



"Encouraging Corporate Best Behavior"



Οδηγός Ανάπτυξης Ε.Κ.Ε.

Σύνταξη και Επιμέλεια Οδηγού ΕΚΕ:

Ένωση Εταιρειών CMR CYPRONETWORK MARKETING RESEARCH LTD - ©MEDA
Ανώνυμη Εταιρεία Επικοινωνίας, Κοινωνικής Διαχείρισης & Ανάπτυξης

Ο οδηγός συντάχθηκε για τις ανάγκες του

Γραφείου Προγραμματισμού στο πλαίσιο του έργου Εθνικό Σχέδιο Δράσης ΕΚΕ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 3

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ 4

ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΥΘΥΝΗΣ 4

Καθορίζοντας την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 4

Βασικά οφέλη από τη συστηματική εφαρμογή και διαχείριση της ΕΚΕ 5

Η σχέση της ΕΚΕ με τη Νομοθεσία 6

Άξονες και Δράσεις της ΕΚΕ 6

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ 10

ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΚΕ 10

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ 12

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΗΣ ΕΚΕ 12

Διαδικασία προσδιορισμού Ενδιαφερόμενων Μερών 12

Βασικά βήματα εφαρμογής διαλόγου με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη. 13

Βασικά βήματα δημιουργίας του Κοινωνικού Απολογισμού 15

Βασικά βήματα συνεργασίας με τις ΜΚΟ 16

Τρόποι δημοσιοποίησης της Ε.Κ.Ε. 17

ΛΙΣΤΑ ΑΥΤΟΕΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ 19

Στόχος του συγκεκριμένου Οδηγού είναι να παρέχει τις απαιτούμενες κατευθύνσεις και ενέργειες που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη της Εταιρικής Κοινωνικής τους Ευθύνης.

Στον Οδηγό αυτό αποσαφηνίζονται βασικές έννοιες της ΕΚΕ ενώ παρουσιάζονται ολοκληρωμένα και συνοπτικά οι τεχνικές που δύναται να αναπτυχθούν από τις επιχειρήσεις, όσο και από στελέχη τους που διαχειρίζονται ή θα διαχειριστούν τα θέματα ΕΚΕ.

Για την καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου ο Οδηγός δομείται σε τρία βασικά μέρη που καθορίζουν τις διαστάσεις της ΕΚΕ. Το πρώτο μέρος αφορά στην κατανόηση της έννοιας, το δεύτερο μέρος στην εφαρμογή της ΕΚΕ και στο τρίτο μέρος γίνεται αναφορά σε βασικές παραμέτρους που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ορθή ανάπτυξή της.

Τέλος, για την κάλυψη των πρώτων βασικών αναγκών των επιχειρήσεων, που ήδη εφαρμόζουν την ΕΚΕ παρατίθεται μία ενδεικτική λίστα αυτοαξιολόγησης - μέτρησης της εφαρμογής της.



ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΕ

Καθορίζοντας την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Αν και ο όρος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης χρησιμοποιείται ευρύτατα στο δημόσιο διάλογο διεθνώς, λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα της έννοιας δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Ωστόσο όλοι οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί από διάφορους φορείς, οργανισμούς ακόμα και κυβερνήσεις συγκλίνουν στα ακόλουθα βασικά σημεία.

Η συμπεριφορά των επιχειρήσεων για να εμπίπτει στην έννοια της Ε.Κ.Ε. θα πρέπει:

- Να ξεπερνά τις νομικές τους υποχρεώσεις και να διαθέτει χαρακτηριστικά εθελοντικής συμπεριφοράς.
- Να αποσκοπεί στη Βιώσιμη Ανάπτυξη, με όλες τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους που αυτή έχει.
- Να αφορά στο συνολικό τρόπο διαχείρισης και όχι να αντιλαμβάνεται ως πρόσθετο στοιχείο στην πολιτική μιας εταιρείας.
- Δεν θα πρέπει να προσεγγίζεται με τη λογική του κόστους που ως αντάλλαγμα έχει την προώθηση των δημοσίων σχέσεων κάθε επιχείρησης.

<u>Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ</u>	<u>Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ</u>
<p>ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ μόνο η απλή συμμόρφωση με το νόμο.</p>	<p>ΕΙΝΑΙ η λειτουργία και δραστηριοποίηση με οδηγό τις εταιρικές αρχές και αξίες.</p>
<p>ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ μόνο οι Χορηγίες και η Φιλανθρωπία.</p>	<p>ΕΙΝΑΙ η συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης ενός πλαισίου συνεργασιών αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.</p>
<p>ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ασκήσεις Δημοσίων Σχέσεων.</p>	<p>ΕΙΝΑΙ η ενίσχυση της αξιοπιστίας μέσω της διαφάνειας και του ανοικτού διαλόγου, με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη.</p>
<p>ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ μια έννοια που εναντιώνεται στον πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.</p>	<p>ΕΙΝΑΙ η επένδυση με επικέντρωση στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και μακροπρόθεσμων προοπτικών.</p>

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μετά από μακρά διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, δημοσιοποίησε το 2011, την ανανεωμένη στρατηγική της για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Μεταξύ άλλων αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις, για να ανταποκριθούν πλήρως στην κοινωνική τους ευθύνη, «θα πρέπει να έχουν υιοθετήσει μια διαδικασία που θα ενσωματώνει κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς, ηθικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και τον πυρήνα της στρατηγικής τους, σε στενή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους».

Συμπερασματικά, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σχετίζεται με τον τρόπο που οι εταιρείες διοικούνται, παράγουν αξία και αλληλεπιδρούν με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη τους. Οι υπεύθυνες επιχειρήσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη της κερδοφορίας τους και διαχειρίζονται, σε εθελοντική βάση, τον τρόπο που οι λειτουργίες τους επηρεάζουν την κοινωνική, περιβαλλοντική, οικονομική και ηθική διάσταση που κινείται λαμβάνοντας συγκεκριμένες δράσεις με ορατά αποτελέσματα. Η ΕΚΕ προεκτείνεται πέρα από τη φιλανθρωπία και εντοπίζεται στο πλαίσιο μιας «ηθικής υποχρέωσης» των επιχειρήσεων να ελαττώσουν τις αρνητικές (π.χ. στο περιβάλλον) και να αυξήσουν τις θετικές (π.χ. στην κοινωνία ή εσωτερικά) επιδράσεις της λειτουργίας τους.

Βασικά οφέλη από τη συστηματική εφαρμογή και διαχείριση της ΕΚΕ

Η εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τις επιχειρήσεις αποφέρει οφέλη τόσο στις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και στους εργαζομένους τους, αλλά και στο περιβάλλον και στην ευρύτερη στην κοινωνία ενώ συμβάλλει στη βιώσιμη επιχειρηματικότητα και στην κοινωνική συνοχή.

Συνοπτικά τα βασικά οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι :

- Η δυνατότητα αξιολόγησης και διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που σχετίζονται με τη φήμη της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους έχουν ολοκληρωμένη εικόνα για τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν και παράλληλα τη δυνατότητα να χειριστούν ευκολότερα και πιο αποτελεσματικά μια πιθανή κρίση.
- Η δυνατότητα καλύτερης εκτίμησης του εξωτερικού τους περιβάλλοντος και ευθυγράμμιση με μια σειρά από κανονιστικές και νομοθετικές διατάξεις καθώς και με τις κοινωνικές απαιτήσεις που πολύ πιθανόν να αντιμετωπίζονταν ως υποδεέστερες στο παρελθόν.
- Η βελτίωση της εταιρικής εικόνας και φήμης. Η βελτίωση της εταιρικής φήμης απαιτεί από τις επιχειρήσεις μεγάλη προσπάθεια τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα ενώ συχνά αγνοούν τις συνέπειες που μπορεί να έχει το κοινωνικό ή περιβαλλοντικό τους προφίλ στα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα.
- Η απόκτηση Βιώσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Βελτίωση ανταγωνιστικότητας και θέσης στην αγορά.
- Η ενδυνάμωση ενδοεταιρικών σχέσεων και ανάπτυξη εταιρικών αξιών & ηθικής.
- Η ενίσχυση της δυνατότητας να δημιουργεί αξιόπιστες και αποτελεσματικές σχέσεις με όλες τις ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών (πελάτες, τοπική κοινωνία, Δημόσιες αρχές και φορείς, ΜΜΕ, προμηθευτές).
- Η ενίσχυση της δυνατότητας της εταιρείας να προσλαμβάνει, να εκπαιδεύει και να διατηρεί υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό.
- Η βελτίωση πιστότητας και ικανοποίησης πελατών, εργαζομένων και μετόχων.
- Η αξιοποίηση των ευκαιριών που απορρέουν από τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές εξελίξεις.
- Η ελαχιστοποίηση αρνητικού κοινωνικού ή περιβαλλοντικού αντίκτυπου που προέρχεται από τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Η μείωση του λειτουργικού κόστους και ενίσχυση συνεργασίας και απόδοσης στην εταιρεία.
- Η αναβάθμιση της επενδυτικής αξιολόγησης της εταιρείας.

