
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΟΙΝΗΣ ΑΞΙΑΣ@VET

ΚΑ2 - Συνεργασία για την καινοτομία και την ανταλλαγή ορθών
πρακτικών Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
Ένας οδηγός εφαρμογής για επιχειρήσεις



CREATING
SHARED VALUE @VET



**Co-funded by
the European Union**

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Ένας οδηγός εφαρμογής για επιχειρήσεις

Αναγνώριση

Συγγραφέας: CSV-Team

Ο παρών οδηγός αποτελεί προϊόν του προγράμματος Erasmus Plus με τίτλο "Creating Shared Value @VET". Το CSV@VET είναι ένα έργο που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος "Erasmus+ - KA2 - Στρατηγικές συμπράξεις για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση" 2022-2024

Έργο NR: 2022 - 1 - DE 02-KA 220-VET- 000088303

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.





Πίνακας περιεχομένων

Πρόλογος

Εισαγωγή Σχετικά

με τον παρόντα

οδηγό

Μέρος 1: Επισκόπηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Ποια είναι οφέλη από την εφαρμογή της ΕΚΕ;
προσέγγισης ΕΚΕ

**Μέρος 2: Εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής
ευθύνης**

Εργασία 1: Διεξαγωγή
αξιολόγησης ΕΚΕ

Εργασία 2: Ανάπτυξη
στρατηγικής ΕΚΕ

Εργασία 3: Ανάπτυξη δεσμεύσεων
ΕΚΕ

Εργασία 4: Εφαρμογή των
δεσμεύσεων ΕΚΕ

Εργασία 5: Αξιολόγηση και
βελτίωση

Παράρτημα



Εταιρική κοινωνική ευθύνη: για τις επιχειρήσεις

*" Η μεγαλύτερη πρόκλησή μας αυτόν τον αιώνα είναι να πάρουμε μια ιδέα που φαίνεται αφηρημένη
-βιώσιμη ανάπτυξη
-και να το κάνουμε πραγματικότητα για όλους τους λαούς του κόσμου. "*

Κόφι Ανάν, πρώην Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ

Πρόλογος

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της ανθρωπότητας αυτόν τον αιώνα θα είναι η εξασφάλιση μιας βιώσιμης, δίκαιης και ισορροπημένης ανάπτυξης. Οι ανάγκες των σημερινών και των μελλοντικών γενεών δεν μπορούν να ικανοποιηθούν αν δεν υπάρχει σεβασμός στα φυσικά συστήματα και διεθνή πρότυπα προστασίας των βασικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών αξιών. Στο πλαίσιο αυτό, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι ο ρόλος του επιχειρηματικού τομέα είναι κρίσιμος. Ως μέρος της κοινωνίας, είναι προς το συμφέρον των επιχειρήσεων να συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων. Από στρατηγική άποψη, οι επιχειρήσεις μπορούν να ευημερήσουν μόνο όταν οι κοινότητες και τα οικοσυστήματα στα οποία δραστηριοποιούνται είναι υγιή.

Αυτό το ευρύ στρατηγικό πλαίσιο εξηγεί την αυξανόμενη επιθυμία των επιχειρήσεων παγκοσμίως για αναλυτικές πληροφορίες, παραδείγματα εταιρειών και συμβουλές σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ).

Ο παρών οδηγός αναπτύχθηκε για να συμβάλει στην ικανοποίηση αυτής της ζήτησης. Σημαντικό είναι ότι ο οδηγός θα είναι χρήσιμος και για τις πολλές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν επί του παρόντος επίσημες πολιτικές ή προγράμματα ΕΚΕ.

Αν και δεν έχουν αναπτυχθεί ειδικά για χρήση από δημόσιους οργανισμούς και οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, οι αρχές της ΕΚΕ μπορεί επίσης να τους φανούν χρήσιμες στις δικές τους προσπάθειες βιωσιμότητας.

Ο οδηγός προορίζεται κυρίως ως εισαγωγή σε ορισμένα από τα υφιστάμενα εργαλεία και προσεγγίσεις ΕΚΕ που χρησιμοποιούνται σήμερα. Με τη δημοσίευση αυτού του οδηγού, στοχεύουμε να παράσχουμε ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την πρόσβαση στα πολλά μέσα ΕΚΕ που διατίθενται σήμερα στην αγορά. Κυβερνήσεις, πολυεθνικοί οργανισμοί, μη κυβερνητικές οργανώσεις και άλλες ομάδες έχουν αφιερώσει σημαντικό χρόνο και ενέργεια για την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δημιουργώντας ένα τεράστιο αποθετήριο πρωτοβουλιών, μέσων και πόρων ΕΚΕ.



Σχετικά με αυτόν τον οδηγό

Ο παρών οδηγός μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εισαγωγικό εγχειρίδιο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ως τέτοιος, περιέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης των επιπτώσεων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στους άλλους, την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας στρατηγικής και δεσμεύσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τη μέτρηση, αξιολόγηση και υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις επιδόσεις και τη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων κάθε μεγέθους - από μεγάλες εταιρείες έως μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και πολύ μικρές επιχειρήσεις - θα το βρουν πολύτιμο, όπως και οι ομάδες διαχείρισης, τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων και οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, καθώς και το προσωπικό των βιομηχανικών ενώσεων που συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις. Ελπίζεται ότι ο οδηγός θα αποδειχθεί επίσης χρήσιμος σε όσους ήδη ασχολούνται με δραστηριότητες ΕΚΕ. Τέλος, ελπίζεται ότι όσοι δεν ανήκουν στον εμπορικό κόσμο (π.χ. κυβερνητικοί αξιωματούχοι, εκπρόσωποι μη κυβερνητικών οργανώσεων και μέλη του κοινού) θα αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όταν αντιμετωπίζουν τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στην κοινωνία.

Ο οδηγός συγκεντρώνει ιδέες και διαδικασίες από διάφορες πηγές και έχει σκοπό να είναι ενδεικτικός και όχι κανονιστικός. Αποτελείται από δύο μέρη:

Μέρος 1

είναι μια επισκόπηση της ΕΚΕ - πώς ορίζεται, ποια είναι η επιχειρηματική της υπόσταση και ποια η σχέση μεταξύ ΕΚΕ και δικαίου,

Μέρος 2

καθορίζει ένα πλαίσιο υλοποίησης έξι σταδίων "σχεδιάζω, κάνω, ελέγχω και βελτιώνω" για μια προσέγγιση ΕΚΕ. Το μέρος αυτό περιλαμβάνει επίσης πληροφορίες ειδικά για τις μικρές επιχειρήσεις, που υποδεικνύονται από το εικονίδιο με το μεγεθυντικό γυαλί.



Μέρος 1

Επισκόπηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Τι είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη;

"Κοινωνική ευθύνη (είναι) η ευθύνη ενός οργανισμού για τις επιπτώσεις των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων του στην κοινωνία και το περιβάλλον μέσω μιας διαφανούς και ηθικής συμπεριφοράς που συνάδει με τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ευημερία της κοινωνίας- λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών- είναι σύμφωνη με την ισχύουσα νομοθεσία και συνεπής με τους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς- και είναι ενσωματωμένη σε ολόκληρο τον οργανισμό."

Ορισμός εργασίας, Ομάδα Εργασίας ISO 26000 για την Κοινωνική Ευθύνη, Σίδνεϊ, Φεβρουάριος 2007

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) είναι επίσης γνωστή με διάφορα άλλα ονόματα. Αυτά περιλαμβάνουν την εταιρική ευθύνη, την εταιρική λογοδοσία, την εταιρική ηθική, την εταιρική ιδιότητα του πολίτη ή τη διαχείριση, την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και την "τριπλή κατώτατη γραμμή", για να αναφέρουμε μόνο μερικά από αυτά. Καθώς τα θέματα ΕΚΕ ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στις σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές, υπάρχει μια τάση να αναφέρεται ως "υπεύθυνη ανταγωνιστικότητα" ή "εταιρική βιωσιμότητα".

Ένα βασικό σημείο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι η ΕΚΕ είναι μια εξελισσόμενη έννοια που επί του παρόντος δεν έχει έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό. Σε γενικές γραμμές, η ΕΚΕ νοείται ως ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές ανησυχίες στις αξίες, την κουλτούρα, τη λήψη αποφάσεων, τη στρατηγική και τις δραστηριότητές τους με δια- γωνικό και υπεύθυνο τρόπο και με αυτόν τον τρόπο καθιερώνουν καλύτερες πρακτικές εντός της επιχείρησης, δημιουργούν πλούτο και βελτιώνουν την κοινωνία. Καθώς τα ζητήματα της βιώσιμης ανάπτυξης αποκτούν μεγαλύτερη σημασία, το ζήτημα του τρόπου με τον οποίο ο επιχειρηματικός τομέας τα αντιμετωπίζει γίνεται επίσης στοιχείο της ΕΚΕ.

Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη έχει περιγράψει την ΕΚΕ ως τη συμβολή των επιχειρήσεων στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη. Χτίζοντας σε μια βάση συμμόρφωσης με τη νομοθεσία και τους κανονισμούς,

Η ΕΚΕ περιλαμβάνει συνήθως δεσμεύσεις και δραστηριότητες "πέραν του νόμου" που αφορούν:

- εταιρική διακυβέρνηση και ηθική,
- υγεία και ασφάλεια,
- περιβαλλοντική διαχείριση,
- ανθρώπινα δικαιώματα (συμπεριλαμβανομένων των βασικών εργασιακών δικαιωμάτων), βιώσιμη ανάπτυξη,
- τις συνθήκες εργασίας (συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας και της υγείας, των ωρών εργασίας, των μισθών),
- εργασιακές σχέσεις,
- συμμετοχή της κοινότητας, ανάπτυξη και επενδύσεις,
- συμμετοχή και σεβασμός των διαφορετικών πολιτισμών και των μειονεκτούντων λαών,
- εταιρική φιλανθρωπία και εθελοντισμός των εργαζομένων,
- την ικανοποίηση των πελατών και την τήρηση των αρχών του θεμιτού ανταγωνισμού, μέτρα κατά της δωροδοκίας και της διαφθοράς,
- τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και την υποβολή εκθέσεων επιδόσεων- και
- τις σχέσεις με τους προμηθευτές, τόσο για τις εγχώριες όσο και για τις διεθνείς αλυσίδες





εφοδιασμού.



Γιατί η ΕΚΕ έχει γίνει σημαντική;

Πολλοί παράγοντες και επιρροές έχουν οδηγήσει στην αύξηση της προσοχής που αφιερώνεται στο ρόλο των εταιρειών και της ΕΚΕ. Σε αυτούς περιλαμβάνονται:

- **Βιώσιμη ανάπτυξη:** Η ανθρωπότητα χρησιμοποιεί τους φυσικούς πόρους με ταχύτερο ρυθμό από ό,τι αυτοί αντικαθίστανται. Αν αυτό συνεχιστεί, οι μελλοντικές γενιές δεν θα έχουν τους πόρους που χρειάζονται για την ανάπτυξή τους. Υπό αυτή την έννοια, μεγάλο μέρος της σημερινής ανάπτυξης δεν είναι βιώσιμο - δεν μπορεί να συνεχιστεί τόσο για πρακτικούς όσο και για ηθικούς λόγους. Στα συναφή ζητήματα περιλαμβάνεται η ανάγκη για μεγαλύτερη προσοχή στην καταπολέμηση της φτώχειας και στον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η ΕΚΕ αποτελεί σημείο εκκίνησης για την κατανόηση των ζητημάτων βιώσιμης ανάπτυξης και την αντιμετώπισή τους στην επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης.
- **Παγκοσμιοποίηση:** Η οικονομική παγκοσμιοποίηση, με τη συνακόλουθη εστίασή της στο διασυνοριακό εμπόριο, τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, εγείρει όλο και περισσότερο ανησυχίες για την ΕΚΕ σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, την προστασία του περιβάλλοντος, την υγεία και την ασφάλεια, μεταξύ άλλων.

Η ΕΚΕ μπορεί να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στην ανίχνευση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις επηρεάζουν τις συνθήκες εργασίας, τις τοπικές κοινότητες και τις οικονομίες και ποια μέτρα μπορούν να ληφθούν για να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στη διατήρηση και την οικοδόμηση του δημόσιου αγαθού. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό στις αναδυόμενες οικονομίες.

- **Διακυβέρνηση:** Οι κυβερνήσεις και οι διακυβερνητικοί οργανισμοί, όπως ο ΟΗΕ, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ), έχουν αναπτύξει διάφορες συμφωνίες, δηλώσεις, κατευθυντήριες γραμμές, αρχές και άλλες οδηγίες που περιγράφουν κανόνες για το τι θεωρούν αποδεκτή επιχειρηματική συμπεριφορά. Οι οδηγίες ΕΚΕ συχνά αντικατοπτρίζουν διεθνώς συμφωνημένους στόχους και νόμους σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς.
- **Επιπτώσεις στον εταιρικό τομέα:** Το τεράστιο μέγεθος και ο αριθμός των εταιρειών, καθώς και η δυνατότητά τους να επηρεάζουν τα πολιτικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά συστήματα σε σχέση με τις κυβερνήσεις και την κοινωνία των πολιτών, εγείρουν ερωτήματα σχετικά με την επιρροή και τη λογοδοσία. Ακόμα και οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες αντιπροσωπεύουν συλλογικά τον μεγαλύτερο μεμονωμένο εργοδότη, έχουν σημαντικό αντίκτυπο.

Οι εταιρείες είναι παγκόσμιοι πρεσβευτές της αλλαγής και των αξιών. Ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται αποκτά ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον και σημασία.

- **Επικοινωνίες:** Οι εξελίξεις στην τεχνολογία των επικοινωνιών, όπως το Διαδίκτυο και τα κινητά τηλέφωνα, διευκολύνουν την παρακολούθηση και τη συζήτηση των εταιρικών δραστηριοτήτων. Εσωτερικά, αυτό μπορεί να διευκολύνει τη διαχείριση, την υποβολή εκθέσεων και την αλλαγή. Σε εξωτερικό επίπεδο, οι ΜΚΟ, τα μέσα ενημέρωσης και άλλοι μπορούν γρήγορα να αξιολογήσουν και να σκιαγραφήσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές που θεωρούν είτε προβληματικές είτε υποδειγματικές. Στο πλαίσιο της ΕΚΕ, η σύγχρονη τεχνολογία επικοινωνιών προσφέρει ευκαιρίες για τη βελτίωση του διαλόγου και των συνεργασιών.





- **Οικονομικά:** Οι καταναλωτές και οι επενδυτές δείχνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για την υποστήριξη υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών και απαιτούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Μια ορθή προσέγγιση της ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αξίας των μετοχών, στη μείωση του κόστους κεφαλαίου και στη διασφάλιση καλύτερης ανταπόκρισης στις αγορές.



- **Ηθική:** Αρκετές σοβαρές και πολύκροτες παραβιάσεις της εταιρικής δεοντολογίας που είχαν ως αποτέλεσμα να προκληθεί ζημιά στους εργαζόμενους, τους μετόχους, τις κοινότητες ή το περιβάλλον. -καθώς και στην τιμή της μετοχής- έχουν συμβάλει στην αυξημένη δυσπιστία του κοινού απέναντι στις εταιρείες. Η προσέγγιση της ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης, της διαφάνειας, της λογοδοσίας και των ηθικών προτύπων.
-
- **Συνέπεια και Κοινότητα:** Οι πολίτες σε πολλές χώρες καθιστούν σαφές ότι οι εταιρείες πρέπει να πληρούν τα ίδια υψηλά πρότυπα κοινωνικής και περιβαλλοντικής φροντίδας, ανεξάρτητα από τον τόπο δραστηριοποίησής τους. Στο πλαίσιο της ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν στην οικοδόμηση μιας αίσθησης κοινότητας και μιας κοινής προσέγγισης κοινών προβλημάτων.
-
- **Ηγεσία:** Ταυτόχρονα, αυξάνεται η συνειδητοποίηση των ορίων των κυβερνητικών νομοθετικών και κανονιστικών πρωτοβουλιών για την αποτελεσματική καταγραφή όλων των θεμάτων που αντιμετωπίζει η ΕΚΕ. Η ΕΚΕ μπορεί να προσφέρει την ευελιξία και το κίνητρο στις επιχειρήσεις να ενεργούν πριν από τους κανονισμούς ή σε τομείς όπου οι κανονισμοί φαίνονται απίθανοι.

