

## Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Π.Μ.Σ. Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία

### Διπλωματική Εργασία

**«Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μοχλός ανάπτυξης της  
Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας: Μελέτη περίπτωσης  
του Ομίλου ΟΤΕ»**

Παρασκευή Μαργαρίτη

Επιβλέπων καθηγητής: Βασίλειος Ευθυμίου

Πάτρα, Ιούνιος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Παρασκευής Μαργαρίτη που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών της δικαιωμάτων.

**«Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μοχλός ανάπτυξης της  
Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας: Μελέτη περίπτωσης  
του Ομίλου ΟΤΕ»**

Παρασκευή Μαργαρίτη

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Βασίλειος Ευθυμίου

Μέλος ΣΕΠ

Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Γεώργιος Αλεξόπουλος

Μέλος ΣΕΠ

Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Πάτρα, Ιούνιος 2026

### **Ευχαριστίες**

«Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Βασίλειο Ευθυμίου, για την πολύτιμη καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις ουσιαστικές παρατηρήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η συμβολή του υπήρξε καθοριστική για την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας και για την επιστημονική μου εξέλιξη.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στις κ.κ. Άννα Μάλτη, Βάσω Βούζα και Μαριαλέντα Αγγελή, στελέχη του Ομίλου ΟΤΕ, για την πολύτιμη συνεισφορά τους στο ερευνητικό μέρος της εργασίας και για την πρόθυμη συνεργασία τους.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά τη συμφοιτήτριά μου Άρτεμις για τη στήριξη της σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Πάνω απ' όλα, όμως, την ευχαριστώ γιατί με τη στάση της μου υπενθύμισε τη μοναδική αξία της ανιδιοτελούς προσφοράς και της αυθεντικής συναδελφικότητας.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου, για την αγάπη, την υπομονή, την κατανόηση και την αδιάκοπη ενθάρρυνσή της σε κάθε στάδιο αυτής της διαδρομής. Η πίστη τους σε εμένα και το περήφανο βλέμμα τους αποτέλεσαν πηγή δύναμης στις δυσκολίες και τις προκλήσεις που συνόδευσαν αυτή την προσπάθεια.

### **Αφιέρωση**

Αφιερώνω την παρούσα εργασία στη μνήμη του πατέρα μου, που δεν βρίσκεται πια κοντά μας, αλλά εξακολουθεί να φωτίζει τον δρόμο μου μέσα από το παράδειγμα της ζωής του. Με την αλληλεγγύη, την ανιδιοτελή προσφορά προς τον συνάνθρωπο και την πίστη του στη δύναμη του «εμείς», άφησε μια πολύτιμη παρακαταθήκη αξιών που εξακολουθεί να καθοδηγεί τις επιλογές και τη στάση μου απέναντι στη ζωή.»

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τον ρόλο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) ως στρατηγικού εργαλείου ενίσχυσης της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΟ), μέσα από τη μελέτη περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ. Στόχος της έρευνας είναι να αναδείξει κατά πόσο οι δράσεις ΕΚΕ λειτουργούν ως μοχλός ανάπτυξης της ΚΑΟ, συμβάλλοντας στην ουσιαστική ενδυνάμωση, τη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή της.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετείται είναι μεικτή, συνδυάζοντας δευτερογενή και πρωτογενή έρευνα. Αρχικά, πραγματοποιείται ανάλυση περιεχομένου των Απολογισμών Βιώσιμης Ανάπτυξης και των εταιρικών δημοσιεύσεων του Ομίλου ΟΤΕ, με στόχο την αποτύπωση της στρατηγικής του σε θέματα ΕΚΕ. Στη συνέχεια, συλλέγονται πρωτογενή δεδομένα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου σε συνεργαζόμενους φορείς της ΚΑΟ καθώς και μέσω ημιδομημένης συνέντευξης με στέλεχος του Ομίλου ΟΤΕ, υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχετικών δράσεων ΕΚΕ. Η ανάλυση βασίζεται σε περιγραφική στατιστική και θεματική ανάλυση, ενώ η τριγωνοποίηση των δεδομένων ενισχύει την εγκυρότητα των ευρημάτων.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι οι δράσεις ΕΚΕ συμβάλλουν θετικά στην οικονομική βιωσιμότητα, στην ενίσχυση του κοινωνικού αντικτύπου και στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι οι συνεργασίες παραμένουν προσανατολισμένες κυρίως σε χρηματοδοτικές μορφές υποστήριξης, χωρίς να αξιοποιούνται επαρκώς στρατηγικά μοντέλα συνεργασίας. Επιπλέον, η περιορισμένη συμμετοχή θεσμικών φορέων της ΚΑΟ υποδεικνύει ένα κενό μεταξύ του θεσμικού πλαισίου και της πρακτικής εφαρμογής των συνεργασιών.

Η εργασία συμβάλει στην εμπειρική αποτύπωση της σχέσης μεταξύ ΕΚΕ και ΚΑΟ σε ελληνικό επίπεδο, σε ένα πεδίο με περιορισμένη έως σήμερα διερεύνηση. Παράλληλα διατυπώνει προτάσεις για τη μετάβαση από ένα παραδοσιακό μοντέλο εταιρικής φιλανθρωπίας σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο Δημιουργίας Κοινής Αξίας, που θα ενδυναμώνει ουσιαστικά το οικοσύστημα της ΚΑΟ.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία, ESG, Δημιουργία Κοινής Αξίας, Κοινωνικός Αντίκτυπος, Βιωσιμότητα.

## «Corporate Social Responsibility as a Driver of Social and Solidarity Economy Development: A Case Study of the OTE Group»

Paraskevi Margariti

### Abstract

This Master's thesis examines the role of Corporate Social Responsibility (CSR) as a strategic tool for strengthening the Social and Solidarity Economy (SSE), through the case study of the OTE Group. The aim of the research is to examine the extent to which CSR initiatives act as a driver for the development of SSE organizations, contributing to their effective empowerment, sustainability and long-term growth.

The research adopts a mixed-method approach, combining both secondary and primary research. Initially, a content analysis of Sustainability Reports and corporate publications of the OTE Group is conducted to capture the company's CSR strategy. Subsequently, primary data are collected through a structured questionnaire addressed to collaborating SSE organizations, as well as through a semi-structured interview with a CSR executive of the OTE Group, responsible for the design and implementation of CSR initiatives. Data analysis is based on descriptive statistics and thematic analysis, while data triangulation enhances the validity of the findings.

The results indicate that CSR initiatives contribute positively to the financial sustainability of SSE organizations, the enhancement of their social impact and the development of trust-based relationships. However, it is observed that collaborations remain primarily focused on funding-based forms of support, with limited utilization of more strategic partnership models. Furthermore, the limited participation of formally recognized SSE entities highlights a gap between the institutional framework and the practical implementation of such collaborations.

This study contributes to the empirical understanding of the relationship between CSR and SSE in the Greek context, a field that remains underexplored. In addition, it proposes a transition from traditional corporate philanthropy to a more integrated Creating Shared Value approach, which can more effectively strengthen the SSE ecosystem.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Social and Solidarity Economy, ESG, Creating Shared Value, Social Impact, Sustainability.

## Περιεχόμενα

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Περίληψη.....                                                                                                       | v   |
| Abstract .....                                                                                                      | vi  |
| Κατάλογος Σχημάτων .....                                                                                            | x   |
| Κατάλογος Πινάκων .....                                                                                             | xi  |
| Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....                                                                                     | xii |
| 1. Εισαγωγή.....                                                                                                    | 1   |
| 1.1 Πλαίσιο και Σπουδαιότητα του Θέματος.....                                                                       | 1   |
| 1.2 Το Ερευνητικό Πρόβλημα .....                                                                                    | 2   |
| 1.3 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα .....                                                                           | 3   |
| 1.4 Μεθοδολογία.....                                                                                                | 3   |
| 1.5 Αναγκαιότητα, Συμβολή και Περιορισμοί.....                                                                      | 4   |
| 1.6 Δομή της Εργασίας .....                                                                                         | 4   |
| 2. Θεωρητικό Πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....                                                              | 6   |
| 2.1 Η Ιστορική Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....                                                        | 6   |
| 2.1.1 Η Εποχή της Απληστίας (Age of Greed) – Αμυντική ΕΚΕ .....                                                     | 7   |
| 2.1.2 Η Εποχή της Φιλανθρωπίας (Age of Philanthropy) – Φιλανθρωπική ΕΚΕ .....                                       | 7   |
| 2.1.3 Η Εποχή του Μάρκετινγκ (Age of Marketing) – Προωθητική ΕΚΕ .....                                              | 7   |
| 2.1.4 Η Εποχή της Διοίκησης (Age of Management) – Στρατηγική ΕΚΕ.....                                               | 7   |
| 2.1.5 Η Εποχή της Ευθύνης (Age of Responsibility) – Συστημική ΕΚΕ (CSR 2.0) ....                                    | 8   |
| 2.2 Βασικές Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης .....                                          | 8   |
| 2.2.1 Η Νεοκλασική Προσέγγιση και η Θεωρία των Μετόχων.....                                                         | 9   |
| 2.2.2 Η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών .....                                                                       | 9   |
| 2.2.3 Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Carroll).....                                                    | 10  |
| 2.2.4 Δημιουργία Αμοιβαίας Αξίας.....                                                                               | 11  |
| 2.3 ΕΚΕ και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Η σύνδεση με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ (SDGs) και τα κριτήρια ESG. .... | 12  |
| 2.4 Μέτρηση και Αξιολόγηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....                                                    | 14  |
| 2.4.1 Δείκτες ESG .....                                                                                             | 14  |
| 2.4.2 Απολογισμοί Βιώσιμης Ανάπτυξης .....                                                                          | 14  |
| 2.4.3 Μέτρηση Κοινωνικού Αντικτύπου (Social Impact Measurement).....                                                | 15  |
| 2.5 Σύνοψη .....                                                                                                    | 15  |
| 3. Η ΕΚΕ ως πλαίσιο συνεργασίας του ιδιωτικού τομέα με την ΚΑΟ.....                                                 | 17  |
| 3.1 Το Θεσμικό Πλαίσιο της ΚΑΟ στην Ελλάδα .....                                                                    | 18  |
| 3.2 Προκλήσεις και Ανάγκες των Φορέων ΚΑΟ.....                                                                      | 20  |
| 3.3 Μοντέλα Συνεργασίας Ιδιωτικού τομέα με φορείς ΚΑΟ .....                                                         | 22  |
| 3.3.1 Οφέλη για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα .....                                                          | 24  |
| 3.3.2 Περιορισμοί και Κίνδυνοι για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα .....                                       | 25  |
| 3.3.3. Οφέλη για τους φορείς ΚΑΟ .....                                                                              | 26  |
| 3.3.4 Περιορισμοί και Κίνδυνοι για τους φορείς ΚΑΟ.....                                                             | 27  |
| 3.4 Η ΕΚΕ ως μοχλός ανάπτυξης της ΚΑΟ: Διεθνείς πρακτικές .....                                                     | 28  |
| 3.4.1 IKEA - RANGSUTRA .....                                                                                        | 28  |
| 3.4.2 BEN & JERRY'S – GREYSTON BAKERY .....                                                                         | 29  |
| 3.5 Σύνοψη .....                                                                                                    | 29  |
| 4. Μεθοδολογία Έρευνας.....                                                                                         | 31  |
| 4.1 Ερευνητική Φιλοσοφία και Στρατηγική.....                                                                        | 31  |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2 Σκοπός και Ερευνητικοί Στόχοι .....                                       | 31 |
| 4.3 Ερευνητικός Σχεδιασμός .....                                              | 32 |
| 4.4 Πληθυσμός και Δείγμα Έρευνας .....                                        | 34 |
| 4.5 Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων .....                                         | 37 |
| 4.6 Μεταβλητές έρευνας .....                                                  | 38 |
| 4.7 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....                                       | 40 |
| 4.8 Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων .....                                          | 41 |
| 4.9 Περιορισμοί της έρευνας .....                                             | 43 |
| 4.10 Ηθικά Ζητήματα και Δεοντολογία της Έρευνας .....                         | 44 |
| 5. Μελέτη Περίπτωσης: Όμιλος ΟΤΕ .....                                        | 46 |
| 5.1 Εισαγωγή στη Δευτερογενή Έρευνα και Μεθοδολογική Τεκμηρίωση .....         | 46 |
| 5.2 Ο Όμιλος ΟΤΕ και η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης .....                    | 47 |
| 5.2.1 Σύντομο Προφίλ Οργανισμού .....                                         | 47 |
| 5.2.2 Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης και ESG .....                             | 47 |
| 5.3 Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης .....                                | 49 |
| 5.3.1 Περιβαλλοντικός Άξονας .....                                            | 49 |
| 5.3.2 Κοινωνικός Άξονας .....                                                 | 50 |
| 5.3.3 Εταιρική Διακυβέρνηση .....                                             | 50 |
| 5.4 Συνεργασίες με φορείς του οικοσυστήματος της ΚΑΟ .....                    | 51 |
| 5.5 Ανάλυση συνεργαζόμενων φορέων του οικοσυστήματος της ΚΑΟ .....            | 56 |
| 5.5.1 Χαρτογράφηση φορέων .....                                               | 56 |
| 5.5.2 Νομική μορφή φορέων .....                                               | 57 |
| 5.5.3 Παρουσίαση ευρημάτων χαρτογράφησης συνεργασιών .....                    | 58 |
| 5.6 Ευρήματα από τη Μελέτη Περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ .....                    | 59 |
| 5.7 Σύνδεση Μελέτης Περίπτωσης με μεταβλητές έρευνας .....                    | 61 |
| 5.8 Σύνοψη του Κεφαλαίου και Σύνδεση με την Πρωτογενή Έρευνα .....            | 62 |
| 6. Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων Πρωτογενούς Έρευνας .....             | 64 |
| 6.1. Εισαγωγή .....                                                           | 64 |
| 6.2 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου .....                                        | 64 |
| 6.2.1. Ταυτότητα Φορέα ΚΑΟ (Ενότητα Α) .....                                  | 65 |
| 6.2.2. Στοιχεία συνεργασίας και μορφές υποστήριξης (Ενότητα Β) .....          | 69 |
| 6.2.3 Οφέλη από την συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ (Ενότητα Γ) .....             | 72 |
| 6.2.4 Προκλήσεις και Ελλείψεις (Ενότητα Δ) .....                              | 78 |
| 6.2.5 Προτάσεις για μελλοντικές συνεργασίες (Ενότητα Ε) .....                 | 81 |
| 6.2.6 Σύνοψη .....                                                            | 84 |
| 6.3 Αποτελέσματα Συνέντευξης .....                                            | 84 |
| 6.3.1 Βαθμός Στρατηγικής Εξειδίκευσης .....                                   | 85 |
| 6.3.2 Επιχειρησιακή Αποτελεσματικότητα και Κάλυψη Αναγκών .....               | 86 |
| 6.3.3 Συμβολή στη Βιωσιμότητα και Ανθεκτικότητα .....                         | 86 |
| 6.3.4 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία .....                           | 87 |
| 6.3.5 Ποιότητα Συνεργασίας και Εμπόδια .....                                  | 87 |
| 6.3.6 Σύνοψη .....                                                            | 88 |
| 7. Συζήτηση Αποτελεσμάτων .....                                               | 90 |
| 7.1 Βασικά συμπεράσματα για την σχέση της ΕΚΕ με το οικοσύστημα της ΚΑΟ ..... | 90 |
| 7.1.1 Στρατηγική προσέγγιση .....                                             | 90 |
| 7.1.2 Κυριαρχία της χρηματοδότησης ως μοντέλου υποστήριξης .....              | 91 |
| 7.1.3 Βιωσιμότητα φορέων .....                                                | 91 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1.4 Ψηφιακός μετασχηματισμός .....                                           | 91  |
| 7.1.5 Ποιότητα συνεργασίας .....                                               | 92  |
| 7.1.6 Η απουσία των Κοιν.Σ.Επ. ....                                            | 92  |
| 7.1.7 Σύνοψη .....                                                             | 93  |
| 7.2 Προτάσεις για την ενίσχυση της συμβολής της ΕΚΕ στο οικοσύστημα της ΚΑΟ .. | 94  |
| 7.2.1. Μετάβαση από τη χρηματοδότηση στην ενδυνάμωση .....                     | 94  |
| 7.2.2. Διαμόρφωση συμμετοχικού πλαισίου σχεδιασμού .....                       | 95  |
| 7.2.3. Στοχευμένη ενσωμάτωση φορέων της ΚΑΟ .....                              | 95  |
| 7.2.4. Σταδιακή εξέλιξη και ενίσχυση των συνεργασιών .....                     | 96  |
| 7.2.5. Προσαρμογή δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού.....                        | 97  |
| 7.2.6 Μείωση διαδικαστικών εμποδίων και ενίσχυση εμπορικών συνεργασιών .....   | 98  |
| 7.2.7 Σύνοψη .....                                                             | 99  |
| 7.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....           | 99  |
| 7.3.1 Περιορισμοί που σχετίζονται με το δείγμα .....                           | 100 |
| 7.3.2 Μεθοδολογικοί περιορισμοί.....                                           | 100 |
| 7.3.3 Περιορισμοί που σχετίζονται με το πεδίο της έρευνας.....                 | 101 |
| 7.3.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....                                    | 101 |
| 7.3.5. Σύνοψη .....                                                            | 102 |
| 8. Σύνοψη και Συμβολή Έρευνας .....                                            | 103 |
| Βιβλιογραφία.....                                                              | 105 |
| Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο συνεργαζόμενων φορέων.....                         | 109 |

