



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Π.Μ.Σ «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία & Ηγεσία»

Διπλωματική Εργασία

Θέμα: «Η εταιρική διακυβέρνηση ως εξέλιξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και η συμβολή του Ανθρώπινου Δυναμικού σε αυτή»

Φοιτητής: Ευθυμίου Ιωάννης

Επιβλέπων: Αντωνιάδης Ιωάννης

Γρεβενά, 2023

Περίληψη

Στόχος της παρούσας εργασίας αποτελεί η ανάλυση των διαστάσεων που λαμβάνει η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον τρόπο με τον οποίο οι πρωτοβουλίες τέτοιου τύπου επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων και κυρίως τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τις πρωτοβουλίες που υλοποιούνται στα πλαίσια της βιώσιμης ανάπτυξης και του τρόπου που το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτές. Στην συνέχεια, η εξέταση των θεωριών που αποτελούν απόρροια του ευρύτερου φαινομένου της εταιρικής διακυβέρνησης, επεξηγούν την υιοθέτηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και τις εκφάνσεις που αυτή δύναται να λάβει. Μέσω της ανάλυσης των κριτηρίων ESG, μια διαδικασία στην οποία το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διατηρεί καθοριστικό ρόλο, γίνεται κατανοητή η χρησιμότητα που αυτά έχουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλεία δημιουργίας διαρκούς αξίας τόσο για την επιχείρηση αυτή καθαυτή όσο και για τα άμεσα και έμμεσα συμβαλλόμενα μέρη της. Η πραγμάτωση της εργασίας στηρίχθηκε πλήρως σε δευτερογενής πηγές πληροφόρησης, δηλαδή στη συλλογή δεδομένων που βρίσκονται στην υπάρχουσα εγχώρια και ξένη βιβλιογραφία υπό τη μορφή βιβλίων, επιστημονικών άρθρων, πτυχιακών-μεταπτυχιακών εργασιών και ιστοσελίδων ενώ για τις μελέτες περίπτωσης χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τις επίσημες ιστοσελίδες των υπό εξέταση εταιρειών.

Λέξεις – Κλειδιά: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ανθρώπινο Δυναμικό, Διακυβέρνηση, Περιβάλλον, Κοινωνία

Abstract

The aim of this paper is to analyze the dimensions of Corporate Social Responsibility in modern businesses. Special emphasis is placed on the way in which initiatives of this type affect the operation of businesses and especially the decision-making process regarding the initiatives implemented in the context of sustainable development and the way human resources affect and are affected by them. Then, the examination of the theories that are a consequence of the wider phenomenon of corporate governance, explain the adoption of Corporate Social Responsibility and the manifestations it can take. Through the analysis of ESG criteria, a process in which the Human Resources department maintains a decisive role, it is understood the utility they have in modern companies as tools for creating lasting value both for the company itself and for its direct and indirect contracting parties. The realization of the work was fully based on secondary sources of information, i.e. on the collection of data found in the existing domestic and foreign literature in the form of books, scientific articles, bachelor-postgraduate theses and websites, while for the case studies data from the official websites of the companies in question were used.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Human Resources, Governance, Environment, Society

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	6
1^ο Κεφάλαιο.....	9
1.1 Ορισμός της εταιρικής διακυβέρνησης	9
1.2 Ιστορική Αναδρομή στην εταιρική διακυβέρνηση	12
1.3 Το νομοθετικό πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα	14
1.3.1 Νόμος 3016/2002.....	20
1.3.2 Νόμος 3693/2008.....	21
1.3.3 Νόμοι 3873/2010 & 3884/2010.....	22
1.3.4 Νόμος 4706/2020.....	23
1.4 Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	24
1.4.1 Αγγλοσαξονικό Μοντέλο.....	25
1.4.2 Ευρωπαϊκό Ηπειρωτικό Μοντέλο.....	25
1.4.3 Ιαπωνικό Μοντέλο	27
2^ο Κεφάλαιο – Θεωρητικό Υπόβαθρο Ε.Κ.Ε	29
2.1 Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	29
2.2 Ανάδειξη της Ε.Κ.Ε	32
2.3 Θεωρίες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	33
2.3.1 Η πυραμίδα του Carroll.....	33
2.3.2 Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder Theory).....	38
2.4 Το μοντέλο Triple Bottom Line.....	40
3^ο Κεφάλαιο – Η Εταιρική Βιωσιμότητα.....	48
3.1 Πριν τα κριτήρια ESG	48
3.2 Πυλώνες της Βιωσιμότητας και η Μέτρηση τους.....	51
3.2.1 Περιβάλλον.....	52
3.2.2 Κοινωνία	54

3.2.3 Διακυβέρνηση	55
3.3 Η Συμβολή του τμήματος HR στην Επίτευξη Βιωσιμότητας	57
3.4 Επίδραση του ESG στο Ανθρώπινο Δυναμικό	59
4^ο Κεφάλαιο – Μελέτες Περίπτωσης	63
4.1 Mytilineos.....	63
4.2 Όλυμπος.....	69
4.3 Wind Hellas	72
Κεφάλαιο 5^ο – Συμπεράσματα.....	75
Ελληνική Βιβλιογραφία	78
Ξένη Βιβλιογραφία	81

Περιεχόμενα Εικόνων & Πινάκων

Πίνακας 1:Προτάσεις της Επιτροπής για Την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα.....	17
Εικόνα 1:Πυραμίδα του Carroll 36	
Εικόνα 2:Σχέσεις Συμβαλλόμενων Μερών	38
Εικόνα 3:Μοντέλο Triple Bottom Line.....	41
Εικόνα 4:Αναπτυξιακοί Στόχοι της Χιλιετίας	49
Εικόνα 5:Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης	50
Εικόνα 6:Ενδεικτικοί Δείκτες ESG του Χρηματιστηρίου Αθηνών	52
Εικόνα 7:3 επίπεδα πλαισίου Βιώσιμης Ανάπτυξης	64
Εικόνα 8:Χάρτης δράσεων του προγράμματος εμπράκτως στην Ελλάδα.....	68
Εικόνα 9:Διαδικασία Ανακύκλωσης Συσκευασιών PET	72

Εισαγωγή

Οι έντονες οικονομικές διακυμάνσεις που παρατηρούνται ιδιαίτερα κατά τις τελευταίες δεκαετίες σε συνδυασμό με τις ανησυχητικές κλιματικές συνθήκες αλλά και το γεγονός ότι ο παγκόσμιος πληθυσμός έχει ξεπεράσει πλέον τα 8 δισεκατομμύρια και συνεχίζει να αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς, εγείρουν ουσιαστικά ερωτήματα που αφορούν τη βιωσιμότητα της κοινωνίας. Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο επίκεντρο της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας επιμερίζονται σημαντικού μεριδίου ευθύνης ως προς την επίτευξη βιωσιμότητας προς όφελος των παρόντων αλλά και των μελλοντικών γενεών. Πλέον, οι επιχειρήσεις δεν διατηρούν την πολυτέλεια να ασπάζονται πρακτικές που στοχεύουν αμιγώς στην παραγωγή οικονομικών οφελών αλλά σταδιακά κατευθύνονται, ως απαίτηση διαφόρων κοινωνικών δυνάμεων, να δημιουργήσουν αξία στα κοινωνικά και φυσικά οικοσυστήματα όπου δραστηριοποιούνται.

Η εκθετική αύξηση της δημοφιλίας των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών δράσεων, η οποία συνεχίζει με παρόμοιους ρυθμούς αποτελεί δείγμα της αναγνώρισης από πλευράς επιχειρήσεων πως η παραμονή στα παραδοσιακά κερδοσκοπικά μοντέλα λειτουργίας επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στις αντιλήψεις της κοινωνίας αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού. Συνάμα, καθώς η προσοχή ολοένα και μεγαλύτερου αριθμού κεφαλαιουχικών επενδυτών στρέφεται προς τη βιωσιμότητα, έτσι και τα κεφάλαια που επενδύονται σε έργα με αποδέκτη το κοινωνικό σύνολο διογκώνονται διαρκώς. Η περιβαλλοντική διάσταση των κριτήριων ESG αποτελεί πιθανότατα το πλέον προβεβλημένο στοιχείο, καθώς η συζήτηση για τον αντίκτυπο που έχει η ανθρώπινη δραστηριότητα στην περιβαλλοντική ρύπανση εν γένει αλλά και στην κλιματική αλλαγή ειδικότερα, έχει, ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία, έρθει στο προσκήνιο και μάλιστα δικαιολογημένα.

Υπό αυτό το πρίσμα, η ανάληψη πρωτοβουλιών που προωθούν και διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα εντάσσεται πλέον στο dna των σύγχρονων επιχειρήσεων ενώ η ενδεχόμενη “άρνηση” συμμετοχής δύναται να επιφέρει κυρώσεις, οι οποίες δεν έχουν απαραίτητα νομικό χαρακτήρα αλλά αντανακλώνται στη συμπεριφορά της αγοράς. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η σύνδεση των μορφών που εκείνη λαμβάνει με τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων, έχουν δημιουργήσει μία νέα δυναμική κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και στις προτεραιότητες που τίθενται κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό των εταιρικών δράσεων. Οι ηθικές πρακτικές, η διαφάνεια, η ενδυνάμωση του κοινωνικού συνόλου όπως επίσης και η δημιουργία ενός ασφαλούς και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος έχουν αποκτήσει ουσιαστική αξία στην προσπάθεια δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας που παρουσιάζονται από τις επιχειρήσεις χρησιμεύουν ως ανανέωση των δεσμεύσεων των διοικούντων απέναντι στα συμβαλλόμενα μέρη της και κυρίως προς το ανθρώπινο δυναμικό που θεωρείται ως το πολυτιμότερο αγαθό και πιο αξιόλογο “εργαλείο” στη διάθεση των επιχειρήσεων.

Στο 1^ο κομμάτι της εργασίας επιχειρείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου εταιρική διακυβέρνηση σε συνδυασμό με τις αρχές που συνθέτουν την πρακτική εφαρμογή της. Επιπλέον, πραγματοποιείται μία αναδρομή στα πρώτα δείγματα εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης στον επιχειρηματικό κόσμο ενώ στη συνέχεια παρατίθεται το σύνολο του εγχώριου νομοθετικού πλαισίου το οποίο οριοθετεί την εταιρική διακυβέρνηση. Τέλος, αναλύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πλέον διαδεδομένων μοντέλων διακυβέρνησης παγκοσμίως.

Ακολούθως, το 2^ο κεφάλαιο εστιάζει στη διερεύνηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και κυρίως της αξίας από την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις του σήμερα. Ερχόμενοι στο

σήμερα, πραγματοποιείται μία ανασκόπηση στην προέλευση της ΕΚΕ όπως αυτή αναγνωρίζεται εντός του 20^{ου} αιώνα ενώ τέλος εξετάζονται οι βασικές θεωρίες που αναφέρονται στην ΕΚΕ, τονίζοντας το μοντέλο TBL που αποτελεί το κατεξοχήν σημείο αναφοράς για τη σύνθεση των κριτηρίων ESG.

Στη συνέχεια, εντός του 3^{ου} μέρους της εργασίας γίνεται λόγος για τη έννοια της βιωσιμότητας και πως αυτή εξελίχθηκε χάρη στις δράσεις του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών σε ένα από τα πλέον ουσιώδη στοιχεία του διεθνούς επιχειρείν. Η βιωσιμότητα αναλύεται μέσω των κριτηρίων ESG και της αξίας αυτών για τις επιχειρήσεις και τα συμβαλλόμενα μέρη τους, ιδιαιτέρως του ανθρώπινου δυναμικού ενώ εξετάζεται ο ρόλος που αναλαμβάνει το τμήμα HR για να φέρει εις πέρας το έργο του, δεδομένων των συνθηκών.

Τέλος, στο 4^ο μέρος της εργασίας, τρεις εκ των επιφανέστερων ελληνικών εταιρειών χρησιμοποιούνται ως μελέτες περιπτώσεις και μέσω αυτών παρουσιάζονται διάφορες πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί στην Ελλάδα και οι οποίες υποστηρίζονται τη βιωσιμότητα καθώς διατηρούν κοινωνικό, περιβαλλοντικό ή/και διακυβερνητικό χαρακτήρα. Στο τελευταίο μέρος της εργασίας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εκμαιεύτηκαν από την ανάλυση των στοιχείων που αναφέρθηκαν εντός των προαναφερθεισών ενοτήτων

1^ο Κεφάλαιο

1.1 Ορισμός της εταιρικής διακυβέρνησης

Η ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο είχε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών οικοδομημάτων, η διάρθρωση των οποίων χαρακτηρίζονταν από ολόενα και αυξανόμενη πολυπλοκότητα (Ghulam et al., 2014). Η ανάγκη για συστηματοποίηση των βασικών πυλώνων λειτουργίας των επιχειρηματικών οργανισμών σε συνδυασμό με την ικανότητα παρακολούθησης της αποδοτικότητας, ανέδειξαν την εταιρική διακυβέρνηση σε ένα από τα πιο αξιόλογα και χρήσιμα εργαλεία στη διάθεση των επιχειρήσεων, το οποίο πλέον έχει καταστεί αναγκαίο για κάθε ορθολογική επιχειρηματική οντότητα. Βέβαια, αξίζει να υπογραμμισθεί πως η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης στο σύνολο της δεν μπορεί να θεωρηθεί πως επηρεάζεται μονάχα από χρηματοοικονομικούς παράγοντες καθώς έχει απασχολήσει ανθρώπους από τομείς όπως νομοθεσία, διοίκηση επιχειρήσεων, κουλτούρα κ.α (Mallin, 2013; Ghulam et al., 2014). Στην προσπάθεια να δοθεί ένας ορισμός για την εταιρική διακυβέρνηση, η αναζήτηση στη διεθνή βιβλιογραφία απέδωσε μία πληθώρα ορισμών οι οποίοι βολιδοσκοπούν από διάφορες πλευρές τη συγκεκριμένη έννοια.

Για τον Claessens (2003) οι ορισμοί που αποδίδονται, εντάσσονται σε δύο βασικές ομάδες: *«Το πρώτο σύνολο ορισμών αφορά ένα σύνολο προτύπων συμπεριφοράς: δηλαδή την πραγματική συμπεριφορά των εταιρειών, όσον αφορά μέτρα όπως η απόδοση, η αποδοτικότητα, η ανάπτυξη, η οικονομική δομή και η μεταχείριση των μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων. Το δεύτερο σύνολο αφορά το κανονιστικό πλαίσιο: δηλαδή τους κανόνες βάσει των οποίων λειτουργούν οι επιχειρήσεις — με τους κανόνες που προέρχονται από πηγές όπως το νομικό σύστημα, το δικαστικό σύστημα, οι χρηματοπιστωτικές αγορές και οι αγορές συντελεστών (εργασίας)».*

Κατά τους Foerster & Huen (2004): «Η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία οι προμηθευτές κεφαλαίων (μέτοχοι) προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι οι διευθυντές των επιχειρήσεων στις οποίες επενδύουν παρέχουν επαρκή απόδοση. Η εταιρική διακυβέρνηση αντιμετωπίζει το πρόβλημα της αντιπροσωπείας, σύμφωνα με το οποίο οι μέτοχοι (εντολείς) είναι οι τελικοί ιδιοκτήτες της εταιρείας και θέλουν να διασφαλίσουν ότι οι διευθυντές (πράκτορες), που είναι ξεχωριστοί από τους μετόχους, ενεργούν προς το συμφέρον των μετόχων και όχι προς τα συμφέροντα των διευθυντών».

Σύμφωνα με τον Seth (2010) «Τα ευρύτερα ζητήματα που συνδέονται με τις επιπτώσεις του διαχωρισμού μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου έχουν γίνει το αντικείμενο μιας νέας εξειδίκευσης γνωστής ως “εταιρική διακυβέρνηση”. Η εξειδίκευση αυτή καλύπτει τις σχέσεις μεταξύ διευθυντών και μετόχων ανωνύμων εταιρειών. Ο κύριος στόχος αυτού του κλάδου είναι να μελετήσει τη φύση της κατανομής της εξουσίας μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης της εταιρείας και τις επιπτώσεις της στην εταιρική απόδοση».

Ένας από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς αποδίδεται από τους la Porta et al. (1999), οι οποίοι αναφέρουν ότι: «Η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με τους μηχανισμούς, οι οποίοι προστατεύουν τα συμφέροντα των εξωτερικών επενδυτών (μετόχων και πιστωτών) ενάντια στις ατασθαλίες των εσωτερικών επενδυτών (διοίκηση και μάνατζερ)».

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (2004) παρείχε με τη σειρά της έναν ιδιαίτερα περιληπτικό ορισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται και από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης – ΟΟΣΑ¹, αναφέροντας πως η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί: «Το σύστημα σύμφωνα με το οποίο διευθύνονται και ελέγχονται οι πολυμετοχικές εταιρίες. Η δομή της εταιρικής διακυβέρνησης προσδιορίζει την κατανομή των δικαιωμάτων και των

¹ Βλ. Γλωσσάριο στατιστικών όρων του ΟΟΣΑ <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>

ευθυνών μεταξύ των διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών μέσα σε μια εταιρία, όπου αποτελείται από το διοικητικό συμβούλιο και γενικότερα τα όργανα διοίκησης, οι διευθυντές, οι μέτοχοι και άλλοι συνέταιροι. Τα ενδιαφερόμενα μέρη επομένως καθορίζουν τους κανόνες και τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις εταιρικές υποθέσεις.»

Παράλληλα με τον παραπάνω ορισμό, ο ΟΟΣΑ προέβη στην έκδοση μίας έκθεσης με τίτλο «The Principles of Corporate Governance» εντός της οποίας περιλαμβάνονται κάποιες βασικές αρχές οι οποίες αποτελούν τα βασικά δομικά υλικά πάνω στα οποία μπορεί να “χτιστεί” ένα ξεκάθαρο και λειτουργικό ρυθμιστικό πλαίσιο για την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης. Να σημειωθεί πως οι αρχές αυτές έχουν ενισχύσει σημαντικά το έργο των νομοθετικών, επιχειρηματικών και οικονομικών συμβαλλόμενων μερών παγκοσμίως στην προσπάθεια τους να ενισχύσουν τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και τη βιώσιμη εταιρική ανάπτυξη. Η χρησιμότητα τους έχει μνημονευτεί ιδιαίτέρως σε χώρες με αναδυόμενες οικονομίες όπου συχνά το θεσμικό πλαίσιο αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση υστερεί ή δεν υφίσταται. Οι 6 αρχές αυτές είναι οι εξής (OECD, 2015):

- I. **Διασφάλιση της βάσης ενός αποτελεσματικού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να προωθεί τις διαφανείς και δίκαιες αγορές και την αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Θα πρέπει να συνάδει με το κράτος δικαίου και να υποστηρίζει την αποτελεσματική εποπτεία και επιβολή.
- II. **Τα δικαιώματα και η δίκαιη μεταχείριση των μετόχων και των βασικών ιδιοκτησιακών λειτουργιών:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να προστατεύει και να διευκολύνει την άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων και να διασφαλίζει τη δίκαιη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων

μειοψηφίας και ξένων μετόχων. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να επιτύχουν αποτελεσματική αποκατάσταση για παραβίαση των δικαιωμάτων τους.

- III. **Θεσμικοί επενδυτές, χρηματιστήρια και άλλοι μεσάζοντες:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να παρέχει υγιή κίνητρα σε όλη την επενδυτική αλυσίδα και να προβλέπει τη λειτουργία των χρηματιστηρίων με τρόπο που συμβάλλει στη χρηστή εταιρική διακυβέρνηση.
- IV. **Ο ρόλος των ενδιαφερομένων στην εταιρική διακυβέρνηση:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να αναγνωρίζει τα δικαιώματα των ενδιαφερομένων που θεσπίζονται με νόμο ή μέσω αμοιβαίων συμφωνιών και να ενθαρρύνει την ενεργό συνεργασία μεταξύ εταιρειών και ενδιαφερομένων για τη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας και τη βιωσιμότητα οικονομικά υγιών επιχειρήσεων.
- V. **Αποκάλυψη και διαφάνεια:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει ότι γίνεται έγκαιρη και ακριβής γνωστοποίηση για όλα τα σημαντικά ζητήματα που αφορούν την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής κατάστασης, της απόδοσης, της ιδιοκτησίας και της διακυβέρνησης της εταιρείας
- VI. **Οι αρμοδιότητες του Δ.Σ:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει τη στρατηγική καθοδήγηση της εταιρείας, την αποτελεσματική παρακολούθηση της διαχείρισης από το διοικητικό συμβούλιο και τη λογοδοσία του διοικητικού συμβουλίου προς την εταιρεία και τους μετόχους.

1.2 Ιστορική Αναδρομή στην εταιρική διακυβέρνηση

Παρόλο που η συζήτηση γύρω από την εταιρική διακυβέρνηση και τη χρησιμότητα που αυτή έχει επί της λειτουργίας των επιχειρήσεων έχει αποκτήσει μείζονα ρόλο τις τελευταίες δεκαετίες, οι ρίζες της εντοπίζονται,

σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, στον 16^ο – 17^ο αιώνα. Ιδιαίτερα στοχευμένη είναι η αναφορά που γίνεται από τον Wells (2010), ο οποίος δηλώνει πως: *«Με τη μια ή την άλλη μορφή, η “εταιρική διακυβέρνηση” ήταν πάντα μαζί μας, τουλάχιστον όσο η εταιρική μορφή επέτρεπε συγκρούσεις μεταξύ επενδυτών και διευθυντών»*. Εταιρείες κολοσσοί της εποχής όπως η East India Trading Company και η Hudson’s Bay Company, αποτελούν τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα εταιρειών των οποίων το μέγεθος έφερε στο προσκήνιο το ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης (Cheffins, 2012). Αναλυτικότερα, εξαιτίας της τεράστιας έκτασης των δραστηριοτήτων των εταιρειών αυτών, τόσο από οικονομικής όσο και από λογιστικής αλλά και γεωγραφικής άποψης, ο διαχωρισμός ανάμεσα σε ιδιοκτησία (μέτοχοι) και διοίκηση (managers) ήταν ένα δεδομένο στοιχείο της λειτουργίας τους.