Ποια είναι η επιχειρηματική υπόθεση της ΕΚΕ;

Η επιχειρηματική υπόθεση της ΕΚΕ θα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με διάφορους παράγοντες.

Αυτές περιλαμβάνουν το μέγεθος της επιχείρησης, τα προϊόντα, τις δραστηριότητες, την τοποθεσία, τους προμηθευτές, την ηγεσία και τη φήμη (δηλαδή του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση). Ένας άλλος παράγοντας είναι η προσέγγιση που υιοθετεί μια επιχείρηση στην ΕΚΕ, η οποία μπορεί να ποικίλλει από το να είναι στρατηγική και σταδιακή σε ορισμένα θέματα έως το να γίνει ηγέτης της ΕΚΕ με προσανατολισμό στην αποστολή.

Η επιχειρηματική επιχειρηματολογία για την ΕΚΕ περιστρέφεται επίσης γύρω από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που δεν εμπλέκουν τα μέρη που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την ικανότητά τους να δημιουργήσουν πλούτο για τις ίδιες και την κοινωνία και να αυξήσουν τον κίνδυνο νομικών ή άλλων αντιδράσεων. Η συνεκτίμηση των συμφερόντων και των συνεισφορών αυτού που επηρεάζει είναι η βάση για την ηθική συμπεριφορά και την ορθή διακυβέρνηση. Η ΕΚΕ είναι ουσιαστικά μια στρατηγική προσέγγιση που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα που σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους και, μέσω αυτών των αλληλεπιδράσεων, να επιτύχουν στις επιχειρηματικές τους προσπάθειες. Υπάρχει αυξανόμενη συναίνεση σχετικά με τη σχέση μεταξύ ΕΚΕ και επιχειρηματικής επιτυχίας.

Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD) σημείωσε ότι μια συνεκτική στρατηγική ΕΚΕ που βασίζεται στην ακεραιότητα, τις υγιείς αξίες και τη μακροπρόθεσμη προσέγγιση προσφέρει σαφή επιχειρηματικά οφέλη στις εταιρείες και συμβάλλει στην ευημερία της κοινωνίας.



Πιθανά οφέλη από την εφαρμογή μιας προσέγγισης ΕΚΕ

- **Καλύτερη πρόβλεψη και διαχείριση ενός συνεχώς διευρυνόμενου φάσματος κινδύνων.** Η αποτελεσματική διαχείριση της διακυβέρνησης, των νομικών, κοινωνικών, περιβαλλοντικών, οικονομικών και άλλων κινδύνων σε ένα ολοένα και πιο πολύπλοκο περιβάλλον αγοράς, με μεγαλύτερη εποπτεία και έλεγχο των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, μπορεί να βελτιώσει την ασφάλεια του εφοδιασμού και τη συνολική σταθερότητα της αγοράς. Η συνεκτίμηση των συμφερόντων των μερών που ενδιαφέρονται για τον αντίκτυπο μιας επιχείρησης είναι ένας τρόπος καλύτερης πρόβλεψης και διαχείρισης των κινδύνων.
- **Βελτιωμένη διαχείριση της φήμης.** Οι οργανισμοί που έχουν καλές επιδόσεις όσον αφορά την ΕΚΕ μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη τους, ενώ όσοι έχουν κακές επιδόσεις μπορούν να βλάψουν την αξία του εμπορικού σήματος και της εταιρείας όταν εκτεθούν. Η φήμη ή η αξία της μάρκας βασίζεται σε αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία, η αξιοπιστία, η ποιότητα και η συνέπεια. Ακόμα και για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν άμεση έκθεση στο λιανικό εμπόριο μέσω των εμπορικών σημάτων, η φήμη τους για την αντιμετώπιση θεμάτων ΕΚΕ ως εταίρος της αλυσίδας εφοδιασμού -καλή και κακή- μπορεί να είναι κρίσιμη εμπορικά.
- **Ενισχυμένη ικανότητα πρόσληψης, ανάπτυξης και διατήρησης προσωπικού.** Αυτό μπορεί να είναι το άμεσο αποτέλεσμα της υπερηφάνειας για τα προϊόντα και τις πρακτικές της εταιρείας ή της εισαγωγής βελτιωμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως πολιτικές "φιλικές προς την οικογένεια". Μπορεί επίσης να είναι το έμμεσο αποτέλεσμα προγραμμάτων και δραστηριοτήτων που βελτιώνουν το ηθικό και την αφοσίωση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι δεν είναι μόνο πηγές ιδεών πρώτης γραμμής για τη βελτίωση της απόδοσης, αλλά και πρωταθλητές μιας εταιρείας για την οποία είναι υπερήφανοι που εργάζονται.
- **Βελτίωση της καινοτομίας, της ανταγωνιστικότητας και της τοποθέτησης στην αγορά.** Η ΕΚΕ αφορά τόσο την αξιοποίηση ευκαιριών όσο και την αποφυγή κινδύνων. Η άντληση ανατροφοδότησης από ποικίλα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να αποτελέσει πλούσια πηγή ιδεών για νέα προϊόντα, διαδικασίες και αγορές, με αποτέλεσμα την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να πιστοποιηθεί σύμφωνα με περιβαλλοντικά και κοινωνικά πρότυπα, ώστε να μπορεί να γίνει προμηθευτής συγκεκριμένων λιανοπωλητών. Η ιστορία των καλών επιχειρήσεων ήταν πάντοτε μια ιστορία εγρήγορσης για τις τάσεις, την καινοτομία και την ανταπόκριση στις αγορές. Όλο και περισσότερο, η διαφήμιση παρουσιάζει τα περιβαλλοντικά ή κοινωνικά οφέλη των προϊόντων (π.χ. υβριδικά αυτοκίνητα, αμόλυβδη βενζίνη,¹⁴ καφέ ηθικής παραγωγής, ανεμογεννήτριες κ.λπ.)



- **Ενισχυμένη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και εξοικονόμηση κόστους.** Αυτές απορρέουν ιδίως από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας που προσδιορίζεται μέσω μιας συστηματικής προσέγγισης της διαχείρισης που περιλαμβάνει συνεχή βελτίωση. Για παράδειγμα, η αξιολόγηση των περιβαλλοντικών και ενεργειακών πτυχών μιας επιχείρησης μπορεί να αποκαλύψει ευκαιρίες για τη μετατροπή ροών αποβλήτων σε ροές εσόδων (για παράδειγμα, ξυλοτεμαχίδια σε μοριοσανίδες) και για μειώσεις σε όλο το σύστημα όσον αφορά τη χρήση ενέργειας και το κόστος.
- **Βελτιωμένη ικανότητα προσέλκυσης και οικοδόμησης αποτελεσματικών και αποδοτικών σχέσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού.** Μια επιχείρηση είναι ευάλωτη στον πιο αδύναμο κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού της. Οι ομοϊδέατες εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν κερδοφόρες μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις βελτιώνοντας τα πρότυπα και μειώνοντας έτσι τους κινδύνους. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορούν να παρακινήσουν τις μικρότερες επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζονται να εφαρμόσουν μια προσέγγιση ΕΚΕ. Για παράδειγμα, ορισμένες μεγάλες εταιρείες λιανικής πώλησης ενδυμάτων απαιτούν από τους προμηθευτές τους να συμμορφώνονται με κώδικες και πρότυπα για τους εργαζόμενους.
- **Ενισχυμένη ικανότητα αντιμετώπισης της αλλαγής.** Μια εταιρεία που έχει το "αυτί της στο έδαφος" μέσω του τακτικού διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σε καλύτερη θέση να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις κανονιστικές, οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές αλλαγές που ενδέχεται να προκύψουν. Όλο και περισσότερο, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ΕΚΕ ως "ραντάρ" για να ανιχνεύουν τις εξελισσόμενες τάσεις στην αγορά.
- **Πρόσβαση σε κεφάλαια.** Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ενσωματώνουν όλο και περισσότερο κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια στην αξιολόγηση των έργων τους. Κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το πού θα τοποθετήσουν τα χρήματά τους, οι επενδυτές αναζητούν δείκτες αποτελεσματικής διαχείρισης της ΕΚΕ. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο που ενσωματώνει μια καλή προσέγγιση ΕΚΕ θεωρείται συχνά ως υποκατάστατο καλής διαχείρισης.
- **Βελτίωση των σχέσεων με τις ρυθμιστικές αρχές.** Σε αρκετές δικαιοδοσίες, οι κυβερνήσεις έχουν επιταχύνει τις διαδικασίες αδειοδότησης για επιχειρήσεις που έχουν αναλάβει κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες πέραν αυτών που απαιτούνται από τους κανονισμούς. Σε ορισμένες χώρες, οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν (ή εξετάζουν το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσουν) δείκτες ΕΚΕ για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με συμβάσεις προμηθειών ή εξαγωγικής βοήθειας. Αυτό γίνεται επειδή οι κυβερνήσεις αναγνωρίζουν ότι χωρίς αύξηση της δέσμευσης του επιχειρηματικού τομέα δεν μπορούν να επιτευχθούν οι κυβερνητικοί στόχοι βιωσιμότητας.



Μέρος 2

Εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Δεν υπάρχει μια μέθοδος που να ταιριάζει σε όλους για την εφαρμογή μιας προσέγγισης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ). Κάθε επιχείρηση έχει μοναδικά χαρακτηριστικά και περιστάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο βλέπει το επιχειρησιακό της πλαίσιο και τον καθορισμό των κοινωνικών ευθυνών της. Η κάθε μία θα διαφέρει ως προς την ευαισθητοποίησή της σε θέματα ΕΚΕ και ως προς το πόση δουλειά έχει ήδη κάνει για την εφαρμογή μιας προσέγγισης ΕΚΕ.

Τούτου λεχθέντος, υπάρχει σημαντική αξία στο να προχωρήσει η εφαρμογή της ΕΚΕ με συστηματικό τρόπο - σε αρμονία με την αποστολή της επιχείρησης και με ευαισθησία στην επιχειρηματική κουλτούρα, το περιβάλλον, το προφίλ κινδύνου και τις συνθήκες λειτουργίας της. Πολλές επιχειρήσεις συμμετέχουν ήδη σε δραστηριότητες για τους πελάτες, τους εργαζομένους, την κοινότητα και το περιβάλλον, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετικό σημείο εκκίνησης για προσεγγίσεις ΕΚΕ σε επίπεδο επιχείρησης. Η ΕΚΕ μπορεί να εισαχθεί σταδιακά, εστιάζοντας προσεκτικά στις προτεραιότητες σύμφωνα με τους περιορισμούς πόρων ή χρόνου. Εναλλακτικά, μπορούν να ακολουθηθούν πιο ολοκληρωμένες και συστηματικές προσεγγίσεις όταν οι πόροι και οι γενικές προτεραιότητες το επιτρέπουν ή το απαιτούν. Η ουσία είναι ότι η ΕΚΕ πρέπει να ενσωματωθεί στις βασικές διαδικασίες και δραστηριότητες λήψης αποφάσεων, στρατηγικής, διαχείρισης και δραστηριοτήτων της επιχείρησης, είτε σταδιακά είτε συνολικά.

Αυτό που ακολουθεί παρακάτω είναι ένα ευρύ πλαίσιο για την εφαρμογή μιας προσέγγισης ΕΚΕ που βασίζεται στην υπάρχουσα εμπειρία, καθώς και στη γνώση άλλων τομέων, όπως η διαχείριση της ποιότητας και του περιβάλλοντος. Το πλαίσιο ακολουθεί το γνωστό μοντέλο "σχεδιάζω, κάνω, ελέγχω και βελτιώνω" που διέπει γνωστές πρωτοβουλίες όπως αυτές του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) στους τομείς των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης. Το πλαίσιο προορίζεται επίσης να είναι ευέλικτο και οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να το προσαρμόσουν ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού τους.

Πλαίσιο εφαρμογής της ΕΚΕ και εταιρική διακυβέρνηση

Ένα καλά σχεδιασμένο πλαίσιο εφαρμογής της ΕΚΕ ενσωματώνει τη λήψη οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών αποφάσεων σε ολόκληρη την επιχείρηση -από το διοικητικό συμβούλιο έως τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και τους εταίρους της αλυσίδας εφοδιασμού- και, ως εκ τούτου, συνδέεται στενά με την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Μια σωστά διοικούμενη επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει τα βέλτιστα οφέλη για την ίδια και τους μετόχους της, και με τη σειρά τους για όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, η ανεπαρκής κατεύθυνση και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων και των περιουσιακών στοιχείων της μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ίδια την ικανότητά της να λειτουργεί.

Ο παρών οδηγός προτείνει ένα πλαίσιο εφαρμογής που περιλαμβάνει έξι βασικές εργασίες (βλ. διάγραμμα παρακάτω). Αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα εξειδίκευσης και ανάπτυξης όσον αφορά την ΕΚΕ, γίνεται κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να επιλέξουν να παραλείψουν μια συγκεκριμένη πτυχή ή εργασία όταν αυτή έχει ήδη αναληφθεί.



Το πλαίσιο προορίζεται να βοηθήσει τα διοικητικά συμβούλια, τους διευθύνοντες συμβούλους, τους διευθυντές, τους εργαζόμενους και άλλους να αξιολογήσουν τις επιπτώσεις μιας επιχείρησης στην κοινωνία και τις προκλήσεις και ευκαιρίες που συνδέονται με τη συνεκτίμηση των επιπτώσεων αυτών στη λήψη αποφάσεων και στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Όπως νοείται εδώ, η προσέγγιση της ΕΚΕ μιας επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των βασικών επιχειρηματικών στόχων και της στρατηγικής της. Εξίσου σημαντικό είναι ότι αποτελεί επίσης μέρος μιας ευρύτερης τάσης προς τη διερεύνηση τρόπων για να διασφαλιστεί ότι οι ατομικές και συλλογικές δραστηριότητες του επιχειρηματικού τομέα προωθούν την πρόοδο προς τις διεθνώς συμφωνημένες προκλήσεις και δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι ίδιες οι επιχειρήσεις είναι βιώσιμες.



Εργασία 1

Διεξαγωγή αξιολόγησης ΕΚΕ

Τι είναι η αξιολόγηση της ΕΚΕ;

Καμία επιχείρηση -μεγάλη ή μικρή- δεν είναι πιθανό να κάνει κάτι για την ΕΚΕ, εκτός εάν το διοικητικό συμβούλιο, ο διευθύνων σύμβουλος, η ανώτερη διοίκηση ή οι ιδιοκτήτες αναγνωρίσουν ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα, ευκαιρία ή πρόκληση που σχετίζεται με την ΕΚΕ. Με τη σειρά της, η αναγνώριση αυτή παρέχει το κίνητρο για να προχωρήσει μια αξιολόγηση της ΕΚΕ, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της φύσης του προβλήματος, της ευκαιρίας ή της πρόκλησης και της σημασίας του για την επιχείρηση.

Ένα λογικό πρώτο βήμα είναι να συγκεντρωθούν και να εξεταστούν οι σχετικές πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστεί πού βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση σε σχέση με τη δραστηριότητα ΕΚΕ και να εντοπιστούν τα "σημεία πίεσης" για δράση ΕΚΕ. Μια σωστή αξιολόγηση της ΕΚΕ θα πρέπει να παρέχει κατανόηση των εξής:

τις αξίες και τη δεοντολογία της επιχείρησης- τις εσωτερικές και εξωτερικές κινητήριες δυνάμεις που παρακινούν την επιχείρηση να αναλάβει μια πιο συστηματική προσέγγιση της ΕΚΕ- τα βασικά ζητήματα ΕΚΕ που επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρηση- τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη που πρέπει να εμπλακούν και τις ανησυχίες τους- την τρέχουσα εταιρική δομή λήψης αποφάσεων και τα πλεονεκτήματα και τις ανεπάρκειές της όσον αφορά την εφαρμογή μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης ΕΚΕ- τις επιπτώσεις μιας τέτοιας προσέγγισης στους ανθρώπινους πόρους και στον προϋπολογισμό- και τις υφιστάμενες πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ΕΚΕ.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να εντοπίζει τους κύριους κινδύνους και ευκαιρίες και να καταλήγει σε μια ενδελεχή ανάλυση κενών: πού είναι ισχυρός ο οργανισμός και πού είναι αδύναμος σε σχέση με τους εσωτερικούς στόχους, τους ομότιμους και τις βέλτιστες πρακτικές; Πόσο καλά ανταποκρίνεται η στρατηγική της επιχείρησης στα αναδυόμενα ζητήματα και τις ευκαιρίες; Αυτές είναι βασικές πληροφορίες για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων και για την πώληση της προσέγγισης εντός και εκτός της επιχείρησης.