**Κατάλογος Σχημάτων**

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Σχήμα 1: Μοντέλο 5 Εποχών - (Visser, 2010).....                                                                                             | 6  |
| Σχήμα 2: Πυραμίδα της ΕΚΕ (Carroll, 1991).....                                                                                              | 10 |
| Σχήμα 3: Βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι φορείς της ΚΑΟ στην Ελλάδα.....                                                           | 20 |
| Σχήμα 4: Μοντέλο Συνεργατικού Συνεχούς (Austin & Seitanidi, 2012).....                                                                      | 22 |
| Σχήμα 5: Πυλώνες ESG – Στρατηγική Βιωσιμότητας Ομίλου ΟΤΕ.....                                                                              | 48 |
| Σχήμα 6: Κατανομή φορέων ως προς την νομική μορφή.....                                                                                      | 65 |
| Σχήμα 7: Κατανομή φορέων ως προς τα έτη λειτουργίας τους.....                                                                               | 66 |
| Σχήμα 8: Κατανομή φορέων ως προς τον τομέα δραστηριότητάς τους.....                                                                         | 67 |
| Σχήμα 9: Κατανομή φορέων ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων.....                                                                         | 68 |
| Σχήμα 10: Κατανομή φορέων ανά είδος υποστήριξης.....                                                                                        | 69 |
| Σχήμα 11: Κατανομή φορέων ως προς τη διάρκεια & την συχνότητα συνεργασίας.....                                                              | 70 |
| Σχήμα 12: Κατανομή απαντήσεων ως προς τον βαθμό ανταπόκρισης στην κοινωνική αποστολή.....                                                   | 71 |
| Σχήμα 13: Κατανομή φορέων ως προς τους άμεσα ωφελούμενους.....                                                                              | 72 |
| Σχήμα 14: Κατανομή φορέων ως προς την ύπαρξη εμπορικής συνεργασίας με τον Όμιλο ΟΤΕ.....                                                    | 73 |
| Σχήμα 15: Κατανομή απαντήσεων ως προς την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών ρευστότητάς τους.....                                             | 74 |
| Σχήμα 16: Κατανομή απαντήσεων ως προς τη συμβολή της υποστήριξης του Ομίλου ΟΤΕ στη διοικητική οργάνωση & ψηφιακή ετοιμότητα του φορέα..... | 75 |
| Σχήμα 17: Κατανομή απαντήσεων ως προς την ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής βιωσιμότητας φορέα.....                                     | 76 |
| Σχήμα 18: Κατανομή απαντήσεων ως προς τον βαθμό ισότιμης συνεργασίας.....                                                                   | 77 |
| Σχήμα 19: Κατανομή απαντήσεων ως προς την ενίσχυση κοινωνικού αντικτύπου.....                                                               | 77 |
| Σχήμα 20: Κατανομή απαντήσεων ως προς τον βαθμό ευκολίας στην επικοινωνία και την επαφή με τον όμιλο ΟΤΕ.....                               | 78 |
| Σχήμα 21: Κατανομή απαντήσεων ως προς τον βαθμό πίεσης προσαρμογής του κοινωνικού σκοπού του φορέα.....                                     | 79 |
| Σχήμα 22: Κατανομή φορέων ως προς τα κενά στην συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ.....                                                             | 80 |
| Σχήμα 23: Κατανομή απαντήσεων ως προς την επιδίωξη συνεργασίας στο μέλλον.....                                                              | 81 |
| Σχήμα 24: Κατανομή φορέων ως προς τις προτάσεις προς την διοίκηση του Ομίλου ΟΤΕ.....                                                       | 82 |
| Σχήμα 25: Κατανομή φορέων ως προς τις εσωτερικές βελτιώσεις με στόχο την εναρμόνιση με τον Όμιλο ΟΤΕ.....                                   | 83 |

## **Κατάλογος Πινάκων**

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1: Βασικοί Νόμοι για την ΚΑΟ στην Ελλάδα.....                | 18 |
| Πίνακας 2: Πίνακας Αντιστοίχισης Ερευνητικών Στοιχείων .....         | 34 |
| Πίνακας 3: Δείγμα φορέων πρωτογενούς έρευνας .....                   | 37 |
| Πίνακας 4: Σύνδεση μεταβλητών και Εργαλείων Συλλογής Δεδομένων ..... | 40 |
| Πίνακας 5: Βασικές Συνεργασίες Ομίλου ΟΤΕ με φορείς ΚΑΟ.....         | 56 |

## Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

|            |                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------|
| ΑΜΚΕ       | Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία                       |
| ΕΚΕ        | Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη                             |
| ΚΑΟ        | Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία                    |
| Κοιν.Σ.Επ. | Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση                   |
| Κοι.Σ.Π.Ε. | Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης        |
| ΜΚΟ        | Μη Κυβερνητικός Οργανισμός                            |
| ΟΗΕ        | Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών                             |
| ΟΟΣΑ       | Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης      |
| ΟΤΕ        | Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος                    |
| CSR        | Corporate Social Responsibility                       |
| ESG        | Environment, Society, Governance                      |
| GDPR       | General Data Protection Regulation                    |
| OECD       | Organization for Economic Cooperation and Development |
| SDGs       | Sustainability Development Goals                      |
| SSE        | Social and Solidarity Economy                         |

## **1. Εισαγωγή**

Τα τελευταία χρόνια η επιστημονική κοινότητα και η αγορά εκδηλώνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα στην αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, οι έννοιες της βιώσιμης ανάπτυξης και της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να συμβάλουν ενεργά στη δημιουργία θετικού κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου. Παράλληλα, η ανάπτυξη της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΟ) φέρνει στο προσκήνιο εναλλακτικές μορφές οικονομικής δραστηριότητας, με έμφαση στη συλλογική δράση, την κάλυψη κοινωνικών αναγκών, την επίλυση περιβαλλοντικών ζητημάτων και την κοινωνική καινοτομία. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η συνεργασία μεταξύ ιδιωτικών επιχειρήσεων και φορέων του οικοσυστήματος της ΚΑΟ αποτελεί ένα πεδίο ιδιαίτερου ερευνητικού ενδιαφέροντος.

### **1.1 Πλαίσιο και Σπουδαιότητα του Θέματος**

Ο σύγχρονος κόσμος αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των φυσικών πόρων, η ανεργία, η αύξηση των κοινωνικών ανισοτήτων και ο ψηφιακός αποκλεισμός (ΟΗΕ, 2015). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις καλούνται να κινηθούν πέρα από την παραδοσιακή επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους για τους μετόχους (Freeman, 1984), να επαναπροσδιορίσουν τον εταιρικό σκοπό τους και να αναλάβουν έναν ευρύτερο κοινωνικό ρόλο (Porter & Kramer, 2011).

Στο πλαίσιο αυτό, οι σύγχρονες επιχειρηματικές στρατηγικές εντάσσουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ως κεντρικό στοιχείο τους. Η έννοια της ΕΚΕ συνδέει την επιχειρηματική επιτυχία με την κοινωνική πρόοδο και οδηγεί στην ιδέα της «Δημιουργίας Κοινής Αξίας», σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν ταυτόχρονα οικονομική και κοινωνική αξία (Porter & Kramer, 2011). Η ΕΚΕ μετασχηματίζεται σταδιακά και από απλή φιλανθρωπική δραστηριότητα μετατρέπεται σε επιχειρηματική στρατηγική με επιδίωξη την βιωσιμότητα. Οι επιχειρήσεις καλούνται πλέον να ανταποκριθούν στα συμφέροντα των μετόχων αλλά και στις προσδοκίες όλων των

ενδιαφερόμενων μερών, όπως είναι οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι εργαζόμενοι, οι τοπικές κοινότητες και η κοινωνία.

Παράλληλα, η ΚΑΟ αναδεικνύεται ως ένα εναλλακτικό οικονομικό μοντέλο που δίνει έμφαση στο κοινωνικό όφελος και στη συλλογική δράση. Οι φορείς της ΚΑΟ, είτε πρόκειται για θεσμικά αναγνωρισμένες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων είτε για συλλογικές πρωτοβουλίες της Κοινωνίας των Πολιτών, λειτουργούν έχοντας στο επίκεντρο την ευημερία της κοινωνίας. Στην Ελλάδα, η ΚΑΟ απέκτησε ιδιαίτερη σημασία κατά την περίοδο της κρίσης και έπειτα, όπου πλήθος κοινωνικών εγχειρημάτων δημιουργήθηκαν με στόχο την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων, ενώ ο Νόμος 4430/2016 διαμόρφωσε το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των φορέων της ΚΑΟ.

Ο πυρήνας της παρούσας εργασίας αφορά στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα σε αυτούς τους δύο κόσμους. Η συνεργασία μεγάλων επιχειρήσεων με φορείς του οικοσυστήματος της ΚΑΟ μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας ενίσχυσης της λειτουργίας του καθώς συνδυάζει τους πόρους, την τεχνογνωσία, την οργανωτική ικανότητα και την μεγάλη κλίμακα των επιχειρήσεων με την κοινωνική αποστολή και την εγγύτητα των φορέων της κοινωνικής οικονομίας προς τις τοπικές κοινωνίες (Austin & Seitanidi, 2012).

.

## **1.2 Το Ερευνητικό Πρόβλημα**

Το βασικό ερευνητικό πρόβλημα αφορά στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι δράσεις ΕΚΕ συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του οικοσυστήματος της ΚΑΟ. Ειδικότερα εξετάζεται αν οι δράσεις ΕΚΕ περιορίζονται σε ένα μοντέλο χρηματοδοτικής υποστήριξης ή αν αποτελούν μέρος μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής συνεργασίας.

Στην περίπτωση του Ομίλου ΟΤΕ, ηγέτη στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας στην Ελλάδα, τίθεται το ερώτημα αν η στρατηγική του απέναντι στην ΚΑΟ αντανακλά μια προσέγγιση Δημιουργίας Κοινής Αξίας ή αν περιορίζεται σε δράσεις εταιρικής φιλανθρωπίας.

Το ερευνητικό ενδιαφέρον ενισχύεται από το γεγονός ότι η πλειονότητα των μελετών επικεντρώνεται στις στρατηγικές των επιχειρήσεων και λιγότερο στην οπτική των αποδεκτών των δράσεων ΕΚΕ. Η καταγραφή της εμπειρίας και της αξιολόγησης των

φορέων του οικοσυστήματος της ΚΑΟ, που έχουν συνεργαστεί με τον Όμιλο, μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της πραγματικής επίδρασης των συνεργασιών αυτών.

Ένα σημαντικό στοιχείο που θα επιχειρηθεί να αναδειχθεί μέσω της παρούσας εργασίας είναι οι πιθανές προκλήσεις που εμφανίζονται για τους φορείς, κατά την συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις, όπως το φαινόμενο της «αποστολικής παρέκκλισης». Σύμφωνα με τους Huybrechts & Nicholls (2012) οι φορείς πολλές φορές προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων αλλοιώνοντας τον αρχικό κοινωνικό σκοπό τους.

### **1.3 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα**

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως μοχλού ανάπτυξης για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ. Η έρευνα επιδιώκει να εξετάσει την αντίληψη των φορέων που δραστηριοποιούνται στην ΚΑΟ και έχουν αναπτύξει συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ, προκειμένου να αποτιμηθεί ο αντίκτυπος των δράσεων ΕΚΕ στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Πώς εξειδικεύεται η στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου ΟΤΕ ως προς την ενδυνάμωση του οικοσυστήματος της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στην Ελλάδα;
- Πώς αξιολογούν οι συμμετέχοντες φορείς την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ αναφορικά με την κάλυψη των αναγκών τους και τη βιωσιμότητά τους;
- Ποιες προκλήσεις, κενά ή ευκαιρίες αναδεικνύονται μέσα από τη συνεργασία των φορέων με τον Όμιλο ΟΤΕ;

### **1.4 Μεθοδολογία**

Η έρευνα βασίζεται σε μεικτή μεθοδολογική προσέγγιση. Η δευτερογενής έρευνα βασίζεται στη μελέτη των Απολογισμών Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ καθώς και δημοσιεύσεων στο διαδίκτυο. Μέσα από την ανάλυση και την αποδελτίωση των πηγών επιχειρείται η κατανόηση και αποτύπωση της στρατηγικής προσέγγισης του Ομίλου ΟΤΕ σε θέματα βιωσιμότητας και ΕΚΕ. Η πρωτογενής έρευνα αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα.