Ο Seth (2012) εμβαθύνει επί του ζητουμένου χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα την East India Trading Company καθώς αναφέρει πως: *«Ο διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου παρείχε περιθώρια για την ευκαιριακή συμπεριφορά από την πλευρά του προσωπικού και της διοίκησης»*. Αυτός ο διαχωρισμός μεταξύ των δύο πλευρών, παρόλο που ήταν απολύτως απαραίτητος για την ορθή λειτουργία του οργανισμού, αποτέλεσε και ένα έντονο σημείο τριβής μεταξύ των δύο πλευρών. Οι συγκρούσεις συμφερόντων και τα λειτουργικά ζητήματα που πηγάζουν από τις διαφορετικές προτεραιότητες που θέτει η κάθε πλευρά, εντοπίζονται συχνά και στις επιχειρήσεις του σήμερα, ζήτημα το οποίο θα αναλυθεί περαιτέρω παρακάτω.

Ερχόμενοι στον 20^ο αιώνα, η πρωτοποριακή μελέτη των Berle & Means (1932) με τίτλο «The Modern Corporation and Private Property», δημιούργησε μία νέα δυναμική γύρω από το ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης και αποτέλεσε το εναρκτήριο λάκτισμα για το δημόσιο διάλογο πάνω σε ότι έχει να κάνει με αυτή (Wells, 2010; Seth, 2012). Εντός αυτού του κλασικού έργου διερευνήθηκε εκτενώς το ζήτημα του διαχωρισμού μεταξύ της ιδιοκτησίας

και της διοίκησης αναλύοντας τον δημόσιο χαρακτήρα που διατηρούν πλέον οι σύγχρονες επιχειρήσεις (O'Melinn, 2006). Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στο γεγονός ότι αυτό το μοντέλο λειτουργίας ευθύνεται για λειτουργικά ζητήματα αλλά και προβλήματα απόδοσης λόγω έλλειψης συστημάτων ελέγχου για τα άτομα που διαχειρίζονται τους επιχειρηματικούς πόρους.

Αναλυτικότερα, οι ίδιοι υποστήριξαν πως η μετακίνηση από το παραδοσιακό σύστημα όπου ο πλούτος διαχειριζόταν από ένα άτομο ή μία μικρή ομάδα σε ένα νέο σύστημα το οποίο θέλει τον πλούτο εκατοντάδων επενδυτών να συγκεντρώνεται στα χέρια διαχειριστών οι οποίοι πιθανώς να μη διατηρούν μερίδιο πλούτου, δημιουργεί ένα “θολό” σκηνικό αναφορικά με τα κίνητρα των ατόμων αυτών αλλά και τη θέση που διατηρούν εντός της επιχειρηματικής κοινότητας (Berle & Means, 1932). Το σημείο στο οποίο κατέληξε η έρευνα είναι πως ο ρόλος των επενδυτών, ήτοι ιδιοκτητών, μιας επιχείρησης έχει απωλέσει τον ενεργό χαρακτήρα του και έχει λάβει μία πιο παθητική διάσταση όπου η ιδιοκτησία υφίσταται ως μετοχικό ποσοστό καθώς τα ηνία της διοίκησης και της λήψης αποφάσεων έχουν αποδοθεί σε τρίτους (Gregory et al., 2002; Charreaux, 2004). Βέβαια, παρόλη τη συνεισφορά των Berle & Means, κατά τις δεκαετίες που ακολούθησαν, το αντικείμενο της εταιρικής διακυβέρνησης δεν έλαβε τη δέουσα προσοχή.

1.3 Το νομοθετικό πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Στο ελληνικό δίκαιο, ο νόμος 2190/1920 αποτέλεσε το θεμέλιο λίθο επί του οποίου δομήθηκε το σύγχρονο νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει την εταιρική διακυβέρνηση. Παρότι υπέστη διάφορες τροποποιήσεις², κυρίως εκσυγχρονιστικού χαρακτήρα, ο νόμος “περί Ανώνυμων εταιριών” μέσα από

² Βλ. νόμο 5076/1931 «Περί ανώνυμων εταιριών και τραπεζών» <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/110586/nomos-5076-1931>, Ν.Δ 4237/1962 «Περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως του 2190/1920» <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/109145/nomos-4237-1962> & νόμο 2339/1995 «Τροποποίηση και συμπλήρωση του ν. 2190/1920» <https://www.taxheaven.gr/law/2339/1995>

τα συνολικά 133 άρθρα του, αποτέλεσε για πολλές δεκαετίες το σημείο αναφοράς ως προς τη ρύθμιση της λειτουργίας των ανώνυμων εταιριών. Αναλυτικότερα, το σύνολο των διατάξεων του νόμου 2190/1920 κατηγοριοποιούνται σε 14 επιμέρους κεφάλαια τα οποία ρυθμίζουν:³

1. Την εμπορικότητα, το καταστατικό, τις μετοχές και τα ομολογιακά δάνεια, τη σύσταση, την επωνυμία, την έδρα, τη δημοσιοποίηση πράξεων και στοιχείων, το κεφάλαιο και τη μεταβίβαση των μετοχών
2. Τη συγκρότηση, τις αρμοδιότητες και τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου
3. Τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης
4. Ζητήματα του τακτικού ελέγχου, του έκτακτου ελέγχου και των δικαιωμάτων της μειοψηφίας
5. Θέματα που αφορούν τα βιβλία, τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και τη διάθεση των κερδών
6. Τη διάλυση και την εκκαθάριση της εταιρίας
7. Τις ξένες ανώνυμες εταιρίες
8. Την κρατική εποπτεία των ανώνυμων εταιριών
9. Τις ποινικές διατάξεις της ανώνυμης εταιρίας
10. Τη μετατροπή σε άλλους τύπους εταιριών
11. Τη συγχώνευση των ανώνυμων εταιριών
12. Τη διάσπαση των ανώνυμων εταιριών
13. Τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις
14. Τους ετήσιους ενοποιημένους λογαριασμούς

Βέβαια, παρά τις διαχρονικές μεταρρυθμίσεις επί του συγκεκριμένου νομοθετήματος που αφορούσαν κατά το πλείστον ζητήματα διαφάνειας και μετοχικής συμπεριφοράς, οι αλλαγές στο οικονομικό και γεωπολιτικό τοπίο που βίωνε κατά την περίοδο εκείνη η χώρα, κατέστησαν αναγκαία την πλήρη

³ Νόμος 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών» <https://www.lawspot.gr/nomikes-pliροφοries/nomothesia/nomos-2190-1920>

αναδόμηση του ισχύοντος πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης ώστε να συμβαδίζει με τα πρότυπα που επικρατούσαν στα λοιπά κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Λαζαρίζης & Δρυμπέτας, 2011). Έτσι, η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια για την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα παρατηρείται στα τέλη της δεκαετίας του '90 και συγκεκριμένα το Μάιο του 1998, όταν και ολοκληρώθηκε μια μελέτη με τίτλο "Τα συστήματα ελέγχου Εταιρικής Διοίκησης". Η μελέτη αυτή ήταν μία από κοινού πρωτοβουλία της Α.Σ.Υ.Κ⁴ Α.Ε και του Χρηματιστηρίου Αθηνών και λειτούργησε ως πυξίδα για τη δημιουργία ενός λεπτομερώς δομημένου συστήματος ελέγχου και ενός ρυθμιστικού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, το οποίο ήταν σύμφωνο με τις διεθνείς πρακτικές όπως αυτές προτεινόταν από τον ΟΟΣΑ (Μούζουλας, 2003; Χελιώτη, 2018). Πράγματι, μόλις ένα χρόνο αργότερα η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, βρισκόμενη πάντα σε συνεργασία με τους αρμόδιους οικονομικούς φορείς, πρότεινε τη δημιουργία και στη συνέχεια συγκρότησε μία ειδική επιτροπή, με την ονομασία Επιτροπής για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα (ΕΕΔΕ).

Ο ρόλος της ΕΔΔΕ κατέστη διττός καθώς αφενός γνωμοδοτούσε και παρέθετε προτάσεις αναφορικά με τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες θα είχαν προσδόκιμο εφαρμογής 3 ή 5 έτη (Λάζος, 2013) και αφετέρου διατηρούσε ρόλο ελεγκτή-επιτηρητή ως προς τις νεοσύστατες εταιρείες και την ορθή τήρηση των αρχών που διέπαν το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης (Μητρούλης, 2013). Τα ενδεχόμενα ζητήματα που θα προέκυπταν για τις εταιρείες από την εφαρμογή των κανόνων χρησίμευσαν ως δεδομένα για την διαμόρφωση των προτάσεων της ΕΕΔΕ σε δεύτερο χρόνο (Λάζος, 2013). Υπό την επίβλεψη της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η ΕΕΔΕ στα τέλη του 1999 εξέδωσε μία σειρά αρχών που αποσκοπούσαν στον εκσυγχρονισμό των παρωχημένων πρακτικών εταιρικής

⁴ Ανάπτυξη Συστημάτων Υποστήριξης Κεφαλαιαγοράς

διακυβέρνησης και κατ'επέκταση στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των εγχώριων επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ, 1999). Οι 44 προτεινόμενες συστάσεις της Λευκής Βίβλου με τίτλο “Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της”⁵ συνοψίζονται στις 7 κατηγορίες του πίνακα που ακολουθεί, κατ' εικόνα των αρχών του ΟΟΣΑ.

Πίνακας 1:Προτάσεις της Επιτροπής για Την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

<p>Τα δικαιώματα & οι υποχρεώσεις των μετόχων</p>	<p><i>Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων.</i></p>
<p>Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων</p>	<p><i>Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται την ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μειοψηφούντων και αλλοδαπών μετόχων. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία αποτελεσματικής αντιμετώπισης της παραβίασης των δικαιωμάτων αυτών.</i></p>
<p>Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα στην</p>	<p><i>Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να αναγνωρίζουν τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων και όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα προς την επιχείρηση, όπως αυτά καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία, και να</i></p>

⁵ Βλ. επίσημο αρχείο του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου για την Εταιρική Διακυβέρνηση <https://ecgi.global/code/principles-corporate-governance-greece-recommendations-its-competitive-transformation>

<p>εταιρία</p>	<p><i>ενθαρρύνουν την ενεργό συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και αυτών στην δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας και βιωσιμότητα των υγιών χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων.</i></p>
<p>Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών & έλεγχος</p>	<p><i>Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται την έγκαιρη, πλήρη και λεπτομερή γνωστοποίηση πληροφοριών για όλα τα υλικά ζητήματα που σχετίζονται με την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοοικονομικής κατάστασης, της απόδοσης, του ιδιοκτησιακού καθεστώτος καθώς και της διακυβέρνησης της επιχείρησης.</i></p>
<p>Το Διοικητικό Συμβούλιο</p>	<p><i>Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται τη στρατηγική καθοδήγηση της επιχείρησης, την αποτελεσματική παρακολούθηση της διοίκησης (management) από το Διοικητικό Συμβούλιο και την ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου έναντι της επιχείρησης και των μετόχων.</i></p>
<p>Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου</p>	<p><i>Τα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ θα πρέπει να διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις. Ορισμένα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα...και να μη διατηρούν καμία επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη εμπορική σχέση με την επιχείρηση, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση τους.</i></p>
<p>Τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (executive management)</p>	<p><i>Η αμοιβή των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να ελέγχεται από επιτροπή ελέγχου, η οποία θα απαρτίζεται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ, θα εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων.</i></p>

Πηγή: Ίδια Κατασκευή

Ως στοιχείο έντονης διορατικότητας αναγνωρίζεται στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το γεγονός ότι αποφάσισε οι συστάσεις που ήταν κομμάτι της Λευκής Βίβλου να μην έχουν αναγκαστικό χαρακτήρα. Προβλέποντας πως θα υπήρχαν αντιδράσεις περί καθολικής αποδοχής των προτάσεων από τις επιχειρήσεις, έδωσαν τη δυνατότητα σε όσες εξ αυτών που δεν επιθυμούσαν να τις υιοθετήσουν, να τεκμηριώσουν τους λόγους που συνέβαλαν στην απόφαση τους αυτή (Μούζουλας, 2003). Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι παρά τα απτά θετικά αποτελέσματα που είχαν οι προαναφερθείσες αρχές στη λειτουργία των εισηγμένων επιχειρήσεων, η επιτροπή δέχθηκε έντονη κριτική. Το σημείο όπου εκείνη εστιάστηκε ήταν η κατά περιπτώσεις άσκοπη επανάληψη νομοθετικών διατάξεων όπως αυτές εκφράζονταν σε παλαιότερα νομοθετήματα, αστοχίες ως προς τη νοηματική σύνδεση ανάμεσα στους κανόνες ενώ υπήρξαν περιστατικά όπου η γλώσσα ορισμένων διατάξεων κατέληγε να αναιρεί έτερες εντός του ίδιου κειμένου (Μούζουλας, 2003; Λάζος, 2013).

Με τους κανόνες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς να έχουν ήδη τεθεί σε εφαρμογή, το 2000 το Υπουργείο Οικονομικών αποφάσισε υπέρ της σύστασης μίας ειδικής επιτροπής, η οποία θα ήταν επιφορτισμένη με τη σύσταση ενός νομοθετικού πλαισίου που θα κάλυπτε πλήρως την εταιρική διακυβέρνηση. Βασική διαφορά από τους προαναφερθέντες κανόνες ήταν πως πλέον οι προτάσεις της επιτροπής Ρόκα⁶, όπως και ονομάστηκε, σκόπευαν να έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα για όλες τις ανώνυμες επιχειρήσεις. Η πρόθεση αυτή του Υπουργείου βρήκε σθεναρή αντίσταση στο πρόσωπο του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχάνων (Σ.Ε.Β). Αναλυτικότερα, ο ΣΕΒ διατήρησε μία έντονα αρνητική στάση απέναντι στην πλειονότητα των

⁶ Η ονομασία αυτή προέκυψε από το επώνυμο του επικεφαλής της επιτροπής καθηγητή Εμπορικού Δικαίου κ. Ρόκα Νικόλαου

αλλαγών επί της ισχύουσας νομοθεσίας που προτάθηκαν από την επιτροπή, αναδεικνύοντας ως κεντρικό το ζήτημα της υποχρεωτικότητας εφαρμογής των νέων κανόνων. Ο ΣΕΒ υποστήριξε σθεναρά πως δεν έπρεπε επ' ουδενί να είναι αναγκαστικοί για τις επιχειρήσεις (Μουζούλας, 2003) και πως το μοντέλο της αυτορρύθμισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων που επιτυγχάνονταν μέσα από την εθελούσια εφαρμογή των ισχυόντων κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούσε μονόδρομο. Σε μία προσπάθεια διαφοροποίησης των προτεινόμενων κανόνων, ο ΣΕΒ σε συνεργασία με την Ένωση Εταιρειών Εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΕΕΕΧΑ)⁷, προχώρησαν στην σύνθεση ενός προαιρετικού κανονιστικού πλαισίου επί της εταιρικής διακυβέρνησης ενώ από τη διοίκηση της Σοφοκλέους προέκυψε ένα σύνολο 16 στοιχείων που αφορούσαν τη μέθοδο λειτουργίας (π.χ διαφάνεια, διοικητικός έλεγχος, πληροφόρηση μετόχων) των, επί του παρόντος ή μελλοντικά, εισηγμένων εταιρειών (Τσόχα, 2009).

1.3.1 Νόμος 3016/2002

Παρά τις αντιδράσεις που προέκυψαν, ο νόμος 3016/2002⁸ αποτέλεσε, ως συνέχεια του νόμου 2189/1920, το πρώτο νομοθετικό πλαίσιο που επί της ουσίας ρύθμιζε και παράλληλα εκσυγχρόνιζε την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Συχνά, η σύσταση του ανωτέρου νομοθετικού πλαισίου υποστηρίζεται προς προέκυψε ως απάντηση στην γενική πτώση των τιμών του χρηματιστηρίου της Σοφοκλέους (Χελιώτη, 2018). Η χρηματιστηριακή «φούσκα», όπως συχνά αναφέρεται, αποτέλεσε ένα γεγονός που τάρραξε συθέμελα το ελληνικό οικονομικό σύστημα και ώθησε του αρμόδιους θεσμούς να αναγνωρίσουν την επιτακτική ανάγκη υπέρ ενός συμπαγούς και υποχρεωτικού πλαισίου πρακτικών επί της εταιρικής διακυβέρνησης με ιδιαίτερη έμφαση στις εταιρείες που ήταν εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

⁷ Από το 2005 μετονομάστηκε σε Ένωση Εισηγμένων Εταιρειών μετά τη συνένωση του Συνδέσμου Εισηγμένων Εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αθηνών και της Ένωσης Εταιρειών Εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών

⁸ Βλ. νόμο 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις» <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/46502/nomos-3016-2002>

Εξετάζοντας λοιπόν το πλήρες εύρος της υπάρχουσας, κατά τη περίοδο εκείνη, σχετικής βιβλιογραφίας αλλά και των επιμέρους προτάσεων (Μούζουλας, 2003), συντέθηκε μία σειρά διατάξεων που στόχευαν στην προώθηση της διαφάνειας, της εταιρικής εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της σταθερότητας. Μεταξύ των σημαντικότερων διατάξεων που εισήχθησαν με τον προκείμενο νόμο θεωρούνται (Χελιώτη, 2018; Σκαλίμης, 2018; Τσόχα, 2009; Λάζος, 2013; Τουρλίδα, 2016) :

- Η υποχρέωση των μελών του Δ.Σ να δρουν με κύριο γνώμονα την προάσπιση και επιδίωξη του εταιρικού συμφέροντος έναντι των ίδιων συμφερόντων
- Ο καθορισμός της σύνθεσης του Δ.Σ και ο διαχωρισμός του ρόλου και των καθηκόντων των εκτελεστικών – μη εκτελεστικών και εξαρτημένων⁹ και ανεξάρτητων¹⁰ μελών του
- Η υποχρέωση σύστασης ειδικής μονάδας εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης με στόχο τον έλεγχο συγκρουόμενων συμφερόντων και της ορθής/έννομης λειτουργίας με πρόσβαση σε άπασες τις εταιρικές πληροφορίες
- Η θέσπιση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας για τις επιχειρήσεις που επιθυμούσαν να ενταχθούν στο χρηματιστήριο

1.3.2 Νόμος 3693/2008

Επόμενο ουσιώδες βήμα στην ρυθμιστική διαδικασία του ελληνικού εταιρικού συστήματος αποτέλεσε ο νόμος 3693/2008¹¹. Το συγκεκριμένο κανονιστικό πλαίσιο βοήθησε σημαντικά στην εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας περί της εταιρικής διακυβέρνησης με τις αντίστοιχες των λοιπών

⁹ Φυσικά και μη πρόσωπα που δεν έχουν άμεση σχέση με παράγοντες της εταιρείας και διαθέτουν μετοχικό κεφάλαιο $\geq 0.5\%$

¹⁰ Συμβαλλόμενα μέρη που διατηρούν κάποια άμεση σχέση συνεργασίας με την επιχείρηση

¹¹ Βλ. νόμο 3693/2008 «Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/43/ΕΚ περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών»
<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/42084/nomos-3693-2008>

κρατών-μελών της Ένωσης. Η ενσωμάτωση των ευρωπαϊκών οδηγιών¹² επέτρεψε τη γεφύρωση υπαρχόντων κενών της ελληνικής νομοθεσίας επί ζητημάτων όπως (Χελιώτη, 2018; Γεωργεοπούλου, 2020):

- Σύσταση επιτροπών ελέγχου ατομικών & ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων, εποπτείας εσωτερικού ελέγχου
- Υποχρέωση δημοσίευσης του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και των πολιτικών εταιρικής διακυβέρνησης που ακολουθούνται

1.3.3 Νόμοι 3873/2010 & 3884/2010

Μέσω των συγκεκριμένων νομοθετικών ενέργειων υλοποιήθηκε η ενσωμάτωση των οδηγιών 2006/43/ΕΚ και 2007/36/ΕΚ εντείνοντας επιπλέον τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής έννομης τάξης σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην ενίσχυση της διαφάνειας των εταιρικών δραστηριοτήτων προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και της διεύρυνσης των μετοχικών δικαιωμάτων. Συγκεκριμένα ο νόμος 3884/2010¹³:

- Καθόριζε τις εταιρικές υποχρεώσεις παροχής πλήρους και έγκαιρης ενημέρωσης υπέρ των μετόχων της επιχείρησης σχετικά με τη λειτουργία της
- Παρείχε ρυθμίσεις σχετικά με τη διαδικασία των γενικών συνελεύσεων και της σχετικής λήψης αποφάσεων.

Όσον αφορά το νόμο 3873/2010¹⁴ επιβεβαίωσε εκ νέου τις ρυθμίσεις του νόμου 36

¹² Βλ. Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου 2006/43/ΕΚ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0043&from=ET>

¹³ Βλ. νόμο 3884/2010 «Ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο της Οδηγίας 2007/36/ ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 11ης Ιουλίου 2007, σχετικά με την άσκηση ορισμένων δικαιωμάτων από μετόχους εισηγμένων εταιρειών» <https://www.e-nomothesia.gr/kat-trapezes-pistotika-idrumata/n-3884-2010.html>

¹⁴ Βλ. νόμο 3873/2010 «Ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2006/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τους ετήσιους και ενοποιημένους λογαριασμούς εταιρειών ορισμένων μορφών» <https://www.e-nomothesia.gr/kat-epikheireseis/n-3873-2010.html>

93/2008 σχετικά με την δημοσίευση των στοιχείων του εσωτερικού ελέγχου, διαχείριση κινδύνου και της ευρύτερης εταιρικής διακυβέρνησης προς τα συμβαλλόμενα μέρη αλλά και προς κάθε λοιπό ενδιαφερόμενο μέσω των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

1.3.4 Νόμος 4706/2020

Η πιο πρόσφατη νομοθετική πράξη που αφορά τον εκσυγχρονισμό της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα είναι ο νόμος 4706/2020. Μέσω αυτού εντάσσονται στην ελληνική νομοθεσία οι διατάξεις της οδηγίας 2017/828/EK, επικαιροποιώντας έτσι τις υφιστάμενες ρυθμίσεις και προσθέτοντας νέες. Οι κύριες τροποποιήσεις που επέφερε ο νόμος εστιάζονται στην (Παπαδημητρίου, 2021; Ποθητού, 2021):

- Λειτουργία και στελέχωση του Δ.Σ εγκαθιδρύοντας πολιτικές καταλληλότητας για την ορθή επιλογή αξιολογών και καταρτισμένων μελών βάσει κριτηρίων
- Δημιουργία 2 νέων επιτροπών, Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων, με καθήκοντα επικουρικά-συμβουλευτικά προς το Δ.Σ σε ζητήματα αμοιβών και στελέχωσης αντίστοιχα
- Σύσταση κανόνων σχετικά με τη λήψη αποφάσεων προς τη χρήση κεφαλαίων και περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας
- Αναγκαιότητα σύστασης επικαιροποιημένου Κανονισμού Λειτουργίας στα πλαίσια της τακτικής παρακολούθησης και αξιολόγησης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης
- Αναβάθμιση του ρόλου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας, της βέλτιστης ενημέρωσης των επενδυτών

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό ,οι διαρκείς εξελίξεις των διεθνών αγορών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, έχουν άμεσο και αναπόφευκτο αντίκτυπο στην εταιρική διακυβέρνηση. Έτσι λοιπόν, η ικανότητα της νομοθεσίας να συμβαδίσει με τις πολυεπίπεδες εξελίξεις κρίνεται ως ιδιαίτερα απαραίτητη ώστε να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι προαναφερθείσες νομοθετικές πράξεις είχαν ως βασική επιδίωξη την αναβάθμιση και διασφάλιση του εταιρικού περιβάλλοντος των ελληνικών επιχειρήσεων ούτως ώστε εκείνες να μπορούν να ανταγωνιστούν επί ίσης όροις με αντίστοιχες διεθνείς επιχειρήσεις σε τομείς όπως ποιότητας εργασίας, προσέλκυσης επενδύσεων και εταιρικής αξιοπιστίας (Παπαδημητρίου, 2021; Ποθητού, 2021).