Η σχέση της ΕΚΕ με τη Νομοθεσία

Υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση ανάμεσα στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και στη νομοθεσία η οποία πολύ συνοπτικά μπορεί να περιγραφεί από τις ακόλουθες μορφές σχέσης:

- Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα νομοθετικών διατάξεων σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης που αφορούν στους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, την υγεία και την ασφάλεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την προστασία του περιβάλλοντος, τη δωροδοκία και τη διαφθορά, την εταιρική διακυβέρνηση και στη φορολογία. Θέματα με τα οποία που σχετίζεται άμεσα και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.
- Οι κυβερνητικοί φορείς χρησιμοποιούν τις νομοθετικές διατάξεις ως μέσο για την αντιμετώπιση ή την εκτίμηση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών επιπτώσεων ή επιδόσεων των επιχειρήσεων.
- Η προσέγγιση των επιχειρήσεων στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη θα πρέπει να έχει ως αφετηρία την εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τους υφιστάμενους κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και οικονομικούς κανονισμούς και διατάξεις. Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τις κανονιστικές διατάξεις είναι προαπαιτούμενα για τη νόμιμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι πέρα από εκείνες που προβλέπονται από τους νόμους.

Τέλος, οι συστηματικές δραστηριότητες ΕΚΕ των επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσουν μια προληπτική μέθοδο και μια ασπίδα προστασίας για την αντιμετώπιση δυνητικών εταιρικών προβληματικών συμπεριφορών προτού προσελκύουν ή ενεργοποιήσουν τις νομικές κυρώσεις.

Αξονες και Δράσεις της ΕΚΕ

Οι δράσεις που ακολουθούν είναι ενδεικτικές και δεν εξαντλούν το μεγάλο φάσμα των καλών πρακτικών ΕΚΕ. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει τις δράσεις που ταιριάζουν καλύτερα στην επιχειρηματική της δραστηριότητα και τα Ενδιαφερόμενα Μέρη της και να αναπτύσσει προγράμματα καινοτομώντας και αξιοποιώντας τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Εργαζόμενοι

Η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων στο σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον της αγοράς, προϋποθέτει την προσέλκυση, διατήρηση και αξιοποίηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που ανταποκρίνεται με επιτυχία στο έργο που του ανατίθεται. Οι επιχειρήσεις στηρίζουν την βιωσιμότητά τους, μέσα από την παραγωγικότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών και τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών του ανθρώπινου δυναμικού τους. Έτσι, κύριος αποδέκτης δράσεων ΕΚΕ είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Στην κατεύθυνση αυτή, οι εταιρείες έχουν την ευθύνη να μεριμνούν για το προσωπικό τους και να παρέχουν ένα αξιοπρεπές περιβάλλον εργασίας και ευκαιρίες για ανάπτυξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Οι καλές εργασιακές συνθήκες σε συνδυασμό με τις υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές έχουν θετική επιρροή στην πιστότητα και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Με υψηλό επίπεδο το ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων η εταιρεία μειώνεται ο δείκτης απουσιών και κίνησης των εργαζομένων της, ενώ επιτυγχάνεται εξοικονόμηση κόστους που σχετίζεται τόσο με την εξεύρεση όσο και την εκπαίδευση νέου προσωπικού.

Βασικές δράσεις για την αποτελεσματική διαχείριση του Ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν:

- Η ανάπτυξη πολιτικών ενάντια σε κάθε μορφή διάκρισης που σχετίζεται με μισθούς, προσλήψεις, εκπαίδευση ή απόλυση εργαζομένου με βάση τους δείκτες διαφοροποίησης που υφίστανται στην εταιρεία (π.χ. φύλο, ηλικία, εθνότητα, φυσική ανικανότητα κ.α.).
- Η προώθηση πολιτικών και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε διαδικασίες της εταιρείας που σχετίζονται με την Ασφάλεια και την Υγιεινή στους χώρους εργασίας.
- Η εφαρμογή πολιτικής ίσης μεταχείρισης σε εργαζόμενους μερικής απασχόλησης σε θέματα που αφορούν στις αμοιβές, τις παροχές, την κατάρτιση και την εκπαίδευση.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που στοχεύουν στην ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (π.χ. φροντίδα παιδιών κατά τις εργάσιμες ώρες, ελαστικό ωράριο).
- Προσφορά ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης προσωπικών επαγγελματικών δεξιοτήτων που μπορούν να οδηγήσουν σε ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής στην εταιρεία.
- Συστηματική προώθηση του εταιρικού εθελοντισμού.

Περιβάλλον

Το ενδιαφέρον της κοινωνίας σχετικά με τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο περιβάλλον και κατ' επέκταση στη διατήρηση των φυσικών πόρων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Με την εφαρμογή φιλικών μέτρων προς το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις ακόμα και οι ΜΜΕ, μπορούν να βοηθήσουν την εξασφάλιση των μελλοντικών γενεών και ταυτόχρονα να λειτουργήσουν και οι ίδιες σε ένα κοινωνικό πλαίσιο με υψηλά περιβαλλοντικά standards. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η αποδοτικότητα των περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών ποικίλει. Ορισμένες μπορεί να έχουν άμεσα θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Μερικές, μπορεί να απαιτήσουν μια αρχική οικονομική επένδυση για την εξοικονόμηση χρημάτων σε μακροπρόθεσμη βάση, ενώ άλλες μπορεί να μην έχουν ορατή οικονομική απόδοση. Βασικό γνώμονα της περιβαλλοντικής δέσμευσης των επιχειρήσεων αποτελούν κατ' αρχήν οι νομοθετικές ρυθμίσεις και τα κίνητρα που ο νόμος παρέχει. Ωστόσο, στο πλαίσιο της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι επιχειρήσεις εντάσσουν και συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την προστασία του περιβάλλοντος πέραν των όποιων νομοθετικών υποχρεώσεών τους.

Μερικά παραδείγματα τέτοιων πρωτοβουλιών είναι:

- Ο σχεδιασμός φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων και μεθόδων παραγωγής.
- Η υιοθέτηση πολιτικής για την αποδοτική χρήση των φυσικών πόρων.
- Η μείωση των αποβλήτων και της ρύπανσης.
- Η ανάληψη περιβαλλοντικής αξιολόγησης σε βασικούς προμηθευτές και συνεργάτες.
- Η εκπαίδευση εργαζομένων, επιχειρηματικών εταίρων, πελατών και του ευρύτερου κοινού σε περιβαλλοντικά θέματα και θέματα βιώσιμης ανάπτυξης.