Στο πρώτο επίπεδο, πραγματοποιείται ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων προς τους φορείς που έχουν συνεργαστεί με τον Όμιλο ΟΤΕ στο πλαίσιο δράσεων ΕΚΕ. Στόχος είναι η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων ΕΚΕ από την πλευρά των φορέων. Στο δεύτερο επίπεδο, πραγματοποιείται ποιοτική έρευνα μέσω ημιδομημένης συνέντευξης με στέλεχος της ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ. Η συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση επιτρέπει τη διασταύρωση των δεδομένων και την καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ της εταιρικής στρατηγικής και του πραγματικού κοινωνικού αντικτύπου των δράσεων ΕΚΕ.

## **1.5 Αναγκαιότητα, Συμβολή και Περιορισμοί**

Η διπλωματική εργασία συμβάλει στην ανάδειξη της οπτικής των φορέων του χώρου της ΚΑΟ. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η φωνή των κοινωνικών φορέων δεν αποτυπώνεται συχνά στους επίσημους εταιρικούς απολογισμούς. Παράλληλα παρουσιάζει και ορισμένους περιορισμούς. Το μέγεθος του δείγματος είναι στοχευμένο και ως εκ τούτου σχετικά μικρό. Βασίζεται σε μία μόνο μελέτη περίπτωσης, αυτή του Ομίλου ΟΤΕ περιορίζοντας τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να προσφέρουν χρήσιμες ενδείξεις και να αποτελέσουν βάση αναφοράς για τη δυναμική των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα και φορέων του χώρου της ΚΑΟ στην Ελλάδα.

## **1.6 Δομή της Εργασίας**

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε οχτώ κεφάλαια.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε τη θεωρητική προσέγγιση της ΕΚΕ και την εξέλιξη της έννοιας αυτής. Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύουμε την ΚΑΟ, το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα καθώς και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Παράλληλα εξετάζουμε τη σχέση μεταξύ ιδιωτικού και τρίτου τομέα και τα μοντέλα συνεργασίας που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε τη μεθοδολογία της έρευνας ενώ στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναλύουμε το προφίλ του Ομίλου ΟΤΕ, τη στρατηγική βιωσιμότητας του και τις δράσεις ΕΚΕ που υλοποιεί. Το **έκτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ στο **έβδομο κεφάλαιο** αποτυπώνουμε τα τελικά συμπεράσματα, τους περιορισμούς και τις προτάσεις. Στο **όγδοο κεφάλαιο**

πραγματοποιούμε μια τελική σύνοψη και αναφορά στην συμβολή της έρευνας που διεξήχθη.

## 2. Θεωρητικό Πλαίσιο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, με στόχο την κατανόηση της έννοιας, της εξέλιξής της και του ρόλου της στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ΕΚΕ αποτελεί ένα δυναμικό πεδίο που επηρεάζεται από κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές εξελίξεις και εξελίσσεται διαρκώς.

Αρχικά εξετάζεται η ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις που διαμόρφωσαν τη σχέση επιχείρησης και κοινωνίας. Τέλος, αναλύεται η σύνδεση της ΕΚΕ με τη βιώσιμη ανάπτυξη και τα σύγχρονα εργαλεία αξιολόγησης, όπως οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης και τα κριτήρια ESG.

### 2.1 Η Ιστορική Εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει υποστεί βαθύ μετασχηματισμό κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών (Visser, 2010). Η εξέλιξή της περιγράφεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία ως μια σταδιακή μετάβαση από πρακτικές που είχαν αμυντικό και αποσπασματικό χαρακτήρα σε μια στρατηγική ενσωμάτωση στον πυρήνα των επιχειρηματικών λειτουργιών (Porter & Kramer, 2011; Visser, 2010). Για την κατανόηση αυτής της εξέλιξης ο Visser (2010) προτείνει το μοντέλο των πέντε αλληλεπικαλυπτόμενων εποχών. Σύμφωνα με αυτό η κάθε εποχή αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο στάδιο ωρίμανσης ως προς την αντίληψη και εν συνεχεία την εφαρμογή στην πράξη των δεσμεύσεων των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία. Το μοντέλο αποτυπώνεται στο **Σχήμα 1** ενώ παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι εποχές και τα στάδια από τα οποία διέρχεται η ΕΚΕ.

| <b>Economic Age</b> | <b>Stage of CSR</b> | <b>Modus Operandi</b> | <b>Key Enabler</b> | <b>Stakeholder Target</b>            |
|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Greed               | Defensive           | Ad hoc interventions  | Investments        | Shareholders, government & employees |
| Philanthropy        | Charitable          | Charitable programmes | Projects           | Communities                          |
| Marketing           | Promotional         | Public relations      | Media              | General public                       |
| Management          | Strategic           | Management systems    | Codes              | Shareholders & NGOs/CSOs             |
| Responsibility      | Systemic            | Business models       | Products           | Regulators & customers               |

Σχήμα 1: Μοντέλο 5 Εποχών - (Visser, 2010)

### **2.1.1 Η Εποχή της Απληστίας (Age of Greed) – Αμυντική ΕΚΕ**

Στο αρχικό στάδιο, η λειτουργία των επιχειρήσεων καθοδηγείται από την επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους και της αξίας για τους μετόχους (Visser, 2010). Η κοινωνική ευθύνη αντιμετωπίζεται ως δευτερεύον ζήτημα και οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μόνο όταν υπάρχει έντονη κοινωνική πίεση ή κίνδυνος κανονιστικών κυρώσεων. Ο χαρακτήρας της ΕΚΕ σε αυτό το στάδιο είναι αμυντικός και περιορίζεται σε αποσπασματικές ενέργειες που στοχεύουν στη διαχείριση κάποιας παροδικής κρίσης ή την προστασία της εταιρικής φήμης.

### **2.1.2 Η Εποχή της Φιλανθρωπίας (Age of Philanthropy) – Φιλανθρωπική ΕΚΕ**

Στο επόμενο στάδιο, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναλαμβάνουν δράσεις κοινωνικής προσφοράς μέσω δωρεών, χορηγιών και προγραμμάτων φιλανθρωπικού χαρακτήρα. Οι πρωτοβουλίες αυτές έχουν στόχο την υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων και ευρύτερων κοινωνικών ομάδων (Visser, 2010). Παρότι οι δράσεις συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία, δεν συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τον πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

### **2.1.3 Η Εποχή του Μάρκετινγκ (Age of Marketing) – Προωθητική ΕΚΕ**

Σε αυτή τη φάση, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αντιλαμβάνονται την ΕΚΕ ως εργαλείο ενίσχυσης της εταιρικής εικόνας και φήμης τους και να την αξιοποιούν προς αυτήν την κατεύθυνση (Visser, 2010). Οι δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας συνδέονται με τη στρατηγική επικοινωνίας και τις δημόσιες σχέσεις. Ωστόσο, η περίοδος αυτή συνοδεύεται συχνά από κριτική για φαινόμενα «greenwashing», όπου οι επιχειρήσεις προβάλλουν επιλεκτικά θετικές δράσεις, για να συγκαλύψουν τις αρνητικές επιπτώσεις από την κύρια δραστηριότητά τους.

### **2.1.4 Η Εποχή της Διοίκησης (Age of Management) – Στρατηγική ΕΚΕ**

Η ΕΚΕ αρχίζει να ενσωματώνεται στα συστήματα διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι μεγάλες εταιρείες αναπτύσσουν πολιτικές βιωσιμότητας, εφαρμόζουν πρότυπα διαχείρισης και δημοσιεύουν εκθέσεις βιωσιμότητας (Visser, 2010). Η προσέγγιση αυτή επιφέρει πραγματικές βελτιώσεις ωστόσο πάσχει από την «κατάρρα της σταδιακότητας» καθώς βασίζεται σε μικρά, σταδιακά βήματα που αδυνατούν να ανταποκριθούν στην κλίμακα και τον επείγοντα χαρακτήρα των παγκόσμιων προκλήσεων βιωσιμότητας. Όπως αναφέρει ο

Visser (2010), προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή και η φτώχεια επιδεινώνονται με πολύ ταχύτερους ρυθμούς από αυτούς με τους οποίους οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις σταδιακές βελτιώσεις στις δράσεις της ΕΚΕ.

### **2.1.5 Η Εποχή της Ευθύνης (Age of Responsibility) – Συστημική ΕΚΕ (CSR 2.0)**

Σύμφωνα με τον Visser (2010), η ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ κορυφώνεται με τη μετάβαση της στη Συστημική (CSR 2.0), η οποία φέρνει μια θεμελιώδη αλλαγή παραδείγματος. Σε αυτό το στάδιο, οι επιχειρήσεις δεν ασχολούνται επιφανειακά και επιχειρούν να συμβάλουν ενεργά στην επίλυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων. Η κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη ενσωματώνεται στον πυρήνα των επιχειρηματικών μοντέλων και οι επιχειρήσεις επανασχεδιάζουν διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες, προκειμένου να μετατραπούν σε κινητήριους μοχλούς για ευρύτερες μακροοικονομικές και κοινωνικές αλλαγές. Για να μεταβούν επιτυχώς στην Εποχή της Ευθύνης (CSR 2.0), οι επιχειρήσεις οφείλουν να δομήσουν τη στρατηγική τους πάνω σε πέντε θεμελιώδεις αρχές, την δημιουργικότητα, την επεκτασιμότητα – δυνατότητα κλιμάκωσης, την ανταπόκριση, το glocality (σκέφτομαι διεθνώς, πράττω τοπικά) και την κυκλικότητα.

Οι εναλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν τον κοινωνικό τους ρόλο, από την προσήλωση στο κέρδος (εποχή της απληστίας) έως την λογοδοσία (εποχή της ευθύνης) επηρεάστηκαν και θεμελιώθηκαν από συγκεκριμένα ακαδημαϊκά ρεύματα και οικονομικές σχολές σκέψης. Για την εις βάθος κατανόηση των δυνάμεων που διαμόρφωσαν την ΕΚΕ εξετάζονται παρακάτω οι βασικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν ιστορικά, με κυριότερες την Θεωρία των Μετόχων (Shareholder Theory) και τη Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Theory).

## **2.2 Βασικές Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η κατανόηση της ΕΚΕ δεν μπορεί να στηριχθεί μόνο στην περιγραφή των πρακτικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Είναι απαραίτητο να εξεταστούν και οι βασικές θεωρίες που διαμόρφωσαν τον τρόπο αντίληψης τη σχέσης της επιχείρησης με την κοινωνία. Οι θεωρίες

εξηγούν γιατί οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν τελικά ευθύνη απέναντι στην κοινωνία, ποια είναι τα όρια της ευθύνης τους και πώς συνδέεται με τη λειτουργία και τη στρατηγική τους.

### **2.2.1 Η Νεοκλασική Προσέγγιση και η Θεωρία των Μετόχων**

Η Θεωρία των Μετόχων αποτελεί μία από τις βασικές και παλαιότερες προσεγγίσεις σχετικά με τους σκοπούς της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Friedman (1970), η βασική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της, αρκεί να λειτουργεί μέσα στο πλαίσιο του νόμου και των κανόνων της αγοράς. Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση οφείλει να εξυπηρετεί κυρίως τα συμφέροντα των μετόχων καθώς αυτοί έχουν αναλάβει το οικονομικό ρίσκο της επένδυσης. Κάθε απόκλιση της επιχείρησης από την βασική της υποχρέωση θεωρείται ότι αποδυναμώνει τη λειτουργία της. Με βάση αυτή τη λογική, οι δράσεις ΕΚΕ αντιμετωπίζονται ως προαιρετικές ή αντίθετες προς τον βασικό στόχο της επιχείρησης.

Η θεωρία αυτή, αν και δέχθηκε έντονη κριτική, παραμένει σημαντική επειδή αποτέλεσε το σημείο εκκίνησης της σχετικής συζήτησης εξηγώντας γιατί για μεγάλο χρονικό διάστημα οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν την κοινωνική ευθύνη ως αποσπασματική ή εξωτερική δραστηριότητα. Σταδιακά η Θεωρία των Μετόχων κρίθηκε ανεπαρκής για να απαντήσει στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις και αδυνατούσε να εξηγήσει γιατί οι επιχειρήσεις οφείλουν να λογοδοτούν και σε άλλες ομάδες πέρα από τους μετόχους. Η κριτική αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη πιο σύνθετων θεωρητικών προσεγγίσεων.

### **2.2.2 Η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών**

Η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών αποτέλεσε ορόσημο στη θεωρητική εξέλιξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. ενώ η θεωρία εδραιώθηκε από τον Freeman (1984). Σε αντίθεση με τη Θεωρία των Μετόχων, υποστηρίζει ότι η επιχείρηση οφείλει να λογοδοτεί πέρα από τους μετόχους και σε ευρύτερες ομάδες που επηρεάζονται από τη λειτουργία της ή μπορούν να την επηρεάσουν. Στα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες και το κράτος. Σύμφωνα με τον Freeman, μια επιχείρηση επιτυγχάνει μακροπρόθεσμα όταν αναπτύσσει και διατηρεί σταθερές και αμοιβαία ωφέλιμες σχέσεις με αυτές τις ομάδες. Η προσέγγιση αυτή έχει ιδιαίτερη αξία γιατί μετατοπίζεται το κέντρο βάρους της επιχείρησης από την επίτευξη μόνο του

οικονομικού κέρδους και θεωρείται πλέον εκτός από οικονομικός οργανισμός και κοινωνική οντότητα που αλληλοεπιδρά συνεχώς με το περιβάλλον της.

Στο πλαίσιο της ΕΚΕ, η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών προσφέρει τη θεωρητική βάση για έννοιες όπως διαφάνεια, βιώσιμη ανάπτυξη και λογοδοσία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να λαμβάνουν υπόψη, κατά την λήψη των αποφάσεων και τον σχεδιασμό των λειτουργιών τους, τις επιπτώσεις σε κοινωνία και το περιβάλλον. Παράλληλα ενσωματώνει και την ηθική διάσταση υποστηρίζοντας ότι η μετατόπιση προς την κοινωνία είναι χρήσιμη στρατηγικά αλλά και ηθικά σωστή. Η σημασία της θεωρίας αυτής για τη σύγχρονη ΕΚΕ είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς σχετίζεται άμεσα με τη βιώσιμη ανάπτυξη και την εταιρική διακυβέρνηση.

### 2.2.3 Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Carroll)

Μία από τις πιο επιδραστικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την ΕΚΕ είναι η Πυραμίδα του Carroll. Το μοντέλο αυτό προτάθηκε για να αποτυπώσει τις διαφορετικές διαστάσεις της ευθύνης μιας επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία. Σύμφωνα με τον Carroll (1991), η ευθύνη αυτή περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα: την οικονομική, τη νομική, την ηθική και τη φιланθρωπική διάσταση, όπως παρουσιάζονται και στο **Σχήμα 2**.