1.4 Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η εταιρική διακυβέρνηση δεν αποτελεί ένα στατικό μοντέλο διακυβέρνησης αλλά όντας κομμάτι της διαρκώς μεταβαλλόμενης και εξελισσόμενης επιστήμης της επιχειρηματικής διοίκησης, υπόκειται σε αλλαγές αναλόγως το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται, με πρωτεύοντα συντελεστή διάκρισης να θεωρείται το επικρατών νομοθετικό καθεστώς (Meier & Meier, 2013) αλλά δευτερευόντως τα ευρύτερα κοινωνικά δεδομένα. Παρά το γεγονός ότι τα οικονομικά περιβάλλοντα και ως αποτέλεσμα οι επιχειρηματικές δραστηριότητες τείνουν να συγκλίνουν στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη αγορά, οι εταιρικές δομές και διαδικασίες διοίκησης, φαίνεται να διαφοροποιούνται μεταξύ της Γηραιάς Ηπείρου και του Νέου Κόσμου. Αναλυτικότερα, δύο μοντέλα είναι αυτά που πρωταγωνιστούν παγκοσμίως, ήτοι το αγγλοσαξονικό και το ευρωπαϊκό ηπειρωτικό ενώ το λιγότερα προβεβλημένο ιαπωνικό μοντέλο χρησιμοποιείται σε μικρό κομμάτι του ασιατικού κόσμου. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (Ooghe & de Vuyst, 2001; Cernat, 2004; Dankova, 2006;

Omar, 2016), οι μεταξύ τους διαφορές επικεντρώνονται κατά το πλείστον στη δομή της εταιρικής ιδιοκτησίας και του συστήματος λήψης αποφάσεων.

1.4.1 Αγγλοσαξονικό Μοντέλο

Το εν λόγω μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης λαμβάνει το όνομα του από τη γεωγραφική περιοχή εφαρμογής του καθώς αποτελεί το κατεξοχήν μοντέλο λειτουργίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται, κατά το πλείστον, στο Ηνωμένο Βασίλειο, τις Η.Π.Α, τον Καναδά και την Αυστραλία. Όπως αναφέρει ο Omar (2016) υπάρχουν διάφορες ονομασίες που αφορούν το ίδιο σύστημα, εκ των οποίων συχνότερες είναι “μετοχικό”, “αγοροκεντρικό” και “εντολέα-αποδέκτη”. Στα πλαίσια αυτού, η λειτουργική εξουσία των επιχειρήσεων αποδίδεται σε ένα αυτοτελές και μονοδιάστατο Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο εκλέγεται από τους μεμονωμένους επενδυτές-μετόχους, οι οποίοι και διατηρούν την ουσιαστική ισχύ (Meier & Meier, 2013; Ungureanu, 2012). Δεδομένου ότι το σύστημα χαρακτηρίζεται από υψηλή ρευστότητα και έντονο μετοχικό κατακερματισμό, λόγω ύπαρξης μεγάλου αριθμού κυρίως θεσμικών επενδυτών, συχνά παρατηρούνται αφενός αλλαγές της διοίκησης λόγω ασυμφωνίας μεταξύ μάνατζερ και επενδυτών και αφετέρου διακύμανση των τιμών του μετοχικού κεφαλαίου (Λάζος, 2013). Επιπροσθέτως, οι αλλαγές του μετοχικού κεφαλαίου συχνά δεν έχουν τυπικό χαρακτήρα μεταφοράς μεριδίου αλλά υπόκεινται σε επιθετικές τακτικές εξαγοράς μετοχών με στόχο την απόκτηση του ελέγχου και κατ’ επέκταση στη μεγιστοποίηση του δυνητικού βραχυπρόθεσμου κέρδους.

1.4.2 Ευρωπαϊκό Ηπειρωτικό Μοντέλο

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως το κατεξοχήν θεσμικό όργανο με δυνατότητα πρότασης νομοθεσίας, υλοποίησε μέσω δύο προτάσεων το 2003 και το 2012, το σύγχρονο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης των επιχειρήσεων που εδρεύουν στη Γηραιά Ήπειρο (IFC, 2015). Σε αντίθεση με το προαναφερθέν σύστημα, το ευρωπαϊκό ή εσωτερικό, όπως συχνά αναφέρεται, έχει τη βάση του στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων μίας ευρείας ομάδας, εσωτερικών και εξωτερικών, συμβαλλόμενων μερών και όχι αποκλειστικά των μετόχων (Omar, 2016). Ακόμα, συγκριτικά με το αγγλοσαξονικό μοντέλο, το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ευρωπαϊκών εταιρειών ελέγχονται πλειοψηφικά από μέλη οικογενειών, συχνά αυτές των ιδρυτών, έχει ως αποτέλεσμα τα φαινόμενα βραχυπρόθεσμης κερδοσκοπίας να σπανίζουν. Εκ των συνηθέστερου πρακτικών που οφείλονται σε αυτό το είδος ιδιοκτησίας αποτελεί η διαρκής χρήση του μετοχικού κεφαλαίου και των κερδών ως εργαλείο ανάπτυξης των εταιρικών δραστηριοτήτων μέσω νέων επενδύσεων έναντι της πληρωμής μερισμάτων στους μετόχους (Dancona, 2006).

Επιπλέον, όσον αφορά το διοικητικό σκέλος του εκάστοτε οργανισμού, παρατηρείται η παράλληλη ύπαρξη δύο επιμέρους αλλά λειτουργικά αλληλένδετων ομάδων, του διοικητικού και το εποπτικού συμβουλίου. Ως είθισται, το διοικητικό συμβούλιο αναλαμβάνει καθήκοντα που περιλαμβάνουν τη λήψη αποφάσεων επί του συνόλου της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης ενώ το εποπτικό συμβούλιο είναι επιφορτισμένο με τον έλεγχο των διοικητικών διαδικασιών. Σημειώνεται πως στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν διατηρούν δικαίωμα συμμετοχής αποκλειστικά όσοι έχουν στην κατοχή τους μετοχικό μερίδιο αλλά συχνά γνωμοδοτούν και έτερα μέρη με άμεση σχέση με τον οργανισμό όπως συνδικαλιστικοί οργανισμοί, κρατικές υπηρεσίες αλλά και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τα οποία συχνά αποτελούν βασική πηγή χρηματοδότησης (Cernat, 2004). Σύμφωνα με τον Cernat (2004) αυτή η άμεση διάδραση μεταξύ επιχειρήσεων και τραπεζών δημιουργεί ένα συγκριτικά ασφαλέστερο περιβάλλον οικονομικής

ρευστότητας, το οποίο με τη σειρά του επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιδιώκουν μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού τους.

1.4.3 Ιαπωνικό Μοντέλο

Το τρίτο και τελευταίο μοντέλο που εξετάζεται είναι το λεγόμενο ιαπωνικό, καθώς επί της ουσίας μονάχα επιχειρήσεις του ασιατικού κόσμου τείνουν να λειτουργούν σύμφωνα με αυτό. Σε παρόμοιο μοτίβο με το Ευρωπαϊκό, το ιαπωνικό μοντέλο υπαγορεύει πως οι μέτοχοι δεν αποτελούν το πλέον ουσιαστικό συμβαλλόμενο μέρος αλλά αντιθέτως δίνεται έμφαση στα συμφέροντα διαφόρων ομάδων όπως οι υπάλληλοι και οι πελάτες (Allen & Zhao, 2006). Όμως, οι ομοιότητες με τα άλλα μοντέλα φαίνεται πως ουσιαστικά σταματούν εκεί καθώς το ιαπωνικό σύστημα παρουσιάζει, συγκριτικά, δομικές ανομοιογένειες. Στον πυρήνα του βρίσκεται ένα ιδιαίτερο σύστημα που πηγάζει από την εποχή των σαμουράι όπου η πλειονότητα των οικονομικών δραστηριοτήτων βρίσκονταν υπό την κατοχή συγκεκριμένων οικογενειών-φατριών (Hakobyan, 2017). Το σύστημα *keiretsu*, όπως ονομάζεται, χαρακτηρίζεται ως ένα σύμπλεγμα ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων οι οποίες βρίσκονται υπό την ίδια στρατηγική ομπρέλα και οι οποίες διατηρούν στενούς δεσμούς εμπιστοσύνης, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ τους ως ανεξάρτητες εταιρείες (Aseperi, 2019). Στο επίκεντρο καθεμίας εκ των ομάδων αυτών βρίσκεται μία συστημική τράπεζα, η οποία εξυπηρετεί τις απαιτήσεις πόρων ενώ συχνά διατηρεί ένα αξιόλογο ποσοστό μετοχικού μεριδίου. Όσον αφορά τη γενικότερη μετοχική σύνθεση των επιχειρήσεων συνήθης πρακτική αποτελεί η κατοχή ενός ποσοστού μετοχών μεταξύ όλων των επιχειρήσεων ενός *keiretsu*, στοιχείο που έγκειται στην προσπάθεια διασφάλισης αφενός του ενδεχομένου ανεπιθύμητης εξαγοράς μίας εκ των εταιρειών και αφετέρου προστασίας απέναντι σε ενδεχόμενες διαταραχές τις αγορές. Υπογραμμίζεται βέβαια πως στο

προκείμενο σύστημα οι εξωτερικοί επενδυτές/μέτοχοι τείνουν να στερούνται δυναμικής κατά τη λήψη αποφάσεων (Aseperi, 2019).

Αξίζει να σημειωθεί πως το παρόν σύστημα παρόλο που δημιουργεί σταθερότητα στη λειτουργία των επιχειρήσεων, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη διστακτικότητας απέναντι στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών συνεργασιών. Η διστακτικότητα αυτή διαπιστώνεται από το γεγονός ότι τα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών εντός του ιαπωνικού μοντέλου σπανίως συμπεριλαμβάνουν εξωτερικά μέλη. Κατά την ισχύουσα πρακτική, τα μέλη του Δ.Σ προέρχονται από έτερες επιχειρήσεις εντός του keiretsu ή από υπαλλήλους που έχουν ανελιχθεί εσωτερικά εντός της εταιρείας μετά από μακροχρόνια πορεία και στους οποίους υπάρχει η πίστη πως θα λειτουργήσουν υπέρ του συμφέροντος ολόκληρης της ομάδας (Hakobyan, 2017).

Η έντονη εισροή των αμερικανικών προτύπων σε διάφορες εκφάνσεις του κοινωνικοοικονομικού βίου αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός, δημιουργώντας την εντύπωση πως η εταιρική διακυβέρνηση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων θα κινηθεί εκ του φυσικού προς την κατεύθυνση του Αγγλοσαξονικού μοντέλου (Cernat, 2004). Βέβαια, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν γίνεται αντιληπτό πως αυτή η ομοιογενής εναρμόνιση δεν επετεύχθη, με τα δύο συστήματα να διατηρούν τις λειτουργικές ιδιαιτερότητες που τα χαρακτηρίζουν, δημιουργώντας όπως υποστηρίζεται από τον Clarke (2009), δύο ρεύματα έκφρασης του καπιταλιστικού εταιρικού περιβάλλοντος.

2^ο Κεφάλαιο – Θεωρητικό Υπόβαθρο Ε.Κ.Ε

2.1 Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αναγνωρίζεται ως μία ιδιαίτερα ευρεία έννοια που δύναται να εξεταστεί υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες, σε τέτοιο βαθμό ώστε σήμερα κάθε είδους οργανισμοί, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, εξακολουθούν να συγχέουν τι είναι στην πραγματικότητα η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με άλλα μορφώματα βιωσιμότητας, ακόμα και με απλές ενέργειες φιλανθρωπικού χαρακτήρα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Carreira (2019), παράγοντες όπως ο υπερπληθυσμός και η έλλειψη πόρων που τον συνοδεύουν ή η αύξηση της θερμοκρασίας λόγω του φαινομένου του θερμοκηπίου αποτελούν μονάχα ένα μέρος του προβλήματος στο οποίο η εταιρική υπευθυνότητα καλείται να συνεισφέρει. Για τους Hart & Milsten (2003) η βιωσιμότητα συμπεριλαμβάνει *«τις προσδοκίες για τη βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων της παρούσας γενιάς χωρίς να περιλαμβάνεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ανταποκριθούν στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές τους ανάγκες»*. Η έκφραση αυτή και ιδιαίτερα υπό το πρίσμα των μελλοντικών γενεών συμφωνεί με εκείνη των Jackson et al. (2011) οι οποίοι θεωρούν ως απαραίτητη την εξέταση του κοινωνικού αντίκτυπου των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όχι μόνο επί του παρόντος αλλά σε βάθος χρόνου.

Σύμφωνα με έναν εκτενή ορισμό που δίνεται από τον Mutyala (2015): «Η ΕΚΕ ασχολείται με τη συμπεριφορά των ενδιαφερομένων μερών της εταιρείας με ηθικό ή υπεύθυνο τρόπο. «Ηθικά ή υπεύθυνα» σημαίνει μεταχείριση των ενδιαφερομένων με τρόπο που θεωρείται αποδεκτός στις πολιτισμένες κοινωνίες. Η κοινωνική περιλαμβάνει την οικονομική ευθύνη. Τα ενδιαφερόμενα μέρη υπάρχουν τόσο εντός μιας επιχείρησης όσο και εκτός. Το φυσικό περιβάλλον είναι μέτοχος. Ο ευρύτερος στόχος της κοινωνικής ευθύνης είναι η δημιουργία ολοένα και υψηλότερων προτύπων διαβίωσης, διατηρώντας παράλληλα την κερδοφορία της εταιρείας, για τους ανθρώπους τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας.»

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (2004) χαρακτηρίζει την Ε.Κ.Ε ως: «Μια ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες αποφασίζουν εθελοντικά να συνεισφέρουν σε μια καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον, αυτό γίνεται ενσωματώνοντας κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους σε εθελοντική βάση.»

Σε μία απλουστευμένη μορφή, η Keinert (2008) αναφέρει: «Η ΕΚΕ, ως ορισμός κατασκευής, στοχεύει στην περιγραφή της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και της ευρύτερης κοινωνίας που την περιβάλλει και στον επαναπροσδιορισμό του ρόλου και των υποχρεώσεων της ιδιωτικής επιχείρησης με αυτήν την κοινωνία, εάν κριθεί απαραίτητο.»

Η ενσωμάτωση πρακτικών που στηρίζονται στη νοοτροπία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι σε θέση να αποφέρει ένα ευρύ φάσμα οφελών, τα οποία δεν έχουν αμιγώς οικονομικό χαρακτήρα αλλά ενισχύουν καθολικά τη λειτουργία του οργανισμού. Εκ των κυριότερων πλεονεκτημάτων θεωρούνται (Carroll & Shabana, 2010; Michel & Buler, 2016; Tsourvakas & Yfantidou, 2018):

Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος → Πρακτικές που στηρίζονται στην ΕΚΕ, διευκολύνουν τη μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω των πράσινων πρωτοβουλιών που συχνά συνάδουν με κυβερνητικές πολιτικές. Επίσης, βελτιώνεται η εικόνα και το ευρύτερο brand του οργανισμού προς την κοινωνία και τα λοιπά συμβαλλόμενα μέρη προσδίδοντας στην εταιρεία επαυξημένη αναγνωσιμότητα και κατ' επέκταση μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

Προστιθέμενη αξία σε προϊόντα και υπηρεσίες → Κατά τα τελευταία έτη παρατηρείται πως από πλευράς καταναλωτικού κοινού δίνεται αύξουσα βαρύτητα επί ζητημάτων κοινωνικής επιχειρηματικής εμπλοκής κατά τη λήψη αγοραστικών αποφάσεων. Μέσω της ΕΚΕ και της δημιουργίας ενός ηθικού κοινωνικού προφίλ, ένας οργανισμός καταφέρνει να εκμεταλλευτεί προς όφελος της αυτόν τον “ηθικό καταναλωτισμό” καθώς είναι σε θέση να ικανοποιήσει τους προβληματισμούς των πελατών και να κερδίσει τη δημόσια εμπιστοσύνη (Keinert, 2008).

Διατήρηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Εργασιακή Ικανοποίηση → Λαμβάνοντας υπόψη τον εσωτερικό προσανατολισμό της ΕΚΕ, η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος αποτελεί άμεση επιδίωξη κάθε οργανισμού. Η αναγνώριση ενός εργοδότη ως δίκαιο, με ισχυρές ηθικές αξίες και ανάλογη επιχειρηματική κουλτούρα, όπως είναι φυσικό, έχει άμεση επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό. Χάρη σε αυτούς τους παράγοντες διευκολύνεται η διαδικασία απόκτησης και διατήρησης ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνονται τα επίπεδα ικανοποίησης απέναντι στο παραγόμενο έργο και κατ' επέκταση τροφοδοτείται η εργασιακή απόδοση.

2.2 Ανάδειξη της Ε.Κ.Ε

Οι απαρχές της Εταιρικής Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) σύμφωνα με ορισμένες παραδοχές τοποθετούνται χρονικά στην αρχαιότητα, χρησιμοποιώντας παραδείγματα όπως ο κώδικας του Χαμουραμπί στην αρχαία Μεσοποταμία όπου οριζόταν συγκεκριμένες πρακτικές που όφειλαν να ακολουθούν κάποια επαγγέλματα όπως και μετέπειτα οι αναφορές επί της ρωμαϊκής συγκλήτου και τις κυρώσεις που επιβάλλονταν σε επιχειρήσεις που δεν συνείσφεραν οικονομικά σύμφωνα με ένα καθιερωμένο πλαίσιο (Chaffee, 2017; Ζαγλάρια, 2010). Η βιομηχανοποίηση αποτέλεσε κομβικό σημείο για την ουσιαστική ανάπτυξη των πρακτικών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καθώς η έντονη δραστηριότητα της περιόδου οδήγησε την κοινωνία σε μία αναμόρφωση. Η έντονη βιομηχανική λειτουργία και οι δυσχερείς εργασιακές συνθήκες που υπήρξαν ως αποτέλεσμα ανεύθυνων πολιτικών λειτουργίας, έκαναν αντιληπτή την σημαντική επίδραση που είχαν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στην κοινωνία (π.χ υγεία υπαλλήλων) και το περιβάλλον (Ζαγλάρια, 2010).

Έτσι λοιπόν τα πρώτα μορφώματα κοινωνικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών έκαναν την εμφάνιση τους. Οι κινήσεις αυτές από την μία πλευρά ήταν στοχευμένες προς το ανθρώπινο δυναμικό και την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και από την άλλη προς την κοινωνία μέσω φιλανθρωπικών δράσεων. Αναμενόμενο αποτέλεσμα υλοποίησης αυτών των ενεργειών ήταν η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων γεγονός που, όπως παρατηρήθηκε, είχε άμεσο αντίκτυπο στη βελτίωση της εργασιακής ποιότητας και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας (Ηρακλέους, 2004). Με την πάροδο των ετών διάφορες πρακτικές που έλαβαν χώρα θα μπορούσαν ενδεχομένως να χαρακτηριστούν ως εταιρική υπευθυνότητα αλλά όπως είναι λογικό δεν διατηρούσαν τον συντονισμένο χαρακτήρα που

παρατηρείται στο σύγχρονο επιχειρηματικό πλαίσιο καθώς συχνά η φύση τους ήταν προαιρετική.

Παρόλο που υπήρχαν διάσπαρτες αναφορές σχετικά με τις κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων στις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα, ως εμπνευστής του όρου Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, υπό τη σύγχρονη μορφή που αυτή λαμβάνει, αναγνωρίζεται ο Howard Bowen. Ο ίδιος το 1953 μέσω του έργου του με τίτλο *Social Responsibilities of the Businessman* ανέδειξε το ουσιώδη ρόλο που διαδραματίζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις σε όλες τις εκφάνσεις του κοινωνικού οικοδομήματος, εγείροντας παράλληλα το ερώτημα σχετικά με τις υποχρεώσεις που εκείνες όφειλαν να αναλάβουν (Bowen, 1953 όπως αναφέρεται στο Kontis, 2017).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ως επί το πλείστον λαμβάνει δύο ξεχωριστές εκφάνσεις, η φύση των οποίων επηρεάζεται άμεσα από τον προσανατολισμό που έχουν οι ενέργειες του οργανισμού, εάν δηλαδή απευθύνονται εσωτερικά ή εξωτερικά. Ως προς τον εσωτερικό προσανατολισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αυτός είναι κοινώς κατανοητός ως εκείνες οι στρατηγικές επενδύσεις και δραστηριότητες που οφείλουν να κατευθύνονται εντός του οργανισμού και να επικεντρώνονται στα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, με κύριο αποδέκτη το ανθρώπινο δυναμικό. Η εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ αναφέρεται στο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο εκάστοτε οργανισμός.