Βασικά στοιχεία για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης μιας εταιρείας αποτελούν:

- Η δέσμευση για έλεγχο και σαφή καθορισμό του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της εταιρείας (π.χ. κατανάλωση νερού και ενέργειας, στερεά και υγρά απόβλητα, εκπομπές CO₂).
- Διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου της επίδρασης που ασκεί η παραγωγική διαδικασία στο περιβάλλον (ISO 14001, EMAS),
- Εφαρμογή ειδικού προγράμματος διαχείρισης κατανάλωσης νερού σύμφωνα με τη χαρτογράφηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- Εφαρμογή ειδικού προγράμματος εξοικονόμησης ενέργειας σύμφωνα με τη χαρτογράφηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- Εφαρμογή ειδικού προγράμματος μείωσης εκπομπών CO₂
- Προώθηση της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στο σύνολο των εργαζομένων.
- Χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για τη μείωση της κατανάλωσης του χαρτιού.

- Προώθηση της μεθόδου της ανακύκλωσης των αποβλήτων της εταιρείας.
- Εφαρμογή χρήσης ανακυκλώσιμων υλικών για την ορθή διαχείριση των πρώτων υλών.
- Υλοποίηση «πράσινων δράσεων» για την ενίσχυση της εταιρικής περιβαλλοντικής κουλτούρας π.χ. δέντροφυτεύσεις για την αντιστάθμιση των εκπομπών CO₂, καθαρισμός ακτών.

Αγορά

Η αγορά είναι ο χώρος στον οποίο ασκείται η επιχειρηματική δραστηριότητα, αποτελεί κατά συνέπεια ένα κρίσιμο πεδίο για την έμπρακτη εφαρμογή της ΕΚΕ. Ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση ασκεί τη δραστηριότητά της στην αγορά αντανακλά και το βαθμό δέσμευσής της στην έννοια και τις αρχές της ΕΚΕ. Σε αυτόν τον τομέα, οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις επιλέγουν την κοινωνική ευθύνη ως βασικό κριτήριο επιλογής των προμηθευτών και των εταίρων τους, βοηθώντας έτσι στη διάδοση των καλών πρακτικών και ενθαρρύνοντας την υπεύθυνη επιχειρηματική δραστηριότητα σε τοπικό επίπεδο. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν κριτήρια, όχι μόνο οικονομικά, αλλά περιβαλλοντικά και κοινωνικά για την επιλογή των επιχειρηματικών τους εταίρων, ενώ επιλέγουν προμηθευτές που σέβονται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, έχουν καλό ιστορικό στις εργασιακές πρακτικές τους και δεν κατηγορούνται για ανάρμοστες πρακτικές, όπως παιδική ή καταναγκαστική εργασία.

Βασικά στοιχεία για την εφαρμογή δίκαιων πρακτικών μιας εταιρείας στον τομέα της Αγοράς αποτελούν:

- Η εξασφάλιση ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων στους καταναλωτές.
- Η προώθηση του Κώδικα Δεοντολογίας στην Αλυσίδα Εφοδιασμού.
- Η δημιουργία Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθευτών.
- Η διαδικασία προώθησης της προστασίας των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων μέσω των συμβάσεων και των συμβολαίων με τους βασικούς προμηθευτές και συνεργάτες.
- Η στήριξη τοπικών προμηθευτών και υλοποίηση σχετικής κατάρτισης τους για την παραγωγή προϊόντων που χρειάζεται η εταιρεία.
- Η υπεύθυνη επικοινωνιακή πολιτική.
- Η στήριξη και η ανάπτυξη του δίκαιου εμπορίου.
- Η δέσμευση στην προστασία των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών.
- Οι διαδικασίες ελέγχου βασικών προμηθευτών και συνεργατών για την παροχή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Κοινωνία

Οι εταιρείες προσφέρουν στην κοινωνία και ειδικότερα στην τοπική κοινότητα που δραστηριοποιούνται συνήθως σε ad hoc βάση. Εν τούτοις, η συνεισφορά και η εμπλοκή μιας επιχείρησης σε θέματα βιωσιμότητας που απασχολούν την τοπική της κοινότητα, απαιτεί μια πιο στρατηγική προσέγγιση. Η εποχή που οι επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι μοναδικός προορισμός τους είναι η δημιουργία θέσεων εργασίας και η παραγωγή πλούτου, έχει παρέλθει ανεπιστρεπτή. Σήμερα οδηγούνται πλέον στην ανάληψη ενός νέου, διευρυμένου και πολυδιάστατου ρόλου και δρουν ως «εταιρικοί πολίτες». Έτσι, προχωρούν σε μια σειρά από δράσεις και οικοδομούν σχέσεις με όλα τα Ενδιαφερόμενα Μέρη τους.

Ο ρόλος της εταιρίας – πολίτης χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- Το σεβασμό και την ανταπόκριση στους προβληματισμούς και τις προτεραιότητες βιωσιμότητας της κοινωνίας.
- Η σαφή κατανόηση του ευρύτερου κοινωνικού τους ρόλου.
- Η προσπάθεια οικοδόμησης σχέσεων εμπιστοσύνης με τις κοινότητες στις οποίες λειτουργούν.

Βασικά στοιχεία για τη βελτίωση της κοινωνικής επίδοσης μιας εταιρείας αποτελούν:

- Η δέσμευση για πληροφόρηση και γνώση σχετικά με τις βασικές ανάγκες της τοπικής κοινότητας που λειτουργεί η εταιρεία.
- Η ενίσχυση της απασχολησιμότητας στην τοπική κοινότητα.
- Η οικονομική υποστήριξη σε αναπτυξιακά έργα που προέρχονται από τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας.
- Η διαμόρφωση επίσημης διαδικασίας υποδοχής παραπόνων από την τοπική κοινότητα σχετικά με τη λειτουργία της εταιρείας.
- Η υιοθέτηση κοινωνικών προγραμμάτων που ενθαρρύνουν τον εταιρικό εθελοντισμό και προσφέρουν στήριξη στις ανάγκες της τοπικής κοινότητας είτε σε χρήμα, είτε σε είδος, είτε σε τεχνογνωσία.
- Η συνεργασία με εθελοντικές οργανώσεις για την υποστήριξη πρωτοβουλιών που αναλαμβάνουν για την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής π.χ. η απασχόληση περιθωριοποιημένων ατόμων ή η στήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων.
- Η διερεύνηση συνεργασίας με εκπαιδευτικά ιδρύματα για την ευρύτερη διάδοση της γνώσης και της εμπειρίας με σκοπό την απόκτηση επαγγελματικών προσόντων μέσω, της πρακτικής άσκησης, ειδικότερα από νέους ανθρώπους που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ανεργίας.
- Η δημιουργία προγράμματος εθελοντικής αιμοδοσίας για τη συμβολή στις ανάγκες για αίμα τόσο των εργαζομένων και των οικογενειών τους όσο και της τοπικής κοινότητας.

2

ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΚΕ

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εντάξουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στη φιλοσοφία τους, και κατ' επέκταση στις καθημερινές τους πρακτικές, θα πρέπει να αποδεχθούν ότι η Ε.Κ.Ε. αποτελεί έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο στόχο ο οποίος μπορεί να επιτευχθεί μόνο με αποφάσεις και ενέργειες ενταγμένες σε ένα δομημένο στρατηγικό πλαίσιο και όχι απλά με την εφαρμογή δράσεων πεπερασμένου χαρακτήρα. Στην κατεύθυνση αυτή, παρουσιάζονται τα βασικά στάδια εφαρμογής της ΕΚΕ υποστηριζόμενα από συγκεκριμένες ενέργειες με στόχο την μεγαλύτερη κατανόηση και εξοικείωση των επιχειρήσεων στην στρατηγική προσέγγιση της ΕΚΕ. Ο πίνακας που ακολουθεί είναι ενδεικτικός και οφείλει να προσαρμόζεται βάσει των ιδιαιτεροτήτων και των δυνατοτήτων της κάθε επιχείρησης.

ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
<p>Εκτίμηση υπάρχουσας κατάστασης</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Έλεγχος των εταιρικών αρχών και των αξιών και προσδιορισμός του βαθμού που εκφράζουν θέματα ΕΚΕ. - Κατανόηση και καθορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων ή αιτιών που ενθαρρύνουν την εταιρεία να εφαρμόσει την ΕΚΕ. - Διερεύνηση των βασικών θεμάτων ΕΚΕ που επηρεάζουν ή μπορεί να επηρεάσουν την εταιρεία. - Καταγραφή υφιστάμενων πρωτοβουλιών που σχετίζονται με την ΕΚΕ. - Καθορισμός των βασικών ομάδων των Ενδιαφερόμενων Μερών που μπορούν να εμπλακούν στο διάλογο με την εταιρεία για τα θέματα της ΕΚΕ. - Μελέτη των υφιστάμενων δομών στις οποίες πρόκειται να ενσωματωθούν οι διαδικασίες διαχείρισης της ΕΚΕ. - Ο ορισμός υπεύθυνου καθώς και επιλογή των ατόμων άλλων τμημάτων που θα εμπλακούν στην εφαρμογή της ΕΚΕ.
<p>Στρατηγικές Κατευθύνσεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Εξασφάλιση υποστήριξης από τη διοίκηση της εταιρείας στην εφαρμογή της ΕΚΕ. Κατάθεση σχετικής μελέτης και παρουσίασης των πλεονεκτημάτων της ΕΚΕ τοποθετώντας την στην ατζέντα της διοίκησης. - Καθορισμός δομών/διαδικασιών διαχείρισης της ΕΚΕ στην εταιρεία και ένταξή τους στις υπάρχουσες εταιρικές οργανωτικές δομές. - Ενημέρωση και μελέτη καλών πρακτικών από άλλες εταιρείες του κλάδου. - Καθορισμός προτεραιοτήτων σχετικά με τους 4 ΑΞΟΝΕΣ άξονες της ΕΚΕ (ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΚΟΙΝΩΝΙΑ-ΑΓΟΡΑ) ανάλογα με το κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία. - Σχεδιασμός και προετοιμασία διαδικασίας του διαλόγου με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη (επιλογή ομάδων Ενδιαφερόμενων Μερών, επιλογή θεμάτων προς συζήτηση, επιλογή κινήτρων, επιλογή τεχνικής διαλόγου κ.α.)

<p>Ανάπτυξη δεσμεύσεων</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Επιλογή ΤΟΜΕΩΝ δραστηριοποίησης σύμφωνα με τους ΑΞΟΝΕΣ προτεραιότητας ΕΚΕ που έχουν ήδη καθοριστεί. - Ανάπτυξη δεσμεύσεων/θέσεων για κάθε ΤΟΜΕΑ δραστηριοποίησης από την υπεύθυνη ομάδα ΕΚΕ. - Εφαρμογή του διαλόγου με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη και έκθεση στο διάλογο των δεσμεύσεων ΕΚΕ της εταιρείας. - Ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων του διαλόγου και τροποποίηση των δεσμεύσεων/θέσεων ΕΚΕ εάν απαιτείται. - Επανελέγχος, και δημοσίευση δεσμεύσεων (Κώδικας Δεοντολογίας, Κώδικας αξιών, Κώδικας Δεοντολογίας Προμηθευτών).
<p>Υλοποίηση δεσμεύσεων</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Σχεδιασμός και εφαρμογή πλάνου δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις ΔΕΣΜΕΥΣΕΙΣ ΕΚΕ. - Ορισμός μηχανισμών μετρήσεων και καθορισμός ποσοτικών αλλά και ποιοτικών στόχων σε κάθε δράση ΕΚΕ . - Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στις δράσεις ΕΚΕ. - Δημιουργία μηχανισμών για την αντιμετώπιση προβλημάτων στην εφαρμογή των δράσεων. - Δημιουργία εσωτερικού και εξωτερικού πλάνου επικοινωνίας και δημοσιότητας των δράσεων ΕΚΕ.
<p>Μετρήσεις και αναφορές</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Αποτελέσματα μετρήσεων των δράσεων ΕΚΕ. Συνεργασία όλων των εργαζομένων που έχουν οριστεί και εμπλέκονται στις δράσεις ΕΚΕ για τη συλλογή στοιχείων. - Διερεύνηση εφαρμογής διεθνών κατευθυντήριων οδηγιών αναφοράς (Global Reporting Initiative) - Δημιουργία Κοινωνικού Απολογισμού ή Εκθέσεων αναφοράς επιδόσεων ΕΚΕ ανά ΑΞΟΝΑ προτεραιότητας.
<p>Αξιολόγηση και Βελτίωση</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Η αξιολόγηση της υλοποίησης και των βελτιώσεων των δεσμεύσεων ΕΚΕ καθώς και η μέτρησή τους αποτελεί βασικό στοιχείο της διαδικασίας γιατί διασφαλίζει τη συνολική δέσμευση της επιχείρησης στην ΕΚΕ και προστατεύει την αξιοπιστία της. - Η ετήσια αξιολόγηση βοηθά στην καλύτερη κατανόηση και μεταξύ των εφαρμοσμένων πρακτικών και των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων (κατανάλωση νερού και ενέργειας, εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, ποσοστό εκπαίδευσης εργαζομένων κ.α.).

3

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΗΣ ΕΚΕ

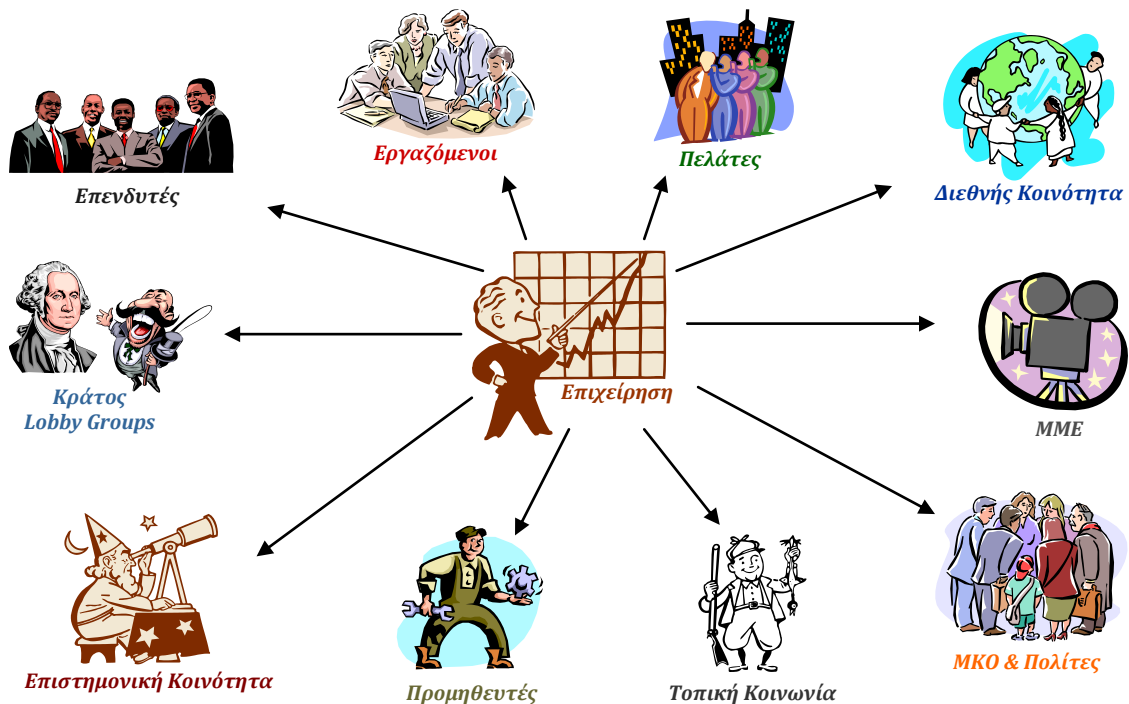
Διαδικασία προσδιορισμού Ενδιαφερόμενων Μερών

Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει τα Ενδιαφερόμενα Μέρη της να συμμετέχει σε διαβουλεύσεις και να οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους.

