοποίηση των επιχειρήσεων σε τρεις διαστάσεις: κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική. Περιλαμβάνει: τον έλεγχο των ενδιαφερομένων μερών, την υγιεινή και την ασφάλεια, τις παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και του εργατικού δικαίου και τις τεράστιες αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι επιχειρήσεις υφίστανται πιέσεις για την ενίσχυση της διαφάνειας σε όλες τις βαθμίδες των δραστηριοτήτων τους. Οι ηγέτες στον τομέα της αειφορίας στη βιομηχανία ενσωματώνουν περιβαλλοντικούς προβληματισμούς σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής, από το σχεδιασμό προϊόντων και την προμήθεια πρώτων υλών έως την ανακύκλωση χρησιμοποιημένων προϊόντων. Πηγή πληροφοριών: Ιστοσελίδα Robecosam
Περισσότερες πληροφορίες	https://yearbook.robecosam.com/fileadmin/Files/Industries/Textiles_Apparel_Luxury_Goods.pdf

3.4.4 Προτεινόμενη βιβλιογραφία

- Hohnen, P. (2007) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Οδηγός εφαρμογής για τις επιχειρήσεις. Διεθνές Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη.
https://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf
- Ο Κύκλος Αναφοράς Βιωσιμότητας του GRI: Εγχειρίδιο για μικρές και όχι τόσο μικρές οργανώσεις -
<https://www.globalreporting.org/services/preparation/Publications/Pages/e-shop.aspx>
- Galbreath, J. (2010). Οι οδηγοί της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: ο ρόλος του τυπικού στρατηγικού σχεδιασμού και του εταιρικού πολιτισμού. British Journal of Management, 21 (2), σελ. 511-525 -
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2009.00633.x>
- Graafland, JJ και Mazereeuw -Van der Duijn Schouten, C. (2012). Κίνητρα για εταιρική κοινωνική ευθύνη. De Economist, 160 (4), 377-396.

- Kalyar, MN, Rafi, N. & Kalyar, AN (2013). Παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη: Μια εμπειρική μελέτη. *Research Systems and Behavioral Science*, 30 (4), σελ. 495-505.
- Melo, T. (2012). Οι καθοριστικοί παράγοντες της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης: η επιρροή της οργανωτικής κουλτούρας, η κατοχή της διαχείρισης και η οικονομική απόδοση. *Journal of Social Responsibility*, 8 (1), σελ. 33-47.
- Belz, F.-M. & Peattie, K. (2012). Μάρκετινγκ βιωσιμότητας: μια σφαιρική προοπτική. 2 έκδοση. Wiley, Chichester.
- Lamberti, L. & Lettieri, E. (2009). Πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εταιρική Στρατηγική: Στοιχεία από Διαχρονική Μελέτη Περιπτώσεων. *Journal of Business Ethics*, 87 (2), σελ. 153-168 - https://www.researchgate.net/publication/226961149_CSR_Practices_and_Corporate_Strategy_Evidence_from_a_Longitudinal_Case_Study
- Malik, M. (2014). Δυνατότητες ενίσχυσης της αξίας της ΕΚΕ: Σύνοψη ανασκόπηση της σύγχρονης λογοτεχνίας. *Journal of Business Ethics*, 127 (2), σελ. 419-438 - <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2051-9>
- SomSekhar Bhattacharyya Arunditya Sahay Ashok Pratap Arora Abha Chaturvedi, (2008), "Ένα εργαλείο σχεδιασμού εταιρικών στρατηγικών πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR)", *Journal of Social Responsibility*, Vol. 4 Έκδοση 3 σελ. 265 - 282.
- Spiller, R. (2000). Ηθικές επιχειρήσεις και επενδύσεις: Πρότυπο για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία. *Journal of Business Ethics*, 27 (1-2), σελ. 149-160 - <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1006445915026.pdf>
- Πασπαλίστε, GB & Maines, LA (2010). Τα οφέλη και το κόστος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. *Business Horizons*, 53 (5), σελ. 445-453 - https://www.academia.edu/8459306/The_Benefits_and_Costs_of_Corporate_Social_Responsibility_PDF
- Jacquie L'Etang, Jairo Lugo- Ocando και ZetiAzreen Ahmad (2011) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εξουσία και Στρατηγική Επικοινωνία στο Εγχειρίδιο Επικοινωνίας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης εκδοθέντες από Øyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett και Steve May.
- Fisher, J. (2004) Κοινωνική ευθύνη και ηθική: Αποσαφήνιση των Concepts, *Journal of Business Ethics* 52: 391-400.
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) σε διάφορες χώρες - <https://www.transparenthands.org/corporate-social-responsibility-csr-in-different-countries/>
- 10 παραδείγματα υποδειγματικών πρωτοβουλιών CSR - <https://www.prezly.com/academy/relationships/corporate-social-responsibility/10-examples-of-exemplary-csr-initiatives>

3.4.5 Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

1. Η στρατηγική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στοχεύει στον εντοπισμό των: (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
 - a. Οι ενδιαφερόμενοι και οι προοπτικές και τα ενδιαφέροντά τους
 - b. Οι δραστηριότητες ΕΚΕ που διεξάγονται από τον διαγωνισμό
 - c. Οι συγκεκριμένοι τομείς προτεραιότητας
2. Κατά τη δημιουργία των κωδικών συμπεριφοράς τους, οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν: (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
 - a. Ανάπτυξη του κώδικα δεοντολογίας
 - b. Να δανειστείτε κώδικα δεοντολογίας άλλης εταιρείας
 - c. Για να συνδεθείτε σε έναν υπάρχον τομεακό κώδικα
3. Μεταξύ των κύριων στόχων της διαδικασίας αξιολόγησης της ΕΚΕ είναι: (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
 - a. Ανάπτυξη σχετικών λύσεων στα προβλήματα που σχετίζονται με την οργανωτική ενσωμάτωση των πρακτικών ΕΚΕ
 - b. Να τιμωρηθούν οι υπεύθυνοι για τα σφάλματα που αντιμετωπίστηκαν
 - c. Να αναθεωρήσουν τους τρέχοντες στόχους και να αναπτύξουν νέους στόχους, εάν χρειαστεί
 - d. Να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές
4. Ποιος είναι υπεύθυνος για τα πρότυπα για την "Ηθική διαπραγμάτευση"; (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου
 - b. Παγκόσμια Τράπεζα
 - c. Ευρωπαϊκή Επιτροπή
 - d. Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ)
5. Το πλαίσιο διαδικασίας εφαρμογής ΕΚΕ χωρίζεται στα ακόλουθα μέρη: (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a. Σχέδιο, υλοποίηση, έλεγχος και βελτίωση
 - b. Υλοποίηση, Σχέδιο, Επαλήθευση, Αλλαγή
 - c. Σχέδιο, Αξιολόγηση, Εφαρμογή, Αλλαγή
 - d. Σχέδιο, υλοποίηση, Επαλήθευση, Αλλαγή