Σχήμα 2: Πυραμίδα της ΕΚΕ (Carroll, 1991)

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι οικονομικές ευθύνες, καθώς η επιχείρηση οφείλει να είναι κερδοφόρα και βιώσιμη. Ακολουθούν οι νομικές ευθύνες που αφορούν στην συμμόρφωση της επιχείρησης με τους νόμους και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, καθώς η κοινωνία αναμένει από τις επιχειρήσεις να παράγουν κέρδος και να σέβονται τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία της αγοράς. Το τρίτο επίπεδο περιλαμβάνει τις ηθικές ευθύνες οι οποίες σχετίζονται με συμπεριφορές που θεωρούνται δίκαιες και αποδεκτές από την κοινωνία και τοποθετούνται πέρα από τις νομικές υποχρεώσεις. Αφορούν στον σεβασμό των εργαζομένων, την προστασία του περιβάλλοντος και τις συναλλαγές με διαφάνεια και ακεραιότητα με τους πελάτες της. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι φιλανθρωπικές ευθύνες, δηλαδή οι εθελοντικές δράσεις προσφοράς της επιχείρησης προς την κοινωνία, οι οποίες δεν είναι υποχρεωτικές, αλλά συνδέονται με τη θετική συμβολή της επιχείρησης στην κοινωνία.

Η σημασία αυτού του μοντέλου έγκειται στη ανάδειξη του πολυδιάστατου χαρακτήρα της ΕΚΕ, με συνδυασμό οικονομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων. Δεν περιορίζει τον χαρακτήρα και τον ρόλο της επιχείρησης σε οικονομικό αλλά αναγνωρίζει σε αυτήν και θεσμικές, ηθικές και κοινωνικές υποχρεώσεις. Παρά την κριτική που έχει δεχθεί, επειδή διαχωρίζει την φιλανθρωπία από τον στρατηγικό πυρήνα της επιχείρησης, παραμένει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση της εξέλιξης της εταιρικής ευθύνης.

#### **2.2.4 Δημιουργία Αμοιβαίας Αξίας**

Η προσέγγιση της Δημιουργίας Αμοιβαίας Αξίας, που αναπτύχθηκε από τους Porter και Kramer το 2011, αποτελεί μία από τις πιο σύγχρονες θεωρίες σχετικά με τη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας. Η βασική της αρχή είναι ότι η επιχείρηση οφείλει να αντιμετωπίζει τα κοινωνικά ζητήματα ως θέματα που συνδέονται με την λειτουργία, την στρατηγική και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της και όχι ως εξωτερικούς περιορισμούς (Porter & Kramer, 2011).

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν ταυτόχρονα οικονομική και κοινωνική αξία. Έτσι οι δράσεις ΕΚΕ παύουν να κινούνται στα όρια της επικοινωνιακής στρατηγικής και της ηθικής υποχρέωσης και μπορούν να γίνουν πηγή καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Porter και Kramer προτείνουν τρεις βασικούς τρόπους δημιουργίας αμοιβαίας αξίας. Τον ανασχεδιασμό προϊόντων και αγορών

με βάση κοινωνικές ανάγκες, την βελτίωση της παραγωγικότητας με παρεμβάσεις μείωσης κοινωνικών και περιβαλλοντικών κοστών και την ενίσχυση των τοπικών οικοσυστημάτων.

Η σημασία αυτής της θεωρίας είναι ότι επιχειρεί να υπερβεί τον διαχωρισμό ανάμεσα στο κέρδος και το κοινωνικό όφελος, υποστηρίζοντας την δυνατότητα συνύπαρξης και αλληλοϋποστήριξής τους. Έτσι η ΕΚΕ αποκτά πιο στρατηγικό χαρακτήρα και συνδέεται με τον πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η θεωρία της Δημιουργίας Αμοιβαίας Αξίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την παρούσα εργασία, καθώς σχετίζεται άμεσα με το ερώτημα κατά πόσο οι δράσεις ΕΚΕ μπορούν να λειτουργήσουν ως μοχλός ανάπτυξης για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία. Ειδικότερα, αναδεικνύει τη δυνατότητα μετάβασης από ένα μοντέλο απλής υποστήριξης σε μια στρατηγική συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων της ΚΑΟ.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τον ρόλο των επιχειρήσεων έχουν εξελιχθεί σημαντικά. Η αρχική προτεραιότητα στη μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους μετατοπίστηκε αρχικά προς την αναγνώριση της σχέσης και της αλληλεξάρτησης της επιχείρησης με το κοινωνικό της περιβάλλον (Freeman & McVea, 2001) και σταδιακά προς την λογική της συνδημιουργίας οικονομικής και κοινωνικής αξίας (Porter & Kramer, 2011). Παράλληλα η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών συνέβαλε καθοριστικά στη διαμόρφωση της θεωρητικής βάσης για την επιχειρηματική υπευθυνότητα. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στην ανάγκη για πιο συστηματική αξιολόγηση, με τα κριτήρια ESG να αποτελούν σήμερα ένα βασικό εργαλείο μέτρησης της επίδρασης των επιχειρήσεων στο περιβάλλον, την κοινωνία και την εταιρική διακυβέρνηση (Li et al., 2021).

### **2.3 ΕΚΕ και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Η σύνδεση με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ (SDGs) και τα κριτήρια ESG.**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στη σύγχρονη εποχή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία επιδιώκει την ισορροπία μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικής συνοχής και προστασίας του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον Sachs (2015), η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί έναν νέο τρόπο κατανόησης της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στην οικονομία, την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον. Η σχέση αυτή επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις, που καλούνται να λειτουργούν όχι μόνο ως οικονομικές μονάδες, αλλά

λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στην κοινωνία και το περιβάλλον.

Σημαντική, ως προς την εξέλιξη της παραπάνω συζήτησης, ήταν η υιοθέτηση της Ατζέντας 2030 των Ηνωμένων Εθνών, η οποία περιλαμβάνει τους 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs). Οι στόχοι αυτοί λειτουργούν ως ένα κοινό διεθνές πλαίσιο για την αντιμετώπιση παγκόσμιων προκλήσεων, όπως η φτώχεια, η δράση για την κλιματική αλλαγή και οι κοινωνικές ανισότητες. Η Ατζέντα 2030 αναγνωρίζει ρητά την συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα ως προς την επίτευξη των στόχων, ενθαρρύνοντας τους να τους ενσωματώσουν στην στρατηγική, στις λειτουργίες τους και τις αναφορές τους. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι οι δράσεις ΕΚΕ αποκτούν πιο συγκεκριμένο και μετρήσιμο περιεχόμενο. Μια επιχείρηση δεν αρκεί να δηλώνει ότι είναι κοινωνικά υπεύθυνη αλλά καλείται αποδεικνύει με ποιον τρόπο συμβάλλει συγκεκριμένα σε τομείς, όπως η εκπαίδευση, η ισότητα και η περιβαλλοντική προστασία.

Παράλληλα ιδιαίτερη σημασία έχει πλέον και το πλαίσιο ESG, ένα συγκεκριμένο και μετρήσιμο σύστημα αξιολόγησης της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Αφορά στις διαστάσεις Περιβάλλον, Κοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση και προσφέρει δείκτες για την μέτρηση της επίδρασης μιας επιχείρησης ως προς αυτές τις διαστάσεις. Η ανάπτυξη του πλαισίου ESG συνδέεται άμεσα με την ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων δεικτών για την αξιολόγηση της υπεύθυνης λειτουργίας των επιχειρήσεων, μετατρέποντας την ΕΚΕ από εθελοντική πρακτική σε μετρήσιμη διαδικασία.. Με αυτό τον τρόπο, η κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης αποκτά θεσμική βαρύτητα και ανοίγει το πεδίο για στρατηγικές συμπράξεις με την κοινωνία. Σύμφωνα με τους Li et al. (2021), τα κριτήρια ESG έχουν ισχυρή θεωρητική σύνδεση με τη Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών, καθώς λειτουργούν ως εργαλείο μέσα από το οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν στις προσδοκίες διαφορετικών κοινωνικών ομάδων.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο υπάρχει στενή σύνδεση ανάμεσα στην ΕΚΕ, τη βιώσιμη ανάπτυξη, τους SDGs και τα κριτήρια ESG. Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ εκφράζουν το όραμα, η ΕΚΕ την δέσμευση των επιχειρήσεων και τα κριτήρια ESG το μεθοδολογικό εργαλείο για την μέτρηση, και αξιολόγηση των δράσεων τους (United Nations, 2015).

Η σύνδεση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα εργασία, καθώς επιτρέπει να εξεταστεί η ΕΚΕ ως στρατηγικό εργαλείο των επιχειρήσεων που μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον. Δημιουργεί ταυτόχρονα την βάση για να εξεταστεί πώς οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν την κοινωνία και το περιβάλλον μέσα από την συνεργασία τους με το οικοσύστημα της ΚΑΟ.

## **2.4 Μέτρηση και Αξιολόγηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η ανάγκη μέτρησης και αξιολόγησης της ΕΚΕ αποτελεί πλέον βασικό στοιχείο της επιχειρηματικής πρακτικής και γι' αυτό τον λόγο απαιτούνται συγκεκριμένα εργαλεία καταγραφής και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των δράσεων. Η αξιολόγηση της ΕΚΕ βασίζεται κυρίως σε τρεις βασικούς άξονες: τους δείκτες ESG, τους Απολογισμούς Βιώσιμης Ανάπτυξης και τη μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου.

### **2.4.1 Δείκτες ESG**

Οι δείκτες ESG (Environmental, Social, Governance) αποτελούν ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία για τη μέτρηση της βιωσιμότητας και της υπεύθυνης επιχειρηματικής λειτουργίας, ιδιαίτερα στον χρηματοοικονομικό τομέα (Li et al., 2021). Το πλαίσιο ESG αξιολογεί τις επιχειρήσεις μέσα από τρεις βασικές διαστάσεις:

- **Περιβαλλοντική διάσταση (E: Environmental):** Αφορά στις επιπτώσεις της επιχείρησης στο φυσικό περιβάλλον.
- **Κοινωνική διάσταση (S: Social):** Αφορά στη σχέση της επιχείρησης με τους εργαζομένους και την κοινωνία.
- **Διακυβέρνηση (G: Governance):** Σχετίζεται με τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης.

### **2.4.2 Απολογισμοί Βιώσιμης Ανάπτυξης**

Οι επιχειρήσεις δημοσιοποιούν τις επιδόσεις τους σε θέματα βιωσιμότητας κυρίως μέσω των Απολογισμών Βιώσιμης Ανάπτυξης. Οι αναφορές αυτές παρουσιάζουν τις δράσεις και τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων σε περιβαλλοντικό, κοινωνικό και διοικητικό επίπεδο. Η σημασία δημοσιοποίησης τέτοιων στοιχείων αναγνωρίζεται διεθνώς, καθώς η Ατζέντα 2030 του ΟΗΕ ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές και να

ενσωματώνουν σχετικές πληροφορίες στους ετήσιους απολογισμούς τους (United Nations, 2015). Παρόλα αυτά, η παραδοσιακή μορφή δημοσιοποίησης στοιχείων αποτυπώνει μια στατική εικόνα της εταιρικής επίδοσης και σύμφωνα με τον Visser (2010) η διαφάνεια μιας επιχείρησης αναμένεται να ενισχυθεί μέσω της παροχή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.

#### **2.4.3 Μέτρηση Κοινωνικού Αντικτύπου (Social Impact Measurement)**

Ενώ οι Δείκτες ESG επικεντρώνονται κυρίως στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων μιας επιχείρησης, η μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου εστιάζει στην αξιολόγηση του θετικού αποτελέσματος των δράσεων μιας επιχείρησης στην κοινωνία. Οι Porter και Kramer (2011) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δουν τα κοινωνικά ζητήματα ως ευκαιρία δημιουργίας αξίας για την κοινωνία και φυσικά για τις ίδιες.

Η ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου προήλθε σε μεγάλο βαθμό από τον χώρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, όπου οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αποδείξουν ότι επιτυγχάνουν τον κοινωνικό τους σκοπό (Huybrechts & Nicholls, 2012). Η σημασία της μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου αναγνωρίζεται πλέον και θεσμικά, όπως για παράδειγμα στην Ελλάδα με τον Νόμο 4430/2016 για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία που εισάγει για πρώτη φορά τους όρους «κοινωνική καινοτομία» και «κοινωνικός αντίκτυπος».

### **2.5 Σύνοψη**

Ολοκληρώνοντας τη θεωρητική ανασκόπηση καθίσταται σαφές ότι η ΕΚΕ έχει μετατοπιστεί οριστικά από το περιθώριο της επιχειρηματικής δράσης στον πυρήνα της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η εξέλιξή της, από τη εθελοντική φιλανθρωπία έως την συστημική ΕΚΕ (CSR 2.0) και τη Δημιουργία Αμοιβαίας Αξίας, αναδεικνύει τον αυξανόμενο στρατηγικό της ρόλο. Η υιοθέτηση της Θεωρίας των Ενδιαφερόμενων Μερών έδειξε ότι η βιωσιμότητα των μεγάλων επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από την ικανότητά τους να ικανοποιούν τις ανάγκες ευρύτερων κοινωνικών ομάδων. Παράλληλα η ευθυγράμμιση με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) και η υιοθέτηση των κριτηρίων ESG προσφέρει το πλαίσιο αξιολόγησης και συστηματικής μέτρησης των

δράσεων ΕΚΕ μετατρέποντάς τις σε στρατηγικές επιλογές με μετρήσιμο κοινωνικό αντίκτυπο.

Εδώ ακριβώς συναντάται η σύγχρονη ΕΚΕ με την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (ΚΑΟ). Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η αντιμετώπιση σύνθετων κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων απαιτεί συνεργασίες πέρα από τα παραδοσιακά μοντέλα χορηγιών. Οι φορείς του οικοσυστήματος της ΚΑΟ, έχοντας εγγεγραμμένο στο DNA τους τον κοινωνικό αντίκτυπο και διαθέτοντας βαθιά γνώση των αναγκών της κοινωνίας αναδεικνύονται σε ιδανικούς στρατηγικούς εταίρους. Έτσι οι μεν επιχειρήσεις αποκτούν πρόσβαση στην κοινωνία και εξασφαλίζουν την «κοινωνική άδεια λειτουργίας», οι δε φορείς της ΚΑΟ ενισχύουν τη βιωσιμότητα και την κλίμακα της δράσης τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα εργασία εστιάζει στη διερεύνηση της ΕΚΕ ως πλαισίου συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων της ΚΑΟ. Συγκεκριμένα, εξετάζεται κατά πόσο οι δράσεις ΕΚΕ μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός ενίσχυσης και ανάπτυξης των φορέων αυτών. Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζεται το οικοσύστημα της ΚΑΟ, με έμφαση στα βασικά χαρακτηριστικά της, το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα και τις δυνατότητες συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα.

### **3. Η ΕΚΕ ως πλαίσιο συνεργασίας του ιδιωτικού τομέα με την ΚΑΟ**

Πριν από την οικονομική κρίση η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία στην Ελλάδα δεν αποτελούσε κεντρικό αντικείμενο δημόσιου διαλόγου ή πολιτικής. Ωστόσο, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και ιδιαίτερα μετά το 2011, παρατηρήθηκε σημαντική ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης. Η αύξηση της ανεργίας, η μείωση των εισοδημάτων και η αδυναμία του κράτους πρόνοιας οδήγησαν στην αναζήτηση λύσεων σε συλλογικό επίπεδο και στην ανάπτυξη συλλογικών πρωτοβουλιών όπως κοινωνικά ιατρεία, ανταλλακτικά δίκτυα, κοινωνικά παντοπωλεία και συνεργατικά εγχειρήματα.