Οι ομάδες των Ενδιαφερόμενων Μερών μιας επιχείρησης είναι ομάδες ατόμων που επηρεάζουν και επηρεάζονται, άμεσα ή έμμεσα, θετικά ή αρνητικά, από την επιχειρηματική της δραστηριότητα, ενώ παράγοντες όπως η τοποθεσία, το εύρος, και η φύση των λειτουργιών της επιχείρησης καθορίζουν συνήθως το χαρακτήρα των ομάδων αυτών.

Ο προσδιορισμός των Ενδιαφερόμενων Μερών απαιτεί την υιοθέτηση μιας επίσημης διαδικασίας καταγραφής όλων των κοινωνικών ομάδων που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς και η χαρτογράφηση των υφιστάμενων σχέσεων της μαζί τους.

Ακολουθεί παράσταση ενδεικτικών ομάδων Ενδιαφερόμενων Μερών μιας επιχείρησης.



Μετά τον καθορισμό των ομάδων Ενδιαφερόμενων Μερών της επιχείρησης επιχειρείται ο διαχωρισμός τους σε βασικά και λιγότερο βασικά Ενδιαφερόμενα Μέρη. Ο διαχωρισμός αυτός μπορεί να υλοποιηθεί με την κατάταξη των Ενδιαφερόμενων Μερών σε έναν συνδυασμό αξόνων που αφορούν τόσο στη σημαντικότητα της επίδρασης της επιχείρησης στη λειτουργία των Ενδιαφερόμενων Μερών της όσο και τη σημαντικότητα της επίδρασης των Ενδιαφερόμενων Μερών στη λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω της διαδικασίας αυτής δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εκτιμήσει και να επιλέξει τις ομάδες εκείνες μέσω των οποίων μπορεί να συνεργαστεί περισσότερο αρμονικά και να έχει πρόσβαση σε νέες ιδέες και απόψεις.

Ακολουθεί το σχετικό matrix κατάταξης των Ενδιαφερόμενων Μερών και η περιγραφή του βαθμού της διαχείρισης κάθε ομάδας εκ μέρους της επιχείρησης.

Επιρροή των Ενδιαφερόμενων Μερών στη λειτουργία της επιχείρησης	Επιρροή της λειτουργίας της επιχείρησης στις ομάδες των Ενδιαφερόμενων Μερών			
	Σημαντική	Μέτρια	Μικρή-Καθόλου	Άγνωστη
Σημαντική	A Ομάδες Ενδιαφερόμενων Μερών υψηλής προτεραιότητας που απαιτούν τη δημιουργία καλών σχέσεων εκ μέρους της επιχείρησης.		C Ομάδες Ενδιαφερόμενων Μερών υψηλού ρίσκου που απαιτούν έλεγχο και ιδιαίτερη διαχείριση εκ μέρους της επιχείρησης.	
Μέτρια				
Μικρή-Καθόλου	B Ομάδες Ενδιαφερόμενων Μερών που μπορεί να απαιτούν ιδιαίτερη μεταχείριση προκειμένου να προστατευτούν τα ενδιαφέροντά τους.		D Ομάδες Ενδιαφερόμενων Μερών χαμηλής προτεραιότητας που απαιτούν περιορισμένο έλεγχο ή αξιολόγηση εκ μέρους της επιχείρησης.	
Άγνωστη				

Βασικά βήματα εφαρμογής διαλόγου με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη.

Ο διάλογος με τις ομάδες των Ενδιαφερόμενων Μερών αφορά μια επίσημη διαδικασία διαχείρισης σχέσεων μέσω της οποίας η επιχείρηση εμπλέκεται σε ενός είδους διαβούλευσης, με τις συγκεκριμένες ομάδες, σε μια προσπάθεια να προσεγγίσει τα ενδιαφέροντά τους στο πλαίσιο της προώθησης της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής της επίδοσης, όπως και να αναγνωρίσει τις επιπτώσεις της λειτουργίας της σε αυτές. Ο διάλογος με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη αποτελεί βασικό στοιχείο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Χωρίς αυτόν, δεν μπορεί να υπάρξει ομοφωνία, άρα και κοινός στόχοι, για την έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Τα βήματα για την ανάπτυξη του διαλόγου μιας επιχείρησης με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη της, αφού έχει ήδη ολοκληρωθεί η διαδικασία καθορισμούς τους και α χαρακτηρισμούς τους σε βασικά και λιγότερο βασικά, έχουν ως εξής:

1. Κατανόηση και καθορισμός των κινήτρων της ανάπτυξης του διαλόγου με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη.

Μια επιχείρηση εφαρμόζει το διάλογο με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη της;

- είτε γιατί θέλει να αποκομίσει περισσότερες πληροφορίες για τις θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις της λειτουργίας της,
- είτε γιατί θέλει να βελτιωθεί στο χειρισμό κρίσεων
- είτε γιατί θέλει να ενεργήσει προληπτικά και να αναπτύξει τις σχέσεις της με αυτές.

Η επιχείρηση ουσιαστικά θα πρέπει να αποφασίσει πριν τον διάλογο για το αν:

- ο ρόλος των Ενδιαφερόμενων Μερών της θα είναι συμβουλευτικός ή απλά συμμετοχικός
- είναι ώριμη να αποδεχτεί την πιθανότητα να αλλάξει τα επιχειρηματικά της σχέδια βασιζόμενη στα αποτελέσματα του διαλόγου με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη της.

2. Σχεδιασμός διαλόγου με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη.

Η επιχείρηση προκειμένου να σχεδιάσει και να υλοποιήσει το διάλογο με τα Ενδιαφερόμενα μέρη της θα πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει:

- Τους συμμετέχοντες του διαλόγου (Βασικά ή λιγότερο βασικά Ενδιαφερόμενα Μέρη).
- Τα θέματα του διαλόγου. Συγκεκριμένη θεματολογία βασισμένη στη συμμετοχή της επιχείρησης στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό των αναγκών των Ενδιαφερόμενων Μερών στα θέματα αυτά.
- Την τοποθεσία υλοποίησης του διαλόγου που κατά βάση εξαρτάται από την τεχνική που θα ακολουθηθεί.
- Τη μεθοδολογία του διαλόγου. Μια ποικιλία τεχνικών μπορεί να εφαρμοστεί στο διάλογο με τις ομάδες των Ενδιαφερόμενων Μερών με κριτήριο την ωριμότητα των σχέσεων κάθε ομάδας με τον Οργανισμό (ερευνητικά μοντέλα ή ειδικά forums).
- Το χρόνο υλοποίησης του διαλόγου. Ο διάλογος μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας one-off διαδικασίας ή να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με στόχο τόσο την κατανόηση των αλλαγών στις απόψεις των Ενδιαφερόμενων Μερών, όσο και την ανάπτυξη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

3. Αρχίζοντας το διάλογο με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη.

Ο σεβασμός και η θέληση της επιχείρησης να ακούσει τις θέσεις των Ενδιαφερόμενων Μερών αυξάνει τις ευκαιρίες για αμοιβαία εμπιστοσύνη, ενώ η επιχείρηση, στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να «αυτοδεσμευτεί» στην κατανόηση τόσο του ρόλου της κάθε ομάδας των Ενδιαφερόμενων Μερών της που προσκαλεί να συμμετάσχει στο διάλογο, όσο και στο βαθμό που μπορεί να την επηρεάσει.

4. Διατήρηση του διαλόγου με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη.

Ο διάλογος με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη πρέπει να τηρείται σύμφωνα με την στρατηγική της επιχείρησης και τη διαδικασία που έχει αποφασισθεί.

5. Αξιοποίηση και ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων του διαλόγου τόσο στην στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης αναφορικά με τα θέματα βιωσιμότητας όσο και στη διαδικασία της λογοδοσίας και συγκεκριμένα της έκδοσης του Κοινωνικού Απολογισμού ή εκθέσεων αειφορίας.