Ενότητα 3.5 Νομοθεσία για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας

3.5.1 Εισαγωγή

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης και οι οργανώσεις καταβάλλουν συνεχώς προσπάθειες για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους.

Σε ό, τι αφορά την πρόληψη και συνδέεται με το νομοθετικό σώμα υγιεινής και ασφάλειας, η ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί ως εθελοντική δέσμευση που ξεπερνά την εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία με στόχο να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι θα επωφελούνται από υψηλότερα πρότυπα επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας και καλύτερες συνθήκες εργασίας.

3.5.2 Σύντομη περιγραφή

Η γνώση	Δεξιότητες	Αρμοδιότητες
Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο ενδοεπιχειρησιακός εκπαιδευτής θα είναι σε θέση:	Στο τέλος αυτής της μονάδας, ο εκπαιδευτής της εταιρείας θα έχει αποκτήσει την ευθύνη και την αυτονομία:
- Εξηγήσει την ευρωπαϊκή και την εθνική νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια - Συζητήσει την ασφάλεια χρήσης του εξοπλισμού στη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργίας	- Επιλέξει τις πιο κατάλληλες μεθόδους για την ευαισθητοποίηση της ομάδας εργασίας σχετικά με τη σημασία υγιεινής και ασφάλειας για τη μείωση των κινδύνων. - Προσαρμογή σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης (δύσκολες καταστάσεις).	- Χρήση της εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας στον οργανισμό. - Εφαρμογή κατάλληλων μετρήσεων στις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης (δύσκολες συνθήκες).

3.5.3 Περιεχόμενο ενότητας

3.5.3.1 Ευρωπαϊκή και εθνική νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια

Η επαγγελματική υγεία και ασφάλεια είναι ένας ευρής τομέας που ασχολείται με:

- προώθηση και διατήρηση του υψηλότερου βαθμού σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευημερίας των εργαζομένων,
- την πρόληψη των συνταξιοδοτήσεων λόγω προβλημάτων υγείας που προκαλούνται από τις συνθήκες εργασίας,
- την προστασία των εργαζομένων από τους κινδύνους που απειλούν την υγεία.

- την προσαρμογή του επαγγελματικού περιβάλλοντος στις φυσιολογικές και ψυχολογικές ικανότητες των εργαζομένων⁶¹.

Ταυτόχρονα, η ΕΚΕ μπορεί να παράσχει το πλαίσιο για τη σύνδεση της επαγγελματικής υγείας, της ασφάλειας και της ευημερίας με άλλες συναφείς πτυχές όπως⁶²:

- Ανθρώπινοι πόροι.
- Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.
- Άλλα θεμελιώδη δικαιώματα.
- Περιβαλλοντικά ζητήματα.
- Ασφάλεια και δημόσια υγεία (συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας των προϊόντων).
- Κερδοφορία και παραγωγικότητα.

Το άρθρο 153 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης δίνει στην ΕΕ την εξουσία να εκδίδει οδηγίες στον τομέα της υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Η οδηγία-πλαίσιο, με το ευρύ πεδίο εφαρμογής της, καθώς και άλλες οδηγίες που εστιάζονται σε συγκεκριμένες πτυχές της υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία αποτελούν τα βασικά στοιχεία της ευρωπαϊκής νομοθεσίας.

Η οδηγία περιλήφθηκε στη νομοθεσία σε όλα τα κράτη μέλη προκειμένου να καθοριστούν τα ελάχιστα πρότυπα.

Οι οδηγίες αυτές ακολουθούν την ίδια προσέγγιση στην πρόληψη, αξιολόγηση κινδύνου που ακολουθείται από μέτρα πρόληψης που βασίζονται στις ακόλουθες κοινές αρχές πρόληψης:

- αποφυγή κινδύνων
- αξιολόγηση των κινδύνων που δεν μπορούν να αποφευχθούν
- καταπολέμηση των κινδύνων στην πηγή
- προσαρμογή του έργου στο άτομο
- αλλαγή στην τεχνική πρόοδο που αντικαθιστά τον επικίνδυνο από το μη επικίνδυνο ή λιγότερο επικίνδυνο
- ανάπτυξη μιας συνεκτικής συνολικής πολιτικής πρόληψης
- δίνοντας προτεραιότητα στα συλλογικά μέτρα προστασίας έναντι των ατομικών μέτρων προστασίας
- δίνοντας τις κατάλληλες οδηγίες στους εργαζομένους.

Οδηγία 2009/104 / ΕΚ - χρήση εξοπλισμού εργασίας⁶³

Η παρούσα οδηγία καλύπτει τις ελάχιστες προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής για τη χρήση εξοπλισμού εργασίας από τους εργαζομένους κατά την εργασία, αναφέροντας τις υποχρεώσεις των εργοδοτών να λαμβάνουν κάθε μέτρο για να

⁶¹ Reese, C.D., Occupational Health and Safety Management. Lewis Publishers, New York, (2003).