2.3 Θεωρίες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

2.3.1 Η πυραμίδα του Carroll

Μία εκ των πλέον προβεβλημένων θεωριών που ασχολούνται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι εκείνη του Αμερικανού καθηγητή Archie Carroll. Σε μία προσπάθεια να κάνει κατανοητή την ανάγκη ανάληψης, από πλευράς επιχειρήσεων, πρωτοβουλιών με κοινωνικό και κυρίως περιβαλλοντικό

προσανατολισμό, ο Carroll πρότεινε ένα μοντέλο, που έλαβε τη μορφή πυραμίδας (βλ. Εικόνα 1) και η οποία δομείται από 4 πλαίσια. Μέσω αυτών επεξηγείται η μεθοδολογία αλλά και οι λόγοι για τους οποίους πρακτικές ΕΚΕ είναι ωφέλιμες προς τις επιχειρήσεις (Carroll, 1991). Αναλυτικότερα τα επιμέρους επίπεδα της θεωρίας είναι:

Οικονομική Ευθύνη: Ο Carroll (1991) στην πυραμίδα που έχει συνθέσει τοποθετεί την οικονομική υποχρέωση που έχει η επιχείρηση στη βάση του οικοδομήματος μιας και για τον ίδιο η επιχείρηση αποτελεί *“τη βασική οικονομική μονάδα της κοινωνίας”*. Φυσικά η επιλογή αυτή είναι εσκεμμένη καθώς κρίνει πως βασική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας τόσο για την ίδια όσο και για τη κοινωνία που την υποστηρίζει (Nalband & Kelabi, 2014). Ιδιαίτερα ενδιαφέρον ως προς τη σειρά προτεραιότητας της οικονομικής ευθύνης της επιχείρησης είναι το σχόλιο της Πρώη (2021), η οποία αναφέρει πως: *“Εκ πρώτης όψεως η ανάδειξη της οικονομικής ευθύνης ως κάτι που οφείλει μια εταιρία στην κοινωνία και όχι αποκλειστικά στους ιδρυτές της, στους μετόχους της, φαίνεται ως κάτι παράξενο”*. Για τον Carroll (2016) κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει τη μακροημέρευση της και να παρέχει τις υπηρεσίες – αγαθά που είναι αναγκαία την κάλυψη των αναγκών των μελών της κοινωνίας. Φυσικά, προς την επίτευξη αυτού κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη οικονομικής ευημερίας μέσω κατάλληλων επιχειρηματικών στρατηγικών. Επιπλέον, όλα τα συμβαλλόμενα μέρη είτε πρόκειται για ανθρώπινο δυναμικό, μετόχους, διοίκηση ή πελάτες επιζητούν την οικονομική ικανοποίηση διαφόρων απαιτήσεων από πλευράς της επιχείρησης (π.χ επενδυτικό κέρδος, μισθοί, ορθώς τιμολογημένα και ποιοτικά προϊόντα κ.α).

Νομική Ευθύνη: Στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκονται οι νομικές υποχρεώσεις οι οποίες παρέχουν το πλαίσιο εντός του οποίου πρέπει να δραστηριοποιείται και να σέβεται κάθε οικονομική οντότητα ώστε να μπορεί να θεωρείται κοινωνικά υπεύθυνη (Carroll, 1991). Ο χαρακτηρισμός που

αποδίδεται από τον Carroll προς τη νομική ευθύνη είναι “κωδικοποιημένη δεοντολογία λειτουργίας”, η οποία συντίθεται βάσει των προσταγών του εθνικό νομοθέτη και κατ’ επέκταση της ίδιας της κοινωνίας. Ταυτόχρονα παραθέτει πέντε στοιχεία τα οποία ορίζει ως τις βασικές προσδοκίες που έχει το κοινωνικό σύνολο ως προς την νομική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων (Carroll, 2016; eCampusOntario, 2018):

- Λειτουργία σύμφωνα με τις προσδοκίες του κρατικών θεσμών
- Συμμόρφωση με διάφορους κανονισμούς τοπικού αλλά και εθνικού χαρακτήρα
- Νομοταγής εταιρική συμπεριφορά
- Εκπλήρωση όλων των νομικών τους υποχρεώσεων προς τους κοινωνικούς φορείς
- Τα παραγόμενα αγαθά - υπηρεσίες οφείλουν να δημιουργούνται βάσει καθιερωμένων νομικών προδιαγραφών

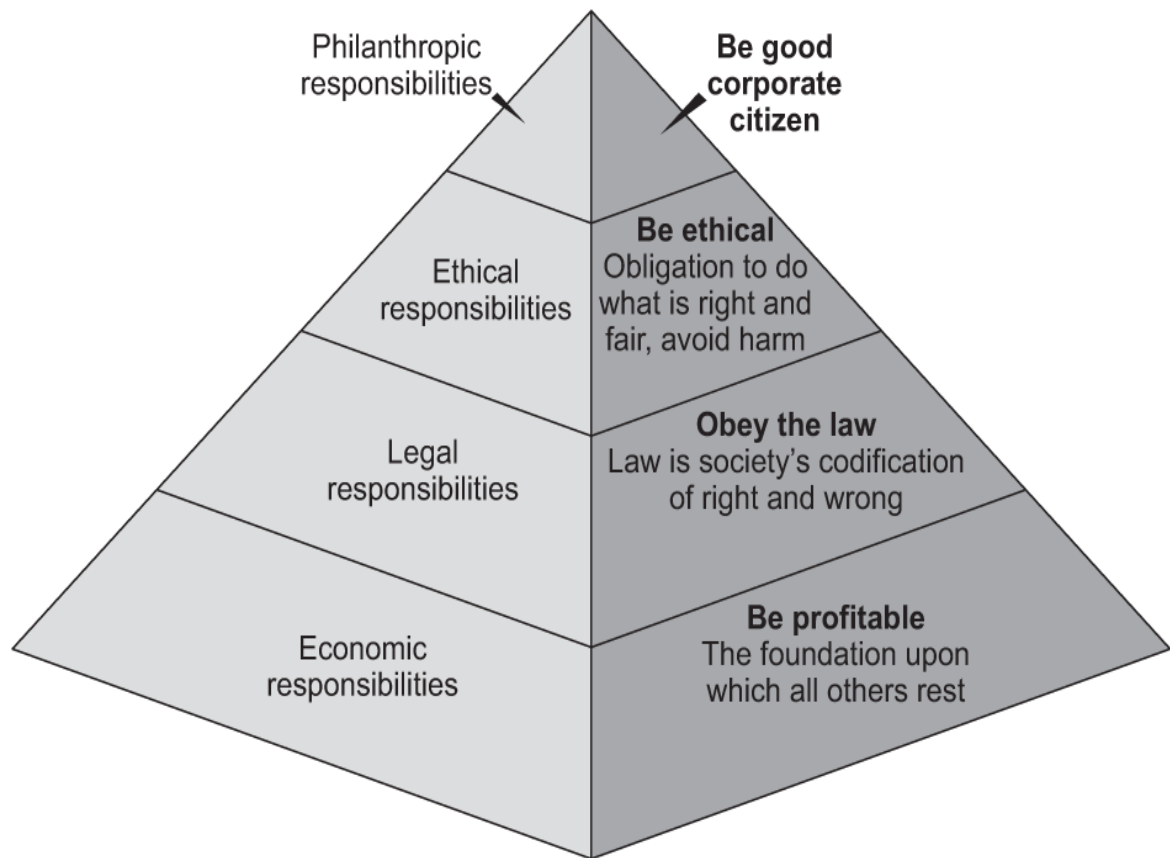
Ηθική Ευθύνη: Οι ηθικές υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στην πεποίθηση πως παρόλο το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο οριοθετεί τη λειτουργία των επιχειρήσεων, συχνά υπάρχουν πρότυπα τα οποία αν και δεν είναι ρητώς υποχρεωτικά οφείλουν να λαμβάνονται υπόψη. Ο Carroll (2016) υποστηρίζει πως υπάρχουν σημεία στα οποία η ισχύουσα νομοθεσία δεν κρίνεται επαρκής. Έτσι, κάθε οργανισμός υποχρεούται να λειτουργεί, σε κάθε περίπτωση, κατά τρόπο δίκαιο και ηθικό όπως δηλαδή προσδοκά η κοινωνία ασχέτως αν αυτό ορίζεται ρητά εντός του εκάστοτε νομοθετικού πλαισίου (Nalband & Kelabi, 2014; Καρβούνη, 2017). Επ’ αυτού ο Carroll (2016) υπογραμμίζει τα πέντε σημεία τα οποία θεωρούνται ως επιχειρηματικές υποχρεώσεις απέναντι στην κοινωνία:

- Λειτουργία με τρόπο ο οποίος συνάδει με τις ηθικές προσδοκίες που θέτει η κοινωνία

- Κατανόηση και προσαρμογή στις νέες κοινωνικές νόρμες και ηθικούς κανονισμούς
- Οι επιχειρηματικές επιδιώξεις δε θα πρέπει είναι τέτοιες που να αγνοούν τους ηθικούς κανονισμούς
- Λειτουργία με βάση τους ηθικούς κοινωνικούς κανονισμούς ώστε να θεωρείται η επιχείρηση καλός εταιρικός πολίτης
- Κατανόηση πως η ορθή και ηθική επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι κομμάτι της τυπικής συμμόρφωσης προς το νομοθετικό πλαίσιο αλλά υπερβαίνει αυτής

Φιλανθρωπική Ευθύνη: Στην κορυφή της πυραμίδας, ο Carroll τοποθετεί τη φιλανθρωπική υποχρέωση των επιχειρήσεων. Στο σημείο αυτό περιλαμβάνονται οι ενέργειες στις οποίες προχωρά η εκάστοτε επιχείρηση, οι οποίες αποσκοπούν αποκλειστικά στη βελτίωση της τοπικής κοινωνίας αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου όπως επίσης στην ενδυνάμωση των ασθενέστερων κοινωνικών ομάδων. Οι δράσεις αυτές, των οποίων η φύση είναι εθελοντική και ουδέποτε υποχρεωτική (Carroll, 2016), λαμβάνουν τη μορφή χρηματικών ή υλικοτεχνικών δωρεών σε κοινωνικές οργανώσεις ή έτερες μορφές εθελοντισμού. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως η φιλανθρωπική δράση από πλευράς επιχειρήσεων συχνά δεν έχει αμιγώς ανιδιοτελή χαρακτήρα αλλά ταυτόχρονα εξυπηρετεί και ίδιους πρακτικούς σκοπούς. Καίρια επιδίωξη είναι η ενίσχυση του προφίλ του οργανισμού και η δημιουργία θετικών εντυπώσεων στους πολίτες, οι οποίοι αποτελούν εν δυνάμει καταναλωτές.

Εικόνα 1: Πυραμίδα του Carroll



Πηγή: aqa.org

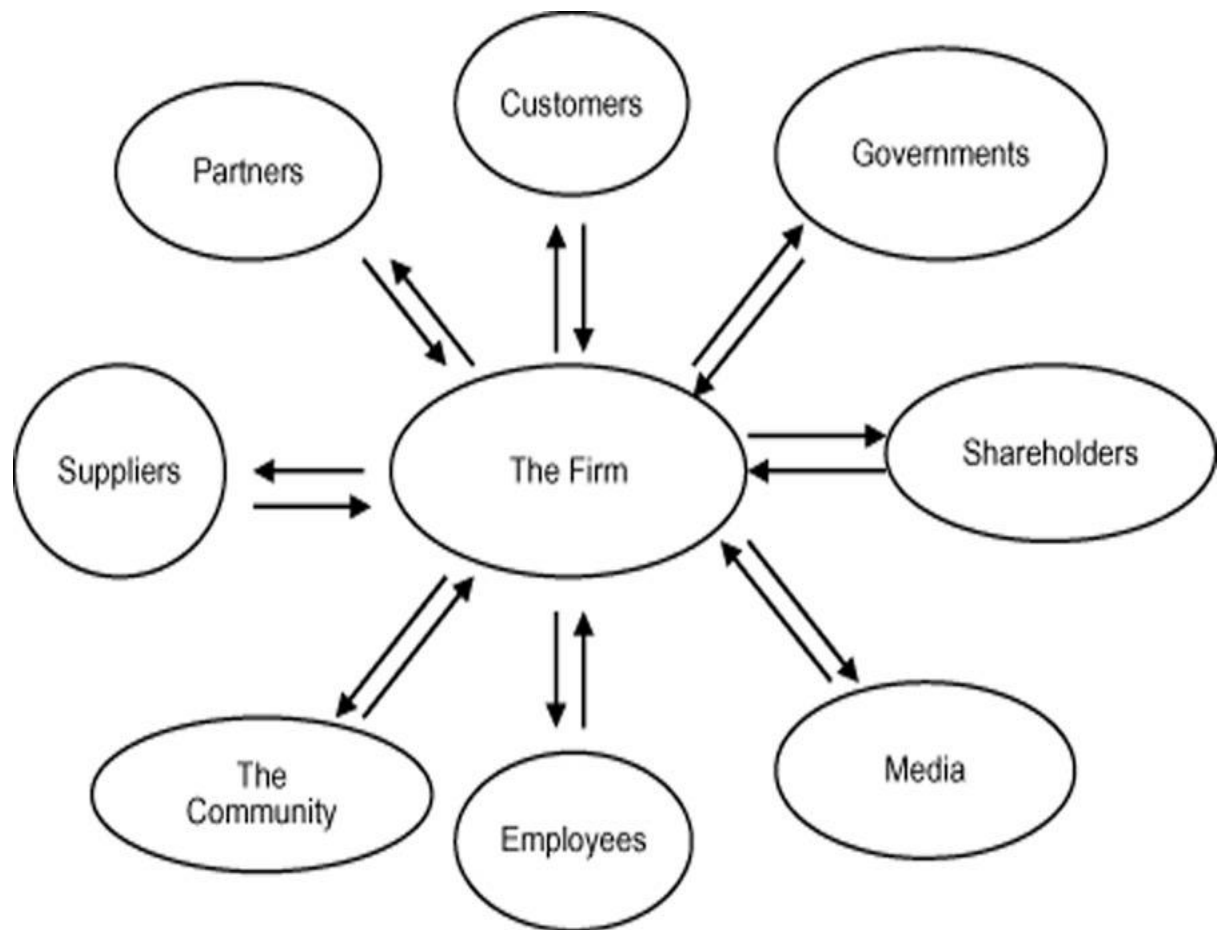
Συλλογικά η ύπαρξη αυτών των τεσσάρων στοιχείων δομούν το προφίλ μίας πλήρως κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης. Βέβαια, αυτό δεν μεταφράζεται αυτομάτως στο ότι οι επιχειρήσεις αποδίδουν την ίδια βαρύτητα σε καθεμία από τις 4 πτυχές. Η έμφαση, κατά το πλείστον, στα 2 πρώτα επίπεδα της πυραμίδας, δηλαδή την οικονομική και νομική πτυχή, αποτελεί συνήθη πρακτική. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι δύο αυτές διαστάσεις της υπευθυνότητας έχουν καταλυτικό ρόλο για την ίδια την ύπαρξη της επιχείρησης γίνεται άμεσα αντιληπτή αυτή η διαφορά δυναμικής (Μελίδου, 2018). Όμως, οφείλει να υπογραμμισθεί πως το μοντέλο του Carroll, λαμβάνοντας υπόψη ότι μετράει ήδη 3 δεκαετίες ύπαρξης, έχει δεχθεί κριτική ως προς το γεγονός ότι δε συμβαδίζει με τα σύγχρονα επιχειρηματικά δεδομένα, χαρακτηρίζοντας την επί της ουσίας ως παρωχημένη εφόσον δεν είναι σε θέση να αντικατοπτρίσει τις απαιτήσεις του σήμερα.

2.3.2 Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder Theory)

Πρωτοπόρος της μελέτης των ενδιαφερόμενων μερών θεωρείται ο Edward Freeman, ο οποίος από το 1984 μέσω του έργου του *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, αναγνώρισε μία σειρά εσωτερικών και εξωτερικών μερών που συνθέτουν έναν οργανισμό και προς τα οποία ο οργανισμός όφειλε να τηρεί ορισμένες υποχρεώσεις. Κατά τον Freeman (1984) ως ενδιαφερόμενο μέρος θεωρείται οιοσδήποτε έχει άμεσα ή έμμεση σχέση με μία επιχείρηση από την οποία επηρεάζεται ή ο ίδιος επηρεάζει. Ως συνήθη ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού λογίζονται το ανθρώπινο δυναμικό, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι μέτοχοι, φορείς της τοπικής κοινωνίας, εθνικοί φορείς όπως και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (Freeman et al., 2010; Wu & Wokutch, 2015).

Αυτό που ο Freeman επιχείρησε και κατάφερε να αναδείξει ήταν το γεγονός πως κάθε οργανισμός όντας ενεργό κομμάτι του κοινωνικού συνόλου δεν δύναται να δρα αποκλειστικά υπέρ όσων έχουν άμεσο οικονομικό συμφέρον αλλά οι στρατηγικές τους οφείλουν να δομούνται σύμφωνα με τις προσαγές της κοινωνίας και των επιμέρους ομάδων αυτής, τις οποίες αφουγκράζεται. Η πεποίθηση πως οι μέτοχοι αποτελούν τους μόνους με ουσιαστικό διακύβευμα, γεγονός που πηγάζει από την άμεση οικονομική εμπλοκή τους με τον οργανισμό, κρίνεται ως πλήρως λανθασμένη. Καθένα από τα προαναφερθέντα ενδιαφερόμενα μέρη, σε διαφορετικό βέβαια βαθμό το καθένα, επιζητά τη θετική πορεία του οργανισμού καθώς έχει κάποιες μορφής συμφέρον.

Εικόνα 2: Σχέσεις Συμβαλλόμενων Μερών



Πηγή: Wu & Wokutch (2015)

Λαμβάνοντας υπόψη τη νεοκλασική θεωρία και ιδιαίτερα το “μετοχικό μοντέλο”, υποστηρίζεται πως η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων, αποτελεί τη μοναδική κοινωνική ευθύνη ενός οργανισμού (Friedman, 1970). Τονίζεται επιπλέον, πως οι επιχειρήσεις δεν έχουν άλλη τέτοιου είδους υποχρεώσεις, με αυτές να σταματούν στο σημείο όπου έχει διατελέσει το επιχειρηματικό τους καθήκον (Ηρακλέους, 2004), δηλαδή της παροχής των υπηρεσιών – αγαθών τους αλλά μονάχα ο κάθε άνθρωπος ξεχωριστά. Χαρακτηριστικά, ο νομπελίστας οικονομολόγος Milton Friedman και υποστηρικτής της θεωρίας αυτής, ανέφερε πως: «Υπάρχει μία και μοναδική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης - να χρησιμοποιεί τους πόρους της και να συμμετέχει σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην αύξηση των κερδών της, εφόσον παραμένει εντός των κανόνων του παιχνιδιού, δηλαδή συμμετέχει σε ανοιχτό και ελεύθερο ανταγωνισμό χωρίς εξαπάτηση ή

απάτη». Για τον Friedman κάθε διευθυντικό στέλεχος θεωρούνταν ως υπάλληλος των ιδιοκτητών της επιχείρησης, ήτοι των μετόχων. Αυτό τους καθιστούσε ως άμεσα υπόλογους προς εκείνους, προσδίδοντας τους την υποχρέωση να εκτελούν τα λειτουργικά καθήκοντα τους και να αξιοποιούν τους εταιρικούς πόρους σύμφωνα τις επιθυμίες των τελευταίων (Friedman, 1970). Όμως, παρά τον εμφανώς κυνικό χαρακτήρα της θεωρίας του Friedman, αξίζει να τονιστεί πως δεν υποστηρίζονταν η αλόγιστη και πάση θυσία επιδίωξη του κέρδους αλλά αντιθέτως υπήρχε έντονη ριζωμένη η πεποίθηση ότι αυτή θα πρέπει να λαμβάνει χώρα αποκλειστικά εντός των ορίων που επιτρέπει το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο (Keinert, 2008).

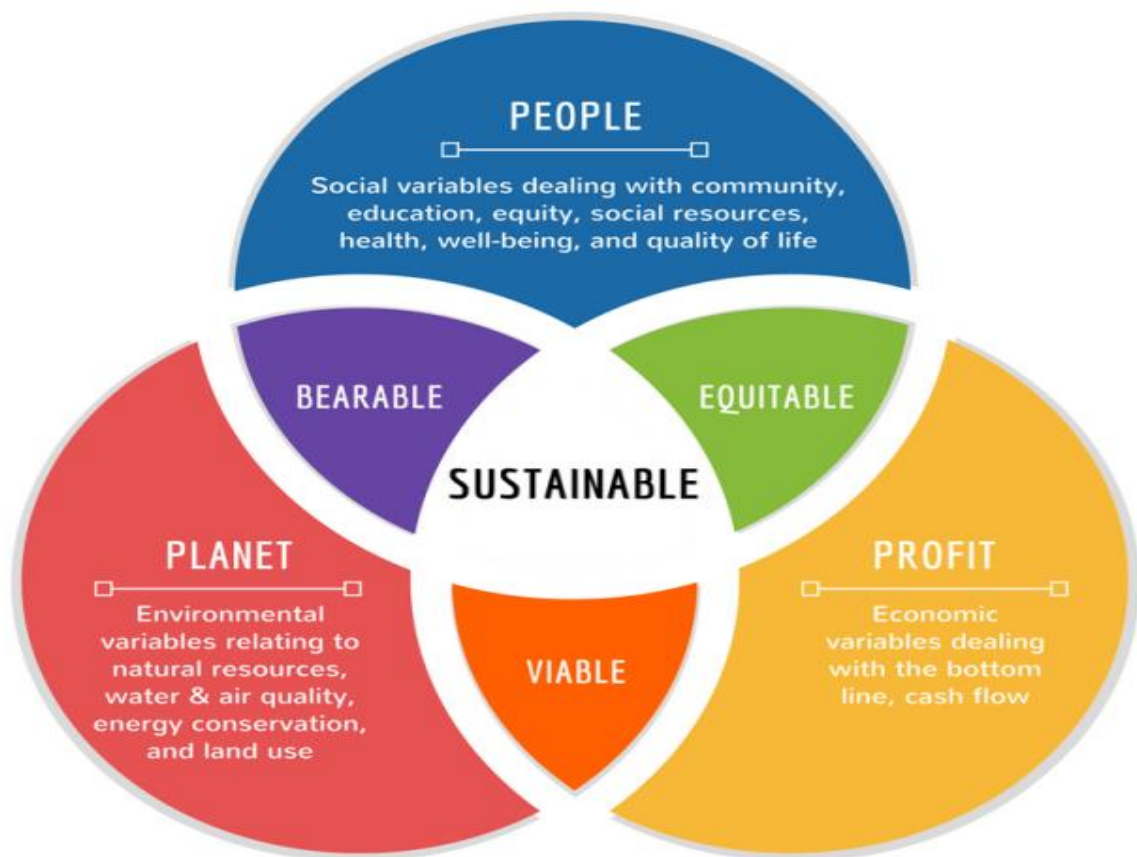
Όπως γίνεται άμεσα αντιληπτό το συγκεκριμένο μοντέλο έρχεται σε άμεση αντίθεση με εκείνο του Freeman καθώς επί της ουσίας υπήρξε ο αντικατάστασης του, παρέχοντας ένα νέο και πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγική διοίκησης (Wu & Wokutch, 2015). Ως ειδοποιός διαφορά θεωρείται το γεγονός ότι το μετοχικό μοντέλο δε λαμβάνει υπόψη κανένα άλλο ενδιαφερόμενο μέρος πέραν των ιδιοκτητών ασχέτως αν σχετίζεται έμμεσα ή άμεσα με την επιχείρηση. Έτσι λοιπόν το γεγονός ότι το μοντέλο του Friedman δεν φαίνεται να έχει κανένα ενδιαφέρον για το κοινωνικό σύνολο αλλά στοχεύει αποκλειστικά στο κέρδος (Ferrero et al., 2014) το καθιστά εκ διαμέτρου από εκείνο το Freeman.