Βασικά βήματα δημιουργίας του Κοινωνικού Απολογισμού

Η δημιουργία του Κοινωνικού Απολογισμού αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο, που αποτυπώνει και δημοσιοποιεί όλο το πλαίσιο της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από κάθε επιχείρηση. Αν και οι όροι που περιγράφουν την προσπάθεια αυτή ποικίλουν (Έκθεση Αειφορίας, Κοινωνικός Απολογισμός, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας κ.α.), οι βασικοί λόγοι που συντελούν στη σύνταξη των Κοινωνικών Απολογισμών είναι συγκεκριμένοι:

- η ενίσχυση της διαφάνειας σχετικά με τη βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και
- η ενημέρωση των Ενδιαφερόμενων Μερών, προκειμένου να διαπιστώσουν το βαθμό που η επιχείρηση είναι συνεπής με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές της δεσμεύσεις, όπως και τη φύση της επίδρασης αυτών στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Βασικά βήματα υλοποίησης του Κοινωνικού Απολογισμού

- **Ο κοινωνικός Απολογισμός ως επιχειρηματική υπόθεση:** Καθορισμός ομάδας εργασίας και δέσμευση των στελεχών ή των επικεφαλής των τμημάτων για συνεργασία και καθορισμό προτεραιοτήτων, στόχων και πλάνου προώθησης του Κοινωνικού Απολογισμού του Οργανισμού.
- **Καθορισμός των βασικών περιοχών Ε.Κ.Ε. του Οργανισμού, προς ανάπτυξη:** Στο τρίπτυχο Οικονομία - Περιβάλλον - Κοινωνία σε συνδυασμό με τις κατευθυντήριες οδηγίες διεθνών φορέων π.χ. GRI.
- **Διάλογος του Οργανισμού με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη:** Διεξαγωγή διαλόγου (έρευνα ή ημερίδα) για την καταγραφή απόψεων και τυχόν παρεμβάσεων στις ενότητες προς ανάπτυξη του Απολογισμού και ανάλυση ευρημάτων.
- **Ανάπτυξη των Key Performance Indicators:** Ανάπτυξη ποιοτικών και ποσοτικών KPI's του Οργανισμού πέρα από τις κατευθυντήριες οδηγίες διεθνών φορέων π.χ. της αναλυτικής παρουσίασης των δεικτών του GRI.
- **Ανάπτυξη δομής Κοινωνικού Απολογισμού:** Κατάθεση σχετικής πρότασης προς συζήτηση και τελική έγκριση.
- **Συλλογή, ανάλυση πληροφοριών και στοιχείων:** Συνεργασία της ομάδας εργασίας με τα αντίστοιχα τμήματα του Οργανισμού για τη συλλογή των στοιχείων και την ανάλυσή τους. Μελέτη όλων των στοιχείων/αποτελεσμάτων, ανεξαρτήτως αν αφορούν θετικές ή αρνητικές επιδόσεις του Οργανισμού. Στο στάδιο αυτό λαμβάνεται υπόψη η διαφάνεια και η ακεραιότητα των στοιχείων (κατευθυντήριες οδηγίες GRI).
- **Συγγραφή περιεχομένου:** Συγγραφή κειμένων μαζί με γραφικές παραστάσεις και δεδομένα δεικτών προς παρουσίαση. Τα δεδομένα πρέπει να καταγράφονται και να συντάσσονται με τέτοιο τρόπο που να μπορούν να ελεγχθούν και να πιστοποιηθούν. Ξεκάθαρη αναφορά των επιδόσεων του Οργανισμού τόσο στους αναπτυγμένους όσο και στους υπό ανάπτυξη τομείς της Ε.Κ.Ε. Το περιεχόμενο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την πληρότητα, την ακρίβεια και τη σχετικότητα των δεδομένων και να είναι εύληπτο από όλες τις ομάδες των αποδεκτών. Στο στάδιο αυτό λαμβάνεται υπόψη η σαφήνεια και η συγκρισιμότητα των στοιχείων (κατευθυντήριες οδηγίες GRI).
- **Έλεγχος και επιβεβαίωση πληροφοριών του Κοινωνικού Απολογισμού:** Εσωτερικός έλεγχος από την ομάδα εργασίας του Οργανισμού.
- **Έλεγχος & Αξιολόγηση του Κοινωνικού Απολογισμού:** Έλεγχος από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης, πιστοποίηση κατά GRI, αξιολόγηση μέσω ενός αντιπροσωπευτικού panel Ενδιαφερόμενων Μερών
- **Σχεδιασμός, παραγωγή και προώθηση του Κοινωνικού Απολογισμού:** Υλοποίηση ενεργειών σύμφωνα με το ήδη εγκεκριμένο πλάνο προώθησης.

Βασικά βήματα συνεργασίας με τις ΜΚΟ

Σήμερα, οι Μ.Κ.Ο. συνιστούν ένα σημαντικό παράγοντα δράσης σε ευαίσθητους τομείς, όπως η διεθνής ανάπτυξη, η προστασία του περιβάλλοντος, η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η προστασία της παιδική ηλικίας και άλλα σημαντικά ζητήματα της κοινωνίας, της οικονομίας αλλά και της πολιτικής. Οι Μ.Κ.Ο. έχουν στη διάθεσή τους την επιστημονική γνώση και αντίληψη στα θέματα που δραστηριοποιούνται ενώ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση και στον προσδιορισμό των κοινωνικών προβλημάτων και απειλών. Στην κατεύθυνση αυτή, η συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις για τη διαμόρφωση προγραμμάτων ή και την ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίλυση κοινωνικών ή περιβαλλοντικών προβλημάτων είναι ιδιαίτερα πολύτιμη τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις αφού οι συνέργειες αυτές βελτιώνουν την εικόνα/φήμη τους στις τοπικές κοινωνίες που δραστηριοποιούνται, όσο και για τις ίδιες τις οργανώσεις αφού με τον τρόπο αυτό βρίσκουν τις απαραίτητες χρηματοδοτήσεις για να ενισχύσουν και να υποστηρίξουν το έργο και τη δράση τους.

Βασικά στάδια συνεργασίας:

- Διατήρηση της ταυτότητας των εμπλεκόμενων καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Η Μ.Κ.Ο. θα πρέπει να μην επηρεαστεί από τον επιχειρηματικό εταίρο, και με τον ίδιο τρόπο η επιχείρηση δεν θα πρέπει να προσπαθήσει να γίνει μια νέα εθελοντική οργάνωση.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τον απαιτούμενο βαθμό ωριμότητας ώστε να αντιμετωπίσει με ρεαλισμό τις ενδεχόμενες αλλαγές που μπορεί να επιφέρει μια τέτοια συνεργασία στο εσωτερικό του περιβάλλον, στον επιχειρηματικό τομέα που δραστηριοποιείται, καθώς και στην τοπική κοινωνία που λειτουργεί.
- Μια τέτοια συνεργασία θα πρέπει να δομείται στη λογική του αποτελέσματος, δηλαδή της ύπαρξης όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που θα οδηγήσουν συνολικά σε πραγματικά κοινωνικά οφέλη. Ενώ, τόσο τα δικαιώματα, όσο και οι υποχρεώσεις και για τα δύο μέρη της συνεργασίας θα πρέπει να είναι αμοιβαία κατανοητά.
- Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα κανάλια επικοινωνίας με τις ομάδες των Ενδιαφερόμενων Μερών και από τα δύο μέρη, ώστε να γίνουν θετικοί πολλαπλασιαστές τόσο της δραστηριότητας, όσο και του αποτελέσματος της συγκεκριμένης συνεργασίας.
- Είναι θεμιτό να υπάρχει συναίνεση για αμοιβαία προσπάθεια, ώστε να μπορούν να ξεπεραστούν ενδεχόμενες διαφωνίες με έναν δημιουργικό και υπεύθυνο τρόπο. Επίσης, στο επίπεδο του σχεδιασμού της συνεργασίας, είναι σωστό να αποσαφηνιστούν οι λόγοι που μπορεί να την καταστήσουν αδύνατη και να συμφωνηθεί η διαδικασία της λήξης της μέσω μιας έγγραφης συμφωνίας.
- Και τα δύο μέρη θα πρέπει να καταστήσουν σαφές, το ένα στο άλλο, τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την επιτυχία, ώστε το αποτέλεσμα να είναι κοινά αποδεκτό, ενώ η δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου της συνεργασίας θα πρέπει να συμφωνηθεί από την αρχή.
- Και τα δύο μέρη θα πρέπει να μεταχειρίζονται το ένα το άλλο ως ίσο προς ίσο και με τον ίδιο τρόπο να αναγνωρίζονται σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας.
- Τα άτομα που συμμετέχουν, και από τις δύο πλευρές, θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα λήψης κρίσιμων αποφάσεων σε καθημερινή βάση, τόσο για την πορεία της συνεργασίας, όσο και για το σκοπό που εξυπηρετούν.
- Είναι απαραίτητο να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση των αναγκών και των κινήτρων που οδήγησαν και τα δύο μέρη στην απόφαση να συνεργαστούν με αποτέλεσμα την καλλιέργεια ενός αμοιβαίου κλίματος εμπιστοσύνης.
- Είναι επιθυμητό αλλά όχι απαραίτητο, να υπάρχει συνάφεια μεταξύ του αντικειμένου της επιχείρησης και του σκοπού που εξυπηρετεί η οργάνωση.