⁶² Boix, P., Gil, J.M., Rodrigo, F., Prioridades estratégicas en salud laboral desde el punto de vista de los profesionales. Observatorio de Salud Laboral, (2006)

⁶³ <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/3>

εξασφαλίζουν την ασφάλεια του εξοπλισμού εργασίας που τίθεται στη διάθεση των εργαζομένων και να παρέχουν στους εργαζομένους επαρκείς, κατανοητές πληροφορίες (π.χ. γραπτές οδηγίες) σχετικά με τον εξοπλισμό εργασίας, διευκρινίζοντας: τους όρους χρήσης, τις προβλέψιμες μη φυσιολογικές καταστάσεις, τα τυχόν συμπληρωματικά συμπεράσματα που αντλούνται από την εμπειρία. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τους κινδύνους που τους αφορούν. Ο εργοδότης εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επαρκή κατάρτιση, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων και της ειδικής κατάρτισης σε εξοπλισμό ειδικού κινδύνου. Οι στρατηγικές της οδηγίας περιλαμβάνουν:

- Παράρτημα I - Ελάχιστες απαιτήσεις
- Παράρτημα II - Διατάξεις σχετικά με τη χρήση του εξοπλισμού εργασίας
- Παράρτημα III - Καταργούμενη οδηγία με τις διαδοχικές τροποποιήσεις της και Κατάλογος προθεσμιών ενσωμάτωσης στο εθνικό δίκαιο
- Παράρτημα IV - Πίνακας αντιστοιχίας

Άλλα έγγραφα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με αυτό το θέμα:

- Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή Περιφερειών σχετικά με την πρακτική εφαρμογή των διατάξεων των οδηγιών 89/391 (Πλαίσιο) για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, 89/654 (Χώροι εργασίας), 89/655 (Εξοπλισμός εργασίας), 89/656 (Εξοπλισμός ατομικής προστασίας), 90/269 (χειρισμός χειρωνακτικών φορτίων) και 90/270
- Αξιολόγηση της πρακτικής εφαρμογής των οδηγιών της ΕΕ για την επαγγελματική ασφάλεια και υγιεινή (EAY) στα κράτη μέλη της ΕΕ - Οδηγία σχετικά με τις ελάχιστες απαιτήσεις ασφάλειας και υγείας για τη χρήση του εξοπλισμού εργασίας από τους εργαζομένους κατά την εργασία (2017).

Οδηγία 92/58 / ΕΟΚ - σημάδια ασφαλείας και / ή υγιεινής⁶⁴

Η παρούσα οδηγία ορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις για την παροχή σήματος ασφαλείας και / ή υγιεινής κατά την εργασία, όπου δηλώνεται ότι οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν ή να διασφαλίζουν την ύπαρξη σημείων ασφαλείας ή / και υγιεινής όπου οι κίνδυνοι δεν μπορούν να αποφευχθούν ή να μειωθούν και ότι οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους να ενημερώνονται για όλα τα μέτρα που λαμβάνονται σχετικά με τα σήματα υγιεινής και ασφαλείας κατά την εργασία και να τους παρέχεται η κατάλληλη οδηγία σχετικά με αυτά τα σημεία.

Τα παραρτήματα που περιγράφουν τις τεχνικές προδιαγραφές των σημάτων υγιεινής και ασφαλείας προσαρμόζονται υπό το πρίσμα των συνακόλουθων σχετικών οδηγιών και της τεχνικής προόδου στον τομέα των σημάτων υγιεινής και ασφαλείας στην εργασία.

⁶⁴ <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/9>

Τα κράτη μέλη μπορούν να καθορίζουν - εντός ορισμένων ορίων - εναλλακτικά μέτρα για την αντικατάσταση σημάτων και σημάτων που παρέχουν το ίδιο επίπεδο προστασίας.

Τα παραρτήματα της παρούσας οδηγίας παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις ελάχιστες απαιτήσεις για όλα τα σήματα ασφαλείας και υγιεινής:

- Παράρτημα I: Γενικές ελάχιστες απαιτήσεις σχετικά με τα σήματα ασφαλείας ή / και υγείας κατά την εργασία
- Παράρτημα II: Ελάχιστες γενικές απαιτήσεις όσον αφορά τις πινακίδες
- Παράρτημα III: Ελάχιστες απαιτήσεις για τα σήματα των δοχείων και των σωλήνων
- Παράρτημα IV: Ελάχιστες απαιτήσεις για την αναγνώριση και τον εντοπισμό του πυροσβεστικού εξοπλισμού
- Παράρτημα V: Ελάχιστες απαιτήσεις για σήματα που χρησιμοποιούνται για εμπόδια και επικίνδυνες τοποθεσίες και για σήμανση των οδών κυκλοφορίας
- Παράρτημα VI: Ελάχιστες απαιτήσεις για φωτεινά σήματα
- Παράρτημα VII: Ελάχιστες απαιτήσεις για ακουστικά σήματα
- Παράρτημα VIII: Ελάχιστες απαιτήσεις για προφορική επικοινωνία
- Παράρτημα IV: Ελάχιστες απαιτήσεις για σήματα χειρός

Οδηγία 89/656 / ΕΟΚ - χρήση ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού⁶⁵

Η παρούσα οδηγία θεσπίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις για τους εξοπλισμούς ατομικής προστασίας που χρησιμοποιούνται από τους εργαζομένους κατά την εργασία και τις υποχρεώσεις των εργοληπτών όσον αφορά το γεγονός ότι οι προσωπικοί εξοπλισμοί προστασίας πρέπει να συμμορφώνονται με τις σχετικές κοινοτικές διατάξεις περί σχεδιασμού και κατασκευής όσον αφορά την ασφάλεια και την υγιεινή. Σύμφωνα με την οδηγία, ένας εξοπλισμός προσωπικής προστασίας πρέπει:

- να είναι κατάλληλα για τους σχετικούς κινδύνους, χωρίς αυτό να οδηγήσει σε αυξημένο κίνδυνο
- να ανταποκρίνονται στις υπάρχουσες συνθήκες στο χώρο εργασίας
- να λαμβάνουν υπόψη τις εργονομικές απαιτήσεις και την κατάσταση της υγείας του εργαζομένου
- να τοποθετείται στο χρήστη σωστά μετά από οποιαδήποτε απαραίτητη ρύθμιση.

Ο εργοδότης πρέπει να παρέχει δωρεάν τον κατάλληλο εξοπλισμό και να εξασφαλίζει ότι είναι σε καλή κατάσταση λειτουργίας και υγιεινής.