2.4 Το μοντέλο Triple Bottom Line

Η εμφάνιση του μοντέλου Triple Bottom Line ή 3Ps/TBL/3BL, τοποθετείται χρονικά στο 1994 όταν ο John Elkington για πρώτη φορά έκανε χρήση του όρου ενώ στη συνέχεια το 1997 προχώρησε στην παρουσίαση της συγκεκριμένης θεωρίας στο βιβλίο του με τίτλο “Cannibals with forks: the triple bottom line of the 21st century business”. Εντός αυτού ο Elkington αναφέρθηκε εκτενώς στο πλαίσιο βιωσιμότητας των οργανισμών, προτείνοντας παράλληλα ένα νέο μοντέλο αξιολόγησης εκείνης. Βασική

επιδίωξη του ήταν η εκ νέου διαμόρφωση το συστήματος αποτίμησης της επιτυχίας στον επιχειρηματικό κόσμο και η απομάκρυνση από τις υφιστάμενες παραδοσιακές μεθόδους, δίνοντας στους οργανισμούς τη δυνατότητα να συνθέσουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές με απώτερο στόχο τη βιωσιμότητα (Goel, 2010; Correia, 2019). Υποστήριζε λοιπόν σθεναρά πως το κέρδος υπό την μορφή των οικονομικών επιδόσεων δεν δύναται να αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα ελέγχου της αποδοτικότητας μίας εταιρείας καθώς η οικονομική επιτυχία δεν συνεπάγεται αυτομάτως πως οι πρακτικές που ακολουθούνται δεν έχουν αρνητική επιρροή στο περιβάλλον εντός του οποίου ο οργανισμός δραστηριοποιείται. Έτσι λοιπόν κάνοντας χρήση του όρου *bottom line*, που ανταποκρίνεται στο οικονομικό όφελος, έφερε στο προσκήνιο τους τομείς της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ένα σύγχρονο τρίπτυχο αξιολόγησης (Elkington, 1997).

Εικόνα 3: Μοντέλο Triple Bottom Line



Πηγή: Dalibozhko & Krakovetskaya (2018)

Υπό μία ευρεία έννοια, το Triple Bottom Line αναγνωρίζεται ως μία μέθοδος μέσω της οποίας επιχειρείται ο καθορισμός μιας σειράς από αξίες, πρωτοβουλίες και διαδικασίες στις οποίες πρέπει να προβεί και να ακολουθήσει ένας οργανισμός ως σύνολο στα πλαίσια της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης της λειτουργίας του (Potts, 2004). Απώτερος στόχος οφείλει να τίθεται η ελαχιστοποίηση τυχόν ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων που προέρχονται από την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του ενώ παράλληλα θα επιχειρείται η ενίσχυση των επιπέδων ευθύνης σε όλα τα εσωτερικά και εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη αυτού. Τα διαρκώς μεταβαλλόμενα δεδομένα του κοινωνικοοικονομικού γίνεσθαι δημιούργησαν κατάλληλες συνθήκες ευαισθητοποίησης των απανταχού οργανισμών όπου σε συνδυασμό με ένα πιο ολιστικό όραμα για

το μέλλον, εκτόξευσαν τη δημοτικότητα της θεωρίας TBL αναδεικνύοντας την ως ένα από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία του επιχειρηματικού κόσμου. Λαμβάνοντας υπόψη το εύρος των δυνατοτήτων εφαρμογής του, έχει υιοθετηθεί ως πρακτική σε πληθώρα οργανισμών κερδοσκοπικού και μη κερδοσκοπικού, δημοσίου αλλά και ιδιωτικού χαρακτήρα.

Αξίζει να σημειωθεί πως καθεμία από τις τρεις πτυχές του συγκεκριμένου μοντέλου δεν μπορεί να θεωρηθεί ως εξαρτημένη από τις άλλες αλλά πως κινούνται εντός όμορων πλαισίων και προς ένα κοινό στόχο. Παράλληλα ισχύει το γεγονός πως δεν δομούνται από στατικά δεδομένα αλλά επηρεάζονται διαρκώς από μία πληθώρα κοινωνικοοικονομικών παραγόντων που τις διαμορφώνει κατά την πάροδο του χρόνου. Ιδιαίτερα διαφωτιστική είναι η έρευνα που πραγματοποίησαν οι Carter & Rogers (2008) εκ της οποίας εκμαιεύεται πως για τις εταιρείες που επιλέγουν να υιοθετήσουν το μοντέλο TBL, είναι αναγκαία να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των στρατηγικών που υλοποιούνται. Συγκεκριμένα, οι ίδιοι εντόπισαν πως υπάρχει έντονη απόκλιση μεταξύ των οργανισμών που επιχειρούν την εφαρμογή πρακτικών που ωφελούν και τις τρεις πτυχές ομοίως σε σχέση με τους οργανισμούς που εστιάζουν δυσανάλογα σε τομείς κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς, αγνοώντας την οικονομική πτυχή του ζητήματος.

Επιπροσθέτως, υπογραμμίζεται πως η ευρεία επιτυχία και υιοθέτηση του μοντέλου από τον επιχειρηματικό κόσμο είχε ως αποτέλεσμα ο Elkington ο εμπνευστής του όρου να προχωρήσει σε μία αναδιατύπωση των στοιχείων που περιέχονται στο μοντέλου. Συγκεκριμένα ο ίδιος αναφέρει πως: *«Η αρχική ιδέα ήταν ακόμη ευρύτερη, ενθαρρύνοντας τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική προστιθέμενη αξία — ή καταστροφή...Το TBL δεν σχεδιάστηκε για να είναι απλώς ένα λογιστικό εργαλείο. Υποτίθεται ότι θα προκαλούσε βαθύτερη σκέψη για τον καπιταλισμό και το μέλλον του... Μαζί*

με τις επόμενες παραλλαγές του, η έννοια του TBL έχει συλληφθεί και αραιωθεί από τους λογιστές και τους συμβούλους αναφοράς» (Elkington, 2018). Αιτία αυτών των δηλώσεων αποτελεί η διαστρέβλωση που υπέστη το μοντέλο του από μεγάλο μέρος του επιχειρηματικού κόσμου, αποκλίνοντας από το αρχικό του στόχο.

Περιβάλλον: Η περιβαλλοντική διάσταση συχνά θεωρείται το επίκεντρο του μοντέλου TBL (James et al, 2015; Bansal, 2005). Η αναγνώριση του αντίκτυπου που έχουν, σε κάθε επίπεδο, οι ανθρώπινες δραστηριότητες επί του περιβάλλοντος αποτελεί ένα από τα πλέον φλέγοντα ζητήματα της σύγχρονης κοινωνίας. Καθώς λοιπόν η “πράσινη” συνείδηση της κοινωνίας επεκτείνεται, οι επιχειρήσεις βρίσκονται ολοένα και περισσότερο υπόλογες για τις δικές τους περιβαλλοντικές δράσεις και την κοινωνική, οικονομική και ηθική πλευρά αυτών. Είτε ως ίδια πρωτοβουλία είτε ως αποτέλεσμα της κοινωνικής προσαγής, το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα η μείωση αυτού καταλαμβάνει εξέχουσα θέση στη λίστα των ενεργειών που αναλαμβάνουν (Correia, 2019) στην προσπάθεια τους αφενός να βελτιώσουν το κοινωνικό προφίλ τους και αφετέρου να εξοικονομήσουν σημαντικούς πόρους (Alhaddi, 2015). Εντός των προτάσεων ως προς τη βελτίωση τα περιβαλλοντικής συμπεριφοράς εμπεριέχονται πρακτικές βέλτιστης ενεργειακής διαχείρισης, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ο έλεγχος των βιομηχανικών απορριμμάτων και η ελαχιστοποίηση των βλαβερών προς το όζον εκπομπών μεταξύ άλλων (Goel, 2010; Onyali, 2014).

Κέρδος: Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως αλλά επίσης είναι κοινώς γνωστό, απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η επίτευξη όσο δυνατόν μεγαλύτερου οικονομικού οφέλους ώστε να είναι σε θέση να επιβιώσει και να ακμάσει εντός του επιχειρηματικού κόσμου (Spangenberg, 2005). Στα πλαίσια της TBL ο παράγοντας του κέρδους αποτελεί μία πολύπλευρη συνθήκη καθώς πέραν των υποχρεώσεων της εταιρείας προς τους μετόχους

(π.χ απόδοση μερισμάτων), το κράτος, προς το ανθρώπινο δυναμικό και φυσικά προς την ίδια την κοινωνία. Η εφαρμογή πρακτικών που επιτρέπουν τη μείωση του κόστους και την ελαχιστοποίηση των επιπέδων κινδύνου συνδυαστικά με την παραγωγή κέρδους αποτελεί τη ιδανική συνθήκη για έναν οργανισμό (Miller, 2020).

Κοινωνία - Άνθρωποι: Όσον αφορά την κοινωνική διάσταση της θεωρίας, καθίσταται ως δεδομένο πως κάθε οργανισμός αποτελεί κομμάτι του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, γεγονός που επιβεβαιώνεται από μία σειρά παραγόντων. Εκ των κυριότερων που συνήθως αναφέρονται είναι οι κατά περίπτωση παρεχόμενες υπηρεσίες – αγαθά, η ιδιότητα του οργανισμού για δημιουργία θέσεων εργασίας, η οικονομική ενίσχυση προς το κράτος μέσω της φορολογίας κ.α (Ζερβούδη, 2017; Κοτροπούλου, 2018). Οι προαναφερθέντες παράγοντες υποδηλώνουν τον τοπικό αλλά και ευρύτερο κοινωνικό αντίκτυπο που έχει ένας οργανισμός. Βέβαια, η παρούσα πτυχή δεν έχει αποκλειστικά εξωτερικό κοινωνικό χαρακτήρα καθώς περιλαμβάνει και τους ανθρώπους που συνθέτουν μία εταιρεία όπως είναι οι μέτοχοι, οι πελάτες και κυρίως το ανθρώπινο δυναμικό (Παπαευσταθίου, 2014). Μερικές από τις πλέον κατάλληλες πρακτικές για τη βελτίωση του εσωτερικού αντίκτυπο στους ανθρώπους του οργανισμού είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών που στοχεύουν στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, στην πάταξη των διακρίσεων κατά τη διαδικασία πρόσληψης, στην προώθηση της δια βίου κατάρτισης και στην βελτίωση της εμπειρίας του εκάστοτε πελάτη (Onyali, 2014; Kontis, 2017).

Σύμφωνα με τον Onyali (2014), τα οφέλη της υιοθέτησης του παρόντος μοντέλου εντός ενός οργανισμού συντίθεται σε:

- Αύξηση των εσόδων

- Μείωση των ενεργειακών δαπανών
- Μείωση των εξόδων για τα απόβλητα
- Μείωση των λειτουργικών εξόδων
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Μείωση του εργασιακού κόστους
- Μείωση των στρατηγικών και λειτουργικών κινδύνων

Σε παρόμοιο μοτίβο, οι Suggett και Goodsir (2000) παραθέτουν μερικά στοιχεία που εμπεριέχονται σε έναν οργανισμό ο οποίος ακολουθεί το TBL μοντέλο. Πιο αναλυτικά αναφέρονται:

1. **Λογοδοσία:** Ανταποκρίνεται σε έναν οργανισμό ο οποίος βρίσκεται σε συνεννόηση με τα συμβαλλόμενα μέρη του και ταυτόχρονα λογοδοτεί προς τα όσον αφορά την υλοποίηση των πλάνων υπέρ της βιωσιμότητας.
2. **Διαφάνεια:** Αφορά την υποχρέωση που διατηρεί ένας οργανισμός ως οντότητα απέναντι στις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει σε λειτουργικό επίπεδο. Η ύπαρξη διαφάνειας ως προς τις ενέργειες βιωσιμότητας που αναλαμβάνει μία επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία μπορεί να ενισχύσει την υποστήριξη προς το πρόσωπο της.
3. **Ολοκληρωμένος σχεδιασμός και διαχείριση:** Για να μπορέσουν να υλοποιηθούν καταλλήλως οι πρωτοβουλίες προς όφελος της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευημερίας, υφίσταται η υποχρέωση ουσιαστικού ενστερνισμού αυτών των στόχων. Αυτό οφείλει να λάβει χώρα σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα, ήτοι από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έως και τις επιχειρησιακές στρατηγικές.
4. **Δέσμευση για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων:** Η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τα συμβαλλόμενα μέρη της επιχείρησης είτε αυτά βρίσκονται στο εσωτερικό ή το εξωτερικό της αποτελεί μία ουσιώδη

διαδικασία. Μέσω αυτής δημιουργούνται δίοδοι επικοινωνίας, ενισχύοντας έτσι τον ειλικρινή διάλογο αλληλεπίδραση ως προς τις απαιτήσεις αυτών και την κατάλληλη σύσταση στρατηγικών.

5. **Πολυεπίπεδη μέτρηση και αναφορά:** Καθεμία από τις 3 πτυχές του μοντέλου εξετάζονται ενδελεχώς ούτως ώστε να υπάρχει ξεκάθαρη μετάδοση πληροφοριών για την πορεία τους και τα αποτελέσματα αυτών όπως επίσης και για την κατάλληλη εφαρμογή των εκάστοτε λειτουργικών στρατηγικών.

3^ο Κεφάλαιο – Η Εταιρική Βιωσιμότητα

3.1 Πριν τα κριτήρια ESG

Η έμπνευση πίσω από τη σύμπτυξη της βιώσιμης ανάπτυξης σε ένα σύνολο στόχων, η κατάκτηση των οποίων απασχολεί ή οφείλει να απασχολεί ενεργά και τις επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν ενεργό κομμάτι του κοινωνικού συνόλου, αποδίδεται στον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών και τοποθετείται χρονικά στο 2000. Ως πρόγονοι των κριτηρίων ESG που εμπίπτουν στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θεωρούνται οι Αναπτυξιακοί Στόχοι της Χιλιετίας (ΑΣΧ/MDG) και στη συνέχεια οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ/SDG). Τα αναφερόμενα διεθνή πλαίσια αποτέλεσαν το επίκεντρο των πρωτοβουλιών της Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών. Η υπογραφή της Διακήρυξης της Χιλιετίας¹⁵ το 2000 κατά τη διάρκεια της συνόδου κορυφής της Χιλιετίας, αποτέλεσε ένδειξη της συλλογικής επιθυμίας των 189 κρατών-μελών των Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών για τη δημιουργία νέων συνθηκών προς όφελος της παγκόσμιας κοινότητας, ενθυλακώνοντας ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών πρωτοβουλιών. Με τη συμμετοχή πλήθους εθνικών και ιδιωτικών φορέων κοινωνικής και οικονομικής φύσεως, η ατζέντα των 8 αναπτυξιακών στόχων (Βλ. Εικόνα 4) λειτούργησε, έως και το 2015, ως το κατεξοχήν μέσο στοχοθέτησης συντονισμένων ενεργειών σε βαθμό που μέχρι τότε δεν είχε προηγηθεί (ΟΗΕ, 2022).

¹⁵ Διακήρυξη της Χιλιετίας των Ηνωμένων Εθνών - Ψήφισμα που εγκρίθηκε από τη Γενική Συνέλευση Α/55/L.2 <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/559/51/PDF/N0055951.pdf?OpenElement>

Εικόνα 4:Αναπτυξιακοί Στόχοι της Χιλιετίας



Πηγή: Gavi.org

Πριν το πέρας του 2015, το οποίο αποτελούσε την καταληκτική χρονιά της ατζέντας των ΑΣΧ, έχοντας αναγνωρίσει τον θετικό αντίκτυπο των υφιστάμενων δράσεων και με στόχο την επίτευξη νέων επιπέδων κοινωνικής ευημερίας αλλά και την κάλυψη των υπαρχόντων λειτουργικών κενών, η Σύνοδος Κορυφής των Ηνωμένων Εθνών κατέληξε στην υπογραφή της Ατζέντας του 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη¹⁶ (ΟΗΕ, 2015). Εντός αυτής καθορίστηκαν 17 τομείς που ανταποκρίνονται σε ένα ευρύ φάσμα ουσιαστικών νευραλγιών τις οποίες αντιμετωπίζουν κράτη τόσο του ανεπτυγμένου όσο και του αναπτυσσόμενου κόσμου. Μέσω 169 επιμέρους στόχων, οι δράσεις των συμβαλλόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων νομοθετικών οργάνων, θεσμικών επενδυτών, ακαδημαϊκών ιδρυμάτων κ.α (Patuelli et al., 2022) στόχευαν στη σταδιακή βελτίωση των επιπέδων

¹⁶Επίσημη έκδοση της Ατζέντας του 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

βιωσιμότητας με επίκεντρο τη δημιουργία δεσμών συνεργασίας, ειρήνης και ανάπτυξης προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και του περιβάλλοντος.

Εικόνα 5: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης



Πηγή: unric.org

Από οικονομικής πλευράς, είναι ευρέως αποδεκτή η άποψη πως η χρήση των κριτηρίων ESG έχει ευεργετική επίδραση στα επίπεδα απόδοσης ενώ ταυτόχρονα έχει αναδειχθεί ως ένα από τα πλέον εύχρηστες πηγές πληροφόρησης στα χέρια των επενδυτών κατά τη διαδικασία αξιολόγησης μίας επιχείρησης (Shaikh, 2022). Το γεγονός ότι πλέον ο κοινωνικός χαρακτήρας, οι ηθικές πρακτικές κάθε επιχείρησης αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη αξία στα μάτια των συμβαλλόμενων μερών, ανεξαρτήτου άμεσης ή έμμεσης εμπλοκής, είναι σε θέση να επηρεάσουν καταλυτικά αυτή καθαυτή την αξία ενός οργανισμού και συνεπώς την πορεία του.

3.2 Πυλώνες της Βιωσιμότητας και η Μέτρηση τους

Η βιώσιμη ανάπτυξη, ως επέκταση της κοινωνικής ευθύνης, αποτελεί ένα από τα συστατικά στοιχεία που συνθέτουν το εταιρικό τοπίο της σύγχρονης εποχής. Βέβαια, η βιώσιμη ανάπτυξη στοχεύει πρωτοβάθμια στην εδραίωση της οικονομικής σταθερότητας της εκάστοτε επιχείρησης και στη συνέχεια τη ενίσχυση των οικονομικών αποτελεσμάτων δρώντας πάντοτε σύμφωνα με ηθικά υπεύθυνες πρακτικές (Lee & Suh, 2022). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Ayaga & Nyagba (2022) «Η ιδέα ότι οι επιχειρήσεις είναι δύναμη για το καλό της κοινωνίας έχει τεθεί υπό εξέταση. Η συμβατική άποψη ότι στο βαθμό που οι επιχειρήσεις ενεργούν νόμιμα και ηθικά, δεν χρειάζεται να ασχολούνται με μεγαλύτερα κοινωνικά αγαθά αμφισβητείται τώρα σε όλο τον κόσμο». Όσον αφορά τα κριτήρια ESG, αυτά ανταποκρίνονται στις επιδόσεις/πρωτοβουλίες εταιρικής λειτουργίας στους τομείς του Περιβάλλοντος (Environment), της Κοινωνίας (Social) και της Διακυβέρνησης (Governance), που αναλαμβάνουν οι απανταχού επιχειρήσεις στα πλαίσια της βιώσιμης ανάπτυξης.

Εξίσου σημαντική με την ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στις επιχειρησιακές πρακτικές, θεωρείται και η μέτρηση και εν τέλει η αναπαράσταση αυτών. Η χρησιμότητα της ποσοτικοποίησης των δεδομένων αυτών έχει διφυή χαρακτήρα για κάθε επιχειρηματική οντότητα. Αφενός, χρησιμεύει για την εμπειροστατωμένη ενημέρωση της ιθύνοντων και των υφιστάμενων αλλά και δυνητικών επενδυτών εκάστοτε οργανισμού για την πορεία και την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνονται, την πορεία που ενδεχομένως χρειάζεται να λάβουν οι μελλοντικές δράσεις, παρέχοντας παράλληλα μία μέθοδο σύγκρισης με εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο (Keeley et al., 2022). Αφετέρου, και ενδεχομένως πιο ζωτικής σημασίας, είναι η λειτουργία του, προς τους εξωτερικούς κοινωνικούς παράγοντες, ως μέσο ανάδειξης, της διαφάνειας, του ηθικού χαρακτήρα και

της δέσμευσης του οργανισμού απέναντι στην επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων με απτά δεδομένα, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό το προφίλ και την υπόληψη τους. Παρόλο που δεν υπάρχει κάποια επίσημο σύστημα μέτρησης των δεικτών βιωσιμότητας, έναν από τους πιο διαδεδομένους είναι ο δείκτης GRI¹⁷.