Η ΚΑΟ στην Ελλάδα δεν περιορίζεται αποκλειστικά στους θεσμικά αναγνωρισμένους φορείς όπως οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.), αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο σύνολο πρωτοβουλιών και οργανωτικών μορφών που αναπτύσσονται «από τα κάτω» και σε αρκετές περιπτώσεις λειτουργούν χωρίς συγκεκριμένη νομική μορφή. Σύμφωνα με τους Καβουλάκο και Γριτζά (2015), τέτοιες πρωτοβουλίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως «νέες μορφές Κοινωνίας των Πολιτών» και περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα τοπικά εναλλακτικά νομίσματα, τις τράπεζες χρόνου και διάφορες συλλογικές δράσεις αλληλεγγύης. Ταυτόχρονα, στον ευρύτερο χώρο της ΚΑΟ δραστηριοποιούνται και οργανωμένες δομές της Κοινωνίας των Πολιτών, όπως ΜΚΟ, σωματεία, σύλλογοι και ΑΜΚΕ, οι οποίες δραστηριοποιούνται στους τομείς της κοινωνικής πρόνοιας, της εκπαίδευσης, του περιβάλλοντος και της τοπικής ανάπτυξης. Παρότι δεν εντάσσονται πάντα θεσμικά στον πυρήνα της ΚΑΟ, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και στη διαμόρφωση ενός ευρύτερου οικοσυστήματος κοινωνικής δράσης και επιχειρηματικότητας. Η υιοθέτηση της ευρύτερης προσέγγισης της ΚΑΟ είναι σημαντική για την παρούσα έρευνα, καθώς οι συνεργασίες στο πλαίσιο της ΕΚΕ αφορούν συχνά φορείς του ευρύτερου τρίτου τομέα και όχι αποκλειστικά οργανισμούς εγγεγραμμένους στο Μητρώο της ΚΑΟ.

Συνολικά, η οικονομική κρίση λειτούργησε καταλυτικά στην ανάπτυξη και διάδοση της ΚΑΟ στην Ελλάδα, ενισχύοντας την ανάγκη θεσμικής αναγνώρισης και την ανάδυση ενός ευρύτερου κοινωνικού κινήματος που αναζητά εναλλακτικούς τρόπους παραγωγής, συνεργασίας και κάλυψης κοινωνικών αναγκών. Σε αυτό το πλαίσιο αναδείχθηκαν νέες

δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικού τομέα και οικοσυστήματος της ΚΑΟ, με την ΕΚΕ να αποτελεί το βασικό πεδίο ανάπτυξης αυτών των συνεργασιών. Στην επόμενη ενότητα εξετάζεται το θεσμικό πλαίσιο της ΚΑΟ στην Ελλάδα και οι δυνατότητες συνεργασίας της με τον ιδιωτικό τομέα μέσω δράσεων ΕΚΕ.

### 3.1 Το Θεσμικό Πλαίσιο της ΚΑΟ στην Ελλάδα

Η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια θεσμικής ρύθμισης της ΚΑΟ στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε με τον Νόμο 4019/2011, ο οποίος εισήγαγε τη νομική μορφή των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) και προέβλεπε τη δημιουργία του Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας (Αδάμ, Κορνηλάκης, Καβουλάκος, 2018). Στόχος του νόμου ήταν η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και η δημιουργία θέσεων εργασίας, κυρίως για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. Ωστόσο η πλειονότητα των Κοιν.Σ.Επ. δεν εστίασε αποκλειστικά στην κοινωνική ένταξη ευάλωτων ομάδων αλλά επικεντρώθηκε σε δραστηριότητες γενικότερου παραγωγικού χαρακτήρα, χωρίς έντονο κοινωνικό προσανατολισμό, γεγονός που οδήγησε σε κριτική για τη λειτουργία του πλαισίου.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι παραπάνω αδυναμίες και να διευρυνθεί το πεδίο της ΚΑΟ ψηφίστηκε ο Νόμος 4430/2016, ο οποίος εισήγαγε ένα πιο ολοκληρωμένο και σύγχρονο σύστημα ρύθμισης των θεμάτων της ΚΑΟ (Αδάμ, Κορνηλάκης, Καβουλάκος, 2018). Σύμφωνα με τον Νόμο, η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία ορίζεται ως το σύνολο οικονομικών δραστηριοτήτων που βασίζονται σε αρχές όπως η δημοκρατία, η ισότητα, η αλληλεγγύη και ο σεβασμός προς τον άνθρωπο και το περιβάλλον (Ν. 4430/2016). Συνοπτικά, οι βασικές νομοθετικές παρεμβάσεις που διαμόρφωσαν το θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στην Ελλάδα παρουσιάζονται στον

#### Πίνακα 1.

| Νόμος        | Έτος | Βασική συμβολή                                                                                                   |
|--------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ν. 4019/2011 | 2011 | Πρώτη θεσμική αναγνώριση της ΚΑΟ και εισαγωγή των Κοιν.Σ.Επ.                                                     |
| Ν. 4430/2016 | 2016 | Επέκταση του θεσμικού πλαισίου, εισαγωγή της έννοιας του κοινωνικού αντικτύπου και δημιουργία Μητρώου Φορέων ΚΑΟ |

Πίνακας 1: Βασικοί Νόμοι για την ΚΑΟ στην Ελλάδα

Κεντρική έννοια του νέου νομοθετικού πλαισίου αποτελεί ο κοινωνικός αντίκτυπος, ο οποίος διακρίνεται σε συλλογική ωφέλεια ( κάλυψη των αναγκών των μελών μέσω ισότιμων σχέσεων παραγωγής και συνεργασίας) και σε κοινωνική ωφέλεια (εξυπηρέτηση ευρύτερων αναγκών της κοινωνίας μέσα από δράσεις κοινωνικής καινοτομίας και βιώσιμης ανάπτυξης) (Αδάμ, Κορνηλάκης, Καβουλάκος, 2018). Οι βασικοί θεσμικοί αναγνωρισμένοι φορείς της ΚΑΟ είναι οι Κοιν.Σ.Επ., οι οποίες διακρίνονται σε Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης και Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας, καθώς και οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων. Παράλληλα, προβλέπεται η δυνατότητα ένταξης στο Μητρώο και άλλων νομικών προσώπων, εφόσον πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως η δημοκρατική λήψη αποφάσεων και ο περιορισμός στη διανομή κερδών (Ν. 4430/2016). Για τη διασφάλιση του μη κερδοσκοπικού και συλλογικού χαρακτήρα των φορέων ΚΑΟ, ο νόμος θέτει συγκεκριμένους περιορισμούς στη διανομή των κερδών. Το 5% των κερδών διατίθεται για τον σχηματισμό τακτικού αποθεματικού, έως το 35% μπορεί να διανεμηθεί στους εργαζομένους και το υπόλοιπο ποσοστό επανεπενδύεται στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στη δημιουργία θέσεων εργασίας (Ν. 4430/2016).

Παρά τη θεσμική ρύθμιση, η ΚΑΟ δεν περιορίζεται αποκλειστικά στις Κοιν.Σ.Επ. και στους Συνεταιρισμούς Εργαζομένων. Ο ίδιος ο νόμος αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα και το εύρος του πεδίου και επιτρέπει την ένταξη στο Μητρώο και άλλων νομικών μορφών, εφόσον υιοθετούν τις βασικές αρχές της δημοκρατικής διοίκησης, της συλλογικής ωφέλειας και του περιορισμού στη διανομή κερδών (Ν. 4430/2016). Παράλληλα, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι ο τρίτος τομέας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών. Σε αυτό το δυναμικό οικοσύστημα εντάσσονται ΜΚΟ, ιδρύματα, σωματεία και διάφορα άτυπα δίκτυα (Καβουλάκος & Γριτζάς, 2015). Οι οργανισμοί αυτοί συχνά αναλαμβάνουν υβριδικούς ρόλους συνδυάζοντας κοινωνικές υπηρεσίες και συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων και του κοινωνικού αποκλεισμού (Austin & Seitanidi, 2012).

Υπό αυτό το πρίσμα, η παρούσα διπλωματική εργασία υιοθετεί μια ευρύτερη και πιο συμπεριληπτική προσέγγιση της ΚΑΟ, λαμβάνοντας υπόψη τους θεσμικούς φορείς αλλά και το ευρύτερο οικοσύστημα και με στόχο την διερεύνηση προκλήσεων, καλών πρακτικών και δυνατοτήτων συνεργασίας. Η προσέγγιση αυτή κρίνεται σκόπιμη, καθώς η αλληλεπίδραση μεταξύ τυπικών και άτυπων μορφών οδηγεί στην τελική διαμόρφωση του σύγχρονου τοπίου της ΚΑΟ στην Ελλάδα.

### 3.2 Προκλήσεις και Ανάγκες των Φορέων ΚΑΟ

Παρά τη θεσμική αναγνώριση, η λειτουργία των φορέων της ΚΑΟ στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκλήσεων, οι οποίες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και δημιουργούν ένα απαιτητικό περιβάλλον για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των σχετικών εγχειρημάτων. Οι βασικές κατηγορίες προκλήσεων συνοψίζονται στο **Σχήμα 3**.



**Σχήμα 3: Βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι φορείς της ΚΑΟ στην Ελλάδα**

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις αφορά στην οικονομική βιωσιμότητα και την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων. Οι παραδοσιακοί χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί όπως οι εμπορικές τράπεζες, λειτουργούν με κριτήρια ανταγωνισμού και μεγιστοποίησης του κέρδους, γεγονός που δυσχεραίνει την κατανόηση και αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Αδάμ, Κορνηλάκης, Καβουλάκος, 2018). Ως αποτέλεσμα, οι φορείς του οικοσυστήματος της ΚΑΟ αντιμετωπίζουν δυσκολίες πρόσβασης σε τραπεζικό δανεισμό και η χρηματοδότησή τους βασίζεται κυρίως σε κρατικές επιχορηγήσεις, εισφορές των μελών, προγράμματα δημόσιας χρηματοδότησης, όπως τα προγράμματα ΕΣΠΑ, καθώς και στα αποθεματικά τους. Παρότι ο Ν. 4430/2016

προβλέπει τη δημιουργία «Ταμείου Κοινωνικής Οικονομίας» (Ν. 4430/2016), η ανάγκη για σταθερούς και βιώσιμους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς παραμένει έντονη.

Παράλληλα, σημαντικό ζήτημα αποτελεί το επίπεδο διοικητικών και επιχειρησιακών δεξιοτήτων των ανθρώπων της ΚΑΟ. Παρότι τα μέλη των φορέων της ΚΑΟ διαθέτουν ισχυρά κοινωνικά κίνητρα και υψηλό βαθμό κοινωνικής ευαισθησίας, συχνά δεν διαθέτουν εξειδικευμένες επιχειρηματικές γνώσεις ή εμπειρία στη διοίκηση. Αυτό επηρεάζει καθοριστικά την σύσταση, λειτουργία και ανάπτυξή τους. Για τον λόγο αυτό, η συνεχής εκπαίδευση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων διοίκησης και η απόκτηση τεχνογνωσίας αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη βιώσιμη λειτουργία των εγχειρημάτων (Αδάμ, Κορνηλάκης, Καβουλάκος, 2018).

Μία ακόμη σημαντική πρόκληση αφορά στη μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου. Προκειμένου να ενισχύσουν τη νομιμοποίηση της δράσης τους και να προσελκύσουν υποστήριξη από την κοινωνία και τους επενδυτές, καλούνται να αποδείξουν την κοινωνική αξία που παράγουν. Ωστόσο, η έλλειψη κατάλληλων εργαλείων για την καταγραφή και αξιολόγηση του κοινωνικού αντικτύπου, όπως για παράδειγμα η συμβολή των φορέων στη δημιουργία θέσεων εργασίας και η καθυστέρηση στην εφαρμογή των προβλεπόμενων από τον νόμο, δημιουργούν αβεβαιότητα για την διαδικασία αξιολόγησης του (Αδάμ, Κορνηλάκης, Καβουλάκος, 2018).

Επιπλέον, η εξάρτηση από κρατικές χρηματοδοτήσεις και η ανάγκη συμμόρφωσης με ένα σύνθετο γραφειοκρατικό πλαίσιο δημιουργούν κίνδυνο κρατικής ενσωμάτωσης των εγχειρημάτων. Στο πλαίσιο της συρρίκνωσης του κράτους πρόνοιας, το κράτος εργαλειοποιεί την ΚΑΟ και μεταβιβάζει στους φορείς της την ευθύνη παροχής κοινωνικών υπηρεσιών (Καβουλάκος & Γριτζάς, 2015). Σε περιπτώσεις όπου τα εγχειρήματα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από δημόσια χρηματοδότηση, υπάρχει ο κίνδυνος να περιοριστεί η αυτονομία τους και να αλλοιωθούν τα αρχικά κοινωνικά χαρακτηριστικά τους. Έτσι, αντί να λειτουργούν ως φορείς κοινωνικής αλλαγής, ενδέχεται να μετατραπούν σε παρόχους υπηρεσιών χαμηλού κόστους ή σε προεκτάσεις του κράτους πρόνοιας (Καβουλάκος & Γριτζάς, 2015).

Τέλος, το οικοσύστημα της ΚΑΟ χαρακτηρίζεται από περιορισμένη δικτύωση και συλλογική εκπροσώπηση καθώς επίσης και από κατακερματισμό. Η έλλειψη ισχυρών δικτύων συνεργασίας και συλλογικής εκπροσώπησης δυσχεραίνει την αποτελεσματική

διεκδίκηση πόρων και ευρύτερων πολιτικών στήριξης, επηρεάζοντας τελικά τη ανάπτυξη του τρίτου τομέα. Ο ίδιος ο Ν. 4430/2016 προβλέπει τη δυνατότητα δημιουργίας «Ενώσεων Φορέων ΚΑΟ» και μορφών οικονομικής συνεργασίας μεταξύ οργανισμών, ενισχύοντας τη δυνατότητα αυτοοργάνωσης του χώρου. Μέσα από τέτοιες συνεργασίες, οι φορείς μπορούν να ενισχύσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και συμβάλουν στη διαμόρφωση ενός ισχυρού και βιώσιμου οικοσυστήματος κοινωνικής οικονομίας (Αδάμ, Κορνηλάκης, Καβουλάκος, 2018).

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων, οι συνεργασίες με επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και ιδιαίτερα μέσω δράσεων ΕΚΕ μπορούν να αποτελέσουν έναν σημαντικό μηχανισμό ενίσχυσης του οικοσυστήματος της ΚΑΟ, παρέχοντας πόρους, τεχνογνωσία και δυνατότητες δικτύωσης.