Τρόποι δημοσιοποίησης της Ε.Κ.Ε.

Η επικοινωνία και η δημοσιοποίηση σχετικά με τη στρατηγική, τους στόχους και τις δραστηριότητες ΕΚΕ είναι ιδιαίτερα σημαντική αν ληφθεί υπόψη ότι με τον τρόπο αυτό η εκάστοτε επιχείρηση επιχειρεί μια δημόσια δέσμευση όσον αφορά στην κοινωνική της ευθύνη, ενώ παράλληλα η πληροφόρηση που παρέχει;

α) επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών, όπως και την συμπεριφορά των εργαζομένων που ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται (δημιουργώντας συναισθήματα υπερηφάνειας, πιστότητας αλλά και αύξηση παραγωγικότητας)

β) επηρεάζει τα επενδυτικά κεφάλαια αφού οι επιχειρήσεις αξιολογούνται όχι μόνο με βάση τα οικονομικά αλλά και τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια.

Προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η επικοινωνία της επιχείρησης σε θέματα ΕΚΕ και να μην ανααιρεθεί ο χαρακτήρας που τη διέπει θα πρέπει η επικοινωνία να είναι σχεδιασμένη με τρόπο ουσιαστικό, ειλικρινή και να εμπνέει τις εταιρικές αξίες καθώς και τη διαφάνεια στις διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να βασίζει την επιτυχία της σε συγκυριακά δεδομένα, αλλά στη διαμόρφωση μιας συνολικής στρατηγικής από ανθρώπους με ειδική προς αυτό θέση στη διοικητική οργάνωση. Επομένως, τόσο οι πρωτοβουλίες που θα αναλάβει όσο και η δημοσιότητά της θα πρέπει να είναι ενταγμένες στο στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας και να ενισχύουν στρατηγικά την εικόνα της, στο πλαίσιο της δικής της φιλοσοφίας και ιδιαιτερότητας.

Ενδεικτικοί τρόποι δημοσιοποίησης αποτελούν:

- Ο ετήσιος κοινωνικός Απολογισμός: εταιρική έκδοση μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις υιοθετούν μια ολιστική άποψη αναφοράς των πράξεων τους απέναντι στα Ενδιαφερόμενα Μέρη τους. Συνήθως εκδίδεται σε οικιοθελή βάση, ενώ για τη σύνταξή τους οι επιχειρήσεις συμβουλευονται διάφορα μοντέλα, οδηγίες και μεθόδους αναφοράς.
- Θεματικοί Απολογισμοί-αναφορές-εκθέσεις: καλύπτουν ειδικές ανάγκες πληροφόρησης συγκεκριμένων ομάδων. Στους θεματικούς απολογισμούς συνήθως παραθέτονται οι αποδόσεις της επιχείρησης σε συγκεκριμένα θέματα όπως το περιβάλλον, η υγιεινή και η ασφάλεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα.
- Κώδικας Δεοντολογίας: Περιλαμβάνει τους εσωτερικούς και οικιοθελείς κανόνες / αρχές και αξίες μιας επιχείρησης που στόχο έχουν να καθορίσουν τις σχέσεις με όσους επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τη δραστηριότητα της επιχείρησης.
- Πληροφόρηση μέσω διαδικτύου: Η εταιρική ιστοσελίδα αποτελεί το κύριο εργαλείο για τις επιχειρήσεις όπου συνήθως υπάρχει μια ειδική ενότητα αφιερωμένη στην Εταιρική Υπευθυνότητα της επιχείρησης ανά ομάδα στόχο και τομέα δράσης.
- Διαβούλευση με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη: Αφορά το ανοικτό διάλογο της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη της προκειμένου να οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης, να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους και να προβλέψει/διαχειριστεί πιθανές αντιθέσεις. Οι διαβουλεύσεις αυτές μπορούν να γίνουν μέσω οργάνωσης ομάδων εργασίας, ετήσιων συναντήσεων, αλλά και διεξαγωγής ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών.
- Εσωτερική επικοινωνία: Συνήθως περιλαμβάνει εσωτερικές εκδόσεις, τακτικές συναντήσεις ενημέρωσης, όπως και χρήση intranet για την άμεση και έγκυρη ενημέρωση των εργαζομένων και των συνεργατών σε θέματα ΕΚΕ.
- Ετικέτες προϊόντων: Αναφορά της δέσμευσης της επιχείρησης στις ετικέτες και στη συσκευασία των προϊόντων. Οι ετικέτες πληροφορούν τους πελάτες και στους καταναλωτές δημιουργώντας παράλληλα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνήθως οι αναφορές είναι σχετικές με τα προϊόντα αν είναι οικολογικά (βιοδιασπώμενα, κατασκευασμένα από ανακυκλωμένα υλικά, οργανικά, ή αν είναι κατασκευασμένα στο εξωτερικό με εργασία θεμιτού εμπορίου, κλπ), ή αν μέρος των κερδών δίνονται για την υποστήριξη πρωτοβουλιών της κοινότητας, κοινωφελών σκοπών ή για την υποστήριξη του έργου μιας μη κερδοσκοπικής οργάνωσης
- Διακρίσεις και Βραβεία: Αφορά διακρίσεις που λαμβάνει η επιχείρηση για τα επιτεύγματά της σε συγκεκριμένους τομείς όπως και βραβεία που απονέμει η ίδια για συνεργασίες επίτευξης ενός

κοινωνικού σκοπού. Συνήθως οι εκδηλώσεις αυτές περιλαμβάνουν θεματικές εκστρατείες, ημερίδες.

- Ενέργειες κοινωνικού marketing: Προωθητικές ενέργειες που συνδυάζουν τους επιχειρηματικούς στόχους με την επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού. Τέτοιες πρωτοβουλίες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ως επικοινωνιακά εργαλεία για ανάδειξη της δέσμευσής τους και της επένδυσής τους σε κοινωνικούς ή και περιβαλλοντικούς σκοπούς.

ΛΙΣΤΑ ΑΥΤΟΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΕ

Με τη συμπλήρωση της συγκεκριμένης λίστας αυτοδιάγνωσης οι επιχειρήσεις μπορούν να αναθεωρήσουν και να εκτιμήσουν την υφιστάμενη επίδοσή τους στα θέματα ΕΚΕ καθώς επίσης και να οργανώσουν τις μελλοντικές τους κινήσεις στο πεδίο της στρατηγικής τους ανάπτυξης.

Όλες οι ερωτήσεις, και η αναφορά των σταδίων αυτοαξιολόγησης που έχουν συμπεριληφθεί ενότητες της συγκεκριμένης λίστας έχουν επιλεγθεί σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών και μελετών για την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις επιχειρήσεις.