Γιατί να κάνετε αξιολόγηση;

Όταν το διοικητικό συμβούλιο, ο διευθύνων σύμβουλος και η ανώτατη διοίκηση ή οι ιδιοκτήτες δεν έχουν μια ακριβή εικόνα για το πόσο μακριά βρίσκεται η επιχείρηση στο δρόμο της ΕΚΕ, είναι απίθανο να είναι σε θέση να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για την περαιτέρω πορεία. Η εκ των προτέρων συλλογή πληροφοριών με τη μορφή αξιολόγησης της ΕΚΕ μπορεί να σώσει μια επιχείρηση από το να ξεκινήσει μια αναποτελεσματική προσέγγιση ΕΚΕ ή να κατευθυνθεί προς μια κατεύθυνση που δεν είναι βιώσιμη από επιχειρηματική άποψη. Μια αξιολόγηση μπορεί επίσης να βοηθήσει στον εντοπισμό κενών και ευκαιριών ΕΚΕ και έτσι να βελτιώσει τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Είναι επίσης σημαντικό ότι μπορεί να λειτουργήσει ως υπενθύμιση των υφιστάμενων νομικών απαιτήσεων.

Πολλές επιχειρήσεις συμμετέχουν ήδη σε δραστηριότητες ΕΚΕ χωρίς απαραίτητα να τις αναγνωρίζουν ως τέτοιες! Συχνά μια επιχείρηση μπορεί να εισαγάγει μια προσέγγιση ΕΚΕ για να υποστηρίξει ή να συμπληρώσει αυτό το έργο χωρίς μεγάλες επενδύσεις. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης της ποιότητας, του περιβάλλοντος, της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία και άλλα συστήματα διαχείρισης, προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων ή πρωτοβουλίες προσέγγισης της κοινότητας. Αυτά είναι πιθανό να



αποτελέσουν σημαντικά δομικά στοιχεία μιας συστηματικής προσέγγισης ΕΚΕ. Μεταξύ άλλων, η αξιολόγηση της ΕΚΕ θα πρέπει να προσδιορίζει όλες αυτές τις υφιστάμενες έμμεσες πρωτοβουλίες, ώστε να μπορούν να εξεταστούν κατάλληλα ως μέρος μιας ευρύτερης προσέγγισης της ΕΚΕ.



Πώς να κάνετε μια αξιολόγηση

Παρακάτω περιγράφεται μια διαδικασία αξιολόγησης της ΕΚΕ σε πέντε στάδια:

1. Συγκροτήστε μια ηγετική ομάδα ΕΚΕ,
2. Ανάπτυξη ενός ορισμού εργασίας για την ΕΚΕ,
3. Προσδιορισμός νομικών απαιτήσεων,
4. Επανεξέταση εταιρικών εγγράφων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων- και
5. Προσδιορισμός και συμμετοχή των βασικών ενδιαφερομένων μερών.

Αυτός δεν είναι ο μόνος τρόπος για να γίνει μια αξιολόγηση- μάλλον είναι ένας τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να επανεξετάσει το πλήρες φάσμα των δραστηριοτήτων της μέσα από το πρίσμα της ΕΚΕ.

1. Συγκροτήστε μια ηγετική ομάδα ΕΚΕ

Όπως κάθε επιτυχημένη στρατηγική διαχείριση, έτσι και η διαδικασία ΕΚΕ χρειάζεται τόσο όραμα υψηλού επιπέδου διοίκησης όσο και υποστήριξη και συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Για το λόγο αυτό, μια ηγετική ομάδα ΕΚΕ θα πρέπει να περιλαμβάνει εκπροσώπους από το διοικητικό συμβούλιο και την ανώτατη διοίκηση ή τους ιδιοκτήτες, καθώς και εθελοντές από διάφορες μονάδες της επιχείρησης που επηρεάζονται ή εμπλέκονται σε θέματα ΕΚΕ. Άλλοι εκπρόσωποι θα μπορούσαν να είναι ανώτερα στελέχη από τους ανθρώπινους πόρους, τις περιβαλλοντικές υπηρεσίες, την υγεία και την ασφάλεια, τις σχέσεις με τις κοινότητες, τις νομικές υποθέσεις, τα οικονομικά, το μάρκετινγκ και τις επικοινωνίες. Το προσωπικό πρώτης γραμμής σε αυτούς τους τομείς και κάθε άλλο προσωπικό που μπορεί να γίνει βασικός παράγοντας που εμπλέκεται στην εφαρμογή της προσέγγισης ΕΚΕ που τελικά αναπτύσσει η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να συμμετέχει στην ομάδα.

Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα θα πρέπει να ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν το χρόνο, την ενέργεια και τις ιδέες τους. Καθώς οι εργασίες της ομάδας προχωρούν και προκύπτει καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων της ΕΚΕ για την επιχείρηση, είναι πολύ πιθανό η σύνθεση της ομάδας να αλλάξει.

2. Ανάπτυξη ενός ορισμού εργασίας για την ΕΚΕ

Το πρώτο καθήκον της ηγετικής ομάδας είναι να αναπτύξει έναν λειτουργικό ορισμό της ΕΚΕ για την επιχείρηση. Αυτός θα αποτελέσει τη βάση για την υπόλοιπη αξιολόγηση.

Ο ορισμός για την ΕΚΕ θα πρέπει να είναι κάτι αρκετά γενικό. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα:

- Η ΕΚΕ είναι οι πρακτικές και οι πολιτικές της επιχείρησης που συμβάλλουν στην ευημερία του περιβάλλοντος, της οικονομίας και της κοινωνίας. Απευθύνονται στις ανάγκες των πελατών, των προμηθευτών, των μετόχων και των εργαζομένων, καθώς και στις ανάγκες της κυβέρνησης, του κοινού και των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες.
- Η ΕΚΕ είναι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία ενσωματώνει οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους, ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών και διατηρεί ή ενισχύει την αξία των μετόχων.
- Η ΕΚΕ είναι η συνολική σχέση μεταξύ της εταιρείας και των ενδιαφερόμενων μερών της, στα οποία περιλαμβάνονται οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι κοινότητες, οι ιδιοκτήτες/επενδυτές, η κυβέρνηση, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές. Τα στοιχεία της ΕΚΕ περιλαμβάνουν τις επενδύσεις στην προσέγγιση της κοινότητας, τις σχέσεις με τους εργαζομένους, τη δημιουργία και διατήρηση θέσεων εργασίας, την περιβαλλοντική διαχείριση και τις οικονομικές επιδόσεις.
- Η ΕΚΕ είναι η ευθύνη που έχει η επιχείρηση απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη της. Σημαίνει



ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης δημιουργούν αξία για τους πελάτες και συμβάλλουν στην ευημερία της κοινωνίας. Σημαίνει ότι η επιχείρηση λειτουργεί χρησιμοποιώντας ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και αναμένει το ίδιο από τους προμηθευτές και τους συνεργάτες της. Σημαίνει ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των εγκαταστάσεων και των προϊόντων της. Σημαίνει ότι παρέχει θέσεις εργασίας, πληρώνει φόρους και αποφέρει κέρδη, καθώς και ότι υποστηρίζει τη φιλανθρωπία και τη συμμετοχή στα κοινά.

Σημαίνει ότι πρέπει να συμπεριφερόμαστε στους υπαλλήλους με σεβασμό και να είμαστε καλός γείτονας τόσο στους ανθρώπους της διπλανής πόρτας όσο και σε εκείνους που βρίσκονται μισό κόσμο μακριά.



3. Προσδιορισμός νομικών απαιτήσεων

Όπως προαναφέρθηκε, η προσέγγιση της ΕΚΕ δεν είναι μια δραστηριότητα που βασίζεται στη συμμόρφωση. Πρόκειται για όλες τις παραπάνω εθελοντικές επιλογές που κάνει μια επιχείρηση για να βελτιώσει τις επιδόσεις της και τον τρόπο με τον οποίο σχετίζεται με την κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, ένα βασικό βήμα είναι να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση σέβεται ήδη τους υφιστάμενους νόμους, είτε σε σχέση με πράγματα όπως η διακυβέρνηση, η φορολογία, η δωροδοκία, η εργασία ή το περιβάλλον. Μια καλή στρατηγική ΕΚΕ -και η φήμη της επιχείρησης- μπορεί να πληγεί γρήγορα αν διαπιστωθεί ότι παραβιάζει βασικούς νόμους.

4. Επανεξέταση εταιρικών εγγράφων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων

Έχοντας έναν ορισμό της ΕΚΕ και μια αρχική κατανόηση των κινήτρων πίσω από την ανάμιξη της επιχείρησης στην ΕΚΕ, η ομάδα θα πρέπει στη συνέχεια να επανεξετάσει τα βασικά εταιρικά έγγραφα, τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες για τις πραγματικές και πιθανές επιπτώσεις της ΕΚΕ.

Έγγραφα: Οι υπάρχουσες δηλώσεις αποστολής, πολιτικές, κώδικες δεοντολογίας, αρχές και άλλα λειτουργικά έγγραφα είναι λογικά υποψήφια για αναθεώρηση.

- Τα εξωτερικά έγγραφα που σχετίζονται με προγράμματα ή πρωτοβουλίες στις οποίες συμμετέχει η επιχείρηση μπορεί επίσης να χρειάζονται επανεξέταση. Αυτά θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν πρότυπα, αρχές ή κατευθυντήριες γραμμές σε επίπεδο τομέα. Ενδέχεται η υφιστάμενη δήλωση αποστολής, οι πολιτικές ή οι κώδικες να αφορούν τις σχέσεις με τους εργαζομένους, την ικανοποίηση των πελατών ή την προστασία του περιβάλλοντος από κάποια άποψη. Είναι χρήσιμο για την ηγετική ομάδα να διερευνήσει γιατί αναπτύχθηκαν αυτά τα στοιχεία και να μάθει από αυτά (ή τουλάχιστον να αναγνωρίσει ότι σχετίζονται με την ΕΚΕ).

Διαδικασίες: Ένα από τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης της ΕΚΕ μπορεί να είναι η προώθηση της "ενιαίας" σκέψης και μιας πιο ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης των ουσιαστικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων.

Για το λόγο αυτό, η υφιστάμενη λήψη αποφάσεων:

Οι διαδικασίες δικαιολογούν αναθεώρηση. Συνήθως, οι επιχειρήσεις διαθέτουν συγκεκριμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και συναφή όργανα λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση πτυχών των δραστηριοτήτων, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν την προσέγγιση της ΕΚΕ. Για παράδειγμα, μια επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας μπορεί να αναλάβει το προβάδισμα στον καθορισμό των πόρων, της κατάρτισης και της εφαρμογής των προγραμμάτων υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.

Δραστηριότητες: Οι δραστηριότητες της επιχείρησης που σχετίζονται άμεσα με την παροχή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της στους χρήστες μπορούν να συνδεθούν στενά με την ΕΚΕ. Εκτός από την ενδελεχή εξέταση των εσωτερικών λειτουργιών για προκλήσεις και ευκαιρίες που σχετίζονται με την ΕΚΕ,

5. Προσδιορισμός και συμμετοχή των βασικών ενδιαφερομένων μερών

Παρόλο που το έργο της ηγετικής ομάδας θα πρέπει να αποκαλύπτει σημαντικές τάσεις, προβλήματα και ευκαιρίες κοινωνικής ευθύνης για ανάληψη δράσης, η ομάδα μπορεί ωστόσο να παραλείπει σημαντικά ζητήματα που είναι πιο εμφανή σε όσους βρίσκονται εκτός της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η ομάδα μπορεί να επιθυμεί να διεξάγει συζητήσεις με βασικούς εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με την ΕΚΕ. Η χαρτογράφηση των συμφερόντων και των



ανησυχιών των ενδιαφερομένων μερών σε σχέση με εκείνα της επιχείρησης μπορεί να αποκαλύψει τόσο ευκαιρίες όσο και πιθανές προβληματικές περιοχές. Πράγματι, πολλές κορυφαίες επιχειρήσεις θεωρούν πλέον τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών ως κεντρικό καθήκον για τον εντοπισμό των θεμάτων που είναι πιο σημαντικά για αυτούς. Είναι σημαντικό να είναι σαφής ο σκοπός αυτών των συζητήσεων, δεδομένου ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να τις θεωρήσουν ως μια ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους γενικότερα για τη συμπεριφορά της εταιρείας σε σχέση με αυτά. Το κλειδί για την αποτελεσματική συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι η χαρτογράφηση του ορισμού τους για την "επιτυχία" στη συνεργασία με την εταιρεία. Ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων αυτής της εργασίας (π.χ. μια σύνοψη της αξιολόγησης της ΕΚΕ που είναι διαθέσιμη στο κοινό) θα ήταν χρήσιμος. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν να προσλάβουν έναν από τους πολλούς ανεξάρτητους συμβούλους που ειδικεύονται στη χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών για να τους βοηθήσουν σε αυτή ή σε άλλες διαδικασίες ΕΚΕ. Όπως σημειώνεται παρακάτω, ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η ικανότητα των ομάδων ενδιαφερομένων να παραμείνουν δεσμευμένες σε οποιαδήποτε συνεχή διαβούλευση.



ΕΚΕ και μικρές επιχειρήσεις

Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων μπορεί να διευκολύνει την εξεύρεση πληροφοριών σχετικά με τις πραγματικές και πιθανές δραστηριότητες και επιπτώσεις της ΕΚΕ. Επίσης, πολλές μικρές επιχειρήσεις συνεργάζονται στενά με τις τοπικές κοινότητες και κατανοούν τα ζητήματα. Αναθέστε σε ένα άτομο να δημιουργήσει έναν κατάλογο ελέγχου (βλ. παρακάτω), με τη συμβολή άλλων εργαζομένων, όλων των δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών ΕΚΕ που θα μπορούσε να θέσει σε εφαρμογή η εταιρεία, και να τσεκάρει ό,τι είναι ήδη έτοιμο να κάνει, σημειώνοντας τυχόν κενά. Εξετάστε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσετε ένα από τα πολλά υπάρχοντα εργαλεία αυτοαξιολόγησης και λίστες ελέγχου. Ένας άλλος καλός πόρος είναι οι βιομηχανικές ενώσεις, οι οποίες συχνά αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο σε θέματα όπως η ΕΚΕ και μπορούν να προσφέρουν βοήθεια για αυτοαξιολογήσεις. Εξετάστε το ενδεχόμενο να συνεργαστείτε με έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό για τη διενέργεια οικολογικού ελέγχου ή να προσλάβετε έναν φοιτητή ή σύμβουλο.

Ο κύριος στόχος είναι να επανεξεταστούν οι τρέχουσες επιχειρηματικές πρακτικές για τον εντοπισμό δραστηριοτήτων που εμπίπτουν στον τομέα της ΕΚΕ (π.χ. ανακύκλωση), καθώς και πιθανών δραστηριοτήτων (π.χ. αγορά προϊόντων από αναπτυσσόμενες χώρες όπου οι εργαζόμενοι αμείβονται με μισθούς διαβίωσης ή όπου προστατεύονται τα βασικά εργασιακά δικαιώματα).

Ένας βασικός πόρος που πρέπει να αξιοποιηθεί από αυτή την άποψη είναι το προσωπικό. Ως το προσωπικό πρώτης γραμμής που εκτελεί τις λειτουργίες της επιχείρησης,

οι εργαζόμενοι έχουν συχνά μεγάλη επίγνωση πολλών τρόπων με τους οποίους οι δραστηριότητες της επιχείρησης επηρεάζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και συχνά έχουν προτάσεις για βελτίωση.