Όταν η παρουσία περισσότερων του ενός κινδύνων καθιστά απαραίτητο για έναν εργαζόμενο να φορά ταυτόχρονα περισσότερα από ένα είδη εξοπλισμού ατομικής προστασίας, ο εξοπλισμός αυτός πρέπει να είναι συμβατός. Ο εξοπλισμός ατομικής

⁶⁵ <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/4>

προστασίας προορίζεται καταρχήν για προσωπική χρήση. Εάν οι περιστάσεις απαιτούν τη χρήση ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού από περισσότερα του ενός άτομα, πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα ώστε η χρήση αυτή να μην δημιουργήσει προβλήματα υγείας ή υγιεινής για τους διαφορετικούς χρήστες. Πριν από την επιλογή εξοπλισμού ατομικής προστασίας, ο εργοδότης υποχρεούται να αξιολογήσει κατά πόσον ο εξοπλισμός ατομικής προστασίας που προτίθεται να χρησιμοποιήσει πληροί τις απαιτήσεις της παρούσας οδηγίας.

Τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν τη θέσπιση γενικών κανόνων για τη χρήση ατομικών προστατευτικών μέσων ή / και την κάλυψη περιπτώσεων και καταστάσεων στις οποίες ο εργοδότης πρέπει να παρέχει τον εξοπλισμό αυτό. Πρέπει να υπάρξει προηγούμενη διαβούλευση με τις οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων.

Ο εργοδότης οργανώνει την εκπαίδευση και αποδεικνύει τη χρήση του ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για όλα τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν. Η διαβούλευση και η συμμετοχή πραγματοποιούνται στα θέματα που καλύπτει η παρούσα οδηγία.

Επιπλέον, εφαρμόζονται πλήρως οι διατάξεις της **οδηγίας 89/391 / ΕΟΚ** - «η οδηγία πλαίσιο» - με την επιφύλαξη των πιο περιοριστικών ή / και ειδικών διατάξεων της παρούσας οδηγίας. Τα παραρτήματα της οδηγίας περιλαμβάνουν:

- Παράρτημα I: Πίνακας επιθεωρήσεων κινδύνου δειγμάτων για τη χρήση ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού
- Παράρτημα II: Μη εξαντλητικός κατάλογος οδηγών για τα μέσα ατομικής προστασίας
- Παράρτημα III: μη εξαντλητικός κατάλογος δραστηριοτήτων και τομέων δραστηριότητας που ενδέχεται να απαιτούν την παροχή εξοπλισμού ατομικής προστασίας

Οδηγία 89/654 / ΕΟΚ - απαιτήσεις εργασίας⁶⁶

Η οδηγία ορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις για την ασφάλεια και την υγιεινή στο χώρο εργασίας. Οι γενικές υποχρεώσεις του εργοδότη αφορούν:

- οι διαδρομές κυκλοφορίας στις εξόδους έκτακτης ανάγκης και οι ίδιες οι εξόδοι να διατηρούνται καθαρές ανά πάσα στιγμή
- η τεχνική συντήρηση του χώρου εργασίας και του εξοπλισμού και των συσκευών πραγματοποιείται το συντομότερο δυνατό
- ο χώρος εργασίας και ο εξοπλισμός και οι συσκευές καθαρίζονται τακτικά σε επαρκές επίπεδο υγιεινής
- οι συσκευές ασφαλείας και οι συσκευές που προορίζονται για την πρόληψη ή την εξάλειψη των κινδύνων συντηρούνται και ελέγχονται τακτικά.

Επιπλέον, εφαρμόζονται πλήρως οι διατάξεις της **οδηγίας 89/391 / ΕΟΚ** - «η οδηγία πλαίσιο» - με την επιφύλαξη των πιο περιοριστικών ή / και ειδικών διατάξεων που περιέχονται στην παρούσα οδηγία. Τα παραρτήματα της οδηγίας περιλαμβάνουν:

⁶⁶ <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/2>

- Παράρτημα I (για τους χώρους εργασίας που χρησιμοποιούνται για πρώτη φορά)
- Παράρτημα II (για τους χώρους εργασίας που ήδη χρησιμοποιούνται)

3.5.3.2 Ασφάλεια εξοπλισμού στη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργίας

Η κλωστοϋφαντουργία είναι μια βιομηχανία υψηλής έντασης εργατικού δυναμικού και τεχνολογικά πολύπλοκη. Στο χώρο εργασίας οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε διαφορετικούς κινδύνους για την ασφάλεια, όπως σκόνη βαμβακιού, υπερβολικός θόρυβος, ατυχήματα και ασθένειες.

Η πιο εντατική δραστηριότητα στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας είναι η κατασκευή ειδών ένδυσης. Η κλωστοϋφαντουργία και η βιομηχανία ένδυσης είναι οι μόνοι υποτομείς στην ΕΕ των 27 που απασχολούν περισσότερες γυναίκες από τους άνδρες. Το 2007, το εργατικό δυναμικό των γυναικών ανήλθε στο 69,4% του εργατικού δυναμικού της κλωστοϋφαντουργίας, της ένδυσης και του δέρματος, ενώ το σύνολο αυτό υπερβαίνει το διπλάσιο του βιομηχανικού μέσου όρου (30,1%) (Eurostat, 2009).

Η χρήση ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού είναι ένα από τα σημαντικότερα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων από την έκθεση σε επαγγελματικούς κινδύνους. Η χρήση του προστατευτικού εξοπλισμού από τους εργαζομένους επηρεάζεται από παράγοντες κοινωνικοδημογραφικού χαρακτήρα, συμπεριφοράς και περιβάλλοντος εργασίας.

Στις εταιρείες κλωστοϋφαντουργίας, χρησιμοποιούνται διαφορετικές προστατευτικές συσκευές για διαφορετικά τμήματα παραγωγής. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι πρέπει να φορούν μάσκα, γάντια, γυαλιά, παπούτσια, ωτοασπίδες και μάσκα σε ένα κλωστήριο και ενώ ο ανακλαστήρας και το κράνος φορούνται επιπρόσθετα στο τμήμα μηχανικής.