### 3.3 Μοντέλα Συνεργασίας Ιδιωτικού τομέα με φορείς ΚΑΟ

Ιδιαίτερα χρήσιμο, ως προς την κατανόηση του τρόπου αλληλεπίδρασης των φορέων της ΚΑΟ με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, είναι το θεωρητικό μοντέλο του **Συνεργατικού Συνεχούς** που προτείνουν οι Austin και Seitanidi (2012). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι συνεργασίες εξελίσσονται σταδιακά σε τέσσερα βασικά στάδια, όπως παρουσιάζεται και στο **Σχήμα 4**.

|                          | Stage I                                                                        | Stage II | Stage III | Stage IV          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-------------------|
| NATURE OF RELATIONSHIP   | <i>Philanthropic &gt; Transactional &gt; Integrative &gt; Transformational</i> |          |           |                   |
| • Level of Engagement    | Low                                                                            | ←        | →         | High              |
| • Importance to Mission  | Peripheral                                                                     | ←        | →         | Central           |
| • Magnitude of Resources | Small                                                                          | ←        | →         | Big               |
| • Type of resources      | Money                                                                          | ←        | →         | Core Competencies |
| • Scope of Activities    | Narrow                                                                         | ←        | →         | Broad             |
| • Interaction Level      | Infrequent                                                                     | ←        | →         | Intensive         |
| • Trust                  | Modest                                                                         | ←        | →         | Deep              |
| • Internal change        | Minimal                                                                        | ←        | →         | Great             |
| • Managerial Complexity  | Simple                                                                         | ←        | →         | Complex           |
| • Strategic Value        | Minor                                                                          | ←        | →         | Major             |
| • Co-creation of value   | Sole                                                                           | ←        | →         | Conjoined         |
| • Synergistic value      | Occasional                                                                     | ←        | →         | Predominant       |
| • Innovation             | Seldom                                                                         | ←        | →         | Frequent          |
| • External system change | Rare                                                                           | ←        | →         | Common            |

Σχήμα 4: Μοντέλο Συνεργατικού Συνεχούς (Austin & Seitanidi, 2012)

Το πρώτο στάδιο είναι το **φιλανθρωπικό στάδιο (Philanthropic Stage)** όπου ο βασικός ρόλος της επιχείρησης είναι οι δωρεές, με την κοινωνική επιχείρηση ή την κοινωνική οργάνωση να αποτελεί τον αποδέκτη της εν λόγω υποστήριξης (Austin & Seitanidi, 2012). Η συνεργασία βασίζεται κυρίως σε δωρεές με περιορισμένη αλληλεπίδραση των δύο μερών. Αποτελεί την πιο παραδοσιακή μορφή εταιρικής φιλανθρωπίας, όπου η μεν επιχείρηση ενισχύει το κοινωνικό προφίλ της ο δε φορέας της ΚΑΟ εξασφαλίζει οικονομικούς πόρους για τη λειτουργία του.

Το δεύτερο στάδιο είναι το **συναλλακτικό στάδιο (Transactional Stage)** όπου η συνεργασία γίνεται πιο στοχευμένα και περιλαμβάνει ανταλλαγή πόρων και δράσεων μεταξύ των δύο πλευρών (Austin & Seitanidi, 2012). Παραδείγματα τέτοιων συνεργασιών είναι οι στοχευμένες χορηγίες, οι κοινές δράσεις ευαισθητοποίησης και τα προγράμματα εταιρικού εθελοντισμού. Η σχέση γίνεται πιο συστηματική και οι δύο πλευρές αποκομίζουν συγκεκριμένα οφέλη από την συνεργασία.

Το τρίτο στάδιο είναι το **ολοκληρωμένο στάδιο (Integrative Stage)** όπου παρατηρείται μεγαλύτερη σύγκλιση των στόχων και των στρατηγικών των δύο πλευρών (Austin & Seitanidi, 2012). Οι επιχειρήσεις και οι κοινωνικοί φορείς αναπτύσσουν στρατηγική συνεργασία και δημιουργούν κοινές δράσεις και προγράμματα. Η σχέση γίνεται πιο στενή και μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων υπηρεσιών, προϊόντων ή πρωτοβουλιών με κοινωνικό αντίκτυπο.

Το τέταρτο και πιο προχωρημένο στάδιο είναι το **μετασχηματιστικό στάδιο (Transformational Stage)**, όπου οι συνεργασίες ιδιωτικού και τρίτου τομέα επιδιώκουν να επιφέρουν κοινωνικές αλλαγές και να συμβάλουν στην αντιμετώπιση σύνθετων κοινωνικών προβλημάτων (Austin & Seitanidi, 2012). Οι συμπράξεις έχουν βάθος και διάρκεια και οι πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται στοχεύουν στη δημιουργία κοινωνικής καινοτομίας και βιώσιμων λύσεων για την κοινωνία και το περιβάλλον.

Στο πλαίσιο της ΚΑΟ, οι συνεργασίες μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές. Οι επιχειρήσεις μπορούν να σχεδιάσουν προγράμματα ΕΚΕ που να οδηγούν σε χρηματοδοτική υποστήριξη, τεχνολογικούς πόρους, τεχνογνωσία, δικτύωση, συμβουλευτικές υπηρεσίες ή ευκαιρίες εκπαίδευσης προς τους φορείς της κοινωνικής οικονομίας. Από την άλλη πλευρά οι φορείς του χώρου της ΚΑΟ μπορούν να συμβάλουν με την βαθιά γνώση των αναγκών και των κρίσιμων θεμάτων που απασχολούν την τοπική κοινότητα και την κοινωνία και με

την εμπειρία τους στην υλοποίηση κοινωνικών δράσεων. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος των συνεργασιών που κινούνται μεταξύ του ολοκληρωμένου και μετασχηματιστικού σταδίου καθώς συμβάλλουν στην εύρεση εναλλακτικών τρόπων επίλυσης των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων.

Συνολικά, οι συνεργασίες μεταξύ ιδιωτικού και τρίτου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την ενίσχυση του κοινωνικού αντικτύπου και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Ωστόσο, πέρα από τα οφέλη, οι συνεργασίες αυτές συχνά συνοδεύονται από προκλήσεις και περιορισμούς, τα οποία εξετάζονται στην επόμενη υποενότητα.

### **3.3.1 Οφέλη για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα**

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα μεταβαίνουν από τις αποσπασματικές ή περιστασιακές φιλανθρωπικές δράσεις σε πιο στρατηγικές μορφές συνεργασίας με φορείς της Κοινωνίας των Πολιτών και της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Σύμφωνα με τους Porter και Kramer (2011), η επιχειρηματική επιτυχία συνδέεται πια με την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία και για την κοινωνία.

Ένα από τα βασικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση είναι η δημιουργία πρόσθετης οικονομικής αξίας. Σύμφωνα με τους Porter και Kramer (2011), μέσω της προσέγγισης της Δημιουργίας Αμοιβαίας Αξίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδυάσουν την οικονομική ανάπτυξη με την αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, να μειώσουν λειτουργικά κόστη και να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που ανταποκρίνονται σε κοινωνικές ανάγκες. Οι συνεργασίες με την ΚΑΟ προσφέρουν πρόσβαση σε γνώση των τοπικών κοινωνιών και κατανόηση των τοπικών αναγκών, οδηγώντας στον σχεδιασμό αποτελεσματικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Πέρα από το άμεσο οικονομικό όφελος, οι συνεργασίες αυτές προσφέρουν σημαντικά οφέλη και στη διαχείριση της εταιρικής φήμης και του κινδύνου. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των Austin & Seitani (2012) η επιχείρηση ενισχύει την εταιρική της φήμη και δημιουργεί ασπίδα προστασίας από πιθανούς κινδύνους. Η επιχείρηση γίνεται πιο αποδεκτή στην τοπική κοινωνία, καθώς αποκτά την αποκαλούμενη «άδεια λειτουργίας» (Boutilier & Thomson, 2011) από τους ίδιους τους πολίτες και

νομιμοποιεί με αυτόν τον τρόπο την παρουσία της στην περιοχή. Παράλληλα, χτίζοντας ένα δυνατό κοινωνικό προφίλ αποκτά δύναμη έναντι μελλοντικών αρνητικών γεγονότων και κινδύνων (Austin & Seitanidi, 2012).

Επιπρόσθετα, ο κοινωνικός προσανατολισμός μιας επιχείρησης αποτελεί ένα εξαιρετικά ισχυρό πλεονέκτημα στον τομέα της προσέλκυσης και διακράτησης του ανθρώπινου δυναμικού. Έχει διαπιστωθεί ότι οι νέοι επαγγελματίες και τα νέα ταλέντα προτιμούν να εργάζονται σε επιχειρήσεις με έντονο κοινωνικό προφίλ. Παράλληλα, δράσεις όπως ο εταιρικός εθελοντισμός ενισχύουν την δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας (Austin & Seitanidi, 2012).

Συνοψίζοντας, η συνεργασία με την ΚΑΟ αποτελεί ένα ισχυρό στρατηγικό εργαλείο για την επιχείρηση. Πέρα από το άμεσο οικονομικό όφελος, την προστασία της φήμης και την προσέλκυση ικανών εργαζομένων, μια επιχείρηση αποκτά πρόσβαση σε πολύτιμη τοπική γνώση και δημιουργεί προϊόντα που της ανοίγουν το δρόμο για νέες αγορές (Porter & Kramer, 2011). Ωστόσο, η ανάπτυξη τέτοιων συνεργασιών αποτελεί ουσιαστικά συνάντηση δύο διαφορετικών κόσμων, με διαφορετική κουλτούρα και στόχους, οπότε ελλοχεύουν κίνδυνοι και προκλήσεις, τα οποία θα αναλυθούν στην αμέσως επόμενη υποενότητα.

### **3.3.2 Περιορισμοί και Κίνδυνοι για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα**

Παρά τα σημαντικά οφέλη, οι συνεργασίες με φορείς της ΚΑΟ αντιμετωπίζουν προκλήσεις και περιορισμούς για τα οποία χρειάζεται προσεκτική διαχείριση ώστε να μην αναιρεθεί η προσδοκώμενη αξία της συνεργασίας.

Ένας από τους πρωταρχικούς κινδύνους αφορά τη φήμη της επιχείρησης. Η συνεργασία με οργανισμούς του τρίτου τομέα συνεπάγεται σύνδεση της δημόσιας εικόνας των δυο πλευρών, οπότε σε περίπτωση ασυμβατότητας στις αξίες που ασπάζονται ή αρνητικής δημοσιότητας για τον φορέα της ΚΑΟ, η φήμη της εταιρείας κινδυνεύει να επηρεαστεί αρνητικά αντί να ενισχυθεί. Σύμφωνα με την ανασκόπηση των Austin και Seitanidi (2012), είναι απολύτως απαραίτητο να υπάρχει κοινή κουλτούρα και οργανωσιακή συμβατότητα των δύο πλευρών, προκειμένου να προστατευτεί το εμπορικό σήμα της επιχείρησης και να προκύψει πραγματικό και αμοιβαίο όφελος.

Ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο είναι η δυσκολία μέτρησης του κοινωνικού αντικτύπου. Σε αντίθεση με τα οικονομικά αποτελέσματα τα οποία υπολογίζονται με συγκεκριμένους

δείκτες, η αξιολόγηση του κοινωνικού οφέλους είναι πιο περίπλοκη. Η έλλειψη ξεκάθαρων εργαλείων μέτρησης δυσχεραίνει την ένταξη των αποτελεσμάτων αυτών στις επίσημες αναφορές και κατά συνέπεια υπάρχει δυσκολία τεκμηρίωσης της αξίας των κοινωνικών επενδύσεων προς τους μετόχους (Barraket & Weissman, 2009).

Τέλος, ένα διαχρονικό εμπόδιο είναι οι διαφορές στην κουλτούρα και τον τρόπο οργάνωσης μεταξύ ιδιωτικού και τρίτου τομέα. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του κέρδους, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα, ενώ οι φορείς της ΚΑΟ προσανατολίζονται στο κοινωνικό όφελος και τη συλλογική δράση. Οι διαφορετικές νοοτροπίες και στοχεύσεις μπορούν να δημιουργήσουν τριβές και να εμποδίσουν την συνεργασία και την αποτελεσματικότητα των κοινών έργων (Austin & Seitanidi, 2012).

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων χρειάζεται χρόνος, αμοιβαία κατανόηση και συνεχής προσπάθεια συνεννόησης και εναρμόνισης ανάμεσα στις διοικήσεις των δύο πλευρών (Austin & Seitanidi, 2012).

### **3.3.3. Οφέλη για τους φορείς ΚΑΟ**

Ένα από τα βασικότερα οφέλη για τους φορείς του οικοσυστήματος της ΚΑΟ είναι η ενίσχυση της οικονομικής βιωσιμότητάς τους. Η συνεργασία με επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα συμβάλλει στη διαφοροποίηση των χρηματοδοτικών πηγών τους και οδηγεί σε ένα μικτό μοντέλο πόρων, μειώνοντας την εξάρτησή από κρατικές επιχορηγήσεις (Noya, 2009). Ουσιαστικά εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αυτονομία και ανεξαρτησία και μέσα σε αυτό το πλαίσιο έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων και δράσεων για τη κοινωνία.

Ένα δεύτερο μεγάλο πλεονέκτημα είναι η βελτίωση της νομιμοποίησης και της δημόσιας εικόνας του εγχειρήματος. Η συνεργασία με επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα λειτουργεί συχνά ως μια μορφή άτυπης πιστοποίησης, ενισχύοντας την κοινωνική αποδοχή τους (Thomson & Boutilier, 2011). Τα εγχειρήματα της ΚΑΟ δικτυώνονται, αποκτούν κύρος, καθιστούν τον κοινωνικό τους σκοπό πιο ορατό και χτίζουν δυνατούς δεσμούς και εμπιστοσύνης με την ευρύτερη κοινωνία.

Επιπλέον οι συνεργασίες βοηθούν στην ενίσχυση και διεύρυνση του κοινωνικού αντικτύπου. Η πρόσβαση σε κεφάλαια, τεχνολογικές υποδομές και επιχειρηματική τεχνογνωσία, σε συνδυασμό με το όραμα και την άμεση επαφή με την κοινωνία, οδηγεί σε

βελτίωση και επέκταση των υπηρεσιών τους σε ευρύτερη κλίμακα. Μέσα από τις στρατηγικές συμμαχίες με τον ιδιωτικό τομέα, ενεργοποιείται η αρχή της «συμπληρωματικότητας των πόρων» (Austin & Seitanidi, 2012) και οι φορείς αποκτούν άμεση πρόσβαση σε πόρους, γνώσεις και ικανότητες που προηγουμένως δεν διέθεταν.

### **3.3.4 Περιορισμοί και Κίνδυνοι για τους φορείς ΚΑΟ**

Παρά τα σημαντικά οφέλη η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και η υιοθέτηση πρακτικών της αγοράς ενέχουν κινδύνους για την ΚΑΟ. Η διαδικασία αυτή, γνωστή ως εμπορευματοποίηση, μπορεί να αλλοιώσει τον χαρακτήρα και την αποστολή της και να μειώνει την αυτονομία της. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους είναι η «αποστολική παρέκκλιση» κατά την οποία η εξασφάλιση πόρων και η οικονομική επιβίωση γίνονται αυτοσκοπός και υπερισχύουν της κοινωνικής αποστολής (Eikenberry & Kluver, 2004). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να απομακρύνονται από δράσεις που θα μπορούσαν να επιφέρουν κοινωνική αλλαγή ή να επιλύσουν ένα κοινωνικό ζήτημα, όταν αυτές δεν συνοδεύονται από οικονομικά οφέλη.