Δείγμα λίστας ελέγχου CSR για μικρές επιχειρήσεις:

Μπορούμε:

- Παρέχετε ασφαλέστερο εργασιακό περιβάλλον και εκπαιδευτική βοήθεια στους εργαζόμενους;
- Βελτίωση των συμβατικών σχέσεων με τους εργαζόμενους;
- Ενίσχυση της ισότητας των φύλων στον εργασιακό χώρο;
- Να χρησιμοποιείτε πιο ενεργειακά αποδοτικές συσκευές (π.χ. λαμπτήρες) ή οχήματα;
- Να προμηθεύεστε περισσότερα από τοπικούς προμηθευτές;
- Βελτίωση των προτύπων εξυπηρέτησης πελατών;
- Υποστηρίζετε περισσότερα τοπικά κοινοτικά έργα;
- Αγοράζετε προϊόντα δίκαιου εμπορίου που στηρίζουν τους εργαζόμενους στις αναπτυσσόμενες χώρες;
- Ανακυκλώνετε περισσότερα απόβλητα;
- Εξασφάλιση καλύτερης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων; και
- Να είστε πιο προσιτοί σε πελάτες με διάφορες ικανότητες;



Πρακτικές πρωτοβουλίες ΕΚΕ για μικρές επιχειρήσεις

Με βάση τις δραστηριότητες των μικρών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ΕΚΕ, ακολουθεί ένας κατάλογος πρακτικών δραστηριοτήτων ΕΚΕ που μπορεί να κάνει μια μικρή επιχείρηση. Οι πρωτοβουλίες αυτές είναι πιθανό να ενδιαφέρουν και το προσωπικό μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Βελτίωση του περιβάλλοντος:

- Μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, νερού και άλλων φυσικών πόρων, καθώς και των εκπομπών επικίνδυνων ουσιών.
- Να χρησιμοποιείτε ή να παράγετε ανακυκλωμένα και ανακυκλώσιμα υλικά, να αυξάνετε την ανθεκτικότητα των προϊόντων και να ελαχιστοποιείτε τη συσκευασία μέσω αποτελεσματικού σχεδιασμού ("μείωση, επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση"),
- να εκπαιδεύει και να ενθαρρύνει το προσωπικό να αναζητά πρόσθετους τρόπους για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της επιχείρησης.
- Χρησιμοποιήστε "πράσινους" (δηλ. ανανεώσιμες πηγές ενέργειας) προμηθευτές ηλεκτρικής ενέργειας και ενεργειακά αποδοτικό φωτισμό,
- Γίνετε μέλος ή ξεκινήστε ένα τοπικό κλαμπ "πράσινων επιχειρήσεων" που μπορεί να βοηθήσει τις τοπικές επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε επιχορηγήσεις διατήρησης και τεχνογνωσία για τη μείωση των αποβλήτων, της χρήσης νερού και της ενέργειας.
- Εξετάστε το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσετε τηλεδιάσκεψη για να συναντήσετε έναν πιθανό προμηθευτή ή πελάτη αντί να ταξιδεύετε πάντα φυσικά σε συναντήσεις.
- Καθιέρωση συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης με στόχους και διαδικασίες για την αξιολόγηση της προόδου, την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων και τη μεταφορά ορθών πρακτικών. Βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.
- Θέσπιση πολιτικών για τη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας όλων των εργαζομένων και γνωστοποίηση των πολιτικών αυτών στους εργαζομένους.
- Συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρηματικές αποφάσεις που τους επηρεάζουν και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Συμβουλευτείτε τους εργαζομένους σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης μιας ύφεσης της επιχείρησης (π.χ., προσφέρετε την επιλογή σε όλο το προσωπικό να κάνει περικοπές μισθών ή μειωμένες ώρες εργασίας αντί για απολύσεις).
- Όταν οι απολύσεις ή το κλείσιμο είναι αναπόφευκτες, προσφέρετε υπηρεσίες εύρεσης εργασίας, επανεκπαίδευσης και αποζημίωσης.
- Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και καθοδήγησης για τη μεγιστοποίηση της προαγωγής εντός του οργανισμού.
- Επεκτείνετε την κατάρτιση στη διαχείριση της ζωής, τον προγραμματισμό της συνταξιοδότησης και τη φροντίδα των εξαρτώμενων ατόμων.
- Να είστε ανοιχτοί στη διαίρεση της εργασίας, στην ευέλικτη απασχόληση και σε άλλες πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής,
- Μοιραστείτε προγράμματα κατάρτισης και ανθρώπινου δυναμικού με άλλες τοπικές μικρές επιχειρήσεις.
- Εξετάστε το ενδεχόμενο να υποστηρίξετε την ημερήσια φροντίδα για παιδιά ή





ηλικιωμένους εξαρτώμενους.

- Ενθαρρύνετε έναν υγιή χώρο εργασίας (π.χ. εφαρμόστε απαγόρευση του καπνίσματος ή πρόγραμμα υποστήριξης της κατάχρησης ναρκωτικών και αλκοόλ) και
- Παρέχετε εγκαταστάσεις άσκησης ή προσφέρετε επιδοτούμενη συνδρομή σε τοπικό γυμναστήριο.



Πρώθηση της πολυμορφίας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων:

- Ενθαρρύνετε έναν υγιή χώρο εργασίας (π.χ. εφαρμόστε απαγόρευση του καπνίσματος ή πρόγραμμα υποστήριξης της κατάχρησης ναρκωτικών και αλκοόλ) και
- Βεβαιωθείτε ότι όλο το προσωπικό γνωρίζει ότι υπάρχουν ρητές πολιτικές κατά των διακρίσεων κατά την πρόσληψη, τον μισθό, την προαγωγή, την κατάρτιση ή την απόλυση οποιουδήποτε εργαζομένου με βάση το φύλο, τη φυλή, την ηλικία, την εθνικότητα, την αναπηρία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή τη θρησκεία.
- Μην ανέχεστε αστεία ή συμπεριφορές στο χώρο εργασίας που προσβάλλουν τους εργαζόμενους με βάση το φύλο, τη φυλή, την ηλικία, την εθνικότητα, την αναπηρία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή τη θρησκεία.
- Όταν προσλαμβάνετε, σκεφτείτε δημιουργικά πού θα διαφημίσετε τη θέση εργασίας και αν υπάρχουν προγράμματα απασχόλησης σε χαλαρό επίπεδο (π.χ. από ένα τοπικό συμβούλιο ή έναν εργοδότη) που βοηθούν στην εξεύρεση εργασίας για άστεγους ή άτομα με αναπηρία.
- Να πληρώνετε συγκρίσιμους μισθούς για συγκρίσιμη εργασία.
- Υποστηρίξτε οργανώσεις που προωθούν το δίκαιο εμπόριο και τη συμμόρφωση με τα ανθρώπινα δικαιώματα.
- Ελέγξτε τον τόπο παραγωγής των προϊόντων και εξετάστε τυχόν συναφείς παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Βοηθώντας την κοινότητα:

- Ενθαρρύνετε τον εθελοντισμό των εργαζομένων στην κοινότητα και με οικονομικές συνεισφορές και βοήθεια σε είδος.
- Διαθέστε κάποια από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης δωρεάν ή με κόστος σε φιλανθρωπικά ιδρύματα και κοινοτικές ομάδες.
- Αναζητήστε ευκαιρίες να διαθέσετε πλεονάζοντα προϊόντα και πλεονάζοντα εξοπλισμό σε τοπικά σχολεία, φιλανθρωπικά ιδρύματα και κοινοτικές ομάδες.
- Αγοράστε από τοπικούς προμηθευτές και προσπαθήστε να προσλαμβάνετε τοπικά.
- Προσφορά ποιοτικής εργασιακής εμπειρίας για τους μαθητές (job shadowing).
- Συνεργαστείτε με τοπικούς εκπαιδευτικούς για να κάνετε την επιχείρηση αντικείμενο σχολικής εργασίας.
- Χρησιμοποιήστε την εμπειρία της επιχείρησης για να βοηθήσετε ένα τοπικό σχολείο, μια φιλανθρωπική οργάνωση ή μια κοινοτική ομάδα να γίνει πιο αποτελεσματική και επιχειρηματική.



Εργασία 2 Ανάπτυξη

στρατηγικής ΕΚΕ Τι είναι η

στρατηγική ΕΚΕ;

Η αξιολόγηση της ΕΚΕ δημιουργεί μια βάση πληροφοριών που η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αναπτύξει ένα πρόγραμμα ΕΚΕ.

στρατηγική. Η στρατηγική ΕΚΕ είναι ένας οδικός χάρτης για την προώθηση των θεμάτων ΕΚΕ. Καθορίζει την κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής της επιχείρησης μακροπρόθεσμα όσον αφορά την ΕΚΕ, επιτρέποντας στην επιχείρηση να είναι επιτυχής χρησιμοποιώντας τους πόρους της στο μοναδικό της περιβάλλον για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς και να εκπληρώσει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Μια καλή στρατηγική ΕΚΕ προσδιορίζει τα εξής:

- γενική κατεύθυνση για το πού θέλει να οδηγήσει η επιχείρηση το έργο της ΕΚΕ,
- τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις προοπτικές και τα συμφέροντά τους,
- μια βασική προσέγγιση για να προχωρήσουμε μπροστά,
- συγκεκριμένους τομείς προτεραιότητας,
- χρονοδιάγραμμα δράσης, υπεύθυνο προσωπικό και άμεσα επόμενα βήματα- και
- μια διαδικασία για την επανεξέταση και τη διασφάλιση των αποτελεσμάτων.

Διαφορετικές επιχειρήσεις μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια συνειδητοποίησης και εργασίας για την ΕΚΕ, γεγονός που θα υπαγορεύσει το περιεχόμενο της στρατηγικής.

Κάποιοι μπορεί να αποφασίσουν να υιοθετήσουν μια στάση του "ελάχιστου αναγκαίου". Άλλοι μπορεί να επιθυμούν να κάνουν στρατηγικές εξορμήσεις σε συγκεκριμένους τομείς.

Γιατί να έχετε στρατηγική ΕΚΕ;

Υπάρχει ένα παλιό ρητό που λέει ότι "αν δεν ξέρεις πού πηγαίνεις, υπάρχει μικρή πιθανότητα να φτάσεις ποτέ εκεί". Αυτό ισχύει τόσο για την ΕΚΕ όσο και για οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική προσέγγιση. Ακολουθώντας μια στρατηγική ΕΚΕ συμβάλλει στη διασφάλιση ότι μια επιχείρηση οικοδομεί, διατηρεί και ενισχύει συνεχώς την ταυτότητά της, την αγορά της και τις σχέσεις της. Είναι σημαντικό ότι παρέχει το πλαίσιο για μια συνεκτική επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στα θέματα που η ίδια και τα ενδιαφερόμενα μέρη της θεωρούν σημαντικά.

Πώς να αναπτύξετε μια στρατηγική ΕΚΕ

Τα ακόλουθα έξι βήματα αποτελούν έναν προτεινόμενο τρόπο ανάπτυξης μιας στρατηγικής ΕΚΕ:

1. Δημιουργήστε υποστήριξη από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους,
2. Ερευνήστε τι κάνουν οι άλλοι (συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών) και αξιολογήστε την αξία των αναγνωρισμένων μέσων ΕΚΕ,
3. Προετοιμάστε έναν πίνακα προτεινόμενων δράσεων ΕΚΕ,
4. Ανάπτυξη επιλογών για τη συνέχιση της διαδικασίας και της επιχειρηματικής υπόθεσης για αυτές- και
5. Αποφασίστε την κατεύθυνση, την προσέγγιση, τα όρια και τους τομείς εστίασης.



Δεν υπάρχει καμία μαγεία σε αυτό. Τα βήματα θα μπορούσαν να γίνουν με διαφορετική σειρά ή να έχουν διαφορετικά ονόματα, αλλά η εφαρμογή τους θα αυξήσει την πιθανότητα η επιχείρηση να έχει μια συστηματική και υλοποιήσιμη στρατηγική ΕΚΕ.

Είναι σαφές ότι μια στρατηγική ΕΚΕ είναι απίθανο να επιτύχει όταν δεν βασίζεται σε μια σαφή κατανόηση των αξιών της επιχείρησης, όταν δεν αξιοποιεί τις ιδέες εκείνων που θα μπορούσαν να προσφέρουν βοήθεια και όταν δεν προσεγγίζει τα θέματα συστηματικά, αξιοποιώντας τα δυνατά σημεία και αντιμετωπίζοντας τις αδυναμίες.

1. Δημιουργήστε υποστήριξη από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους:

Χωρίς την υποστήριξη της ηγεσίας μιας επιχείρησης, οι στρατηγικές ΕΚΕ έχουν ελάχιστες πιθανότητες επιτυχίας. Η προσωπική δέσμευση του διευθύνοντος συμβούλου είναι συνήθως ζωτικής σημασίας. Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ΕΚΕ είναι η ηγετική ομάδα να υποβάλει έκθεση στην ανώτερη διοίκηση (και, κατά περίπτωση, στο διοικητικό συμβούλιο) σχετικά με τα βασικά ευρήματα της αξιολόγησης και να μετρήσει το ενδιαφέρον για τη συνέχιση της διαδικασίας. Είναι πολύ πιθανό, η αξιολόγηση να έχει δείξει ότι αρκετές πτυχές των σημερινών δραστηριοτήτων είναι ευάλωτες στην εξωτερική κριτική ή ότι φαίνεται να υπάρχουν πραγματικές ευκαιρίες για συνέργειες ή νέα προϊόντα σε ορισμένους τομείς. Η αξιολόγηση θα μπορούσε επίσης να έχει διαπιστώσει ότι η τρέχουσα λήψη αποφάσεων σε θέματα ΕΚΕ δεν είναι καλά συντονισμένη ή ότι υπάρχει σημαντικό ενδιαφέρον για συγκεκριμένα θέματα ΕΚΕ ή πίεση από ορισμένα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη σε αυτούς τους τομείς.

2. Ερευνήστε τι κάνουν οι άλλοι και τα υφιστάμενα μέσα ΕΚΕ:

Παρόλο που είναι δυνατόν η ηγετική ομάδα ΕΚΕ, σε συνεργασία με άλλα μέλη της επιχείρησης, να αναπτύξει μια προσέγγιση ΕΚΕ εξ ολοκλήρου μόνη της, έχει μεγάλη αξία η αξιοποίηση της εμπειρίας και της εμπειρογνωμοσύνης άλλων. Τρεις χρήσιμες πηγές πληροφόρησης είναι άλλες επιχειρήσεις, βιομηχανικές ενώσεις και εξειδικευμένοι οργανισμοί ΕΚΕ.

Εάν η ηγετική ομάδα διαπιστώσει ότι εταιρείες (στη χώρα της ή αλλού στον ίδιο ή σε συναφή τομέα) δίνουν έμφαση σε διαφορετικές δραστηριότητες ΕΚΕ, θα μπορούσε να εξετάσει τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ της εταιρείας και αυτών των εταιρειών. Η εξέταση του οράματος, των αξιών και των δηλώσεων πολιτικής των κορυφαίων ανταγωνιστών, μαζί με τους κώδικες τους, τις νέες σειρές προϊόντων ή προσεγγίσεις που σχετίζονται με την ΕΚΕ, καθώς και τυχόν πρωτοβουλίες ή προγράμματα στα οποία συμμετέχουν, μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη. Η εκτίμηση των οφελών, του κόστους, των άμεσων αποτελεσμάτων, των επιπτώσεων στους πόρους και των αλλαγών στις τρέχουσες πρακτικές που απαιτούνται για την υιοθέτηση παρόμοιων προσεγγίσεων από την επιχείρηση μπορεί επίσης να παράσχει χρήσιμες πληροφορίες.



3. Προετοιμάστε έναν πίνακα προτεινόμενων δράσεων ΕΚΕ:

Με αυτό το υπόβαθρο, θα πρέπει να είναι δυνατή η δημιουργία ενός πίνακα προτεινόμενων δράσεων ΕΚΕ, ενδεχομένως με βάση τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές πτυχές, αν και μπορεί να υπάρχει κάποια αλληλοεπικάλυψη. Η ηγετική ομάδα μπορεί να σχεδιάσει τις τρέχουσες και πιθανές δραστηριότητες, διαδικασίες, προϊόντα και επιπτώσεις της ΕΚΕ στον πίνακα, διασταυρώνοντάς τες με τις τρέχουσες δραστηριότητες και τη δομή της επιχείρησης για να δει πόσο καλά ταιριάζουν.