Εικόνα 6: Ενδεικτικοί Δείκτες ESG του Χρηματιστηρίου Αθηνών

Κατηγοριοποίηση ESG	ID	Ονομασία Δείκτη
Περιβάλλον	C-E1	Άμεσες εκπομπές (Scope 1)
	C-E2	Έμμεσες εκπομπές (Scope 2)
	C-E3	Ενεργειακή κατανάλωση και παραγωγή
Κοινωνία	C-S1	Συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών
	C-S2	Γυναίκες εργαζόμενες
	C-S3	Γυναίκες εργαζόμενες σε διευθυντικές θέσεις
	C-S4	Κινητικότητα προσωπικού
	C-S5	Κατάρτιση εργαζομένων
	C-S6	Πολιτική ανθρωπίνων δικαιωμάτων
	C-S7	Συλλογικές συμβάσεις εργασίας
	C-S8	Αξιολόγηση προμηθευτών
Εταιρική Διακυβέρνηση	C-G1	Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου
	C-G2	Εποπτεία βιώσιμης ανάπτυξης
	C-G3	Ουσιαστικά θέματα
	C-G4	Πολιτική βιωσιμότητας
	C-G5	Πολιτική επιχειρηματικής δεοντολογίας
	C-G6	Πολιτική ασφάλειας δεδομένων

Πηγή: athexgroup.gr

3.2.1 Περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση είτε το επιθυμεί είτε όχι, μέσω των δραστηριοτήτων της, επιδρά στο φυσικό περιβάλλον, μέσω απλών μεθόδων όπως είναι η κατανάλωσης ρεύματος ή αρκετά πιο σύνθετα όπως η εξόρυξη

¹⁷ Global Reporting Initiative (Παγκόσμια Σύμπραξη Απολογισμών): Διεθνής Μη-Κερδοσκοπικός Οργανισμός με στόχο την ανάπτυξη προτύπων και τη συνδρομή έτερων οργανισμών στην ανάληψη πρωτοβουλιών βιωσιμότητας

μεταλλευμάτων, η γεώτρηση κ.λ.π. Η περιβαλλοντική διάσταση των κριτηρίων ESG ανταποκρίνεται στον αντίκτυπο που έχουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στο περιβάλλον, την κατανάλωση φυσικών πόρων και ιδιαίτερα στους παράγοντες που επηρεάζουν την κλιματική αλλαγή (Sendheera et al., 2021: Γιουννάκης, 2021). Έτσι λοιπόν, τα περιβαλλοντικά κριτήρια εξετάζουν αφενός την ποσοτικοποίηση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου ανά κατηγορία και αφετέρου εξετάζουν τις οικολογικού χαρακτήρα πρακτικές (π.χ ανανεώσιμες πηγές ενέργειας) που θέτει σε εφαρμογή η επιχείρηση και το βαθμό στον οποίο αυτές συνεισφέρουν στη μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης.

3.2.2 Κοινωνία

Γεγονός αποτελεί πως η προκείμενη διάσταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πλέον λαμβάνει στομφώδους προσοχής εκ μέρους πλήθους ενδο-εταιρικών αλλά και εξωγενών κοινωνικών παραγόντων. Η ικανότητα της εκάστοτε επιχείρησης να δομήσει δεσμούς με τις κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται, η μεθοδολογία διαχείρισης ζητημάτων που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ ψυχική υγεία, συμπερίληψη, εθελοντισμός κ.α), η ευαισθητοποίηση απέναντι σε κοινωνικές παθογένειες και η υποστήριξη της ισότητας, μεταξύ άλλων, διαμορφώνουν και καθορίζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού. Δεδομένου ότι πλέον η στάση και ανταπόκριση επί ζητημάτων κοινωνικής φύσεως επηρεάζει καταλυτικά τη φήμη μιας επιχείρησης και ως εκ φυσικού το μερίδιο αγοράς της, γίνεται εύκολα κατανοητή η σημασία ταύτισης της εταιρικής κουλτούρας με ανάλογες προτεραιότητες οι οποίες προσθέτουν ουσιαστική αξία.

Διαφορετικότητα και ένταξη

- Παρουσίαση και ποσόστωση των προσωπικών χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ εθνικότητα, φύλο, ηλικία) στα πλαίσια του ελέγχου της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης, στοιχεία για περιστατικά ενδοεργασιακής παρενόχλησης - Πηγή: GRI 405-1 (b), GRI 405-2, SASBI (FB-FR-310a.4), GRI 202-1, UK Companies (Misc. reporting) regulations 2018, Dodd-Frank Act

Ισότητα Αμοιβών

- Ποσοστιαία έκφραση των οικονομικών απολαβών στα πλαίσια ελέγχου της μισθολογικής ισότητας ανά κατηγορία (π.χ άνδρες - γυναίκες, ανά εθνικότητα κ.α) - Πηγή: GRI 405-2

Παρεχόμενη Εκπαίδευση

- Έκθεση των πληροφοριών αναφορικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού που υλοποιούνται (θεματική, συνολικές ώρες, αριθμός, φύλο, κατηγορία εργαζομένου κ.α) και του αντίκτυπου αυτών στις απολαβές και στην αποτελεσματικότητα - Πηγή: WBCSD, ΟΟΣΑ, ΟΗΕ, WDI 5.5

Υγεία και Ασφάλεια

- Αναφορά στα επίπεδα και τα είδη εργασιακών ατυχημάτων και αναφορά της πρόσβασης και του είδους της ιατρικής περίθαλψης του ανθρώπινου δυναμικού - Πηγή: GRI:2018 403-9a&b, GRI:2018 403-6a

3.2.3 Διακυβέρνηση

Ο όρος διακυβέρνηση, εδώ και μερικά χρόνια, αποτελεί μία από τις πλέον επαναλαμβανόμενες έννοιες στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο καθώς οι όροι που την διέπουν βρίσκονται σε μία κατάσταση αλλαγής (WEF, 2020) . Στα πλαίσια των κριτηρίων ESG, η διακυβέρνηση σχετίζεται με το σύνολο των κανόνων που διέπουν τη διοίκηση της επιχείρησης (Καραφυλλίδης, 2022). Αναλυτικότερα, η εταιρική δομή και σύνθεση του Δ.Σ, οι κανόνες διαφάνειας, τα εργαλεία διαχείρισης κρίσεων, το εταιρικό όραμα, οι υφιστάμενοι μηχανισμοί ελέγχου και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων κρίνονται ως τα

πλέον αξιόλογα στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα και παρέχουν το κανονιστικό πλαίσιο κατά το οποίο επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης (WEF, 2022).

Διοικητικός Στόχος

- Παρουσίαση των προτεραιοτήτων της εταιρείας για ζητήματα οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής φύσης. Δημιουργία διαχρονικής αξίας μέσω της σύνδεσης των δράσεων που αναλαμβάνονται και του εταιρικού σκοπού - Πηγή: The British Academy and Colin Mayer, GRI (102-26), EPIC

Ποιότητα Διοικητού Οργάνου

- Αναλυτικές πληροφορίες σχετικά τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου και των επιτροπών επιφορτισμένων με τη διαχείριση ζητημάτων ESG (φύλο, εθνικότητα, αρμοδιότητες, θέση, ESG θεματικές δεσμεύσεις) - Πηγή: GRI (102-22), GRI (405-1a), IR (4B)

Συμμετοχή ενδιαφερομένων

- Αποτύπωση των πλέον σημαντικών ζητημάτων που ενδιαφέρουν την επιχείρηση αυτή καθαυτή και τα συμβαλλόμενα μέρη της όπως και των δράσεων που έχουν ληφθεί και τον αντίκτυπο καθεμίας εξ αυτών σε αμφοτέρους Πηγή: GRI (102-21), GRI (102-43), GRI (102-47)

Ηθική Συμπεριφορά

- Ανάλυση των μηχανισμών, που αξιοποιεί εσωτερικά και εξωτερικά η εταιρεία, οι οποίοι επιτρέπουν την αναζήτηση πληροφοριών ή την καταγγελία προβληματικών περιστατικών που δε συνάδουν με την εταιρική δεοντολογία ή ακόμα που ξεπερνούν τα όρια της νομιμότητας - Πηγή: GRI (102-17)

Επίβλεψη κινδύνου και ευκαιριών

- Παρουσίαση της διαχρονικής εξέλιξης των κατά περίπτωση ευκαιριών και κινδύνων που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και ESG εκφάνσεων τους και του τρόπου που έχει ανταποκριθεί σε αυτές η διοίκηση - Πηγή: EPIC, GRI (102-15), WEF Integrated Corporate Governance, IR (4D)

Έχοντας αναλύσει τα περιεχόμενα των κριτηρίων ESG γίνεται εύκολα αντιληπτό πως αν και ο οικονομικός πυλώνας δε συμπεριλαμβάνεται ρητά μεταξύ αυτών, μπορούμε να θεωρήσουμε με ασφάλεια πως η σχέση τους είναι αδιαμφησβήτητη. Γεγονός, λοιπόν, αποτελεί πως παρόλο που η υιοθέτηση των κριτηρίων ESG οφείλει να αποτελεί συστατικό στοιχείο κάθε

επιχείρησης μιας και τα οφέλη το ανθρώπινο δυναμικό, το περιβάλλον και τους κοινωνικούς εταίρους είναι ξεκάθαρα, δεδομένου ότι πρόκειται για επιχείρηση η ύπαρξη κινήτρου για οικονομικό όφελος ενισχύει σημαντικά την πρόθεση και ως εκ τούτου, το τελικό αποτέλεσμα.

3.3 Η Συμβολή του τμήματος HR στην Επίτευξη Βιωσιμότητας

Έχοντας ήδη αναφερθεί προηγουμένως, είναι κατανοητό πως η επίτευξη βιωσιμότητας μέσω δυναμικών πρωτοβουλιών που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο διατηρεί ουσιαστική αξία πέραν της αμιγώς οικονομικής για έναν οργανισμό. Η υψηλή θέση που καταλαμβάνουν στη συνείδηση των ανθρώπων/καταναλωτών οι κοινωνικά ηθικές και περιβαλλοντικά υπεύθυνες δράσεις μίας επιχείρησης αποτελεί μία ξεκάθαρη ένδειξη του οφέλους που δύναται η δεύτερη να απολάβει, εφόσον αυτές δεν συνιστούν ένα απλό μαρκετίστικο τέχνασμα και έχει ειλικρινή σκοπιμότητα. Σε αυτή τη διαδικασία το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει εξέχοντα ρόλο δεδομένου ότι στην πλειονότητα των περιπτώσεων αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ενός πολυσύνθετου δικτύου διαφόρων τμημάτων μίας επιχείρησης και της διοίκησης αυτής. Δεδομένου ότι για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων είναι αναγκαία η καθολική συμμετοχή των συμβαλλόμενων μερών ενός οργανισμού, το τμήμα HR αναλαμβάνοντας τη θέση του καθοδηγητή αναλαμβάνει την υποχρέωση να καθορίσει την πορεία των συλλογικών ενεργειών και κατ' επέκταση του οργανισμού αυτού καθαυτού.

Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα από τα πρωτεύοντα στοιχεία που επηρεάζουν την πορεία ενός οργανισμού καθώς δρα ως η πυξίδα σύμφωνα με την οποία προσανατολίζονται οι εσωτερικοί παράγοντες του, ήτοι οι εργαζόμενοι, προς την κατάκτηση των επιθυμητών στόχων. Καθώς οι αξίες και το όραμα ενός οργανισμού πρωτίστως πηγάζουν από τη διοίκηση αυτού, κρίνεται ως δεδομένο πως οι ενέργειες των υψηλόβαθμων στελεχών λειτουργούν ως παράδειγμα για τους υπολοίπους (Στεργίου, 2013). Έτσι

λοιπόν εκείνες οφείλουν να αντανakλούν τις δεσμεύσεις τις οποίες οι λοιποί εργαζόμενοι καλούνται να ενστερνιστούν στην καθημερινότητα τους. Ως το πλέον αρμόδιο, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, διατηρεί την υποχρέωση και ταυτόχρονα το δικαίωμα να προάγει την διακυβερνητική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα μέσω της εγκαθίδρυσης προοδευτικών πρακτικών και σύγχρονων εταιρικών διαδικασιών (Cohen et al., 2012). Η όσο το δυνατόν ομαλότερη και καθολική εναρμόνιση των αξιών αλλά και των επιθυμητών στόχων της επιχείρησης με τις αντίστοιχες αρχές που “επιτάσσονται” από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την τελική έκβαση των δράσεων που αναλαμβάνονται. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως μία τέτοια διαδικασία αποτελεί ένα πολυσύνθετο έργο, το οποίο απαιτεί λεπτομερή σχεδιασμό και κατάλληλη δομή ούτως ώστε να υπάρξει κατά δύναμιν πιο αρμονική ενσωμάτωση.

Επίσης, η αποδοχή της διαφορετικότητας και η απομάκρυνση από διακρίσεις που οφείλονται σε κοινωνικούς παράγοντες όπως π.χ φύλο, εθνικότητα, ηλικία ή σεξουαλικότητα κ.α, εντάσσεται στα πλαίσια της επίτευξης βιωσιμότητας εντός του εργασιακού χώρου. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος αποδοχής και ισότητας οφείλει να βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Έτσι λοιπόν, το τμήμα HR βρίσκεται επιφορτισμένο με τη εύρεση των κατάλληλων εργαλείων που θα επιτρέψουν τη συμπερίληψη και την διαμόρφωση των συμπεριφορών (Cohen, 2022). Η σύνθεση ενός ενδεδειγμένου Κώδικα Εταιρικής Δεοντολογίας αποτελεί μία εκ των πλέον επιφανών και διαδομένων πρακτικών εντός του οποίου περιλαμβάνονται αφενός πληροφορίες που καθοδηγούν την συμπεριφορά του ανθρωπίνου δυναμικού και αφετέρου οριοθετούν παράγοντες όπως πολιτικές πρόσληψης, λειτουργία μηχανισμών αξιολόγησης κ.α.

Εν συνεχεία, είναι γνωστό πως το τμήμα HR δρα ως η κινητήριος δύναμη πίσω από το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και πληροφόρησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Υπό αυτό το πρίσμα, η ενδεδειγμένη ενημέρωση του ανθρωπίνου δυναμικού σχετικά με τους στόχους που θέτει η εταιρεία, σκιαγραφώντας παράλληλα το πλάνο σύμφωνα με το οποίο αυτοί θα επιτευχθούν είναι μία διαδικασία καταλυτικής σημασίας που, ως ένα βαθμό, επηρεάζει την επιθυμητή έκβαση του (Saraev, 2022). Ταυτόχρονα, τονίζεται πως η παροχή κινήτρων, από το τμήμα HR, αλλά και η έμπρακτη αναγνώριση των ανθρώπων που ενσωματώνουν στην καθημερινή τους δραστηριότητα τις προτεινόμενες στρατηγικές ESG και επιδιώκουν την επίτευξη των εταιρικών στόχων βιωσιμότητας, δύναται, ως αλυσιδωτή αντίδραση, να τονώσει την αφοσίωση, την εκτίμηση και το ενδιαφέρον για συμμετοχή έτερων εργαζομένων (Jin & Kim, 2022). Εντός των ορίων του κινήτρου εντάσσεται και η ενασχόληση παραγόντων της εταιρείας με ζητήματα που απασχολούν επί προσωπικού το ανθρώπινο δυναμικό. Υπό αυτό το πρίσμα, το τμήμα HR βρίσκεται στην προνομιούχα θέση να δημιουργεί συνθήκες διαλόγου με τα συμβαλλόμενα μέρη.

3.4 Επίδραση του ESG στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα σημεία εντός του παρόντος κειμένου, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και οι δράσεις κοινωνικού, περιβαλλοντικού και διακυβερνητικού χαρακτήρα, ως επεκτάσεις αυτής, έχουν αποκτήσει εξέχουσα θέση στην αντίληψη του καταναλωτικού κοινού και λοιπών, άμεσα ή έμμεσα, συμβαλλόμενων μερών σχετικά με τη φύση της λειτουργίας και κατ'επέκταση της αξίας μίας επιχείρησης (Cornell & Shapiro, 2021). Επί του παρόντος, η εικόνα και η φήμη που διατηρεί μία επιχείρηση στην αγορά εργασίας όσον αφορά την ηθική της προσέγγισης, τη διαφάνεια, τις εργασιακές συνθήκες, την κουλτούρα και το ενδιαφέρον της σχετικά με το

οικοσύστημα στο οποίο δραστηριοποιείται, ενέχουν τεράστια αξία στην αντίληψη του ανθρωπίνου δυναμικού.

Λαμβάνοντας υπόψη πως το σύγχρονο ανθρώπινο δυναμικό δίνει πλέον ιδιαίτερη έμφαση στο όραμα, την κουλτούρα και τις εξω-εργασιακές προτεραιότητες που θέτει μία επιχείρηση, γίνεται άμεσα αντιληπτό πως η επιλογή εργοδότη αναμφισβήτητα επηρεάζεται από τα δεδομένα αυτά καθώς όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η Κωνσταντινίδου (2010) «..οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε μία επιχείρηση που είναι συμπαθής στο ευρύ κοινό. Ανεξάρτητα από τις καλές αμοιβές και τις προοπτικές που επιθυμούν οι εργαζόμενοι, όλο και περισσότερο θέλουν να αισθάνονται υπερήφανοι για την επιχείρηση που εργάζονται». Οι άνθρωποι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των millennials και της generation Z (Βουνάτσου, 2021, Βλαχάκη & Μυλωνά, 2022; Brown & Nuttall, 2022) αποτελούν το κατεξοχήν κομμάτι του ανθρωπίνου δυναμικού στο οποίο το αίσθημα ουσιαστικής συνεισφοράς προς μία εταιρική αποστολή στην οποία ειλικρινά υποστηρίζουν αντηχεί ιδιαίτερα.

Στις περιπτώσεις εκείνες όπου το ανθρώπινο δυναμικό κρίνει πως οι ατομικές του αξίες βρίσκονται κατά υψηλό ποσοστό σε συνάρτηση με την αξιακή ατζέντα μίας επιχείρησης, παρατηρείται πως τα επίπεδα δέσμευσης και αποδοτικότητας αυξάνονται χαρακτηριστικά (Ασπρίδης, 2015). Βασιζόμενοι στα στοιχεία θεματικών ερευνών, αναδεικνύεται μία συσχέτιση μεταξύ των επίπεδων δέσμευσης μίας επιχείρησης σε δράσεις ESG και της αντίληψης που υπάρχει σχετικά με τις διοικητικές ικανότητες των ανώτερων στελεχών εκείνης και παράλληλα αποτελεί ενδεικτικό στοιχείου του τύπου του εργασιακού κλίματος που καλλιεργείται (Jin & Kim, 2022). Ο διοικητικός προσανατολισμός υπέρ ηθικών εσωτερικών πρακτικών που προστατευτούν και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό και η εστίαση σε θέματα

εξωτερικής βιωσιμότητας που ενισχύουν το κοινωνικό σύνολο επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό.

Η πανδημία του Covid-19, η οποία αναμφισβήτητα επηρέασε τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στο σύνολο τους, είχε άμεση επίδραση και στη διαμόρφωση νέων συνθήκων ως προς την εταιρική κουλτούρα και ιδιαίτερα επί ζητημάτων λειτουργικής βιωσιμότητας και ποιότητας εργασίας. Σύμφωνα με τη Βουνάτσου (2021), για την πλειονότητα των επιχειρήσεων, το διάστημα της πανδημίας αποτέλεσε μία περίοδος όπου οι δράσεις ESG τύπου τέθηκαν σε “αναστολή” δεδομένου ότι πρωτεύων στόχος ήταν η αντίσταση στις αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις της αγοράς. Στην ίδια χρονική περίοδο η επικράτηση του εξ’αποστάσεως μοντέλου ως την κατεξοχήν μορφή εργασίας, είχε άμεσες και ραγδαίες επιδράσεις στους εργαζομένους και κατ’ επέκταση στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. Η ικανότητα του HR να περιορίσει τα ποσοστά εναλλαγής και φυγής εργαζομένων και στον ίδιο χρόνο να προσελκύσει ικανά μέλη της αγοράς εργασίας, υπό τις συνθήκες αυτές, δοκιμάστηκε στο έπακρο.

Σύμφωνα με τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν στην έκθεση «Sustainability at a turning point», η πανδημία του Covid – 19 είχε ραγδαίες επιπτώσεις στην αντίληψη των ανθρώπων σχετικά με ζητήματα βιωσιμότητας είτε σε προσωπικό/καταναλωτικό είτε σε εργασιακό επίπεδο, με την άποψη αυτή να υποστηρίζεται από το 93% των ερωτηθέντων (IBM, 2021). Βάσει των δεδομένων που συλλέχθηκαν, παρατηρείται πως τα κριτήρια που καθορίζουν την τελική απόφαση της αγοράς εργασίας κατά την επιλογή νέου εργοδότη έχουν μεταβληθεί. Συγκεκριμένα, οι οικονομικές απολαβές φαίνεται πως έχουν απωλέσει την πρωτοκαθεδρία τους δίνοντας θέση σε παράγοντες όπως εταιρική αποστολή, δέσμευση προς την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την εσωτερική διαφάνεια. Χαρακτηριστικό στοιχείο αποτελεί πως η πλειοψηφία

των ερωτηθέντων ανέφερε την πρόθεση μείωσης μισθού δεδομένου ότι ο εργοδότης υποστηρίζει ουσιαστικά τη καθολική βιωσιμότητα (IBM, 2021).

4^ο Κεφάλαιο – Μελέτες Περίπτωσης

4.1 Mytilineos



«Η στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης της Εταιρείας στοχεύει στη δημιουργία μακροπρόθεσμης και βιώσιμης αξίας, για τους μέτοχους και τις υπόλοιπες ομάδες των Κοινωνικών της Εταίρων, μέσω μιας ολιστικής προσέγγισης που συνδυάζει την οικονομική σταθερότητα με την κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα»

Ο Όμιλος Mytilineos αποτελεί μία εκ των σημαντικότερων ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων με έντονη παρουσία εντός αλλά και εκτός των εγχώριων συνόρων, καθώς το επιχειρηματικό της δίκτυο εκτείνεται σε πλέον των 30 χωρών με αποτέλεσμα τη δημιουργία περισσότερων από 4.500 θέσεων εργασίας. Με τη μεταλλουργεία και την ενέργεια να αποτελούν τους βασικούς πυλώνες δραστηριότητας του ομίλου, γίνεται άμεσα αντιληπτή πως η βιωσιμότητα, κατ' ελάχιστον επί του περιβαλλοντικού παράγοντα, οφείλει να διατηρεί εξέχουσα θέση στην χάραξη των μελλοντικών στρατηγικών. Πιο συγκεκριμένα, κατά τις αναφορές του Ομίλου, οι 5 αξίες που τον αντιπροσωπεύουν αποτελούν και τον καθοδηγητήριο παράγοντα επί του συνόλου των ενεργειών του. Οι αξίες αυτές είναι:

- I. Αποτελεσματικότητα με Προτεραιότητα την Ασφάλεια
- II. Αδιάκοπος Αγώνας των Ανθρώπων της για Ανταγωνιστικότητα
- III. Σεβασμός και Σημαντικός Ρόλος για κάθε Εργαζόμενο
- IV. Δύο Παράγοντες Επιτυχίας: Ομαδικότητα και Αριστεία
- V. Συνεχής Πρόοδος από Όλους σε Όλα

Τα στοιχεία που εμφανίζονται εντός της πιο πρόσφατης έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου, η οποία αφορά το έτος 2021, εκφράζουν πλήρως τις συστηματικές και στοχευμένες πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ο οργανισμός στα πλαίσια της βιώσιμης ανάπτυξης και παράλληλα καταδεικνύεται η έμφαση που αποδίδεται στο στρατηγικό σχεδιασμό της

ανάπτυξης η οποία εσωκλείει τα κριτήρια ESG. Σημειώνεται πως οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ σε συνδυασμό με τους ελληνικούς εθνικούς στόχους εταιρικής βιωσιμότητας αποτελούν παράγοντες δέσμευσης και καθοδήγησης για κάθε δράση που υλοποιείται. Με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης της ποιότητας των δράσεων αλλά και των αποτελεσμάτων που αφορούν τους παράγοντες ESG, από το 2021 και έκτοτε έχει συγκροτηθεί η Επιτροπή Αειφόρου Ανάπτυξης η οποία δρα επικουρικά του Δ.Σ.