Κίνδυνοι και κίνδυνοι στον τομέα των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων

Ο τομέας των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων εμπεριέχει πολλούς κινδύνους και κινδύνους για τους εργαζομένους, από την έκθεση στον θόρυβο και τις επικίνδυνες ουσίες στο χειρισμό και την εργασία με επικίνδυνα μηχανήματα. Κάθε στάδιο επεξεργασίας - από την παραγωγή υλικών μέχρι την κατασκευή, το φινιρίσμα, τη βαφή και τη συσκευασία - δημιουργεί κινδύνους για τους εργαζομένους και μερικές από αυτές είναι ιδιαίτερα επικίνδυνες για την υγεία των γυναικών.

Μεταξύ των κινδύνων του τομέα της κλωστοϋφαντουργίας μπορούμε να απαριθμήσουμε:

- **Μυοσκελετικές διαταραχές (MSDs)** - αυτά είναι τα πιο συνηθισμένα προβλήματα υγείας που σχετίζονται με την εργασία στην Ευρώπη, όπου σχεδόν ένας στους τέσσερις εργαζόμενους αναφέρουν πόνο στη πλάτη και ένας στους πέντε καταγγέλλει μυϊκούς πόνους. Ο χειρωνακτικός χειρισμός, η ανύψωση, η συγκράτηση, η τοποθέτηση, η ώθηση, η τράβηση, η μεταφορά ή η κίνηση ενός φορτίου είναι η μεγαλύτερη αιτία τραυματισμού στον τομέα

των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων. Ο χειρωνακτικός χειρισμός μπορεί να προκαλέσει είτε συσσωρευμένες διαταραχές από τη σταδιακή χειροτέρευση του μυοσκελετικού συστήματος, όπως ο πόνος χαμηλά στην πλάτη, είτε ο τραυματισμός, όπως κοψίματα ή κατάγματα λόγω ατυχημάτων.

- **Έκθεση σε χημικούς παράγοντες** - στον τομέα των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων χρησιμοποιούνται πολλές διαφορετικές ομάδες χημικών ουσιών, συμπεριλαμβανομένων χρωμάτων, διαλυτών, οπτικών λαμπρυντικών, παραγόντων ανθεκτικότητας στη φθορά, επιβραδυντικών φλόγας, βαρέων μετάλλων, παρασιτοκτόνων και αντιμικροβιακών παραγόντων. Χρησιμοποιούνται στη βαφή, την εκτύπωση, το φινίρισμα, το λεύκανση, το πλύσιμο, το στεγνό καθάρισμα, την ύφανση και την κλώση.
- **Έκθεση σε σκόνη και ίνες** - η έκθεση των εργαζομένων σε σκόνη από υλικά όπως μετάξι, βαμβάκι, μαλλί, λινάρι, κάνναβη, σιζάλ και γιούτα μπορεί να συμβεί κατά την διάρκεια της ύφανσης, της κλώσης, της κοπής, του εκκοκκισμού και της συσκευασίας. Η έκθεση σε ίνες και νήματα μπορεί να προκαλέσει ρινικό καρκίνο ή καρκίνο της ουροδόχου κύστης.
- **Έκθεση σε βιολογικούς παράγοντες** - σε ορισμένες δραστηριότητες οι εργαζόμενοι ενδέχεται να εκτεθούν σε βιολογικούς παράγοντες όπως ο άνθρακας, το *clostridium tetani* (ο αιτιολογικός παράγοντας για τον τετάνο) και το *coxiella burnetti* (που προκαλεί πυρετό Q). Η έκθεση σε βιολογικούς παράγοντες μπορεί να οδηγήσει σε αλλεργίες και αναπνευστικές διαταραχές.
- **Έκθεση σε φυσικούς παράγοντες** - οι εργαζόμενοι ενδέχεται να εκτεθούν σε θόρυβο και δονήσεις, για παράδειγμα κατά την ύφανση, την κλώση, το ράψιμο, τη στρίψιμο και την κοπή. Η έκθεση σε δυνατό θόρυβο μπορεί να οδηγήσει σε μόνιμη βλάβη της ακοής. Η έκθεση σε κραδασμούς, ιδιαίτερα μαζί με τους παράγοντες κινδύνου για τις μυοσκελετικές διαταραχές, μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη βλάβη. Τα ηλεκτρομαγνητικά πεδία μπορούν επίσης να βρεθούν σε ορισμένους χώρους εργασίας στον τομέα των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων.
- Τα **ατυχήματα** στον τομέα των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων - ο τομέας των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων έχει πολλούς κινδύνους που μπορούν να προκαλέσουν τραυματισμό στους εργαζομένους, από τη μεταφορά στο χώρο εργασίας (ανυψωτικό όχημα), τον επικίνδυνο μεγάλο εξοπλισμό εργασίας και τις εγκαταστάσεις, στον κίνδυνο εμφάνισης ολίσθησης από ένα υγρό περιβάλλον εργασίας. Οι εργαζόμενοι που πλήττονται από αντικείμενα, όπως η μετακίνηση εξαρτημάτων μηχανών και οχημάτων, αποτελούν σημαντική αιτία τραυματισμού. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος πυρκαγιάς και εκρήξεων, για παράδειγμα από εγκαταστάσεις θέρμανσης που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ατμού.
- **Ψυχοκοινωνικά ζητήματα** στον τομέα των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων - το άγχος που σχετίζεται με την εργασία έχει οριστεί ως εμπειρία όταν οι απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος υπερβαίνουν την ικανότητα των

εργαζομένων να τις αντιμετωπίζουν ή να τις ελέγχουν. Το άγχος που σχετίζεται με την εργασία μπορεί να είναι ένα ζήτημα σε ορισμένες περιοχές του τομέα των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, συνδέεται π.χ. με επαναλαμβανόμενη και γρήγορη εργασία και όπου ο εργαζόμενος δεν επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία.