TABLE OF MATRIX OF PROPOSED CSR ACTIONS						
	SOCIAL ACTIVITY		ENVIROMENTAL ACTIVITY		ECONOMIC ACTIVITY	
	CURRENT	PROPOSED	CURRENT	PROPOSED	CURRENT	PROPOSED
PROCESSES						
PRODUCT SERVICES						
IMPACTS						
RESPONSIBLE DEPARTMENT						

4. Ανάπτυξη επιλογών για τη συνέχιση της διαδικασίας και της επιχειρηματικής υπόθεσης για αυτές:

Δύο μεγάλες επιλογές για τη συνέχεια σε αυτό το σημείο είναι να ακολουθηθεί μια σταδιακή προσέγγιση της ΕΚΕ ή να αποφασιστεί μια πιο ολοκληρωμένη αλλαγή κατεύθυνσης. Η εξέλιξη του προγράμματος "Υπεύθυνη Φροντίδα" της Καναδικής Ένωσης Χημικών Παραγωγών είναι ένα καλό παράδειγμα της πρώτης. Το πρόγραμμα αυτό ξεκίνησε με ένα ευρύ σύνολο αρχών, αλλά τώρα περιλαμβάνει λεπτομερείς κώδικες, αξιολόγηση της συμμόρφωσης, δημόσια αναφορά και συμμετοχή εκπροσώπων της κοινότητας και μη κυβερνητικών οργανώσεων.



Βήμα προς βήμα προσέγγιση

Το Φυσικό Βήμα είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με γραφεία σε 11 χώρες που χρησιμοποιεί ένα επιστημονικά τεκμηριωμένο πλαίσιο συστημάτων για να βοηθήσει οργανισμούς, άτομα και κοινότητες να κάνουν βήματα προς την αειφορία. Αποστολή του The Natural Step είναι να καταλύσει τη συστημική αλλαγή και να καταστήσει τις θεμελιώδεις αρχές της αειφορίας ευκολότερα κατανοητές και τις ουσιαστικές πρωτοβουλίες αειφορίας ευκολότερα εφαρμόσιμες.

Το πλαίσιο του Φυσικού Βήματος παρέχει ένα κοινό εννοιολογικό μοντέλο, κατανόηση και κοινή γλώσσα που διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ οργανισμών, κλάδων και πολιτισμών. Το πλαίσιο ενθαρρύνει το διάλογο, τη δημιουργία συναίνεσης και τη σταδιακή αλλαγή -βασικές διαδικασίες οργανωσιακής μάθησης- και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών. Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση <http://www.naturalstep.org>.

Δημιουργία ιδεών

Όποια προσέγγιση και αν υιοθετηθεί, ένα χρήσιμο πρώτο βήμα είναι να βρεθούν τρόποι για την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις λειτουργίες της επιχείρησης. Θα μπορούσαν να διεξαχθούν συνεδρίες καταιγισμού ιδεών με ανώτερα στελέχη, εργαζόμενους, βασικούς επιχειρηματικούς εταίρους και άλλους. Οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι σαφείς ως προς την ανάγκη ευθυγράμμισης της οποιας προσέγγισης ΕΚΕ με τους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους, τις μεθόδους και τις βασικές ικανότητες της επιχείρησης. Με την κατανόηση αυτή να έχει γίνει σαφής, οι συμμετέχοντες μπορούν να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως οι ακόλουθες, αξιοποιώντας μέρος της προπαρασκευαστικής εργασίας ΕΚΕ που περιγράφηκε προηγουμένως:

- Ποιες κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες και πρωτοβουλίες έχει ήδη αναλάβει η επιχείρηση;
- Ποιες είναι οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζουν;
- Τι έχει μάθει η επιχείρηση από άλλους που θα μπορούσε να είναι χρήσιμο;
- Ποιοι είναι οι στόχοι ΕΚΕ της επιχείρησης;
- Πού θα μπορούσε να βρίσκεται η επιχείρηση σε 10 χρόνια όσον αφορά τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα της ΕΚΕ;
- Ποια είναι τα μεγάλα κοινωνικά ζητήματα και πώς θα μπορούσε η εταιρεία να βοηθήσει;
- Εάν η επιχείρηση θέλει να είναι ηγέτης στην ΕΚΕ, ποιες αλλαγές θα πρέπει να γίνουν στις τρέχουσες πρακτικές και προϊόντα;
- Υπάρχουν κάποιες δραστηριότητες ή πρωτοβουλίες ΕΚΕ που η επιχείρηση θα μπορούσε εύκολα να αναλάβει τώρα χωρίς ή με χαμηλό κόστος (μερικές φορές αναφέρονται ως "χαμηλά κρεμασμένα φρούτα");
- Υπάρχουν τομείς στους οποίους οι αλλαγές στην ΕΚΕ θα είχαν ιδιαίτερα μεγάλο αντίκτυπο στην επιχείρηση και σε άλλους; Ποιοι είναι αυτοί και ποιες οι πιθανές επιπτώσεις;
- Μπορούν οι προτεινόμενες αλλαγές στην ΕΚΕ να οργανωθούν σε βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα παραδοτέα;
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις αυτών των παραδοτέων στους πόρους;
- Υπάρχουν οποιεσδήποτε αλλαγές στη δομή της επιχείρησης που θα πρέπει να γίνουν για την εφαρμογή οποιουδήποτε από τα παραδοτέα;
- Υπάρχουν άλλα εμπόδια ή κωλύματα (π.χ. ανεπαρκής κατάρτιση ή εξοπλισμός ή ακατάλληλες δομές κινήτρων) που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την υιοθέτηση μιας πιο συστηματικής προσέγγισης για την εφαρμογή της ΕΚΕ; Αν ναι, ποια είναι αυτά;
- Υπάρχουν ευκαιρίες για μείωση του κόστους;
- Ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι από τη μη συνεκτίμηση των ευρύτερων περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικολογικών πτυχών των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης; και
- Ποιες θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες για δράση εάν η επιχείρηση αποφασίσει να κάνει περισσότερα;



Οικοδόμηση της επιχειρηματικής υπόθεσης.

Η ηγετική ομάδα ΕΚΕ μπορεί να αξιοποιήσει το υλικό που προέκυψε από την αξιολόγηση, την έρευνά της σχετικά με το τι κάνουν οι άλλοι και τις συνεδρίες καταιγισμού ιδεών για να σχεδιάσει μια επιχειρηματική υπόθεση για τις πιθανές πρωτοβουλίες που υπόσχονται τα περισσότερα. Η επιχειρηματική υπόθεση θα πρέπει να εστιάζει σε διάφορα στοιχεία, υπό το πρίσμα των επιχειρηματικών στόχων, των μεθόδων και των βασικών ικανοτήτων της επιχείρησης:

- πιθανά σημεία μόχλευσης (στα οποία μπορούν να επιτευχθούν ιδιαίτερα μεγάλα κέρδη από την ΕΚΕ),
- τομείς στους οποίους μια επιχείρηση θα μπορούσε δυνητικά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- τομείς στους οποίους οι ενδιαφερόμενοι θα μπορούσαν να έχουν ιδιαίτερη επιρροή,
- βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους,
- εκτιμώμενο κόστος εφαρμογής κάθε επιλογής (συμπεριλαμβανομένου του κόστους της μη ανάληψης περισσότερων δράσεων για την ΕΚΕ),
- αναμενόμενα οφέλη,
- ευκαιρίες για μείωση του κόστους,
- ευρύτερες αλλαγές που θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση,
- τυχόν κινδύνους ή απειλές που ενέχει κάθε επιλογή- και
- επιπτώσεις κάθε επιλογής για τις νέες εξελίξεις.

5. Αποφασίστε την κατεύθυνση, την προσέγγιση και τους τομείς εστίασης

Η ηγετική ομάδα ΕΚΕ θα πρέπει τώρα να έχει τις πληροφορίες που χρειάζεται για να ζητήσει από την ανώτερη διοίκηση μια τεκμηριωμένη απόφαση σχετικά με το πώς θα πρέπει να προχωρήσει η επιχείρηση. Άμεση σημασία έχει ο καθορισμός της γενικής κατεύθυνσης, της προσέγγισης και των τομέων εστίασης της επιχείρησης όσον αφορά την ΕΚΕ, όπως περιγράφεται παρακάτω.

- Κατεύθυνση. Αυτή είναι η συνολική πορεία που θα μπορούσε να ακολουθήσει η επιχείρηση ή ο κύριος τομέας που επιδιώκει να διαμορφώσει. Για παράδειγμα, μια εταιρεία ένδυσης θα μπορούσε να αποφασίσει να δώσει έμφαση στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Μια φαρμακευτική εταιρεία θα μπορούσε να αποφασίσει να ασχοληθεί με θέματα υγείας των αναπτυσσόμενων χωρών. Μια δασική εταιρεία θα μπορούσε να αποφασίσει ότι τα περιβαλλοντικά ζητήματα που σχετίζονται με την υλοτομία αποτελούν το επίκεντρο των δραστηριοτήτων της. Μια μεταλλευτική εταιρεία θα μπορούσε να επιλέξει τη βελτίωση των σχέσεων με τις γύρω κοινότητες ως κύριο μέλημά της. Μια εταιρεία που κινείται σε νέες αγορές θα μπορούσε να αποφασίσει ότι τα μέτρα κατά της δωροδοκίας είναι ένας τομέας-στόχος, και ούτω καθεξής.
- Προσέγγιση. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση σχεδιάζει να κινηθεί προς την κατεύθυνση που έχει προσδιοριστεί. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να αναθεωρήσει πρώτα την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και τις δηλώσεις δεοντολογίας της, στη συνέχεια να θέσει σε εφαρμογή έναν νέο κώδικα δεοντολογίας, στη συνέχεια να επικοινωνήσει με τους εργαζόμενους και να τους εκπαιδεύσει και, τέλος, να αντιμετωπίσει ζητήματα με τους εργολάβους στην αλυσίδα εφοδιασμού.
- Τομείς εστίασης. Αυτοί θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τον πιο σαφή τρόπο με τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης και, ως εκ τούτου, αποτελούν άμεσες προτεραιότητες. Οι τομείς εστίασης μπορεί να εντοπίζουν κενά στις διαδικασίες της επιχείρησης, να προσπαθούν να αξιοποιήσουν μια νέα ευκαιρία ή να καλύψουν τις ανάγκες ορισμένων βασικών ενδιαφερομένων μερών. Για παράδειγμα, ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μπορεί να εντοπίσει νέες προστασίες για τις προσωπικές πληροφορίες των πελατών ή τις



ευκαιρίες για μικροπιστώσεις, ενώ μια εταιρεία λιανικής πώλησης τροφίμων μπορεί να αποφασίσει να επικεντρωθεί στην καταπολέμηση της παχυσαρκίας ως άμεσο στόχο.

Οι αποφάσεις αυτές περιλαμβάνουν συνήθως τον καθορισμό προτεραιοτήτων. Το μέγεθος του προβλήματος και η σοβαρότητά του, η εκτιμώμενη αποτελεσματικότητα των πιθανών λύσεων και η ευκολία εφαρμογής είναι βασικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ιεράρχηση. Σημαντικοί είναι επίσης οι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίηση των αλλαγών, οι νομικές απαιτήσεις και οι απαιτήσεις των πελατών, καθώς και η ταχύτητα με την οποία μπορούν να εφαρμοστούν οι αποφάσεις.

Επειδή πολλές πρωτοβουλίες ΕΚΕ έχουν επιπτώσεις στους πόρους, θα πρέπει να αξιολογούνται με αυστηρότητα και ουσία, παρόμοια με τον τρόπο με τον οποίο εξετάζονται οι συνήθεις οικονομικές και επενδυτικές αποφάσεις. Μια αδιάφορη ή επιπόλαιη προσέγγιση θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την αξιοπιστία των πρωτοβουλιών ΕΚΕ καθώς και τις σχετικές επιχειρηματικές προοπτικές της επιχείρησης.



Εργασία 3

Αναπτύξτε δεσμεύσεις ΕΚΕ!

Τι είναι οι δεσμεύσεις ΕΚΕ;

Οι δεσμεύσεις ΕΚΕ είναι πολιτικές ή μέσα που αναπτύσσει ή υπογράφει μια επιχείρηση και τα οποία υποδεικνύουν τι προτίθεται να κάνει η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις της. Οι δεσμεύσεις ΕΚΕ απορρέουν από την αξιολόγηση και τη στρατηγική ΕΚΕ και αναπτύσσονται στο σημείο που η επιχείρηση περνά από τον σχεδιασμό στην πράξη:

- Διασφαλίζουν ότι η εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης είναι σύμφωνη με τις αξίες της ΕΚΕ.
- Συμβάλλουν στην ευθυγράμμιση και ενσωμάτωση της επιχειρηματικής στρατηγικής, των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης.
- Παρέχουν καθοδήγηση στους εργαζόμενους σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς τους και
- Επικοινωνούν την προσέγγιση ΕΚΕ της επιχείρησης στους επιχειρηματικούς εταίρους, τους προμηθευτές, τις κοινότητες, τις κυβερνήσεις, το κοινό και άλλους.

Πριν από την ανάπτυξη δεσμεύσεων ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν το φάσμα των διαθέσιμων δεσμεύσεων και τις μεταξύ τους διακρίσεις. Μια βασική διάκριση είναι μεταξύ φιλοδοξιών και κανονιστικών δεσμεύσεων. Οι φιλόδοξες δεσμεύσεις τείνουν να διατυπώνουν τους μακροπρόθεσμους στόχους μιας επιχείρησης και συνήθως διατυπώνονται σε γενική γλώσσα, ενώ οι κανονιστικές δεσμεύσεις, όπως οι κώδικες δεοντολογίας, ορίζουν πιο συγκεκριμένες συμπεριφορές στις οποίες η επιχείρηση συμφωνεί ρητά να συμμορφωθεί.

Οι φιλόδοξες δεσμεύσεις λαμβάνουν συχνά τη μορφή δηλώσεων οράματος, αποστολής, αξιών και δεοντολογίας ή καταστατικών. Σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν ήδη θεσπίσει φιλόδοξες και κανονιστικές δεσμεύσεις που μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να ενσωματώσουν πλήρως την ΕΚΕ. Οι φιλόδοξες δεσμεύσεις αποτελούν το υπόβαθρο για συγκεκριμένους και κανονιστικούς κώδικες συμπεριφοράς και πρότυπα, οι οποίοι συνήθως αποσκοπούν στη συγκριτική αξιολόγηση ή στον άμεσο έλεγχο της συμπεριφοράς.

Επιδιωκόμενες δεσμεύσεις:

Ο κύριος στόχος των φιλόδοξων δεσμεύσεων είναι να εκφράσουν μια υψηλού επιπέδου και κοινή αντίληψη για το τι πρεσβεύει μια επιχείρηση και πώς θα ήθελε να θεωρείται. Για να ενσωματωθεί πραγματικά η ΕΚΕ στις αξίες, τη λήψη αποφάσεων και τις δραστηριότητες, οι φιλόδοξες μιας επιχείρησης πρέπει να αντικατοπτρίζουν πλήρως τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές θέσεις της. Ελλείψει φιλόδοξων δεσμεύσεων για την ΕΚΕ, υπάρχει ο κίνδυνος διάφορα τμήματα του οργανισμού να ξεκινήσουν δραστηριότητες υλοποίησης της ΕΚΕ με διασταυρούμενους στόχους. Η πιθανότητα αυτή μειώνεται όταν οι εργασίες ξεκινούν με μια κοινή άποψη για το τι πρεσβεύει η επιχείρηση και προς τα πού κατευθύνεται.

Πολλές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αναπτύξει φιλόδοξες δεσμεύσεις, οι οποίες αποτελούν μέρος της επιχειρηματικής και επικοινωνιακής στρατηγικής τους.