Εικόνα 7:3 επίπεδα πλαισίου Βιώσιμης Ανάπτυξης

“ Δημιουργούμε μακροπρόθεσμη και βιώσιμη αξία για όλους τους Κοινωνικούς μας Εταίρους συμβάλλοντας στους Παγκόσμιους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης και στις αντίστοιχες εθνικές προτεραιότητες.”



Νέο στρατηγικό πλαίσιο Βιώσιμης Ανάπτυξης

Κλιματική αλλαγή	Συμμετέχουμε ουσιαστικά στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και στην εθνική προσπάθεια μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών ρύπων με:			
	Στρατηγικές και πρακτικές απανθρακοποίησης σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς μας	Φιλόδοξους στόχους μείωσης ανθρακικού αποτυπώματος για το 2030 και το 2050.	Την ανάπτυξη νέων τομέων επιχειρηματικής δραστηριότητας σε έργα Βιώσιμης Ανάπτυξης.	
	Ενισχύουμε την αποτίμηση της εταιρικής μας αξίας μέσω:			
ESG Προσέγγιση	Την εντατικοποίηση και την διαχείριση σημαντικών ESG κινδύνων, αλλά και ευκαιριών ανάπτυξης.		Την συνεχώς βελτίωση των ήδη εξαιρετικών ESG επιδόσεων και δημοσιεύσεών μας.	Την πλήρη, εντατική υλοποίηση των ESG κριτηρίων στις επενδυτικές μας αποφάσεις.
	Λειτουργούμε υπεύθυνα απέναντι:			
Εταιρική Υπευθυνότητα (Ε.Κ.Ε.)	Στους Ανθρώπους μας	Στο Περιβάλλον	Στην Κοινωνία	Στην Αγορά
	Αρχή της Ουσιαστικότητας: Τα Ουσιαστικά θέματα που αντανακλούν τις σημαντικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές μας επιδράσεις και επηρεάζουν τις αποφάσεις των Κοινωνικών μας Εταίρων, θέτουν τα θεμέλια για την εφαρμογή της στρατηγικής μας για την Βιώσιμη Ανάπτυξη.	Αρχή της Συμμετοχικότητας των Κοινωνικών Εταίρων: Μέσω μιας ανοιχτής και δομημένης διαβούλευσης, επιδιώκουμε την οικοδόμηση ποιοτικών σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους Κοινωνικούς μας Εταίρους, με σκοπό να συμβάλλουμε από κοινού στη Βιώσιμη Ανάπτυξη.		Αρχή της Λογοδοσίας: Υλοποιούμε με τη δέσμευσή μας στη διαφάνεια και την τακτική ενημέρωση όλων των Κοινωνικών μας Εταίρων, δημοσιεύοντας ετησίως, και για περισσότερα από 12 χρόνια, την Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης σχετικά με τις Μη Χρηματοοικονομικές μας επιδόσεις.

Πηγή: Mytilineos.gr

Η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζεται, όπως είναι γνωστό, από μία σειρά ενδογενών και εξωγενών παραγόντων. Ίσως οι πλέον καθοριστικοί συντελεστές που δύναται να διαμορφώσουν τη προαναφερθείσα διαδικασία είναι η ουσιαστική αποδοχή και έκφραση των κανόνων και των αρχών, ήτοι της κουλτούρας, που διέπουν έναν οργανισμό από μεριάς του ανθρώπινου

δυναμικού αλλά και των λοιπών συμβαλλόμενων μερών. Προς αυτό το στόχο για τους διοικούντες της Mytilineos κρίνεται ως καταλυτικής σημασίας η σύμπλευση του συνόλου των συνεργατών της προς ένα κοινό σύνολο κανόνων δεοντολογίας. Έτσι λοιπόν, ο Κανόνας Επαγγελματικής Δεοντολογίας (Κ.Ε.Δ) που έχει συντεθεί λειτουργεί ως το κανονιστικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι συνεργαζόμενοι εταίροι έχουν την υποχρέωση να δραστηριοποιούνται. Εντός αυτού, πρωτίστως, εκφράζονται τα στοιχεία της κουλτούρας που η Mytilineos επιθυμεί μέσω του κώδικα, από τη μία να διαφυλάξει ανέπαφα και από την άλλη να μεταλαμπαδεύσει στο ανθρώπινο δυναμικό και τους συνεργάτες της. Ενδεικτική της αξίας που αποδίδεται στους συγκεκριμένους κανόνες είναι η αναφορά εντός του κειμένου πως ο Κ.Ε.Δ *«Διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες της Εταιρείας διεξάγονται με ακεραιότητα προστατεύοντας με τον τρόπο αυτό τη φήμη της, που αποτελεί το πιο πολύτιμο άυλο περιουσιακό της στοιχείο».*

Το εύρος των τομέων τους οποίους καλύπτει ο Κ.Ε.Δ είναι ιδιαίτερα εκτενές καθώς περιλαμβάνει πληροφορίες επί ενός συνόλου 21 κανόνων συμπεριφοράς απέναντι σε τρίτα πρόσωπα, λοιπούς οργανισμούς αλλά και μεταξύ των συναδέλφων ενώ υπάρχουν αναφορές και στα κριτήρια ESG και τον αντίκτυπο στη βιώσιμη ανάπτυξη που έχουν οι δράσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Οι κατηγορίες που απαντώνται εντός του κειμένου είναι: α) Επιχειρηματική ηθική, β) Συμμόρφωση με τη νομοθεσία γ) Σύγκρουση συμφερόντων, δ) Προστασία περιουσιακών στοιχείων ε) Ακεραιότητα χρηματοοικονομικών, μη χρηματοοικονομικών στοιχείων και εκθέσεων & διαχείριση αρχείων στ) Προστασία εμπιστευτικών πληροφοριών ζ) Προστασία εμπιστευτικών πληροφοριών η) Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων, θ) Συναλλαγές κατόχων προνομιακής πληροφόρησης, ι) Υγιής ανταγωνισμός, κ) Σχέσεις με την εφοδιαστική αλυσίδα, λ) Σχέσεις με τους πελάτες μ) Σχέσεις με Μετόχους & Επενδυτές, ν) Επαφές με Κυβερνητικούς Αξιωματούχους, ξ) Αντιμετώπιση της Διαφθοράς και της Δωροδοκίας, ο)

Ξέπλυμα βρώμικου χρήματος και χρηματοδότηση τρομοκρατίας, π) Τελωνειακός Έλεγχος, ρ) Σεβασμός των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, σ) Υγεία & Ασφάλεια στην εργασία, τ) Προστασία του Περιβάλλοντος, υ) Σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες, φ) Σχέσεις με τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και Ενημέρωσης.

Είναι χρήσιμο να υπογραμμισθεί, πως εντός του Κ.Ε.Δ δεν εκφράζονται μονόπλευρα οι υποχρεώσεις του ανθρώπινου δυναμικού προς την εταιρεία αλλά αντιστρόφως αναφέρονται οι δεσμεύσεις των διοικητικών στελεχών αλλά και της εταιρείας εν γένει προς το ανθρώπινο δυναμικό που τη συνθέτει. Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία, η κεντρική συνθήκη την οποία οι διοικούντες καλούνται να διασφαλίσουν είναι η ύπαρξη ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, εντός του οποίου προάγεται η συνεργατικότητα και η εμπιστοσύνη και όπου δεν υφίστανται διακρίσεις ανεξαρτήτως προσωπικού ή κοινωνικού χαρακτηριστικού. Επιπροσθέτως, στην προσπάθεια της να δημιουργήσει επιπροσθέτως αξία σε έτερες συνεργατικές επιχειρήσεις που αποτελούν κομμάτι της εφοδιαστικής της αλυσίδας, η Mytilineos μέσω του Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθευτών και Συνεργατών, τις καθοδηγεί μέσω μίας σειράς βασικών προτύπων κατά τη διαδικασία μετασχηματισμού τους τρόπου λειτουργία τους στα πλαίσια της βιώσιμης ανάπτυξης και της εναρμόνισης των προσδοκιών.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως και ως είναι κοινώς αποδεκτό, η ύπαρξη ενός ασφαλούς περιβάλλοντος για κάθε κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού νοείται ως στοιχείο απαραίμλλησ αξίας στα πλαίσια τη διοίκησησ ανθρώπινου δυναμικού. Υπό αυτό το πρίσμα, η εγκαθίδρυση της Whistleblower Line, δηλαδή γραμμής καταγγελιών, θεωρείται ως εξαιρετικά ουσιώδης για τη διαφύλαξη ενός υγειούς χώρου εργασίας και ιδιαίτερα για τη γυναικεία μερίδα του ανθρώπινου δυναμικού. Το πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί ώστε να παρέχει τη δυνατότητα σε άπαντες να

αναφέρουν/καταγγέλλουν παραβάσεις σοβαρές και μη στα πλαίσια της βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών με στόχο την πρόληψη και διαλεύκανση ανάρμοστων συμπεριφορών. Ιδιαίτερα σημαντικό κίνητρο που διευκολύνει τη χρήση του συγκεκριμένου μέσου, είναι η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στους εργαζομένους σχετικά με την εχεμύθεια και την απουσία τιμωρίας προς όσους κάνουν χρήση του, δεδομένου ότι δρουν άνευ δόλου και στοχεύουν στη διαφάνεια.

Στη συνέχεια, μία εκ των σημαντικότερων πρωτοβουλιών που έχουν αναληφθεί στα πλαίσια της πρακτικής έκφρασης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του ομίλου είναι το σύστημα «εμπράκτως». Το αναφερόμενο σύστημα αποτελεί το εργαλείο διαμέσω του οποίου η εταιρεία είναι σε θέση να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο και να παρέχει βοήθεια σε ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών ζητημάτων. Αναλυτικότερα, όπως αναφέρεται στα δημοσιευμένα στοιχεία του ομίλου, το συγκεκριμένο πρόγραμμα υφίσταται ως ένα σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης κοινωνικών αιτημάτων. Μέσω αυτού οι ενδιαφερόμενοι κοινωνικοί φορείς είναι σε θέση να καταθέσουν τα αιτήματά τους εκθέτοντας τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τίθενται άμεσα σε επικοινωνία με τους αρμόδιους. Από τη στιγμή της δημιουργίας του, ήτοι το 2010, έως και σήμερα έχουν αξιοποιηθεί πλέον των €25 εκατομμυρίων για τη καταπολέμηση διαφόρων κοινωνικών παθογενειών που έχουν επέλθει λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης που έπληξε βαρύτατα τις ασθενέστερες κοινωνικές ομάδες της χώρας.

Επί του παρόντος, οι δράσεις του προγράμματος αριθμούν σε εκατοντάδες εντός των ελληνικών συνόρων (Βλ. Εικόνα 8) και εκτείνονται στο σύνολο της επικράτειας αλλά και εκτός αυτής σε χώρες τις Ευρώπης, της Αφρικής αλλά και της Λατινικής Αμερικής. Κατά το πλείστον, αυτές λαμβάνουν τη μορφή προγραμμάτων διδασκαλίας στις θετικές επιστήμες, ρομποτική και επαγγελματικό mentoring «**S.T.E.M. Education-Εκπαιδευτική Ρομποτική**»,

σεμινάρια για την ενημέρωση επί των κινδύνων του Internet για τα μικρά παιδιά, ενίσχυση του συστήματος υγείας πολλών περιοχών με την αναβάθμιση του υλικότεχνικού εξοπλισμού αλλά και ανάπτυξη έργων περιβαλλοντικού χαρακτήρα. Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα του ομίλου, η σκέψη πίσω από τη σύσταση και την επιλογή των δράσεων που υλοποιούνται μέσω του συγκεκριμένου προγράμματος συνδέεται, για την Mytilineos, με τέσσερις βασικούς παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με:

- α) την κουλτούρα και τις επιχειρηματικές της αξίες,
- β) τις επιδράσεις της επιχειρηματικής της δραστηριότητας
- γ) τις βασικές κοινωνικές ανάγκες
- δ) τους Παγκόσμιους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Εικόνα 8:Χάρτης δράσεων του προγράμματος εμπράκτως στην Ελλάδα



Πηγή: mytilineos.gr



4.2 Όλυμπος

«Για την ΟΛΥΜΠΟΣ, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί κομμάτι μιας μακροχρόνιας στρατηγικής, που προκύπτει από το χρέος της να στηρίζει την κοινωνία, κοιτώντας όχι μόνο μπροστά αλλά και τριγύρω, προσπαθώντας να προσφέρει χαμόγελα, και κυρίως αναγνωρίζοντας ότι οι άνθρωποι αποτελούν τη δύναμή της»

Στον κλάδο των τροφίμων και συγκεκριμένα των γαλακτοκομικών προϊόντων, η Όλυμπος μέσω της μακροχρόνιας πορείας της έχει καταφέρει να κατακτήσει μία πρωταγωνιστική θέση στην αγορά. Κατά τη προσπάθεια διαρκούς εξέλιξης και εδραίωσης στην αγορά, η Όλυμπος έχει αναγνωρίσει την αναγκαιότητα αξιοποίησης μακροπρόθεσμων πρακτικών που θα της επιτρέψουν να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που επιτρέπει και υποστηρίζει τη βιωσιμότητα. Η πρόθεση για δράση σύμφωνα με τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εκφράζεται μέσω των αξιών της, οι οποίες εστιάζουν στην:

- I. Ελληνικότητα
- II. Υψηλή Ποιότητα Προϊόντων
- III. Σεβασμός στους Ανθρώπους μας
- IV. Βιωσιμότητα
- V. Αυθεντικότητα
- VI. Εμπιστοσύνη

Εντός και εκτός της εταιρείας, η φροντίδα των ανθρώπων που σχετίζονται με αυτή αποτελεί προτεραιότητα στα πλαίσια της συλλογικής βελτίωσης και ανάπτυξης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως για την κατάρτιση και ενίσχυση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων αφιερώνονται περί των 260 ωρών ετησίως. Επιπλέον, γεγονός αποτελεί πως η ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά

από τη σύσταση ενός περιβάλλοντος ισότητας, ασφάλειας και αποδοχής της διαφορετικότητας γεγονός που όπως αναφέρεται εκτενώς από την Όλυμπος, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα κατά τη διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων.

Πέραν των επιβραβεύσεων του ανθρωπίνου δυναμικού για τις εργασιακές τους επιδόσεις, μέσω διαφόρων εκδηλώσεων αλλά και υλικών bonus, η εταιρεία μέσω της διενέργειας αιμοδοσιών ημερίδων μεριμνά για την ποιότητα ζωής όχι μόνο των ιδίων αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας. Ακόμα, για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των συνεργαζόμενων παραγωγών-αγροτών, υποστηρίζεται σθεναρά ο μετασχηματισμός των συμβατικών καλλιεργειών αλλά και των ζωικών παραγωγών σε βιολογικές ενώ παράλληλα υφίστανται σχέσης συνεργασίας με πανεπιστημιακά ιδρύματα αλλά και αγροτικούς κρατικούς οργανισμούς ούτως ώστε να προάγει περαιτέρω την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων της.

Για την διοίκηση της Όλυμπος, η σύνδεση με την τοπική κοινωνία λαμβάνει υψηλή προτεραιότητα. Συγκεκριμένα, για την ενίσχυση και προστασία των ευπαθών κοινωνικών ομάδων αλλά και οικογενειών της Θεσσαλίας που στερούνται οικονομικών πόρων, προβλέπεται η παροχή προϊόντων μέσω των κοινωνικών παντοπωλείων που δραστηριοποιούνται στους τέσσερις Θεσσαλικούς νομούς. Επιπλέον, κατανοώντας το μείζον ζήτημα των χαμηλών επιπέδων κύησης που ταλανίζει την Ελλάδα και ιδιαίτερα τις ακριτικές γωνιές της, η εταιρεία στηρίζει από την πρώτη στιγμή νέες μητέρες παρέχοντας ιατρική περίθαλψη μέσω της συνεργασίας με τη ΜΚΟ HOPEgenesis. Ακόμα, μέσω της υποστήριξης πλήθους εκπαιδευτικών και αθλητικών δραστηριοτήτων τοπικού χαρακτήρα, η Όλυμπος ξεκάθαρα ενδυναμώνει θετικά πρότυπα για τις νέες γενιές με τις οποίες καταφέρνει να χτίζει ισχυρούς δεσμούς.

Όσον αφορά τις πράσινες πρακτικές της Όλυμπος, σημειώνεται πρωτίστως η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στη μείωση και εν τέλει στην εκμηδένιση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης. Η επιτυχία του εγχειρήματος στηρίζεται στην εγκατάσταση μονάδας παραγωγής βιοαερίου αλλά και ηλιακών πάνελ στις μονάδες παραγωγής, που επιτρέπουν σε μεγάλο βαθμό την ενεργειακή αυτονομία μέσω της παραγωγής σημαντικών ποσοστών ηλεκτρικής και θερμικής ενέργειας. Χάρη σε αυτές τις επενδύσεις έχει επιτευχθεί μείωση στο $\approx \frac{1}{3}$ των εξωτερικών ενεργειακών απαιτήσεων, στα $\frac{2}{5}$ των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα όπως επίσης και ελάττωση των ρύπων στα υγρά απόβλητα, συνδυάζονται έτσι την προστασία του περιβάλλοντος με τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Πέραν των ενεργειακών πρωτοβουλιών, η Όλυμπος έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στις συσκευασίες των προϊόντων της, κρίνοντας πως η χρήση ανακυκλώσιμων υλικών δύναται να έχει δραστική επίδραση στη περιβαλλοντική ρύπανση και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Έτσι λοιπόν, μέσω της δράσης OlyGreen (βλ. Εικόνα 9) και κάνοντας χρήση των βιοπαραγόμενων συσκευασιών τύπου r-PET¹⁸, η Όλυμπος έχει καταφέρει να μειώσει δραστικά τις εκπομπές του διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) έως και 34%.

Μάλιστα, οι καινοτόμες συσκευασίες της Όλυμπος, φτιαγμένες από ανανεώσιμες φυτικές πηγές, έχουν βραβευτεί για τη βιωσιμότητα που παρέχουν καθώς πέραν τη μείωση της ρύπανσης λόγω μη αποσπώμενου καπακιού, επιτρέπουν τη μείωση του όγκου των απορριμμάτων και της απαιτούμενης ενέργειας επεξεργασίας τους. Τέλος, χάρη σε στρατηγικές συνεργασίες όπως εκείνη με τη διεθνή ΜΚΟ Rainforest Alliance, η Όλυμπος υποστηρίζει τις βιώσιμες πρακτικές αγροτικής καλλιέργειας σε συνδυασμό με τη βελτίωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων για τους παραγωγούς.

¹⁸ Πρόκειται για συσκευασίες 100% ανακυκλώσιμου πλαστικού τύπου PET οι οποίες συλλέγονται και επαναχρησιμοποιούνται για τη δημιουργία νέων συσκευασιών

Εικόνα 9: Διαδικασία Ανακύκλωσης Συσκευασιών PET



Πηγή: olympos.gr

4.3 Wind Hellas

NOVA | WIND

Στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών η Wind έχει διατελέσει για περισσότερες από 3 δεκαετίες, έναν εκ των μεγαλύτερων παρόχων υπηρεσιών τηλεφώνου και Internet απασχολώντας άμεσα και έμμεσα εκατοντάδες υπαλλήλους ενώ πρόσφατα διεύρυνε έτι παραπάνω το δίκτυο εργασιών της μέσω της συγχώνευσης με την εταιρεία Nova. Είναι γεγονός πως, η τεχνολογία αποτελεί έναν από τους κλάδους όπου παραδοσιακά απασχολεί με σημαντική ποσοστιαία διαφορά ανδρικό προσωπικό. Στοχεύοντας στην τόνωση της γυναικείας παρουσίας στον κλάδο αλλά και την ανάληψη θέσεων ευθύνης εξ αυτών, η Wind υλοποιεί μία σειρά από δράσεις εσωτερικού αλλά και εξωτερικού χαρακτήρα που εντάσσονται στο πλαίσιο “W for Women” που έχει ως ευρύτερη θεματική την Διαφορετικότητα και την Ενσωμάτωση.

Αναλυτικότερα, μέσω της δράσης Women in Tech, η οποία πραγματοποιείται σε συνεργασία με πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας, δίνεται η ευκαιρία σε νεαρές απόφοιτες να εργαστούν και να αποκτήσουν πολύτιμες εμπειρίες, ως μέρος της πρακτικής τους άσκησης, σε κλάδους STEM μετά αμοιβής και στη συνέχεια να ενταχθούν στους κόλπους της Wind, όντας σε θέση να διατελέσουν στα έπακρο τους ρόλους τους. Επιπλέον, χάρη στη συνεργασία με την εθελοντική ΜΚΟ Κιβωτό του Κόσμου και συνδυαστικά με το πρόγραμμα στέγη για τη μητέρα και το παιδί, η Wind πραγματοποιεί εκπαιδευτικά σεμινάρια με στόχο την ενίσχυση των δεξιοτήτων από μόνες μητέρες ώστε να είναι σε θέση να ενταχθούν πιο εύκολα στην αγορά εργασίας.

Σε παρόμοιο μοτίβο, έχουν συσταθεί και τα προγράμματα Advancing Women Leaders και WomeNspire. Στόχος του 1^{ου} πρωτίστως είναι η περαιτέρω κατάρτισης σε δεξιότητες management γυναικών ήδη βρίσκονται υψηλά στην εταιρική ιεραρχία και στη συνέχεια η προώθηση γυναικών που σε άλλα εταιρικά πόστα να αναλάβουν θέσεις ευθύνης εντός του οργανισμού. Το 2^ο πρόγραμμα λαμβάνει χώρα σε συνεργασία με τον οργανισμό Women on Top, πραγματοποιώντας ομιλίες όπου διακεκριμένες γυναίκες επαγγελματίες που μοιράζονται τις εμπειρίες τους ώστε να εμπνεύσουν νεαρές γυναίκες να κυνηγήσουν μία ολοκληρωμένη καριέρα που χαρακτηρίζεται από επαγγελματική επιτυχία.