Πραγματικό Παράδειγμα: ECHA, εικονογράμματα και ιδιότητες κινδύνου

Πεδίο εφαρμογής	#Pictograms #ECHA
Προστιθέμενη αξία	Οι τυποποιημένες πληροφορίες σχετικά με τις ιδιότητες κινδύνου είναι πραγματικά σημαντικές για τους καταναλωτές και τους εργαζόμενους. Αυτά τα εικονογράμματα γίνονται δεκτά σε ολόκληρο τον κόσμο καθιστούν πιθανές σαφείς πληροφορίες για τη διαχείριση χημικών ουσιών και τους κινδύνους, προκειμένου να αποκτήσουν εύκολες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο χρήσης και διαχείρισης διαφόρων ουσιών και με ποιους κινδύνους εκτίθενται οι εργαζόμενοι.  Gas under pressure Symbol: Gas cylinder  Explosive Symbol: Exploding bomb  Oxidising Symbol: Flame over circle  Flammable Symbol: Flame  Corrosive Symbol: Corrosion  Health hazard/Hazardous to the ozone layer Symbol: Exclamation Mark  Acute toxicity Symbol: Skulls and Crossbones  Serious health hazard Symbol: Health hazard  Hazardous to the environment Symbol: Environment Πηγή πληροφοριών και εικόνας: Ιστότοπος ECHA Europa
Περισσότερες πληροφορίες	https://echa.europa.eu/regulations/clp/clp-pictograms

3.5. 4 Προτεινόμενη βιβλιογραφία

- Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία - <http://osha.europa.eu>
- Ασφάλεια και υγεία στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας - http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/E-fact_30_-_Occupational_safety_and_health_in_the_textiles_sector.pdf
- Οδηγία 2009/104 / ΕΚ - χρήση εξοπλισμού εργασίας <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/3>
- Οδηγία 92/58 / ΕΟΚ - σημάδια ασφάλειας και / ή υγείας - <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/9>
- Οδηγία 89/656 / ΕΟΚ - χρήση εξοπλισμού ατομικής προστασίας - <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/4>
- Οδηγία 89/654 / ΕΟΚ - απαιτήσεις εργασίας - <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/2>
- Κανονισμός (ΕΕ) 2016/425 για τον εξοπλισμό ατομικής προστασίας - <https://osha.europa.eu/en/legislation/directive/regulation-eu-2016425-προσωπικά-προστατευτικά-συσκευές>
- Ασφάλεια και υγεία στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας - http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/E-fact_30_-_Occupational_safety_and_health_in_the_textiles_sector.pdf
- Ξεκινώντας με την υγεία και την ασφάλεια στη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργίας - <http://www.hse.gov.uk/textiles/getting-started.htm>
- Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία - <http://osha.europa.eu>
- Ασφάλεια και υγεία στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας - http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/E-fact_30_-_Occupational_safety_and_health_in_the_textiles_sector.pdf
- C155 - Σύμβαση για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, 1981 (αριθ. 155) - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C155
- R164 - Σύσταση για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, 1981 (αριθ. 164) - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312502:OXI
- C187 - Πλαίσιο προώθησης για τη σύμβαση για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, 2006 (αριθ. 187) - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312332:OXI
- R197 - Πλαίσιο προώθησης της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας, 2006 (αριθ. 197) - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312534:NO
- C161 - Σύμβαση για τις υπηρεσίες επαγγελματικής υγείας, 1985 (αριθ. 161) - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312306:OXI

- R171 - Σύσταση Υπηρεσιών Υγείας στην Εργασία, 1985 (Αρ. 171) - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312509:OXI
- Βάση δεδομένων προτύπων για κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα - <https://www.textilestandards.com/>
- Θέματα ασφάλειας και υγείας στην κλωστοϋφαντουργία - <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/2554/safety-and-health-issues-in-thetextile-industry>
- Η Κλωστοϋφαντουργία: Ιστορία και Υγεία και Ασφάλεια - <http://iloencyclopaedia.org/part-xiv-42166/textile-goods-industry/144-89-textile-goods-industry/the-textile-industry-history-and-υγεία και την ασφάλεια>

3.5.5 Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

1. Τα κύρια στάδια επεξεργασίας που δημιουργούν κινδύνους για τους εργαζομένους της κλωστοϋφαντουργίας είναι: (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a) Παραγωγή υλικών, κατασκευή, φινίρισμα, βαφή και συσκευασία.
 - b) Βαφή, φινίρισμα, συσκευασία και πώληση.
 - c) Κατασκευή, βαφή, φινίρισμα και μεταφορά.
2. Τα θεμελιώδη στοιχεία της ευρωπαϊκής νομοθεσίας για την ασφάλεια και την υγεία βασίζονται: (επιλέξτε την καταλληλότερη επιλογή)
 - a) Άρθρο 153 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης
 - b) Το εθνικό νομοθετικό όργανο για την ασφάλεια και την υγεία των κρατών μελών της ΕΕ
 - c) Άρθρο 143 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης
3. Οι κοινές αρχές πρόληψης είναι οι εξής: (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
 - a) αποφεύγοντας τον κίνδυνο
 - b) προσαρμόζοντας το έργο στο άτομο
 - c) προσαρμογή του ατόμου στο έργο
 - d) δίνοντας προτεραιότητα στα ατομικά μέτρα προστασίας έναντι των συλλογικών μέτρων προστασίας
4. Η χρήση του ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού από τους εργαζόμενους επηρεάζεται μεταξύ άλλων από: (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
 - a) κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες
 - b) μεμονωμένους παράγοντες
 - c) παράγοντες συμπεριφοράς
 - d) φυσικούς παράγοντες