Αναγνωρίζοντας ότι τα αυτοκίνητα είναι σημαντικοί παραγωγοί αερίων του θερμοκηπίου, η εταιρεία Toyota έχει δεσμευτεί να προχωρήσει σε έναν κόσμο "μηδενικών εκπομπών". Η απότομη μείωση των αποβλήτων προς ταφή και προϊόντα όπως το επιτυχημένο υβριδικό βενζινοηλεκτρικό μοντέλο Prius αποτελούν μέρος αυτής της στρατηγικής. Οι διαφημίσεις "μηδενικών εκπομπών" υψηλού προφίλ υπογραμμίζουν τον ολοκληρωμένο χαρακτήρα της δέσμευσης.



Προδιαγραφικές δεσμεύσεις

Οι κανονιστικές δεσμεύσεις -που συνήθως λαμβάνουν τη μορφή κωδίκων συμπεριφοράς και προτύπων- καθορίζουν συγκεκριμένες αλλαγές συμπεριφοράς για τις οποίες μια επιχείρηση συμφωνεί να προσπαθήσει. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να αναπτύξει το δικό της κώδικα συμπεριφοράς (βλέπε, για παράδειγμα, τον κώδικα συμπεριφοράς της Alcan)⁴⁵ ή να υπογράψει έναν υφιστάμενο κλαδικό κώδικα ή πρότυπο (π.χ. την πρωτοβουλία Responsible Care)⁴⁶ ή κάποιο άλλο υφιστάμενο μέσο.

Ένα βασικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση που αναπτύσσει τον δικό της κώδικα δεοντολογίας είναι ότι ο κώδικας μπορεί να προσαρμοστεί ώστε να αντικατοπτρίζει τις συνθήκες της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη ενός κώδικα δεοντολογίας μπορεί να είναι μια χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία, και το τελικό προϊόν μπορεί να μην έχει την αξιοπιστία ενός κώδικα τρίτου μέρους, ιδίως εκείνων που προέρχονται από υφιστάμενους διεθνείς κανόνες. Κατά μία έννοια, οι επιχειρήσεις που συμφωνούν να συμμορφωθούν με κώδικες και πρότυπα τρίτων μερών μπορούν να επωφεληθούν από την απαιτούμενη διαδικασία εκτεταμένης διαβούλευσης και ανάπτυξης τέτοιων πρωτοβουλιών, καθώς και από την υψηλότερη προβολή τους.

Γιατί να αναλάβετε δεσμεύσεις ΕΚΕ;

Επειδή η ΕΚΕ περιλαμβάνει εθελοντικές δεσμεύσεις, θα μπορούσε να θεωρηθεί, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, ως "περισσότερο δημόσιες σχέσεις παρά υποσχέσεις". Όπως κάθε καλή πολιτική, οι σαφείς δεσμεύσεις αποτελούν ζωτικό στοιχείο των προσπαθειών κάθε επιχείρησης να είναι διαφανής, υπεύνη και αξιόπιστη. Οι δεσμεύσεις ΕΚΕ δημιουργούν τις βάσεις με βάση τις οποίες μπορεί στη συνέχεια να μετρηθεί η συμπεριφορά. Όταν εφαρμόζονται σωστά, οι δεσμεύσεις ΕΚΕ μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα ότι μια επιχείρηση θα ανταποκριθεί κατάλληλα σε μια ευκαιρία και να μειώσουν την πιθανότητα να εμπλακεί σε προβληματική συμπεριφορά. Οι δεσμεύσεις ΕΚΕ καθιστούν σαφές σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη τι μπορούν να περιμένουν από μια επιχείρηση.

Με την εκ των προτέρων διατύπωση αυτών των προσδοκιών, η επιχείρηση μειώνει το ενδεχόμενο παρεξηγήσεων αργότερα. Υπό αυτή την έννοια, οι δεσμεύσεις ΕΚΕ μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της εμπλοκής της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, τα ενδιαφερόμενα μέρη θα συμφωνήσουν να εμπλακούν μόνο με επιχειρήσεις που έχουν δηλώσει με σαφήνεια τις δεσμεύσεις τους για την ΕΚΕ.

Οι δεσμεύσεις ΕΚΕ που υλοποιούνται σωστά μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα να θεωρηθεί μια επιχείρηση δεόντως επιμελής και να μειώσουν τις πιθανότητες να θεωρηθεί ως υποβαθμισμένος φορέας ΕΚΕ. Αποτελούν επίσης ένα μέσο για τη συγκριτική αξιολόγηση της προόδου προς τη βελτίωση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

Πώς να αναπτύξετε δεσμεύσεις ΕΚΕ

Αυτός είναι ένας τρόπος ανάπτυξης των δεσμεύσεων ΕΚΕ, αλλά υπάρχουν πολλοί άλλοι, δεδομένου ότι οι δεσμεύσεις αφορούν τόσα πολλά θέματα και παίρνουν τόσες πολλές μορφές:

1. Κάντε μια σάρωση των δεσμεύσεων ΕΚΕ.
2. Διεξαγωγή συζητήσεων με τους κύριους ενδιαφερόμενους φορείς.
3. Δημιουργία ομάδας εργασίας για την ανάπτυξη των δεσμεύσεων.
4. Προετοιμάστε ένα προκαταρκτικό σχέδιο.



-
5. Διαβούλευση με τους ενδιαφερόμενους φορείς.
 6. Αναθεώρηση και δημοσίευση των δεσμεύσεων.

Η διαδικασία ανάπτυξης των δεσμεύσεων ΕΚΕ θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι υπάρχει σημαντική πιθανότητα παρανοήσεων και εσφαλμένης επικοινωνίας σχετικά με τις προσδοκίες. Αυτά μπορούν να θέσουν σε αμφισβήτηση ένα επιτυχές αποτέλεσμα. Κατά συνέπεια, η διαδικασία θα πρέπει να είναι ρεαλιστική και εστιασμένη.



1. Κάντε μια σάρωση των δεσμεύσεων ΕΚΕ

Προτού αναπτύξετε δεσμεύσεις ΕΚΕ ή συμφωνήσετε να συμμορφωθείτε με κώδικες ή πρότυπα ΕΚΕ τρίτων, είναι χρήσιμο να εξετάσετε τα μέσα δέσμευσης ΕΚΕ που χρησιμοποιούν άλλοι, ιδίως κορυφαίες επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να ερευνούν επίσης τα μέσα ΕΚΕ που αναπτύσσουν οι κυβερνήσεις και οι διακυβερνητικοί οργανισμοί, όπως ο ΟΗΕ, ο ΔΟΕ και ο ΟΟΣΑ. Επειδή οι κυβερνήσεις έχουν αναπτύξει αυτά τα μέσα σε συνεργασία με άλλα μέρη, έχουν υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας και αποτελούν καλούς οδηγούς για το τι θεωρούν οι κυβερνήσεις ως αποδεκτές και μη αποδεκτές συμπεριφορές "Βασικά διεθνή μέσα ΕΚΕ" για περισσότερες πληροφορίες). Τέλος, θα πρέπει να γίνει ανασκόπηση των διαθέσιμων κωδίκων και προτύπων τρίτων μερών. Εδώ μπορεί να είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση μεταξύ εκείνων που αναπτύχθηκαν με διαδικασίες πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών και εκείνων που αναπτύχθηκαν με άλλους τρόπους.

Όταν εξετάζετε τα μέσα δέσμευσης ΕΚΕ των άλλων, είναι χρήσιμο να κάνετε ερωτήσεις, όπως οι ακόλουθες:

- Ποιοι άνθρωποι και οργανισμοί συμμετείχαν στην ανάπτυξη αυτών των δεσμεύσεων; Θα ήταν τα ίδια ενδιαφερόμενα μέρη που θα έπρεπε να συμμετέχουν στις δεσμεύσεις ΕΚΕ της επιχείρησης;
- Ποιοι είναι οι στόχοι που διέπουν την ανάπτυξη αυτών των δεσμεύσεων ΕΚΕ; Είναι οι στόχοι αυτοί ίδιοι ή διαφορετικοί από εκείνους που διέπουν τους στόχους ΕΚΕ της επιχείρησης;
- Μπορεί να επιλυθεί ή να αντιμετωπιστεί ένα συγκεκριμένο ζήτημα ΕΚΕ που έχει εντοπιστεί από την επιχείρηση με τη χρήση αυτών ή παρόμοιων δεσμεύσεων ΕΚΕ; Ποιο είναι το πιθανό κόστος, τα μειονεκτήματα και τα οφέλη των διαφόρων τύπων δεσμεύσεων; και
- Ποια είναι η δυνατότητα εφαρμογής ή η καταλληλότητα των δεσμεύσεων αυτών για τον οργανισμό υπό το πρίσμα του πεδίου δραστηριοτήτων και του γεωγραφικού εύρους των δραστηριοτήτων του; Θα ωφεληθεί η εταιρεία από τις δεσμεύσεις και πώς;

2. Διεξαγωγή συζητήσεων με τους κύριους ενδιαφερόμενους φορείς

Η ανάπτυξη δεσμεύσεων ΕΚΕ ή η συμφωνία συμμόρφωσης με τους υφιστάμενους κώδικες και πρότυπα παρέχει στην επιχείρηση την ευκαιρία να δημιουργήσει οργανωτικό ενδιαφέρον για την ΕΚΕ και να οικοδομήσει συμφωνία σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής των κωδίκων και των προτύπων στην επιχείρηση. Από αυτή τη συμφωνία, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει πιο πρακτικά βήματα προς την εφαρμογή. Σε ολόκληρο τον παρόντα οδηγό, τονίζεται η σημασία της ακρόασης όλων των ομάδων ενδιαφερομένων μερών.

Εντός της εταιρείας, είναι ζωτικής σημασίας το διοικητικό συμβούλιο, ο διευθύνων σύμβουλος και η ανώτατη διοίκηση να υποστηρίζουν σταθερά τις δεσμεύσεις της εταιρείας για την ΕΚΕ. Χωρίς αυτή την υποστήριξη, είναι πολύ μικρή η πιθανότητα να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικά οι επακόλουθες δραστηριότητες ΕΚΕ. Το να αφιερώνετε χρόνο στην αρχή, "για να γίνουν οι δεσμεύσεις ΕΚΕ σωστές" στα μάτια των μελών του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτατης διοίκησης, είναι χρόνος που ξοδεύεται καλά.

Μπορεί επίσης να έχει αξία η διεξαγωγή ανεπίσημων αρχικών συζητήσεων με επιχειρηματικούς





εταίρους, μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού και άλλους εργολάβους. Στόχος αυτών των συζητήσεων θα ήταν να ενημερωθούν τα μέρη αυτά για το ποιες δεσμεύσεις θα επιλέξουν και να εντοπίσουν εταίρους που είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους. Όταν οι δεσμεύσεις αφορούν αυτά τα μέρη, η συμμετοχή τους και η συμφωνία τους να συμμορφωθούν με τους όρους των δεσμεύσεων είναι ζωτικής σημασίας.



3. Δημιουργία ομάδας εργασίας για την ανάπτυξη των δεσμεύσεων

Η ομάδα εργασίας θα πρέπει να αποτελεί μια διατομή του οργανισμού, από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μέχρι τα ανώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, και θα μπορούσε να περιλαμβάνει άτομα που είναι πολύ ενθουσιώδης για την ΕΚΕ, καθώς και άτομα που είναι επιφυλακτικά, ώστε να εκφραστούν διαφορετικές απόψεις για τα υπό εξέταση ζητήματα. Θα πρέπει επίσης να συμμετέχουν οι εργολάβοι και άλλοι στους οποίους εφαρμόζονται οι δεσμεύσεις.

Η συμμετοχή των κατάλληλων ατόμων στην ομάδα είναι απαραίτητη. Πρέπει να είναι αξιόπιστοι, αξιόπιστοι και γνώστες και να διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο και τους πόρους για να δεσμευτούν για το έργο που απαιτείται. Θα πρέπει να γίνει ειλικρινής συζήτηση από την αρχή σχετικά με: τους στόχους της ομάδας, τις ευθύνες των μελών, τον αναμενόμενο φόρτο εργασίας και τα αποτελέσματα και τους βασικούς κανόνες για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Η τακτική αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της ομάδας εργασίας και της επιχείρησης μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη.

4. Προετοιμάστε ένα προκαταρκτικό σχέδιο

Οι δεσμεύσεις ΕΚΕ θα πρέπει να είναι δηλώσεις σε απλή γλώσσα και να περιέχουν σαφείς και συνοπτικές υποχρεώσεις. Συνιστάται στα μέλη της ομάδας εργασίας να προσδιορίσουν ποιοι εντός του οργανισμού θα είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των δεσμεύσεων και να τους εμπλέξουν στην προετοιμασία του σχεδίου. Οι επιχειρήσεις καλό θα ήταν επίσης να χρησιμοποιούν υφιστάμενα έγγραφα δεσμεύσεων (όπως αυτά που περιγράφονται στο Βήμα 1) ως έγγραφα βάσης κατά την προετοιμασία των δικών τους.

5. Διαβούλευση με τους ενδιαφερόμενους φορείς

Έχει τονιστεί παραπάνω ότι οι διεξοδικές διαβουλεύσεις με όσους θίγονται από τις ενέργειες μιας επιχείρησης από την αρχή μπορούν να αποτρέψουν προβλήματα αργότερα. Μια καλή προσέγγιση είναι να ξεκινήσετε με τους ανθρώπους που είναι πιθανότερο να επηρεαστούν άμεσα από τις δεσμεύσεις ΕΚΕ και οι οποίοι είναι ήδη ενήμεροι για τα σχετικά ζητήματα. Στη συνέχεια, η ομάδα εργασίας θα μπορούσε να διεξάγει πιο επίσημες συζητήσεις με ομάδες και άτομα που μπορεί να μην γνωρίζουν την πρωτοβουλία ΕΚΕ. Ένα σχέδιο διαβούλευσης μπορεί να είναι χρήσιμο. Θα πρέπει να περιλαμβάνει ρόλους για στελέχη υψηλού προφίλ εντός της επιχείρησης που διαθέτουν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και μπορούν να εξηγήσουν με σαφήνεια τις δεσμεύσεις ΕΚΕ και να λάβουν ανατροφοδότηση. Η ανατροφοδότηση αυτή θα πρέπει να διαβιβάζεται στην ομάδα εργασίας, η οποία θα συζητήσει πώς και σε ποιο βαθμό το τελικό σχέδιο θα αντικατοπτρίζει τα σχόλια.

6. Αναθεώρηση και δημοσίευση των δεσμεύσεων

Αξιοποιώντας τις πληροφορίες από τις διαβουλεύσεις, η ομάδα εργασίας μπορεί να οριστικοποιήσει τις δεσμεύσεις που θα δημοσιευθούν και θα κοινοποιηθούν σε όλους τους εργαζόμενους στο πλαίσιο της εφαρμογής. Συχνά αυτό γίνεται στον ιστότοπο της επιχείρησης ή σε μια έκθεση ΕΚΕ ή βιωσιμότητας, αλλά υπάρχουν πολλές επιλογές.



Εργασία 4

Εφαρμόστε τις δεσμεύσεις ΕΚΕ!

Τι είναι η υλοποίηση της δέσμευσης ΕΚΕ;

Η εφαρμογή αναφέρεται στις καθημερινές αποφάσεις, διαδικασίες, πρακτικές και δραστηριότητες που διασφαλίζουν ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται στο πνεύμα και το γράμμα των δεσμεύσεων της για την ΕΚΕ και, ως εκ τούτου, υλοποιεί τη στρατηγική της για την ΕΚΕ. Αν οι δεσμεύσεις ΕΚΕ μπορούν να χαρακτηριστούν ως "τα λόγια που λένε τα λόγια", τότε η εφαρμογή είναι "τα βήματα που κάνουν τα βήματα".

Γιατί έχει σημασία η υλοποίηση της δέσμευσης ΕΚΕ;

Όπως όλες οι επιχειρήσεις γνωρίζουν, η τήρηση των υποσχέσεων - είτε πρόκειται για επιχειρηματικούς στόχους είτε για στόχους επιδόσεων - είναι απαραίτητη για την επιτυχία. Η μη τήρηση των δεσμεύσεων ΕΚΕ, ελλείψει ικανοποιητικών εξηγήσεων, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε προβλήματα, συμπεριλαμβανομένων δυσάρεστων εργαζομένων, μετόχων, επιχειρηματικών εταίρων, πελατών, κοινοτήτων και άλλων. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει αποτελεσματικά τις δεσμεύσεις της δεν είναι μόνο λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίσει προβλήματα, αλλά μπορεί να αντιμετωπιστεί ευνοϊκότερα όταν προκύπτουν προβλήματα, σε αντίθεση με μια επιχείρηση που αποτυγχάνει συνεχώς να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της, όπως τις θεωρούν οι ενδιαφερόμενοι.