1^ο ΒΗΜΑ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΕ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΛΗΦΘΕΙ

ΘΕΜΑ 1. Στρατηγική υπεύθυνης επιχειρηματικότητας		
Υπάρχει συγκεκριμένος /οι λόγοι εφαρμογής ΕΚΕ στην επιχείρηση; Αν ΝΑΙ, σύντομη αναφορά λόγων:		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υπάρχει επίσημη έγκριση της διοίκησης για τη δέσμευση της επιχείρησης στην ΕΚΕ;		
Η έννοια της ΕΚΕ είναι ενσωματωμένη στο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης;		
Ο Κώδικας Αρχών και Αξιών της επιχείρησης περιλαμβάνει την ΕΚΕ;		
Η επιχείρησή διαθέτει συνολική στρατηγική ή πλάνο στρατηγικών κατευθύνσεων ΕΚΕ;		
Η επιχείρηση διαθέτει στόχους ΕΚΕ;		
Οι στόχοι ΕΚΕ είναι ενσωματωμένοι στην επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας;		
Η επιχείρησή σας επικοινωνεί σε τακτικά διαστήματα με τις ακόλουθες ομάδες των Ενδιαφερόμενων μερών της;		
Μετόχους		
Εργαζόμενους		
Πελάτες		
Προμηθευτές		
Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις		
ΜΜΕ		
Τοπική κοινότητα		
ΘΕΜΑ 2. Περιβαλλοντική προστασία		
Η επιχείρηση έχει αναλάβει πρωτοβουλίες ή έχει εφαρμόσει συστήματα, όπως αυτά που αναφέρονται παρακάτω, για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής της επίδοσης σε όλες της τις λειτουργίες;		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Η επιχείρηση έχει προχωρήσει στην αναγνώριση των επιπτώσεων της λειτουργίας της στο περιβάλλον;		
Αν ΝΑΙ, σύντομη αναφορά επιπτώσεων:		
Εφαρμόζει σύστημα μείωσης κατανάλωσης νερού;		
Εφαρμόζει σύστημα μείωσης κατανάλωσης ενέργειας;		
Εφαρμόζει σύστημα μείωσης αποβλήτων;		
Εφαρμόζει σύστημα προώθησης της ανακύκλωσης των αποβλήτων;		
Έχει αναλάβει πρωτοβουλία μέτρησης εκπομπών CO ₂ ;		
Η επιχείρηση χρησιμοποιεί ανακυκλώσιμα υλικά στην παραγωγή των προϊόντων της;		
Η επιχείρηση διαθέτει πλάνο περιβαλλοντικής εκπαίδευσης των εργαζομένων της;		
ΘΕΜΑ 3. Ανθρώπινο Δυναμικό		
Η επιχείρηση έχει λάβει υπόψη της τις παρακάτω μεταβλητές για τη διατήρηση ενός ορθού συστήματος διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της;		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ

Εξασφαλίζει την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της;		
Εξασφαλίζει ένα εργασιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από κάθε μορφή διάκρισης;		
Εξασφαλίζει ίσες αμοιβές για την ίδια εργασία σε όλους τους εργαζόμενους;		
Προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης;		
Προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης και επαγγελματικής πρόοδου;		
Προωθεί την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής;		
Εξασφαλίζει την εξάλειψη παραγόντων που ενθαρρύνουν την παιδική ή καταναγκαστική εργασία;		
Προωθεί την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης;		
ΘΕΜΑ 4. Αγορά		
Η επιχείρηση έχει εφαρμόσει κάποιες από τις παρακάτω δίκαιες πρακτικές που αφορούν στα προϊόντα και τη θέση της στην Αγορά;		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Εφαρμόζει υπεύθυνες πρακτικές επικοινωνίας των προϊόντων και των υπηρεσιών της;		
Εξασφαλίζει την προώθηση ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων και των υπηρεσιών;		
Προωθεί την υπεύθυνη βιώσιμη κατανάλωση στους πολίτες-καταναλωτές;		
Εξασφαλίζει την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών της;		
Ενημερώνει τους καταναλωτές για τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των λειτουργιών της;		
Προωθεί την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στους προμηθευτές και συνεργάτες της;		
ΘΕΜΑ 5. Κοινωνία		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Η επιχείρηση έχει προχωρήσει στην αναγνώριση των επιπτώσεων της λειτουργίας της στην τοπική κοινωνία που λειτουργεί;		
Αν ΝΑΙ, σύντομη αναφορά επιπτώσεων:		
Εξετάζει τους στόχους βιωσιμότητας προκειμένου να διαπιστώσει πως πρωτοβουλίες ενίσχυσης της τοπικής κοινότητας μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη αυτών των στόχων;		
Έχει ενισχύσει οικονομικά αναπτυξιακά/ο έργα/ο στην τοπική κοινότητα;		
Είναι αρωγός σε θέματα που βοηθούν στην ανάπτυξη της κοινωνικής συνοχής της τοπικής κοινότητας όπως π.χ. η εκπαίδευση, οι τέχνες και ο πολιτισμός;		
Στοχεύει σε χορηγίες κοινωνικών ή περιβαλλοντικών προγραμμάτων;		
Προσλαμβάνει εργαζόμενους από την τοπική κοινότητα;		
Προσφέρει ευκαιρίες κατάρτισης σε πολίτες που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες της τοπικής κοινότητας;		
Συνεργάζεται με ΜΚΟ για την υποστήριξη του έργου τους είτε μέσω χρημάτων είτε μέσω του εθελοντισμού των εργαζομένων της;		
Προωθεί συστηματικά την έννοια του εταιρικού εθελοντισμού μέσω συγκεκριμένων πρωτοβουλιών όπως π.χ. αιμοδοσία, δεντροφύτευση, καθαρισμός ακτών ή βοήθεια σε άπορες οικογένειες;		
Εξετάζει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που υποστηρίζει ή των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνει προς όφελος της τοπικής κοινότητας;		
ΘΕΜΑ 6. Επικοινωνία ΕΚΕ		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Η επιχείρηση έχει προγραμματίσει την επικοινωνία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης;		
Η επιχείρηση επικοινωνεί τις δράσεις ΕΚΕ που υλοποιεί μέσω:		
Κοινωνικού Απολογισμού;		
Της εταιρικής Ιστοσελίδας;		
Άλλης επικοινωνιακής πολιτικής;		

Τι συγκεκριμένα;

ΛΙΣΤΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2^ο ΒΗΜΑ: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΘΕΜΑ 1:

ΘΕΜΑ 2:

ΘΕΜΑ 3:

3^ο ΒΗΜΑ: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΠΟΜΕΝΟΥΣ 12 ΜΗΝΕΣ

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 1:

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 2:

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ 3:

4^ο ΒΗΜΑ: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΗΣΙΜΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΟΡΘΩΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΣΤΟΧΟΣ 1:

ΣΤΟΧΟΣ 2:

ΣΤΟΧΟΣ 3:

Αθροίζοντας τις θετικές σας απαντήσεις (που αφορούν στις ενότητες της Στρατηγικής, του Περιβάλλοντος, των Εργαζομένων, της Κοινωνίας, της Αγοράς και της Επικοινωνίας με άριστα 50/50) μπορείτε να κατατάξετε την επιχείρησή σας σε ένα από τα ακόλουθα γενικά στάδια της εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Στάδια Εφαρμογής Κοινωνικής Ευθύνης	Κλίμακα Επίδοσης
<p><i>Στάδιο υποστήριξης της Βιώσιμης Ανάπτυξης.</i></p>	50
	48
	46
	44
	42
	40
	38
<p><i>Στάδιο συστηματικής εφαρμογής πολιτικών και δράσεων.</i></p>	36
	34
	33
	32
	30
	28
	26
<p><i>Στάδιο δημιουργίας υποδομών και σχεδιασμού διαδικασιών.</i></p>	24
	22
	20
	18
	17
	16
	14
12	
10	
8	
6	
4	
2	