- [1] Carroll, AB, Lipartito, KJ, Post, JE, Werhane, PH, & Goodpaster, KE (Eds.). (2012). Εταιρική ευθύνη: η αμερικανική εμπειρία. Cambridge: Cambridge University Press.
- [2] <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>
- [3] Muñoz, MJ, Fernández, A., Nieto, L., Rivera, JM, León, R., & Escrig, E. (2009). MME και εταιρική κοινωνική ευθύνη: Η προοπτική από τις ισπανικές εταιρείες. Διεθνής Εφημερίδα της Αειφόρου Οικονομίας, 1 (3), 270-288.
- [4] Carroll, AB (1991). «Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Προς την Ηθική Διαχείριση των Οργανωτικών Ενδιαφερόμενων Μερών». Επιχειρηματικοί Ορίζοντες (Ιούλιος / Αύγουστος): 39-48.
- [5] Carroll, AB 1979. "Ένα τρισδιάστατο εννοιολογικό μοντέλο εταιρικής απόδοσης". Ακαδημία Διοίκησης Review 4 (4): 497-505.
- [6] Carrol, 1991, op, cit.
- [7] <https://www.wbcsd.org/>
- [8] Freeman, RE (1984). "Στρατηγική διαχείριση: Μια προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών". Βοστώνη, MA: Pitman.
- [9] Fontaine, C., Haarman, A., Schmid S., (2006) Η θεωρία των ενδιαφερομένων, www.diseniosessparrados.googlecode.com
- [10] Caroll, AB (2016). Η πυραμίδα του CSR του Carroll: παίρνοντας μια άλλη ματιά. Διεθνές Περιοδικό Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, 1: 3.
- [11] Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2011, MEMO / 11/730
[https://europa.eu/rapid/press-release MEMO-11-730 en.htm](https://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm)
- [12] Micheal, B. (2003): "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στη Διεθνή Ανάπτυξη: Μια Επισκόπηση και Κριτική" Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Περιβαλλοντική Διαχείριση, Τόμος 10 (3), σσ. 115-128
- [13] Garriga E., Mele D., (2004), Θεωρίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Χαρτογράφηση της Επικράτειας, Εφημερίδα της Επιχειρηματικής Δεοντολογίας, 53, 51-71.
- [14] Carroll, AB: 1994, «Κοινωνικά Θέματα στη Διαχείριση Έρευνας», Επιχειρήσεις και Κοινωνία 33 (1), 5-25.
- [15] William B. Werther, Jr., David Chandler B. (2011) Στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη: ενδιαφερόμενοι σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον 2η έκδοση, σελ. 9-13
- [16] Garriga E., Mele D., (2004), Θεωρίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης: Χαρτογράφηση της Επικράτειας, Εφημερίδα της Επιχειρηματικής Δεοντολογίας, 53, 51-71.
- [17] Wayne Visser. "CSR 2.0: από την εποχή της απληστίας έως την ηλικία της ευθύνης" Στην αναμόρφωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: Διδάγματα από την παγκόσμια οικονομική κρίση
- [18] Anca C., Aston J., Stanciu E., Rusu D., (2011), (Εταιρική) Κοινωνική Ευθύνη στη Ρουμανία, Έκθεση που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Ενίσχυση της ικανότητας των ρουμανικών εταιρειών να αναπτύξουν κοινωνικές εταιρικές σχέσεις -CSR », έργο συγχρηματοδοτούμενο από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013.
- [19] Aras G & Crowther D (2008). Η κοινωνική υποχρέωση των εταιρειών. Εφημερίδα της παγκοσμιοποίησης της γνώσης 1 (1), 43-59
- [20] Ξύλο DJ. 1991. Εταιρική κοινωνική απόδοση Αναθεωρήθηκε. Ακαδημία Διοίκησης Review 16 (4): 691-718.
- [21] Blindheim BT. 2008. Εταιρική κοινωνική ευθύνη: η οικονομική και θεσμική ευθύνη των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Στο πετρέλαιο και το φυσικό αέριο της Αρκτικής - Βιωσιμότητα σε κίνδυνο; Mikkelsen A, Langhelle O (eds.) Routledge: Λονδίνο και Νέα Υόρκη. 57-86.
- [22] Księżak, Paulina & Fischbach, Barbara. (2018). Triple Bottom Line: Οι πυλώνες της EKE. Εφημερίδα Εταιρικής Υπευθυνότητας και ηγεσίας. 4. 95. 10.12775 / JCRL.2017.018.
- [23] Uddin, MB, Hassan, MR, Tarique, KM (2008), "Τρισδιάστατες πτυχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης", Daffodil International University Journal of Business and Economics, Vol. 3, No. 1, σελ. 199-212.