Πώς να υλοποιήσετε τις δεσμεύσεις ΕΚΕ

Κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και προσεγγίζει την εφαρμογή της ΕΚΕ με διαφορετικούς τρόπους. Τα βήματα που προτείνονται παρακάτω δείχνουν έναν τρόπο υλοποίησης των δεσμεύσεων ΕΚΕ:

1. Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης δομής λήψης αποφάσεων ΕΚΕ,
2. Προετοιμάστε και εφαρμόστε ένα επιχειρηματικό σχέδιο ΕΚΕ,
3. Ορίστε μετρήσιμους στόχους και προσδιορίστε τα μέτρα απόδοσης,
4. Ενεργοποίηση των εργαζομένων και άλλων προσώπων στα οποία εφαρμόζονται οι δεσμεύσεις ΕΚΕ,
5. Σχεδιασμός και διεξαγωγή κατάρτισης σε θέματα ΕΚΕ,
6. Καθιέρωση μηχανισμών για την αντιμετώπιση της προβληματικής συμπεριφοράς,
7. Δημιουργία σχεδίων εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας- και
8. Δημοσιοποιήστε τις δεσμεύσεις σας.

1. Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης δομής λήψης αποφάσεων ΕΚΕ:

Παρόλο που κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, κάθε επιχείρηση διαθέτει μια δομή λήψης αποφάσεων για να διασφαλίσει ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις της και στις ανάγκες των πελατών της. Το βασικό ερώτημα που πρέπει να τεθεί εδώ είναι: "δεδομένης της υφιστάμενης αποστολής, του μεγέθους, του τομέα, της κουλτούρας, του τρόπου οργάνωσης των υποθέσεων της, των δραστηριοτήτων και των τομέων κινδύνου της επιχείρησης -και δεδομένης της στρατηγικής και των δεσμεύσεων της για την ΕΚΕ- ποια είναι η πιο αποτελεσματική και αποδοτική δομή λήψης



αποφάσεων για την ΕΚΕ που πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή;"

Είναι σημαντικό η επιχείρηση να ευθυγραμμίσει και να ενσωματώσει τους στόχους της ΕΚΕ και τη λήψη αποφάσεων με τους γενικούς στόχους και στρατηγικές της, έτσι ώστε η συνεκτίμηση των θεωρήσεων της ΕΚΕ στη λήψη εταιρικών αποφάσεων να γίνει τόσο φυσική όσο και η συνεκτίμηση των προοπτικών των πελατών.



Ορισμένες επιχειρήσεις θα προτιμήσουν μια συγκεντρωτική δομή λήψης αποφάσεων ΕΚΕ, άλλες μια αποκεντρωτική, ενώ άλλες θα προτιμήσουν ένα υβρίδιο, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά λειτουργίας και το στυλ διαχείρισης. Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος οργάνωσης της λήψης αποφάσεων ΕΚΕ μιας επιχείρησης.

Δεδομένου ότι η ΕΚΕ αφορά θεμελιωδώς τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τις επιδόσεις, είναι σημαντικό η δομή λήψης αποφάσεων ΕΚΕ να αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο των δραστηριοτήτων διακυβέρνησης της επιχείρησης και να είναι ορατή. Θα πρέπει επίσης να λογοδοτεί σε ολόκληρο τον οργανισμό, από το διοικητικό συμβούλιο, τον διευθύνοντα σύμβουλο και τα ανώτερα επίπεδα, υποστηριζόμενη από συντονισμένη διαλειτουργική λήψη αποφάσεων και εξειδικευμένη τεχνογνωσία του προσωπικού. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί η δομή λήψης αποφάσεων ΕΚΕ με γνώμονα το κατάλληλο επίπεδο εσωτερικής και εξωτερικής επαλήθευσης που θα χρειαστεί. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων ΕΚΕ σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου διασφαλίζει ότι τα θέματα ΕΚΕ θα λάβουν την προσοχή που τους αξίζει και, ως εκ τούτου, θα αποτελέσουν μια ισχυρή βάση για μια αποτελεσματική αλυσίδα λογοδοσίας ΕΚΕ εντός του οργανισμού - όλα αυτά υποστηρίζουν τη λειτουργία εταιρικής διακυβέρνησης του διοικητικού συμβουλίου. Υπάρχουν διάφορες επιλογές για τη συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο: ένα εν ενεργεία μέλος του διοικητικού συμβουλίου θα μπορούσε να αναλάβει την ευρεία ευθύνη για την εποπτεία των δραστηριοτήτων ΕΚΕ- θα μπορούσε να διοριστεί ένα νέο μέλος που έχει ειδική εμπειρία στην ΕΚΕ- οι αρμοδιότητες ΕΚΕ θα μπορούσαν να προστεθούν στις εργασίες των υφιστάμενων επιτροπών του διοικητικού συμβουλίου- θα μπορούσε να συσταθεί μια νέα επιτροπή ΕΚΕ- ή ολόκληρο το διοικητικό συμβούλιο θα μπορούσε να συμμετέχει στις αποφάσεις ΕΚΕ.

2. Προετοιμάστε και εφαρμόστε ένα επιχειρηματικό σχέδιο ΕΚΕ:

Η δομή λήψης αποφάσεων προσδιορίζει ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων και τη δράση για την ΕΚΕ εντός της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην ανάπτυξη και εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου ΕΚΕ, το οποίο θα πρέπει να απορρέει από τη στρατηγική και τις δεσμεύσεις ΕΚΕ. Το επιχειρηματικό σχέδιο ΕΚΕ μπορεί να περιγράφεται χωριστά ή να περιλαμβάνεται ως μέρος του υφιστάμενου συνολικού επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης. Με τη στρατηγική, τις δεσμεύσεις και τις δομές λήψης αποφάσεων στη θέση τους, το επιχειρηματικό σχέδιο ΕΚΕ συμβάλλει στη διασφάλιση ότι τα λόγια μετατρέπονται σε αποτελεσματική δράση. Ένας άριστος τρόπος για να γίνει αυτό είναι να καθοριστούν οι ανθρώπινοι, οικονομικοί και άλλοι πόροι και δραστηριότητες που θα απαιτηθούν για την υλοποίηση της στρατηγικής και των δεσμεύσεων ΕΚΕ. Για παράδειγμα, μια δέσμευση ΕΚΕ μπορεί να είναι ότι η επιχείρηση δεν θα προσφέρει δωροδοκίες σε αξιωματούχους. Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση αυτής της δέσμευσης θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για τη διάκριση μεταξύ ορθών και αθέμιτων πληρωμών, με μια ηλεκτρονική έκδοση που θα περιλαμβάνει "συχνές ερωτήσεις". Ένα δεύτερο βήμα θα μπορούσε να είναι η επανεξέταση της δομής κινήτρων και αντικινήτρων του οργανισμού (π.χ. προμήθειες) ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν ενθαρρύνει έμμεσα την αθέμιτη συμπεριφορά. Ένα τρίτο βήμα θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας γραμμής επικοινωνίας, ενώ ένα τέταρτο βήμα θα μπορούσε να είναι η δημιουργία μέτρων προστασίας των "πληροφοριοδοτών". Στο επιχειρησιακό σχέδιο ΕΚΕ, κάθε ένα από αυτά τα καθήκοντα θα μπορούσε να αναλυθεί περαιτέρω σε μικρότερα στοιχεία, με χρονοδιαγράμματα και απαιτήσεις πόρων για το καθένα. Αυτές οι υποχρεώσεις θα πρέπει να ενσωματωθούν στην περιγραφή της θέσης εργασίας και στους στόχους απόδοσης κάθε επικεφαλής.

3. Ορίστε μετρήσιμους στόχους και προσδιορίστε τα μέτρα απόδοσης:

Όπως και με κάθε άλλη πτυχή της επιχειρηματικής απόδοσης, η αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ



απαιτεί τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων για τις δεσμεύσεις. Από αυτή την άποψη, οι επιχειρήσεις δεν συμπεριφέρονται διαφορετικά από τους ιδιώτες. Οι αθλητές μπορεί να θέτουν προσωπικούς στόχους, όπως "να κερδίσω ένα ολυμπιακό μετάλλιο", αλλά συχνά θέτουν πιο εφικτούς, ενδιάμεσους στόχους, όπως "να τρέξω το σπριντ των 100 μέτρων σε λιγότερο από x δευτερόλεπτα", "να μειώσω το βάρος μου σε γ κιλά" και "να είμαι στην πρώτη πεντάδα στις δοκιμασίες τον ερχόμενο Νοέμβριο". Στην ουσία, αυτοί οι ενδιάμεσοι στόχοι είναι καθοδηγητές στην πορεία προς τον τελικό στόχο, παρέχοντας ένα μέτρο της προόδου και μια ευκαιρία για επαναξιολόγηση σε περίπτωση που είναι απαραίτητη η προσαρμογή της προσέγγισης, της προπόνησης ή των πόρων. Όταν επιτυγχάνονται, οι στόχοι μπορούν επίσης να αποτελέσουν από μόνοι τους πηγή εορτασμού.

Υπό αυτή την έννοια, μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία κινήτρων και ορμής.



Η προσέγγιση μιας επιχείρησης για τον καθορισμό μετρήσιμων περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών στόχων και την παρακολούθηση της επιτυχίας στην επίτευξή τους δεν διαφέρει ουσιαστικά από την προσέγγιση ενός αθλητή για την κατάκτηση ενός ολυμπιακού μεταλλίου. Μια ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση για τη μέτρηση της επιτυχίας είναι ο προσδιορισμός των στόχων που διέπουν μια δέσμευση ΕΚΕ, η ανάπτυξη βασικών δεικτών επιδόσεων, η επεξεργασία της μεθόδου μέτρησης και στη συνέχεια η μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ανεξάρτητα από την ακριβή προσέγγιση που χρησιμοποιείται, θα πρέπει να ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές "SMART":

- Απλό
- Μετρήσιμο
- Εφικτό
- Αξιόπιστη
- Χρονικά περιορισμένο

Ακολουθεί ένα παράδειγμα. Στη βάση μιας δέσμευσης για τη μείωση της ποσότητας των αποβλήτων που παράγει μια εγκατάσταση, μπορεί να υπάρχει ο στόχος της μείωσης των στερεών αποβλήτων κατά 25% μέχρι το τέλος του ημερολογιακού έτους. Ο βασικός δείκτης απόδοσης θα ήταν η ποσότητα των αποβλήτων που αποστέλλονται στον χώρο υγειονομικής ταφής. Η μέθοδος μέτρησης θα μπορούσε να είναι τα χιλιόγραμμα των παραγόμενων απορριμμάτων.

κάθε μήνα, οι οποίες θα καταγράφονται. Δεδομένου ότι τα απόβλητα συχνά συνεπάγονται κόστος (π.χ. απομάκρυνση), αυτό θα μπορούσε επίσης να συνδεθεί με την οικονομική εξοικονόμηση που επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης των αποβλήτων.

4. Εμπλοκή των εργαζομένων και άλλων προσώπων στα οποία εφαρμόζονται οι δεσμεύσεις ΕΚΕ

Σύμφωνα με την προσέγγιση που περιγράφεται στον παρόντα οδηγό, η συμβολή των εργαζομένων και άλλων βασικών ενδιαφερόμενων μερών ζητήθηκε σε κάθε στάδιο, από την προκαταρκτική αξιολόγηση μέχρι την ανάπτυξη στρατηγικής και τη διατύπωση δεσμεύσεων. Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην εφαρμογή της ΕΚΕ. Ενώ η συνολική επιτυχία της ΕΚΕ εξαρτάται πρώτα από την ανώτερη ηγεσία, τελικά, η εφαρμογή της ΕΚΕ εναπόκειται σε μεγάλο βαθμό στα χέρια των εργαζομένων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, των προμηθευτών. Κατά μία έννοια, τα μέλη αυτά αποτελούν συχνά το ανθρώπινο πρόσωπο μιας επιχείρησης (για να μην αναφέρουμε τα χέρια και τα πόδια!), ικανά να λειτουργήσουν ως πρεσβευτές, υποστηρικτές και πηγές νέων ιδεών και πληροφοριών σχετικά με την ΕΚΕ.

Η συμμετοχή των εργαζομένων, των εκπροσώπων των εργαζομένων και των προμηθευτών στις συζητήσεις σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης των δεσμεύσεων ΕΚΕ είναι ένας τρόπος για να αναπτύξουν οι ενδιαφερόμενοι αυτοί μια αίσθηση ιδιοκτησίας και υπερηφάνειας για τις δραστηριότητες ΕΚΕ της επιχείρησης. Στο μέτρο του δυνατού, είναι σημαντικό να προστεθεί ένας υπέρμαχος της ΕΚΕ για να συμβάλει στη μετάδοση του μηνύματος, καθώς αυτός/αυτή είναι στην καλύτερη θέση να κατανοήσει τη μεγάλη εικόνα και να απαντήσει σε ερωτήσεις. Επίσης, ο πρωταθλητής είναι πιθανό να μεταδώσει ενθουσιασμό και αξιοπιστία- η συμμετοχή ενός ανώτερου υπαλλήλου σηματοδοτεί πόσο σημαντικό είναι το θέμα για την επιχείρηση. Η υποστήριξη των εργαζομένων για την εφαρμογή της ΕΚΕ μπορεί να διατηρηθεί με διάφορους τρόπους:

- ενσωμάτωση στοιχείων απόδοσης της ΕΚΕ στις περιγραφές θέσεων εργασίας και στις αξιολογήσεις απόδοσης,
- παροχή τακτικών ενημερώσεων σχετικά με την πρόοδο (σε συνεδριάσεις ή στο ενημερωτικό δελτίο της εταιρείας),





- ανάπτυξη κινήτρων (όπως χρηματικές και άλλες ανταμοιβές για τις καλύτερες προτάσεις),
- άρση ή μείωση των αντικινήτρων (π.χ. ανταγωνιστικά συμφέροντα, όπως πρόωρες προθεσμίες που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να επιλέξουν επιλογές που δεν αφορούν την ΕΣΕ)- και
- προσφέροντας κίνητρα και αναγνώριση για καλές ιδέες.



5. Σχεδιασμός και διεξαγωγή κατάρτισης σε θέματα ΕΚΕ

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους που εμπλέκονται άμεσα στις δραστηριότητες ΕΚΕ. Πρόκειται για μια συνεχή δέσμευση, δεδομένου ότι οι ανάγκες κατάρτισης θα αλλάζουν καθώς τα θέματα ΕΚΕ εξελίσσονται. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση, όπως αυτή που ακολουθεί η ΙΚΕΑ, θα διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν πληροφορίες σχετικά με τις δεσμεύσεις, τα προγράμματα και την εφαρμογή της ΕΚΕ της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μιλούν διάφορες γλώσσες, τα προγράμματα κατάρτισης πρέπει να προσφέρονται στις γλώσσες αυτές και να λαμβάνουν υπόψη τους τον πολιτισμικό προσανατολισμό των εργαζομένων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν εκπαιδεύονται εργαζόμενοι σε διάφορα μέρη του κόσμου. Μπορεί επίσης να χρειαστεί να αξιολογηθεί το επίπεδο αλφαριθμητισμού.

Μελέτες δείχνουν ότι η πιο επιτυχημένη κατάρτιση αφορά γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις και βασίζεται σε προσεγγίσεις "εκπαίδευσης ενηλίκων", σύμφωνα με τις οποίες ο εκπαιδευόμενος έχει συμμετοχή στην ανάπτυξη της μαθησιακής διαδικασίας. Υπάρχουν πέντε βήματα για την καθιέρωση ενός επιτυχημένου προγράμματος κατάρτισης:

- διενέργεια ανάλυσης αναγκών,
- καθορισμός μαθησιακών στόχων,
- σχεδιασμός του προγράμματος (π.χ. περιεχόμενο, μορφή, υλικοτεχνική υποδομή, χρόνος, διάρκεια),
- την εφαρμογή του προγράμματος- και
- αξιολόγηση του προγράμματος σε σχέση με τους μαθησιακούς στόχους.