Σε άμεση σχέση με τον παραπάνω κίνδυνο, είναι και ο κίνδυνος περιθωριοποίησης των πιο ευάλωτων κοινωνικών ομάδων. Η πίεση για γρήγορα και μετρήσιμα αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει τους φορείς στην επιλογή ωφελούμενων με μικρότερο κόστος υποστήριξης, αφήνοντας στο περιθώριο ανθρώπους με χρόνια και «ακριβά» προβλήματα. Μια τέτοια πρακτική τελικά απομακρύνει από τον πυρήνα της αποστολής και αλλοιώνει τον κοινωνικό προσανατολισμό (Eikenberry & Kluver, 2004).

Ένας ακόμη κίνδυνος είναι η απώλεια της αυθεντικής φωνής των φορέων του χώρου της ΚΑΟ. Η «συνηγορία», δηλαδή η ικανότητα τους να λειτουργούν υπέρ της κοινότητας και να διεκδικούν την επίλυση των θεμάτων τους, μπαίνει στο περιθώριο καθώς πλέον αναπτύσσουν σχέση οικονομικής εξάρτησης από τους ισχυρούς εταίρους (Eikenberry & Kluver, 2004). Προκειμένου να μην διαταράξουν τις μεταξύ τους σχέσεις και φοβούμενοι την απώλεια χορηγιών και συμβολαίων συνεργασίας διστάζουν να ασκήσουν κριτική σε κακές πρακτικές των επιχειρήσεων (Eikenberry & Kluver, 2004). Ως αποτέλεσμα, ενδέχεται να χαθεί η ιδιότητά τους ως φορείς κοινωνικής αλλαγής και να μετατραπούν σε απλούς παρόχους υπηρεσιών (Eikenberry & Kluver, 2004)

Συνολικά, η συνύπαρξη και η σύμπραξη μεταξύ επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα και φορέων του χώρου της ΚΑΟ αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία, η οποία απαιτεί ισορροπία μεταξύ οικονομικής βιωσιμότητας και διατήρησης της κοινωνικής αποστολής. Στην επόμενη υποενότητα παρουσιάζονται ενδεικτικές διεθνείς πρακτικές συνεργασίας που αναδεικνύουν πως οι συνέργειες μπορούν να σχεδιαστούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, παράγοντας αμοιβαίο όφελος.

### **3.4 Η ΕΚΕ ως μοχλός ανάπτυξης της ΚΑΟ: Διεθνείς πρακτικές.**

#### **3.4.1 IKEA - RANGSUTRA**

Η IKEA αποτελεί ένα χαρακτηριστικό διεθνές παράδειγμα επιχείρησης που συνδέει την πολυεθνική της κλίμακα με την τοπική κοινωνική επιχειρηματικότητα. Η προσέγγισή της ξεπερνά τα όρια της παραδοσιακής ΕΚΕ καθώς δεν περιορίζεται σε απλές δωρεές, αλλά ενσωματώνει τις κοινωνικές επιχειρήσεις απευθείας στην εφοδιαστική της αλυσίδα με τη δημιουργία ειδικών σειρών προϊόντων με κοινωνικό αποτύπωμα.

Από το 2012, αναπτύσσει μακροχρόνιες στρατηγικές συνεργασίες με φορείς της ΚΑΟ που εστιάζουν στην απασχόληση ευάλωτων ομάδων, όπως γυναίκες σε αγροτικές περιοχές και πρόσφυγες. Η επιλογή των συνεργατών γίνεται με αυστηρά κριτήρια που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της ΚΑΟ, όπως η δημοκρατική λήψη αποφάσεων και η επανεπένδυση των κερδών για κοινωνικούς σκοπούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία με την κοινωνική επιχείρηση Rangsutra στην Ινδία (Inter IKEA Group, 2024). Η ουσιαστική συμβολή της IKEA ως «μοχλός ανάπτυξης» εντοπίζεται σε δύο βασικούς άξονες, την πρόσβαση στην αγορά και την μεταφορά τεχνογνωσίας. Η IKEA αίρει το εμπόδιο προσέγγισης των μεγάλων καταναλωτικών αγορών για τους φορείς της ΚΑΟ, προσφέροντας τους χώρο στα ράφια της παγκοσμίως και εκθέτοντας τα προϊόντα τους σε εκατομμύρια καταναλωτές. Σε ότι αφορά την μεταφορά τεχνογνωσίας, παρέχει συνεχή τεχνική καθοδήγηση σε θέματα ποιοτικού ελέγχου, σχεδιασμού και παραγωγής στις συνεργαζόμενες κοινωνικές επιχειρήσεις. Αυτή η διαδικασία αναβαθμίζει τις επιχειρησιακές ικανότητες των φορέων, τους καθιστά ανταγωνιστικούς και τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται σε υψηλά διεθνή πρότυπα (Inter IKEA Group, 2024).

### **3.4.2 BEN & JERRY'S – GREYSTON BAKERY**

Η συνεργασία της Ben & Jerry's με την κοινωνική επιχείρηση Greyston Bakery αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικού τομέα και φορέων της κοινωνικής οικονομίας. Η Greyston Bakery είναι ο βασικός προμηθευτής της επιχείρησης με brownies που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή προϊόντων της, αποτελώντας έτσι μέρος της εφοδιαστικής της αλυσίδας (Ben & Jerry's, n.d.; Greyston Bakery, n.d.).

Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μορφές εταιρικής φιλανθρωπίας, εδώ η κοινωνική επιχείρηση εντάσσεται στον πυρήνα της εφοδιαστικής αλυσίδας της ιδιωτικής επιχείρησης ως ισότιμος επιχειρηματικός εταίρος. Παράλληλα, η Greyston εφαρμόζει το μοντέλο “open hiring”, προσφέροντας θέσεις εργασίας σε άτομα που αντιμετωπίζουν δυσκολίες ένταξης στην αγορά εργασίας, χωρίς επαγγελματική εμπειρία ή τυπικές διαδικασίες επιλογής. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχειρηματική δραστηριότητα συνδυάζεται με την παραγωγή κοινωνικού οφέλους (Greyston Bakery, n.d.).

Η περίπτωση αυτή δείχνει πώς μια συνεργασία μπορεί να ξεπεράσει το επίπεδο της απλής χρηματοδότησης και να οδηγήσει σε Δημιουργία Κοινής Αξίας για την επιχείρηση και την κοινωνία, όπως υποστηρίζουν και οι Porter και Kramer (2011). Ταυτόχρονα, αποτελεί παράδειγμα συνεργασίας στα πιο προχωρημένα στάδια του «Συνεργατικού Συνεχούς» των Austin & Seitanidi (2012) με ουσιαστική ενσωμάτωση και αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο πλευρών.

## **3.5 Σύνοψη**

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι το οικοσύστημα της ΚΑΟ στην Ελλάδα διαθέτει δυνατότητες κοινωνικής προσφοράς, αλλά αντιμετωπίζει ουσιαστικές προκλήσεις όπως περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων και δυσκολίες στη μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου. Οι προκλήσεις αυτές καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην ενίσχυση της βιωσιμότητας και της αποτελεσματικότητας των σχετικών εγχειρημάτων. Παράλληλα, τα θεωρητικά μοντέλα συνεργασίας δείχνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων της ΚΑΟ μπορούν να εξελιχθούν από απλές

φιλανθρωπικές δράσεις σε πιο σύνθετες και μετασχηματιστικές συνεργασίες, παράγοντας κοινωνική αξία.

Ωστόσο, παρά τη θεωρητική αναγνώριση της σημασίας αυτών των συνεργασιών, παραμένει περιορισμένη η εμπειρική καταγραφή του τρόπου με τον οποίο οι δράσεις ΕΚΕ εφαρμόζονται στην πράξη και κατά πόσο ανταποκρίνονται στις ανάγκες των φορέων της ΚΑΟ. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καλύψει το συγκεκριμένο κενό, εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ ΕΚΕ και ΚΑΟ μέσα από τον συνδυασμό πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Η ανάλυση εστιάζει στη στρατηγική προσέγγιση των συνεργασιών, στην αποτελεσματικότητα και την κάλυψη αναγκών, στη συμβολή στη βιωσιμότητα, στον ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και στις προκλήσεις που αναδύονται κατά την ανάπτυξη αυτών των σχέσεων.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που υιοθετήθηκε. Ειδικότερα, εξειδικεύονται τα ερευνητικά ερωτήματα, τεκμηριώνεται η επιλογή της ερευνητικής στρατηγικής και περιγράφονται τα εργαλεία συλλογής και ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων, τα οποία θα οδηγήσουν στην εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων.

## 4. Μεθοδολογία Έρευνας

### 4.1 Ερευνητική Φιλοσοφία και Στρατηγική

Η παρούσα εργασία υιοθετεί **μεικτή μεθοδολογική προσέγγιση** για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του Ομίλου ΟΤΕ και του οικοσυστήματος της ΚΑΟ. Η επιλογή αυτή θεωρείται κατάλληλη καθώς επιτρέπει τη συνδυαστική αξιοποίηση διαφορετικών τύπων δεδομένων προσφέροντας μια σφαιρική εικόνα του υπό μελέτη φαινομένου (Creswell, 2014). Κεντρικός πυλώνας της ερευνητικής στρατηγικής είναι η **μελέτη περίπτωσης (Case Study)**, η οποία επιτρέπει την εις βάθος εξέταση των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου ΟΤΕ, στο πραγματικό τους πλαίσιο. Όπως υποστηρίζει ο Yin (2018), η μελέτη περίπτωσης είναι ιδανική όταν η έρευνα εστιάζει στο «πώς» και «γιατί» εφαρμόζονται συγκεκριμένες στρατηγικές και ποια είναι η αλληλεπίδρασή τους με το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται.

### 4.2 Σκοπός και Ερευνητικοί Στόχοι

Ο σκοπός της έρευνας είναι διττός και εστιάζει στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ιδιωτικού τομέα και της ΚΑΟ. Αφενός, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ο Όμιλος ΟΤΕ ενσωματώνει την υποστήριξη της ΚΑΟ στην στρατηγική του στο πλαίσιο των δράσεων της ΕΚΕ. Αφετέρου, στοχεύει στην αξιολόγηση του ουσιαστικού αντικτύπου αυτών των δράσεων στους συνεργαζόμενους φορείς, εξετάζοντας αν και κατά πόσο οι πρωτοβουλίες αυτές συμβάλλουν στην ενδυνάμωση και τη βιωσιμότητά τους.

Για την υλοποίηση αυτού του σκοπού, η μελέτη επικεντρώνεται σε βασικά ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν:

- Τη στρατηγική στόχευση του Ομίλου ΟΤΕ και τη διασύνδεσή της με τις ανάγκες των φορέων ΚΑΟ.
- Τα οφέλη που αποκομίζουν οι φορείς σε επίπεδο τεχνογνωσίας, ψηφιακού μετασχηματισμού και οικονομικής σταθερότητας.
- Τα εμπόδια ή τις προκλήσεις που ανακύπτουν για τους φορείς κατά τη διαδικασία της σύμπραξης.

Για τις ανάγκες της έρευνας, καθορίστηκαν συγκεκριμένες **μεταβλητές ανάλυσης**, οι οποίες λειτουργούν ως γέφυρα ανάμεσα στο θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας και τα ερευνητικά εργαλεία. Οι μεταβλητές αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά στην ενότητα 4.6.

### 4.3 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η έρευνα διαρθρώνεται σε δύο διακριτά αλλά αλληλοσυμπληρούμενα στάδια:

**A. Δευτερογενής Έρευνα:** Αποτελεί το πρώτο στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας και αναλύεται εκτενώς στο Κεφάλαιο 5. Περιλαμβάνει τη συλλογή και την ανάλυση περιεχομένου επίσημων κειμένων του Ομίλου ΟΤΕ, όπως οι Ενιαίοι Απολογισμοί Βιώσιμης Ανάπτυξης (2023, 2024), η Ετήσια Χρηματοοικονομική Έκθεση (2024) και διαδικτυακές δημοσιεύσεις σχετικές με τις δράσεις ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ. Σκοπός της δευτερογενούς έρευνας είναι η καταγραφή της επίσημης στρατηγικής και των στόχων του Ομίλου.

**B. Πρωτογενής Έρευνα:** Αποτελεί το δεύτερο στάδιο και περιλαμβάνει τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων.

**Ποσοτική Έρευνα:** Το βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στους φορείς του οικοσυστήματος της ΚΑΟ που έχουν συνεργαστεί με τον Όμιλο ΟΤΕ. Στόχος είναι η αποτίμηση της ικανοποίησης των φορέων και του αντικτύπου της συνεργασίας. Το ερωτηματολόγιο οργανώνεται σε πέντε ενότητες:

- **Ενότητα Α - Ταυτότητα Φορέα:** Συλλογή δημογραφικών και οργανωτικών στοιχείων (νομική μορφή, έτη λειτουργίας, τομέας δραστηριότητας, πλήθος προσωπικού).
- **Ενότητες Β & Γ - Αξιολόγηση Συνεργασίας:** Εστίαση στο είδος και τη διάρκεια της υποστήριξης, καθώς και στον βαθμό κάλυψης των λειτουργικών αναγκών, της ψηφιακής ετοιμότητας και της βιωσιμότητας του φορέα.
- **Ενότητα Δ – Προκλήσεις και Εμπόδια:** Διερεύνηση κρίσιμων ζητημάτων όπως οι γραφειοκρατικές δυσκολίες, η πίεση αλλοίωσης της αποστολής και οι μελλοντικές προοπτικές.
- **Ενότητα Ε – Προτάσεις Βελτίωσης:** Συλλογή προτάσεων για την αναβάθμιση των μελλοντικών συμπράξεων.

**Ποιοτική Έρευνα:** Η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει ημιδομημένη συνέντευξη με στέλεχος ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ, με στόχο την εις βάθος κατανόηση των στρατηγικών επιλογών του ΟΤΕ και τον εντοπισμό των προκλήσεων που αντιμετωπίζει κατά τον σχεδιασμό δράσεων για την κοινωνική οικονομία.

Η συνδυαστική εφαρμογή των δύο αυτών μεθόδων ενισχύει την αξιοπιστία της έρευνας, η οποία διασφαλίζεται μέσω της **τριγωνοποίησης των δεδομένων**.