- [24] Gupta, A. (2011), "Triple Bottom Line" (TBL a "3BL)", SAMVAD International Journal of Management, Vol. 2, σελ. 71-77.
- [25] Timm, Paul R. και Peterson, Brent D. (2000) Άνθρωποι στην Εργασία: Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς. Cincinnati: Southwestern-College Εκδόσεις, σ. 106.
- [26] Newstrom, John W. και Davis, Keith (1997) Οργανωτική Συμπεριφορά: Ανθρώπινη Συμπεριφορά στην Εργασία. Βοστώνη: McGraw-Hill, p. 102.
- [27] Galbreath, J. (2010). Οι οδηγοί της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: ο ρόλος του τυπικού στρατηγικού σχεδιασμού και του εταιρικού πολιτισμού. *British Journal of Management*, 21 (2), σελ. 511-525
- [28] Kalyar, MN, Rafi, N. & Kalyar, AN (2013). Παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη: Μια εμπειρική μελέτη. *Research Systems and Behavioral Science*, 30 (4), σελ. 495-505.
- [29] Melo, T. (2012). Οι καθοριστικοί παράγοντες της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης: η επιρροή της οργανωτικής κουλτούρας, η κατοχή της διαχείρισης και η οικονομική απόδοση. *Journal of Social Responsibility*, 8 (1), σελ. 33-47.
- [30] Kalyar, MN, Rafi, N. & Kalyar, AN (2013). Παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη: Μια εμπειρική μελέτη. *Research Systems and Behavioral Science*, 30 (4), σελ. 495-505.
- [31] Maignan, I., OC Ferrell και L. Ferrell: 2005, «Πρότυπο Συμμετοχής για την Εφαρμογή της Κοινωνικής Ευθύνης στο Μάρκετινγκ», *European Journal of Marketing* 39 (9/10), 956-977.
- [32] Van Lee, R., L. Fabish και N. McGaw: 2004, «Η αξία των εταιρικών αξιών», *Strategy + Business* 39 (Spring), 1-14.
- [33] Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Σχεδιασμός και εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: Ενσωματωμένη πλαίσιο βασισμένο στη θεωρία και την πρακτική. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- [34] Lyon, D.: 2004, «Πώς μπορείτε να βοηθήσετε τους οργανισμούς να αλλάξουν για να ανταποκριθούν στην ατζέντα εταιρικής ευθύνης;», «Εταιρική κοινωνική ευθύνη και περιβαλλοντική διαχείριση» 11 (3), 133-139.
- [35] Hohnen, P. (2007) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Οδηγός εφαρμογής για επιχειρήσεις. Διεθνές Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη.
- [36] Bhattacharya CB & Sen S (2004). *Κάνοντας καλύτερο στο να κάνει το καλό: πότε, γιατί και πώς οι καταναλωτές ανταποκρίνονται στις εταιρικές κοινωνικές πρωτοβουλίες. California Management Review*, 47 (1): 9-24
- [37] Lynes, JK & Andrachuk, M. 2008. Κίνητρα για την εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη: μελέτη περίπτωσης των Scandinavian Airlines. *Εφημερίδα της Διεθνούς Διαχείρισης* 14: 377-390.
- [38] Spiller, R. (2000). Ηθικές επιχειρήσεις και επενδύσεις: Πρότυπο για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία. *Journal of Business Ethics*, 27 (1-2), σελ. 149-160 - <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1006445915026.pdf>
- [39] Lamberti, L. & Lettieri, E. (2009). Πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εταιρική Στρατηγική: Στοιχεία από Διαχρονική Μελέτη Περιπτώσεων. *Journal of Business Ethics*, 87 (2), σελ. 153-168 - https://www.researchgate.net/publication/226961149_CSR_Practices_and_Corporate_Strategy_Evidence_from_a_Longitudinal_Case_Study
- [40] Malik, M. (2014). Δυνατότητες ενίσχυσης της αξίας της ΕΚΕ: Σύντομη ανασκόπηση της σύγχρονης λογοτεχνίας. *Journal of Business Ethics*, 127 (2), σελ. 419-438 - <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2051-9>
- [41] Hohnen, P. (2007) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Οδηγός εφαρμογής για τις επιχειρήσεις. Διεθνές Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη.
- [42] Belz, F.-M. & Peattie, K. (2012). Μάρκετινγκ βιωσιμότητας: μια σφαιρική προοπτική. 2 έκδοση. Wiley, Chichester.

- [43] Dawson, P. 2003. Κατανόηση της Οργανωτικής Αλλαγής: Σύγχρονη Εμπειρία των Άνθρωπων στην Εργασία. Λονδίνο: Εκδόσεις Sage.
- [44] Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Σχεδιασμός και εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: Ενσωματωμένη πλαίσιο βασισμένο στη θεωρία και την πρακτική. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- [45] Hugé, J., & Waas, T. (2011, Νοέμβριος). Εταιρική κοινωνική ευθύνη για την αειφόρο ανάπτυξη - προβληματισμοί σχετικά με τη θεωρία, την πρακτική και τον ρόλο της κυβέρνησης. *Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek 2007- 2011*, 12-13.
- [46] Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Σχεδιασμός και εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: Ενσωματωμένη πλαίσιο βασισμένο στη θεωρία και την πρακτική. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- [47] Ομοίως
- [48] Kai C., (2004), σχετικά με τη νομική φύση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το δικαίωμα στην άμυνα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (σεμινάριο διαλόγου), Πεκίνο, Κίνα, 1-16.
- [49] Tully S., (2005), Διεθνή έγγραφα για την εταιρική ευθύνη, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- [50] Fletcher, K. (2008). Βιώσιμη μόδα & υφάσματα. Λονδίνο, Ηνωμένο Βασίλειο: Earthscan, σ. 58.
- [51] Hugé, J., & Waas, T. (2011, Νοέμβριος). Εταιρική κοινωνική ευθύνη για την αειφόρο ανάπτυξη - προβληματισμοί σχετικά με τη θεωρία, την πρακτική και τον ρόλο της κυβέρνησης. *Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek 2007- 2011*, 12-13.
- [52] Raps A. (2005) Εφαρμογή στρατηγικής - ένα ανυπέρβλητο εμπόδιο; Εγχειρίδιο επιχειρηματικής στρατηγικής. [Online] 6 (1), σελ. 141-146.
- [53] Hohnen, P. (2007) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Οδηγός εφαρμογής για τις επιχειρήσεις. Διεθνές Ινστιτούτο για την Αειφόρο Ανάπτυξη.
- [54] Haslin, A. Η και Ochoa, DJ (2008) Κατανόηση και Ανάπτυξη Στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οργανική δυναμική. [55] Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Σχεδιασμός και εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: Ενσωματωμένη πλαίσιο βασισμένο στη θεωρία και την πρακτική. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- [56] Sutantoputra, AW (2009). Σύστημα αξιολόγησης κοινωνικής πληροφόρησης για την αξιολόγηση των εκθέσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Εταιρική ανακοίνωση: Μια διεθνής εφημερίδα, 14 (1), 34-48.
- [57] <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- [58] Sherman, RW (2009). Η Παγκόσμια Πρωτοβουλία Αναφοράς: Ποια αξία προστίθεται; *International Business & Economics Research Journal*, 8 (5), 9-22.
- [59] http://www.reportingcsr.org/force_document.php?fichier=document_136.pdf&fichier_old=Apparel
- [60] Zhou, Y 2012, «Η προσέγγιση της υλικής σπουδαιότητας στην αναφορά βιωσιμότητας: εφαρμογές, διλήμματα και προκλήσεις», JA Seijas & MPV Tato (eds), *Πρακτικά 1ο Παγκόσμιο Φόρουμ για τη Βιωσιμότητα*, Βασιλεία, Ελβετία,, Βασιλεία, Ελβετία
- [61] Reese, CD, Διαχείριση Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία. Lewis Publishers, Νέα Υόρκη, (2003).
- [62] Boix, P., Gil, JM, Rodrigo, F., Prioridades estratégicas en salud laboral de el punto de vista de los profesionales. *Observatorio de Salud Laboral*, (2006).
- [63] <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/3>
- [64] <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/9>
- [65] <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/4>
- [66] <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/2>