6. Καθιέρωση μηχανισμών για την αντιμετώπιση της προβληματικής συμπεριφοράς

Το ίδιο το μέλλον των εργαζομένων, των κοινοτήτων, του περιβάλλοντος και των επιχειρήσεων μπορεί να εξαρτηθεί από τον έγκαιρο εντοπισμό δραστηριοτήτων που είναι αντίθετες με τις αρχές και τις δεσμεύσεις της ΕΚΕ. Ο έλεγχος και η παρακολούθηση, αν και αποκαλυπτικές, μπορούν να φτάσουν μέχρις ενός σημείου σε αυτό το θέμα. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να θέσουν σε εφαρμογή μηχανισμούς και διαδικασίες που θα επιτρέπουν την έγκαιρη ανίχνευση, αναφορά και επίλυση προβληματικών δραστηριοτήτων.

Πρόκειται ίσως για μια από τις πιο ευαίσθητες δραστηριότητες ΕΚΕ. Σε έναν τέλειο κόσμο, δεν θα χρειαζόταν να αναπτυχθούν μηχανισμοί για την αναφορά προβληματικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, οι άνθρωποι και οι οργανισμοί είναι αλάνθαστοι. Στους καλύτερα διοικούμενους οργανισμούς, δεν θα πρέπει να υπάρχει φόβος αντιποίνων όταν κάποιος απευθύνεται σε έναν προϊστάμενο για να συζητήσει ένα πρόβλημα. Ωστόσο, έως ότου αυτό γίνει πραγματικότητα σε όλους τους χώρους εργασίας, οι μηχανισμοί αναφοράς και επίλυσης προβλημάτων είναι χρήσιμοι. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επινοήσουν προσεγγίσεις που να ανταποκρίνονται στην ευάλωτη θέση των εργαζομένων που διαπιστώνουν παραβάσεις ή την πιθανότητα μη συμμόρφωσης. Εκτός από σαφείς ανακοινώσεις σχετικά με τις συνέπειες της αναφοράς παραβάσεων των δεσμεύσεων ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εξετάσουν το ενδεχόμενο ανώνυμων τηλεφωνικών γραμμών, θυρίδων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαμεσολαβητών. Πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε οι μηχανισμοί αντιμετώπισης των προβλημάτων όχι μόνο να είναι καλά σχεδιασμένοι, αλλά και να αποτελούν την έσχατη επιλογή. Η ανώνυμη αποκάλυψη είναι ανοικτή σε κατάχρηση, διότι μπορεί να ενθαρρύνει ψευδείς ή κακόβουλες αποκαλύψεις, δεδομένου ότι το πρόσωπο που τις κάνει μπορεί να διαφύγει της ευθύνης για τις ενέργειές του. Θα πρέπει να ανατεθεί σε ένα ανώτερο στέλεχος η ευθύνη για τη διερεύνηση και την αναφορά της συμμόρφωσης σε αυτά τα ζητήματα.

7. Δημιουργία σχεδίων εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας



Οι πληροφορίες σχετικά με τις δεσμεύσεις ΕΚΕ, τις δραστηριότητες και την υποβολή εκθέσεων επιδόσεων θα πρέπει να κοινοποιούνται ορατά και συχνά σε όλους τους εργαζομένους. Είτε μέσω ενημερωτικών δελτίων, ετήσιων εκθέσεων, επικοινωνίας στο Intranet, συναντήσεων, εκπαίδευσης ή άτυπων μηχανισμών, οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι η ΕΚΕ αποτελεί προτεραιότητα της εταιρείας. Οι ενημερώσεις σχετικά με την ΕΚΕ θα πρέπει επίσης να εγγράφονται στην ημερήσια διάταξη των συνεδριάσεων σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Τα σχέδια εξωτερικής επικοινωνίας θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι απευθύνονται σε όλες τις σχετικές ομάδες ενδιαφερομένων μερών.



8. Δημοσιοποίηση των δεσμεύσεων

Για να είναι οι δεσμεύσεις ΕΚΕ πιο αξιόπιστες, θα πρέπει να δημοσιοποιούνται. Οι επιχειρήσεις μπορεί να επιθυμούν να δημοσιοποιήσουν μόνο τις δεσμεύσεις για τις οποίες είναι σίγουρες ότι θα τις επιτύχουν, αλλά παρόλα αυτά εργάζονται για άλλες αθόρυβα και χωρίς δημοσιότητα. Ένα καλό σχέδιο εξωτερικής επικοινωνίας θα πρέπει να προσδιορίζει τα άτομα και τις ομάδες που πρέπει να γνωρίζουν μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία ΕΚΕ και εκείνους που πρέπει να λαμβάνουν έντυπα αντίγραφα των εγγράφων ΕΚΕ, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγιστούν αυτά τα άτομα και οι ομάδες. Οι επικοινωνιακές δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν μια εκστρατεία ευαισθητοποίησης, με διαφήμιση και ομιλίες. Οι επιχειρήσεις μπορεί να επιθυμούν να αποφύγουν τη δημιουργία εκθέσεων ΕΚΕ (βλ. επόμενη ενότητα) που, λόγω του μεγέθους τους, μπορούν να εκφοβίσουν τους πιθανούς αναγνώστες. Ο σχεδιασμός του δικτυακού τόπου μπορεί να συμβάλει στο να διασφαλιστεί ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν εύκολα να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες ΕΚΕ που τους ενδιαφέρουν. Είναι πολύ πιθανό οι ανακοινώσεις να πρέπει να προσαρμοστούν σε διάφορα ακροατήρια (π.χ. οι ανακοινώσεις προς τους επενδυτές είναι πιθανό να είναι αρκετά διαφορετικές από εκείνες που απευθύνονται στις κοινότητες).

- Προσδιορίστε την αλυσίδα λογοδοσίας της ΕΚΕ μέσω της επιχείρησης,
- Διαθέστε επαρκείς πόρους για να διασφαλίσετε ότι οι αρμοδιότητες ΕΚΕ μπορούν να εκτελούνται αποτελεσματικά,
- Ενσωμάτωση των βασικών δεικτών επιδόσεων ΕΚΕ στο επιχειρηματικό σχέδιο,
- Εμπνεύστε και εκπαιδεύστε. Προσεγγίζοντας τους ανθρώπους σε προσωπικό επίπεδο, είναι πιο πιθανό να αναλάβουν την πρόκληση της ΕΚΕ,
- Εμφάνιση των δεσμεύσεων ΕΚΕ στον ιστότοπο της επιχείρησης. Πρόκειται για μια από τις ταχύτερες και ευκολότερες πηγές πληροφόρησης της εταιρείας.
- Γιορτάστε τα επιτεύγματα της ΕΚΕ, δίνοντας κίνητρα στην ομάδα και δημιουργώντας ενθουσιασμό και υπερηφάνεια.



Εργασία 5

Αξιολογήστε και βελτιωθείτε!

Τι είναι η αξιολόγηση;

Η αξιολόγηση παρακολουθεί τη συνολική πρόοδο της προσέγγισης ΕΚΕ μιας επιχείρησης και αποτελεί τη βάση για βελτίωση και τροποποίηση. Με τις πληροφορίες που προκύπτουν από την επαλήθευση και την υποβολή εκθέσεων, μια επιχείρηση είναι σε καλή θέση να επανεξετάσει τις τρέχουσες προσεγγίσεις της και να προβεί σε προσαρμογές.

Η αξιολόγηση έχει να κάνει με τη μάθηση. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν είναι εκείνοι των οποίων η ύπαρξη βασίζεται στη συνεχή λήψη και εξέταση νέων πληροφοριών και στην προσαρμογή για βιώσιμο πλεονέκτημα. Δεν προσπαθούν απλώς να επιτύχουν στόχους- βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση για να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή για να βρουν τρόπους βελτίωσης των προσεγγίσεών τους. Η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των σχολίων και των προτάσεων της διοίκησης, των συντονιστών ΕΚΕ, των διευθυντών και των επιτροπών, των εργαζομένων και των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών.

Γιατί να αξιολογήσετε;

Η επιχειρηματική τέχνη έχει αναλογίες με την ιστιοπλοΐα. Πρόκειται για τον καθορισμό μιας πορείας, το τιμόνι για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των επικρατούντων ανέμων και τον συνεχή έλεγχο για να διαπιστωθεί αν τα πανιά πρέπει να προσαρμοστούν. Με παρόμοιο τρόπο, η αξιολόγηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να δει αν βρίσκεται σε σωστή πορεία και τι πρέπει να κάνει για να γίνει πιο αποτελεσματική. Επιτρέπει στην επιχείρηση να:

- να προσδιορίσετε τι λειτουργεί καλά, γιατί και πώς να διασφαλίσετε ότι θα συνεχίσει να λειτουργεί έτσι,
- να διερευνήσει τι δεν λειτουργεί καλά και γιατί όχι, να διερευνήσει τα εμπόδια στην επιτυχία και τι μπορεί να αλλάξει για να ξεπεραστούν τα εμπόδια,
- να αξιολογήσει τι κάνουν και τι έχουν επιτύχει οι ανταγωνιστές και άλλοι στον τομέα και
- να επανεξετάσετε τους αρχικούς στόχους και να θέσετε νέους, εφόσον χρειάζεται.

Αυτή η βάση πληροφοριών θα πρέπει να επιτρέπει στην επιχείρηση να προσδιορίσει εάν η τρέχουσα ΕΚΕ

η προσέγγιση επιτυγχάνει τους στόχους της και κατά πόσον η προσέγγιση εφαρμογής και η συνολική στρατηγική είναι σωστές. Μια αξιολόγηση όχι μόνο βοηθά στον εντοπισμό πολύτιμων πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία και τις επιδόσεις, αλλά και στον εντοπισμό των εσωτερικών εταίρων και μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας πιο "ενωμένης" διαχείρισης.

Πώς να κάνετε μια αξιολόγηση

Με βάση τους στόχους και τους δείκτες ΕΚΕ, καθώς και τις πληροφορίες που λαμβάνονται μέσω της διαδικασίας επαλήθευσης και υποβολής εκθέσεων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να απαντούν στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Τι λειτούργησε καλά; Σε ποιους τομείς η επιχείρηση πέτυχε ή ξεπέρασε τους στόχους;
- Γιατί λειτούργησε καλά; Υπήρχαν παράγοντες εντός ή εκτός της επιχείρησης που τη βοήθησαν να επιτύχει τους στόχους της;
- Τι δεν λειτούργησε καλά; Σε ποιους τομείς η επιχείρηση δεν πέτυχε τους στόχους της;
- Γιατί ήταν προβληματικές αυτές οι περιοχές; Υπήρχαν παράγοντες εντός ή εκτός της επιχείρησης που δυσκόλεψαν τη διαδικασία ή δημιούργησαν εμπόδια;
- Τι έμαθε η επιχείρηση από αυτή την εμπειρία; Τι πρέπει να συνεχιστεί και τι πρέπει να γίνει διαφορετικά;
- Με βάση αυτές τις γνώσεις και τις πληροφορίες σχετικά με τις νέες τάσεις, ποιες είναι οι προτεραιότητες ΕΚΕ για την επιχείρηση το επόμενο έτος; και
- Υπάρχουν νέοι στόχοι ΕΚΕ;



Τέλος, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να γιορτάζουν τις επιτυχίες τους. Όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι και επιτυγχάνεται πρόοδος, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να αλληλοεπιβραβεύονται για την καλή δουλειά που έκαναν!

Συνιστάται η δημιουργία ενός λογιστικού φύλλου για την παρακολούθηση των αξιολογήσεων από έτος σε έτος. Το λογιστικό φύλλο μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό μοτίβων ή τάσεων, Πλέον, να ρωτήσετε τους εργαζόμενους τι πιστεύουν ότι λειτούργησε καλά και τι όχι. Μπορεί να έχουν μια διαφορετική οπτική για το πώς θα μπορούσαν να βελτιωθούν τα πράγματα- και κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης είναι μια καλή στιγμή για να γιορτάσετε την επιτυχία και να επιβραβεύσετε την ομάδα.



Παράρτημα

Εθνική καθοδήγηση ΕΚΕ

Ορισμένες χώρες έχουν αναπτύξει πολιτικές ΕΚΕ ή έγγραφα καθοδήγησης που περιγράφουν την προσέγγισή τους στην ΕΚΕ. Ο παρών κατάλογος προσφέρει ένα δείγμα παραδειγμάτων.

- Πλαίσιο αναφοράς του Βελγίου: (2006). Βρετανία,
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη: (2004),
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη: 2005- και
- Ενημερωτικό φυλλάδιο του Εθνικού Σημείου Επαφής του Ηνωμένου Βασιλείου.
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη: (2005). Fin- land
- Κατευθυντήριες γραμμές του Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας για την προώθηση της εταιρικής υπευθυνότητας (2004). Γερμανία
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη: (2006). Ολλανδία
- Εργαλειοθήκη ΕΚΕ για τις αναπτυσσόμενες χώρες (2006)
- Οδηγός εφαρμογής της ΕΚΕ: (IFC,2006). Σουηδία
- Κατευθυντήριες γραμμές για την υποστήριξη της Sida στην εταιρική κοινωνική ευθύνη: (2005). 102

Περαιτέρω ανάγνωση

Δημοσιεύσεις

Όλα όσα πρέπει να ξέρετε για τη δεοντολογία και τα οικονομικά: Avinash Persaud και John Plender, 2007.

Επιχειρήσεις και κοινωνία: International Chamber of Commerce: Making a positive and responsible contribution, International Chamber of Commerce.

Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Επιπτώσεις για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στις Αναπτυσσόμενες Χώρες, United

Οργανισμός Βιομηχανικής Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών, 2002,

<http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf> (μέγεθος αρχείου pdf 1.13mb).

Πρακτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: World Bank Group, Οκτώβριος 2003.

Αποκάλυψη των επιπτώσεων των επιχειρήσεων στην κοινωνία: United Nations Conference on Trade and Development, 2004 (διατίθεται επίσης στα αραβικά, κινεζικά, γαλλικά, ισπανικά και ρωσικά), <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=5909&intItemID=3914&lang=1&mode=downloads>. Καταπολέμηση της διαφθοράς: Ένα εγχειρίδιο εταιρικών πρακτικών, Εθνικό Εμπορικό Επιμελητήριο, 2003.



Green to Gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage, Daniel Esty and Andrew Winston, 2006.

Κάνοντας τη σύνδεση: GRI's G3 Reporting Guidelines for the UN Global Compact's communication progress, <http://www.globalreporting.org/Reporting Framework/CRAI Alliance/GRI/Global Compact>.

OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones, 2006, http://www.oecd.org/document/26/0,2340,en_2649_34863_36899994_1_1_1_1,00.html.

Συνέργειες μεταξύ των κατευθυντήριων γραμμών του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις (ΠΕΕ) και του GRI 20020

Κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή εκθέσεων

βιωσιμότητας,

<http://www.oecd.org/dataoecd/25/26/35150230.pdf>.

Διάλογοι με τα ενδιαφερόμενα μέρη: WBCSD), 2001, <http://www.wbcsd.org/includes/getTarget.asp?type=d&id=OTgyNw>, (μέγεθος αρχείου pdf 223kb). Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ και οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις:

Συμπληρωματικότητες και διακριτές συνεισφορές, 26 Απριλίου 2005, <http://www.oecd.org/data-oecd/23/2/34873731.pdf>.

Όποιος νοιάζεται κερδίζει: Connecting financial markets to a changing world, Global Compact, 2004,

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/WhoCaresWins.pdf.

<http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=685>.

<http://www.tescocorporate.com/cr.htm>.

http://www.interfaceinc.com/goals/sustainability_overview.html.



Επικοινωνία:



www.csv4vet.eu

Συγγραφείς: CSV-Team
Ρύθμιση περιεχομένου: FA-
Magdeburg GmbH
Σχεδιασμός σελιδοποίησης
από: CSV-Team
Εκδότης: CSV@VET consor-



Οδηγός εφαρμογής από την FA-Magdeburg GmbH - Γερμανία και την CSV-Team που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου Erasmus+ CSV@VET με άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) Erasmus+ project 2022 - 1 - DE 02 - KA 220 - VET- 000088303



**Co-funded by
the European Union**

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της





Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο ΕΑΕΑ μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για