Πέραν των δράσεων που στοχεύουν στην ενδυνάμωση του ρόλου των γυναικών στον κλάδο, η κοινωνική προσέγγιση της Wind στηρίζεται έντονα στις πολλαπλές σχέσεις συνεργασίας που έχει συνάψει με πλήθος κοινωνικών οργανισμών και φορέων φορείς αλληλεγγύης. Απτά παραδείγματα είναι η συνεργασία με το Κέντρο Υποδοχής και Αλληλεγγύης και την ομάδα Streetwork, δύο οργανώσεις που υποστηρίζουν και περιθάλπουν άτομα που προέρχονται από τις ασθενέστερες ομάδες της

κοινωνίας. Η Wind μέσω της παροχής δωρεάν υπηρεσιών και συσκευών, διευκολύνουν το έργο των συγκεκριμένων ομάδων και βοηθούν στην επανένταξη στην κοινωνία των ανθρώπων που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη. Επιπλέον, η Wind επενδύει άμεσα στις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται με έμφαση στην περιβαλλοντική ανάπλαση, ιδιαίτερα εντός του αστικού χώρου, όπου ομολογουμένως το πράσινο σπανίζει, δρώντας συνδυαστικά με το πρόγραμμα «Υιοθέτησε την πόλη σου που προάγεται από το δήμο Αθηναίων. Έτσι, για το σκοπό αυτό έχουν κατασκευαστεί δύο “πάρκα τσέπης”, όπως αναφέρονται, σε πυκνοκατοικημένες περιοχές της Αθήνας, προσφέροντας μία οικολογική ανανέωση στις κοινότητες αναφοράς, με τους χώρους αυτούς να λειτουργούν ταυτόχρονα ως σημεία κοινωνικοποίησης και ψυχαγωγίας για τους κατοίκους.

Κεφάλαιο 5^ο – Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, είναι σαφές πως η εταιρική διακυβέρνηση και συγκεκριμένα οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχουν, κατά τα τελευταία χρόνια, λάβει ιδιαίτερης προσοχής από τα διοικητικά όργανα επιχειρήσεων παγκοσμίως ως εργαλεία κατάκτησης λειτουργικής αειφορίας και βιωσιμότητας. Στη σκέψη των δυνάμεων της αγοράς, ήτοι επενδυτών αλλά και ανθρώπινου δυναμικού, η ηθική διάσταση μίας επιχείρησης σε συνδυασμό με την κουλτούρα που έχει καλλιεργήσει και τις αξίες που επιθυμεί να εκφράσει, καταλαμβάνει πλέον υψηλή θέση στις προτεραιότητες τους και αποτελεί σημείο εστίασης για την αφιέρωση τόσο οικονομικών πόρων όσο και χρόνου εργασίας. Παρόλο που η μεγιστοποίηση του κέρδους εξακολουθεί να αποτελεί το επίκεντρο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι μέθοδοι επίτευξης αυτού έχουν διαφοροποιηθεί δραστικά. Η μέριμνα για την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, η ισορροπία δουλειάς-προσωπικής ζωής, η ανοχή στο διαφορετικό, η επαυξημένη οικολογική συνείδηση και η σχέση με τις κοινωνίες αναφορές όπως και άλλες αντίστοιχες πρακτικές πλέον αναγνωρίζονται ως μέθοδοι που συνεισφέρουν στην παραγωγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σίγουρο είναι πως στην Ελλάδα το νομοθετικό πλαίσιο που οριοθετεί την εταιρική διακυβέρνηση καθυστέρησε να συσταθεί. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία της πλειονότητας των εγχώριων επιχειρήσεων να βρεθούν μπροστά από τις εξελίξεις, με τους ρυθμούς υιοθέτησης πρακτικών ΕΚΕ να θεωρούνται σχετικά χαμηλοί. Παρόλα αυτά από την ανάλυση των ESG πρωτοβουλιών που αναλαμβάνουν επιχειρηματικές ναυαρχίδες της Ελλάδας που δραστηριοποιούνται σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους, όπως ο Όμιλος Mytilineos και η τράπεζα Πειραιώς, γίνεται άμεσα αντιληπτό πως, αν και αργοπορημένα, η φύση των ελληνικών επιχειρήσεων τείνει να αλλάξει προς το καλύτερο. Καθώς οι υπεύθυνες και ηθικές πρακτικές αποτελούν

πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας τους, πολλές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που αρχίζουν να αντιλαμβάνονται τα οφέλη που έχουν τη δυνατότητα να αποσπάσουν από τη διαφοροποίηση και ανανέωση της μεθοδολογίας εταιρικής διακυβέρνησης. Σε αυτή τη διαδικασία οι Στόχοι της Βιώσιμης Ανάπτυξης, όπως αυτοί προτάθηκαν από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, έχουν επηρεάσει καταλυτικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων που επιθυμούν να ανανεώσουν την εταιρική κουλτούρα τους καθώς χρησιμεύουν ως βάση επί των οποίων χαρτογραφούνται οι μεμονωμένες ενέργειες που προτίθενται να αναλάβουν.

Βέβαια, εκείνο που αναδεικνύεται ξεκάθαρα από την ανάλυση των κριτηρίων ESG είναι πως η βιώσιμη επιχειρηματική ανάπτυξη δεν δύναται να θεωρηθεί ως επιτυχής εφόσον δεν αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες σε καθεμία από τις τρεις εκφάνσεις ESG. Η διαρκής επέκταση των δράσεων και η εύρεση νέων τομέων εφαρμογής οφείλει να αποτελεί την κατεξοχήν επιδίωξη, έναντι την τυπικής εφαρμογής, των διοικητικών οργάνων προσθέτοντας νέα αξία σε άπαντα τα συμβαλλόμενα μέρη, εσωτερικά και εξωτερικά. Η ολιστική οπτική που προσφέρεται, ως προς τη μεθοδολογία λειτουργίας των επιχειρήσεων, από την υιοθέτηση των κριτηρίων ESG λογίζεται ως μία μέθοδος πληροφόρησης κομβικής σημασίας για τη βέλτιστη διάρθρωση του στρατηγικού σχεδιασμού κάθε σύγχρονης επιχειρηματικής οντότητας.

Όμως, όπως προκύπτει βάσει των δεδομένων που αναφέρθηκαν παραπάνω, η διαδικασία αυτή δεν δύναται να καρποφορήσει δίχως την αμέριστη συνδρομή του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού. Ο σχεδιασμός δράσεων, η μετάδοση εντός του ανθρώπινου δυναμικού των αξιών και της κουλτούρας της εταιρείας, η πραγματοποίηση εκπαιδευτικών έργων και εν τέλει η δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος ίσων ευκαιριών, είναι μερικές μόνο από τις προκλήσεις με τις οποίες το HR έρχεται αντιμέτωπο. Σε μία εποχή όπου η μετακίνηση αξιόλογου και καταρτισμένου ανθρώπινου

δυναμικού αποτελεί μία ιδιαίτερα ρευστή υπόθεση, το HR καλείται να θέλξει και να διατηρήσει μέσω των ενεργειών του κατάλληλους ανθρώπους, έργο διόλου ευκαταφρόνητο. Ιδιαίτερα στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα, η δημιουργία ηθικών και βιώσιμων συνθηκών εργασίας με ειλικρινείς αξίες, έρχεται να δώσει πνοή στο ανθρώπινο δυναμικό ύστερα από μία δεκαετία και πλέον, έντονης οικονομικής και εργασιακής δυσφορίας.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ασπρίδης Γ. (2015) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Η Όψη του Ανθρώπινου Παράγοντα στην Επιχείρηση [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (2015). Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4801>

Βλαχάκη Ν. & Μυλωνά Μ. (2022) ESG & Business Purpose: Ο Παράγοντας S Διαθέσιμο στο: <https://hrpro.gr/esg-business-purpose-o-paragontas-s/> [πρόσβαση 4/3/2023]

Βουνάτσου Α. (2021) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και ESG: Πρόκληση και ευκαιρία τα νέα μοντέλα εταιρικής υπευθυνότητας και διακυβέρνησης

Γεωργεούδενα Ε. (2020) *Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση: Συσχετίσεις και Τρόποι Εφαρμογής τους στα ΜΜΕ*, Πτυχιακή Εργασία, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Γιουννάκης Σ. (2021) *Επενδύσεις με Κριτήρια ESG: Η Σημασία της Αξιολόγησης ESG*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΕΕΔΕ (1999) Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της Διαθέσιμο στο:

https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/greece_gr.pdf

[πρόσβαση 10/9/2022]

Επίσημη Ιστοσελίδα της εταιρείας Wind Hellas (Nova): <https://nova.gr/>

Επίσημη Ιστοσελίδα της εταιρείας Όλυμπος: <https://www.olympos.gr/>

Επίσημη Ιστοσελίδα του Ομίλου Mytilineos: <https://www.mytilineos.com/>

Επίσημη Ιστοσελίδα του Ομίλου Πειραιώς: <https://www.piraeusholdings.gr/>

Επίσημη Ιστοσελίδα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (2022)
<https://www.un.org/millenniumgoals/> [πρόσβαση 4/3/2022]

Ζαγλάρα Α. (2010) *Η Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης – Η Κοινωνική Υπευθυνότητα της Εταιρείας Γέφυρα Α.Ε*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών

Ζερβούδη Μ. (2017) *Εταιρική Υπευθυνότητα: Μελέτη της Εφαρμογής της στις Εταιρείες που είναι Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών*, Πτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Καραφυλλίδης Α. (2022) *Η εφαρμογή του ESG στις ελληνικές εισηγμένες εταιρίες- η περίπτωση των ελληνικών τραπεζών*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Καρβούνη Ι. (2017) *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Χρηματοοικονομική Διοίκηση*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κοτροπούλου Δ. (2018) *Η Στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κωνσταντινίδου Β. (2010) *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Yes we can!* [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: <https://hrpro.gr/eteriki-kinoniki-efthyni-yes-we-can/>

Λαζαρίδης Θ. & Δρυμπέτας Ε. (2011) *Εταιρική Διακυβέρνηση: Διεθνής Πρακτική και Ελληνική Εμπειρία*, Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη

Λάζος Α. (2013) *Εταιρική Διακυβέρνηση και Τραπεζικά Σκάνδαλα: Οι Περιπτώσεις Πτώχευσης των Τραπεζών Barings και Lehman Brothers*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Μελίδου Α. (2018) *Η Διερεύνηση της Σχέσης Μεταξύ της Εικόνας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των Στάσεων των Εργαζομένων της*, Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Μητρούλης Ι. (2013) *Εταιρική Διακυβέρνηση: Κατά Πόσο η Δομή του Διοικητικού Συμβουλίου μιας Εταιρίας Επηρεάζει την Απόδοση της*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Μούζουλας Α. (2003) *Ν.3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση*, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα

Παπαδημητρίου Σ. (2021) *Εταιρική Διακυβέρνηση: Σε πλήρη ισχύ οι νέοι κανόνες του Ν. 4706/2020 για τις εισηγμένες εταιρείες και ο αναθεωρημένος Ελληνικός Κώδικας 2021* [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: <https://lawyermagazine.gr/etairiki-diakubernisi-se-pliri-isxi-oi-neoi-kanones/> [πρόσβαση 27/2/2023]

Παπαευσταθίου Ν. (2014) *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Διπλωματική Εργασία, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ποθητού Ε. (2021) *Η Νέα Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης* [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: <https://www.cnn.gr/oikonomia/insights/story/269217/h-nea-epoxi-tis-etairikis-diakubernisis> [πρόσβαση 27/2/2023]

Σταματελόπουλος Γ. & Μηλιώτης Ι. (2019) *Η Εταιρική Διακυβέρνηση στο Τραπεζικό Σύστημα*, Πτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Στεργίου Γ. (2013) *Πρόσω Ολοταχώς για Βιώσιμη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού* [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: <https://hrpro.gr/proso-olotachos-gia-viosimi-diachirisi-anthropinou-dynamikou/>

Τουρλίδα Δ. (2016) *Εταιρική Διακυβέρνηση και Αθέμιτες Εταιρικές Πρακτικές*, Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι Πελοποννήσου

Τσόχα Μ. (2009) *Εταιρική Διακυβέρνηση και Χρηματοοικονομική Επίδοση*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Χελιώτη Ε. (2018) *Εταιρική Διακυβέρνηση στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα*, Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ξένη Βιβλιογραφία

Alhaddi, H. (2015) Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2)

<https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>

Allen F. & Zhao M. (2006) *The Corporate Governance Model of Japan: Shareholders are Not Rulers*

Aseperi F. (2019) *The Summary on Three Models of Corporate Governance* [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: <https://www.linkedin.com/pulse/summary-three-models-corporate-governance-aseperi-bsc-aca-cibn/>

Bansal, P. (2005) Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development, *Strategic Management Journal*, 26, pp. 197-218 <https://doi.org/10.1002/smj.441>

Berle, A. & Means G. (1932) *The modern corporation and private property*, New York: Macmillan.

Camilleri, M.A. (2021), "The market for socially responsible investing: a review of the developments", *Social Responsibility Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 412-428. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2019-0194>

Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), pp. 39–48

Carroll, A. B. (2016) Carroll's pyramid of CSR: Taking Another Look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), pp. 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical*

Distribution and Logistics Management, 38(5), 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>

Cernat L. (2004) The emerging European corporate governance model: Anglo-Saxon, Continental, or still the century of diversity?, *Journal of European Public Policy*, 11(1), pp. 147-166

Chaffee, E. C. (2017) The origins of corporate social responsibility, *University of Cincinnati Law Review*, 85, 347–373.

Charreaux, G. (2004), Corporate Governance Theories: From Micro Theories to National Systems Theories, Universite de Bourgogne Fargo Working Paper No. 1040101 Διαθέσιμο στο: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=486522 [πρόσβαση 9/10/2022]

Cheffins, Brian R. (2012) The History of Corporate Governance||, Law Working Paper N°.184/2012 Διαθέσιμο στο: https://ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/SSRN-id1975404.pdf [πρόσβαση 6/10/2022]

Claessens, S. (2003) Corporate Governance and Development

Clarke T. (2009) A Critique of the Anglo-American Model of Corporate Governance, *Comparative Research in Law & Political Economy*, Research Paper No. 15

Cohen E., Taylor S. & Muller-Camen M. (2012) *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series

Cornell, B. & Shapiro A. (2021) Corporate stakeholders, corporate valuation and ESG, *European Financial Management* 27: 196–207 <https://doi.org/10.1111/eufm.12299>

Correia, M. S. (2019). Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)*, 2(1), 29-38. <http://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>

Dalibozhko A. & Krakovetskaya, I. (2018) *Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: evidence from Enactus program*, SHS Web of Conferences 57 01009 <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185701009>

Dankova P. (2006) Contemporary Corporate Governance - Shifting of the Accents, *Economic Annals*, 169, pp. 43-61 <https://ssrn.com/abstract=2173685>

eCampusOntario (2018) *Fundamentals of Business: Canadian Edition* <https://ecampusontario.pressbooks.pub/businessfuncdn/>

Elkington J. (2018) 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It, *Harvard Business Review* Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> (πρόσβαση 31/1/2023)

Ferrero, I., Michael Hoffman, W. and McNulty, R.E. (2014) Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory, *Business and Society Review*, 119(1), pp. 37-59 <https://doi.org/10.1111/basr.12024>

Foerster, S. & Huen, B. (2004). Does Corporate Governance Matter to Canadian Investors? *Canadian Investment Review*, 17

Freeman, R.E., Parmar L. Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. and de Colle, S. (2010) Stakeholder theory: The state of the art, *Academy of Management Annals*, 3, 403-445

Friedman M. (1970) A Friedman doctrine – The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times* Διαθέσιμο στο: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Ghulam A., Binish K., Zeeshan R. & Alia A. (2014) Theoretical Perspectives of Corporate Governance. *Bulletin of Business and Economics*. 3. 166-175

Goel, P. (2010) Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability, *Journal of Finance, Accounting, and Management*, 1(1), pp.27-42

Gregory H. & Weil G. & Manges L. (2002) Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States, Final Report & Annexes I-III. Διαθέσιμο στο: <https://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid886114.pdf> [πρόσβαση 7/10/2022]

Hakobyan H. (2017) *Japanese model of corporate governance*, [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: <https://enlightngo.org/language/en/post/20274>

Hart S. & Milstein B. (2003) [Creating sustainable value](#), *Academy of Management Perspectives*, **17** (2), 56–67, <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>

IBM (2021) *Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot*, Research Brief Διαθέσιμο στο: <https://www.ibm.com/downloads/cas/WLJ7LVP4>

International Finance Corporation (2015) A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union

James, B., Katie, G., Jitendra, M., & Bharat, M. (2015) “The Big Idea” The Sustainable Economy and the TBL (triple bottom line), *Advances in Management*, 8(1), pp. 1–8

Jin, M. & Boyoung K. (2022) The Effects of ESG Activity Recognition of Corporate Employees on Job Performance: The Case of South Korea, *Journal*

of Risk and Financial Management, 15: 316.

<https://doi.org/10.3390/jrfm15070316>

Keeley A., Chapman, A., Yoshida K. Xie J., Imbulana J. & Takeda S. (2022) ESG metrics and social equity: Investigating commensurability, *Frontiers in Sustainability*, 3

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frsus.2022.920955/full>

Kontis D. (2017) *The Evolution of Corporate Social Responsibility in ICT industry: The case of Ericsson, Dissertation*, Hellenic Open University

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. and Shleifer, A. (1999), Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54: 471-517

Lee M. & Suh I. (2022) Understanding the effects of Environment, Social, and Governance conduct on financial performance: Arguments for a process and integrated modelling approach, *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(1) <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100004>

Mallin, C. (2013) *Corporate Governance*, Oxford: Oxford University Press, 4th edition

Meier H. & Meier N (2013) Corporate governance: An examination of U.S. and European models. *Corporate Board: role, duties and composition*, 9(2), 6-11. <https://doi.org/10.22495/cbv9i2art1>

Miller K. (2020) *The Triple Bottom Line: What It Is & Why it's Important*, Harvard Business School Online Διαθέσιμο στο: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Mutyala S. (2015) Corporate Social Responsibility Practices in Indian Companies – A Case of India, *IJARIIIE-ISSN(O)-2395-4396*, 1(4), pp. 620-627 <https://ssrn.com/abstract=3726154>

Nalband N. & Kelabi S. (2014) Redesigning Carroll's CSR Pyramid Model, *Journal of Advanced Management Science*, 2(3), pp. 236-239, <http://www.joams.com/uploadfile/2014/0217/20140217024434433.pdf>

O'Melinn L. (2006) Neither Contract nor Concession: The Public Personality of the Corporation, 74 *Geo. Wash. L. Rev.* 201

OECD (2015) *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264236882-en.pdf?expires=1665263003&id=id&accname=guest&checksum=3055894EA59C0400995F2400C6522B03> [πρόσβαση 9/10/2022]

Omar S. (2016) Basic corporate governance models: a systematic review, *International Journal of Law and Management*, 58(1), pp. 73 – 107

Onyali I. (2014) *Triple Bottom Line Accounting and Sustainable Corporate Performance*

Ooghe H. & de Vuyst V. (2001) *The Anglo-Saxon versus the Continental European Corporate Governance Model: Empirical Evidence of Board Composition in Belgium*, Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series

Patuelli, A., Carungu, J. and Lattanzi, N. (2022) Drivers and nuances of sustainable development goals: Transcending corporate social responsibility in family firms, *Journal of Cleaner Production*, 373

Potts, T. (2004) *Triple Bottom Line Reporting - A Tool for Measuring and Reporting Change in Local Communities*

Raub, S. & Blunschi, S. (2014) *The power of meaningful work: how awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in*

service employees, Cornell Hosp. Q. 55, 10–18,
<https://doi.org/10.1177/1938965513498300>

Saraev N. (2022) Corporate Responsibility: How to Keep your Company Sustainable [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: <https://day.io/blog/corporate-responsibility-in-hr/>

Senadheera S., Piumi Amasha Withana, Pavani Dulanja Dissanayake, Binoy Sarkar, Shauhrat S. Chopra, Jay Hyuk Rhee & Yong Sik Ok (2021) Scoring environment pillar in environmental, social, and governance (ESG) assessment, *Sustainable Environment*, 7:1, [10.1080/27658511.2021.1960097](https://doi.org/10.1080/27658511.2021.1960097)

Seth, V.K. (2012). The East India Company—A Case Study in Corporate Governance*. *Global Business Review*, 13, 221 - 238.

Shaikh I. (2022) Environmental, social, and governance (ESG) practice and firm performance: an international evidence, *Journal of Business Economics and Management*, 23, pp. 218-237

Spangenberg, J.H. (2005) Economic sustainability of the economy: concepts and indicators, *International Journal of Sustainable Development*, 8 (1/2), pp. 47–64

Suggett, D. & Goodsir B. (2002) *Triple Bottom Line Measurement and Reporting in Australia - Making it Tangible*. Sydney, The Allen Consulting Group

Tsourvakas G. & Yfantidou I. (2018) Corporate social responsibility influences employee engagement, *Social Responsibility Journal*, Vol. 14(1), pp.123-137, <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2016-0153>

Ungureanu M. (2012) *Models and Practices of Corporate Governance Worldwide*, CES Working Papers, ISSN 2067-7693, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Centre for European Studies, Iasi, 4 (3a), pp. 625-635

Wells H. (2010) *The Birth of Corporate Governance*, 33 SEATTLE U. L. REV. 1247

World Economic Forum (2020) *Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation* [Λευκή Βίβλος/White Paper] Διαθέσιμο στο: https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf

World Economic Forum (2022) *Defining the 'G' in ESG Governance Factors at the Heart of Sustainable Business* [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_the_G_in_ESG_2022.pdf

Wu J. & Wokutch, R. (2015) Confucian Stakeholder Theory: An Exploration, *Business and Society Review*, 120, 1-21. <https://doi.org/10.1111/basr.12046>

Brown S. & Nuttall R. (2022) The role of ESG and purpose [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-role-of-esg-and-purpose#/>

Cohen H. (2022) How HR can shape and deliver the ESG agenda [online άρθρο] Διαθέσιμο στο: <https://www.pinsentmasons.com/out-law/analysis/how-hr-can-shape-and-deliver-the-esg-agenda>