Στο πλαίσιο του ερευνητικού σχεδιασμού παρουσιάζεται στον **Πίνακα 2** η αντιστοίχιση μεταξύ των ερευνητικών ερωτημάτων, των βασικών μεταβλητών της έρευνας, των εργαλείων συλλογής δεδομένων και των μεθόδων ανάλυσης που εφαρμόζονται. Ο πίνακας λειτουργεί ως οδηγός για την κατανόηση της συνολικής μεθοδολογικής προσέγγισης.

| Ερευνητικό Ερώτημα                                                                                                                                                    | Μεταβλητή                                         | Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων                                           | Τύπος Δεδομένων   | Μέθοδος Ανάλυσης                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------|
| 1. Πώς εξειδικεύεται η στρατηγική ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ ως προς την ενδυνάμωση του οικοσυστήματος της ΚΑΟ στην Ελλάδα;                                                   | Βαθμός Στρατηγικής Εξειδίκευσης                   | Δευτερογενής ανάλυση (εκθέσεις βιωσιμότητας) & Ημιδομημένη Συνέντευξη | Ποιοτικά δεδομένα | Μελέτη Εκθέσεων και Θεματική Ανάλυση         |
| 2. Πώς αποτιμούν οι συμμετέχοντες φορείς την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ αναφορικά με την κάλυψη των αναγκών τους και τη βιωσιμότητά τους; | Επιχειρησιακή Αποτελεσματικότητα & Κάλυψη Αναγκών | Δομημένο ερωτηματολόγιο                                               | Ποσοτικά δεδομένα | Περιγραφική στατιστική (μέσοι όροι, ποσοστά) |
|                                                                                                                                                                       | Συμβολή στη Βιωσιμότητα & Ανθεκτικότητα           | Δομημένο ερωτηματολόγιο                                               | Ποσοτικά δεδομένα | Περιγραφική στατιστική (μέσοι όροι, ποσοστά) |
|                                                                                                                                                                       | Ψηφιακός Μετασχηματισμός & Καινοτομία             | Δομημένο ερωτηματολόγιο                                               | Ποσοτικά δεδομένα | Περιγραφική στατιστική (μέσοι όροι, ποσοστά) |

|                                                                                                            |                                  |                                                    |                                |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|
| 3. Ποιες προκλήσεις, κενά ή ευκαιρίες αναδεικνύονται μέσα από τις συνεργασίες των φορέων με τον Όμιλο ΟΤΕ; | Ποιότητα Συνεργασίας και Εμπόδια | Δομημένο ερωτηματολόγιο και Ημιδομημένη Συνέντευξη | Ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα | Περιγραφική στατιστική και θεματική ανάλυση |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|

Πίνακας 2: Πίνακας Αντιστοίχισης Ερευνητικών Στοιχείων

#### 4.4 Πληθυσμός και Δείγμα Έρευνας

Στην παρούσα μελέτη, ο πληθυσμός αποτελείται από φορείς που έχουν αναπτύξει ή διατηρούν συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ στο πλαίσιο δράσεων ΕΚΕ και δραστηριοποιούνται στον χώρο της ΚΑΟ.

Λόγω του εξειδικευμένου χαρακτήρα της έρευνας, καθώς αφορά συγκεκριμένη συνεργασία, επιλέχθηκε η μέθοδος της **στοχευμένης (σκόπιμης) δειγματοληψίας**. Σύμφωνα με την Κυριαζή (2011), η μέθοδος αυτή κρίνεται κατάλληλη όταν ο ερευνητής επιλέγει συμμετέχοντες που διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά καθώς και τη βιωματική εμπειρία που απαιτείται για να απαντήσουν στα ερευνητικά ερωτήματα. Στην παρούσα έρευνα, βασικό κριτήριο ένταξης στο δείγμα αποτέλεσε η συμμετοχή των φορέων σε δράσεις ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ.

Ο συνολικός πληθυσμός προσδιορίστηκε σε 34 φορείς, ενώ το τελικό δείγμα διαμορφώθηκε από όσους ανταποκρίθηκαν στη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Δεδομένου του περιορισμένου μεγέθους του πληθυσμού, η προσπάθεια συλλογής δεδομένων επικεντρώθηκε στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής ανταπόκρισης. Για τη διασφάλιση της στατιστικής εγκυρότητας και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, τέθηκαν τα εξής όρια συμμετοχής:

- **Ιδανικός Στόχος:** Ο καθορισμός των **34 ερωτηματολογίων** θεωρείται η βέλτιστη περίπτωση, καθώς θα προσφέρει πλήρη αποτύπωση του πληθυσμού.
- **Ελάχιστο Αποδεκτό Όριο:** Το όριο των **16 ερωτηματολογίων** τέθηκε ως το ελάχιστο απαραίτητο για τη διεξαγωγή βασικών στατιστικών ελέγχων.

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι στις μελέτες περίπτωσης η αξιοπιστία δεν εξαρτάται μόνο από το μέγεθος του δείγματος, αλλά από την αντιπροσωπευτικότητα του σε σχέση με

τον πληθυσμό-στόχο. Ένα δείγμα 16 φορέων σε σύνολο 34 αντιπροσωπεύει περίπου το **50% του πληθυσμού**, ποσοστό που θεωρείται ιδιαίτερα υψηλό για κοινωνική έρευνα και επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων (Yin, 2018).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, βάσει των διαθέσιμων στοιχείων για τους συνεργαζόμενους φορείς του Ομίλου ΟΤΕ, ο πληθυσμός περιλαμβάνει ΜΚΟ, ΑΜΚΕ και σωματεία, ενώ η συμμετοχή θεσμικών φορέων της ΚΑΟ, όπως οι Κοιν.Σ.Επ. και άλλων εγγεγραμμένων φορέων στο Μητρώο ΚΑΟ, είναι περιορισμένη. Το στοιχείο αυτό αντανακλά τη φύση των συνεργασιών του Ομίλου ΟΤΕ και αποτελεί σημαντικό εύρημα καθώς αναδεικνύει τη χαμηλή ενσωμάτωση των θεσμικών φορέων της ΚΑΟ στις δράσεις ΕΚΕ, οι οποίες επεκτείνονται ευρύτερα στον τρίτο τομέα.

Αναλυτικά οι φορείς που συνθέτουν τον πληθυσμό της έρευνας και οι οποίοι υποδείχθηκαν από την αρμόδια ομάδα ΕΚΕ, σύμφωνα με τον σκοπό της διπλωματικής εργασίας, αποτυπώνονται στον παρακάτω **Πίνακα 3**.

| Επωνυμία Φορέα                     | Νομική Μορφή Φορέα                            | Εγγραφή στο Μητρώο ΚΑΟ |
|------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|
| <b>ΕΝΑΛΕΙΑ</b>                     | Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ)        | ΟΧΙ                    |
| <b>ΣΧΕΔΙΑ</b>                      | Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας | ΝΑΙ                    |
| <b>ΚΕΝΤΡΟ ΑΓΑΠΗΣ<br/>ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ</b> | Μη Κερδοσκοπικό Φιλανθρωπικό Σωματείο (ΜΚΟ)   | ΟΧΙ                    |
| <b>ΕΛΙΖΑ</b>                       | Μη Κερδοσκοπικό Φιλανθρωπικό Σωματείο (ΜΚΟ)   | ΟΧΙ                    |
| <b>CHOOSE LIFE</b>                 | Μη Κερδοσκοπικό Φιλανθρωπικό Σωματείο (ΜΚΟ)   | ΟΧΙ                    |
| <b>Σ.Κ.Ε.Π.</b>                    | Μη Κερδοσκοπικό Σωματείο (ΜΚΟ)                | ΟΧΙ                    |
| <b>ΧΑΜΟΓΕΛΟ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ</b>        | Μη Κερδοσκοπικός Σύλλογος (ΜΚΟ)               | ΟΧΙ                    |
| <b>MDA HELLAS</b>                  | Μη Κερδοσκοπικό Σωματείο (ΜΚΟ)                | ΟΧΙ                    |
| <b>ΕΛΕΠΑΠ</b>                      | Μη Κερδοσκοπικό Φιλανθρωπικό Σωματείο (ΜΚΟ)   | ΟΧΙ                    |

|                                                                                    |                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ΦΛΟΓΑ</b>                                                                       | Μη Κερδοσκοπικός Σύλλογος (ΜΚΟ)                            | OXI |
| <b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΣΠΑΣΤΙΚΩΝ – ΠΟΡΤΑ ΑΝΟΙΧΤΗ</b>                               | Ειδικώς Αναγνωρισμένο Φιλανθρωπικό Σωματείο                | OXI |
| <b>ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΥΓΕΙΑΣ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ</b>                                               | Κοινωφελής, Επιστημονικός και ερευνητικός φορέας (Ν.Π.Ι.Δ) | OXI |
| <b>ΟΡΦΑΝΟΤΡΟΦΕΙΟ ΘΗΛΕΩΝ ΜΕΛΙΣΣΑ</b>                                                | Προνοιακός φορέας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα               | OXI |
| <b>ΜΑΖΙ ΓΙΑ ΤΟ ΠΑΙΔΙ</b>                                                           | Ένωση Κοινωφελών Φορέων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα         | OXI |
| <b>ΑΜΥΜΩΝΗ</b>                                                                     | Αστικές εταιρίες των αρ. 741 Α.Κ                           | ΝΑΙ |
| <b>ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΙΔΙΚΟΥ ΤΡΑΥΜΑΤΟΣ</b>                                             | Μη Κερδοσκοπικό Σωματείο (ΜΚΟ)                             | OXI |
| <b>ΜΕΡΙΜΝΑ</b>                                                                     | Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ)                     | OXI |
| <b>MAKE A WISH ΕΛΛΑΔΑΣ</b>                                                         | Μη Κερδοσκοπικό Σωματείο (ΜΚΟ)                             | OXI |
| <b>ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ</b>                                                            | Κοινωφελές Μη Κερδοσκοπικό Ίδρυμα                          | OXI |
| <b>HUMANITY GREECE</b>                                                             | Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ)                     | OXI |
| <b>ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ – ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΓΟΝΕΩΝ ΚΑΙ ΦΙΛΩΝ ΑΥΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΝΟΗΤΙΚΗ ΣΤΕΡΗΣΗ</b> | Σωματείο                                                   | OXI |
| <b>ΣΚΥΛΟΙ ΒΟΗΘΟΙ ΕΛΛΑΔΑΣ</b>                                                       | Μη Κερδοσκοπικό Σωματείο (ΜΚΟ)                             | OXI |
| <b>ΑΝΘΙΖΩ</b>                                                                      | Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας              | ΝΑΙ |
| <b>ΑΡΚΤΟΥΡΟΣ</b>                                                                   | Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ)                     | OXI |
| <b>JUNIOR ACHIEVEMENT GREECE</b>                                                   | Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός (ΜΚΟ)                          | OXI |
| <b>ΚΟΡΝΟΥΚΟΠΙΑ</b>                                                                 | Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας              | ΝΑΙ |

|                                                               |                                            |     |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----|
| ΑΝΟΙΧΤΗ ΑΓΚΑΛΙΑ - ΦΙΛΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΗΣ  | Μη Κερδοσκοπικό Σωματείο (ΜΚΟ)             | ΟΧΙ |
| WRO HELLAS                                                    | Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ)     | ΟΧΙ |
| ΓΗΡΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ                                             | Σωματείο – Φιλανθρωπικό Ίδρυμα             | ΟΧΙ |
| ΓΙΑΤΡΟΙ ΤΟΥ ΚΟΣΜΟΥ                                            | Σωματεία (αρ.78 επ ΑΚ)                     | ΝΑΙ |
| ΠΑΙΔΙΚΑ ΧΩΡΙΑ SOS                                             | Ειδικά αναγνωρισμένο Φιλανθρωπικό Σωματείο | ΟΧΙ |
| ΕΣΤΙΑ – ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΝΟΗΤΙΚΗ ΣΤΕΡΗΣΗ | Ειδικώς αναγνωρι(Ν.Π.Ι.Δ)                  | ΟΧΙ |
| LIBRARY FOR ALL                                               | Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (ΑΜΚΕ)     | ΟΧΙ |

Πίνακας 3: Δείγμα φορέων πρωτογενούς έρευνας

## 4.5 Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων

Για την υλοποίηση της έρευνας και τη διασφάλιση της τριγωνοποίησης των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκαν τρία εργαλεία συλλογής δεδομένων:

- **Πρωτόκολλο Αποδελτίωσης Δευτερογενών Δεδομένων:** Αφορά στην ανάλυση των Απολογισμών Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ καθώς και των δημοσιεύσεων στο διαδίκτυο.
- **Δομημένο Ερωτηματολόγιο:** Αποτελεί το κύριο εργαλείο της ποσοτικής έρευνας και σχεδιάστηκε με τρόπο ώστε οι ερωτήσεις να καλύπτουν όλες τις διαστάσεις της συνεργασίας. Η χρήση της **5-βάθμιας κλίμακας Likert** επιτρέπει τη λεπτομερή αποτύπωση των στάσεων και των αντιλήψεων των φορέων του χώρου της ΚΑΟ, μετατρέποντας τις εμπειρίες των ερωτώμενων σε δεδομένα κατάλληλα προς στατιστική επεξεργασία.
- **Οδηγός Ημιδομημένης Συνέντευξης:** Περιλαμβάνει ανοικτές ερωτήσεις που βασίζονται στα ερευνητικά ερωτήματα. Ο οδηγός αυτός εξασφαλίζει τη ροή της συζήτησης με το στέλεχος ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ, επιτρέποντας παράλληλα την εμβάθυνση σε ποιοτικά στοιχεία της στρατηγικής του Ομίλου.

## 4.6 Μεταβλητές έρευνας

Για την ανάλυση των δεδομένων και για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα στις συνεργασίες, ορίστηκαν οι παρακάτω πέντε βασικές μεταβλητές:

1. **Βαθμός Στρατηγικής Εξειδίκευσης:** Εξετάζει την αντίληψη των φορέων σχετικά με το αν ο Όμιλος ΟΤΕ κατανοεί στις ιδιαιτερότητες του πεδίου στις ΚΑΟ. Μετρά το κατά πόσο οι δράσεις είναι προσαρμοσμένες στις πραγματικές ανάγκες του πεδίου και αν η σχέση χαρακτηρίζεται από ισοτιμία.
2. **Επιχειρησιακή Αποτελεσματικότητα και Κάλυψη Αναγκών:** Αξιολογεί τον άμεσο αντίκτυπο στις συνεργασίες στην καθημερινή λειτουργία του φορέα. Εστιάζει στην ικανοποίηση από στις παρεχόμενους πόρους (υλικούς, ανθρώπινους ή οικονομικούς) και στο αν αυτοί επαρκούν για την κάλυψη των τρεχουσών λειτουργικών αναγκών.
3. **Συμβολή στη Βιωσιμότητα και Ανθεκτικότητα:** Πρόκειται για τη μεταβλητή που διερευνά το μακροπρόθεσμο αποτύπωμα στις σύμπραξης. Εξετάζει αν η υποστήριξη του Ομίλου ΟΤΕ οδηγεί σε μεγαλύτερη οικονομική αυτονομία, ενισχύει την ανθεκτικότητα του φορέα απέναντι σε κρίσεις και αν ανοίγει δρόμο για μελλοντικές εμπορικές συνεργασίες.
4. **Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία:** Συνδέεται άμεσα με το τεχνολογικό προφίλ του Ομίλου ΟΤΕ. Η μεταβλητή αυτή μετρά τη βελτίωση στις ψηφιακής ετοιμότητας του φορέα, την υιοθέτηση νέων τεχνολογικών εργαλείων και την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων από το προσωπικό του.
5. **Ποιότητα Συνεργασίας και Εμπόδια:** Καταγράφει τα κενά επικοινωνίας, τυχόν γραφειοκρατικά προβλήματα, τον βαθμό αμοιβαίας εμπιστοσύνης καθώς και την πρόθεση των φορέων για ανανέωση στις συνεργασίες στο μέλλον.

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται η αντιστοίχιση των μεταβλητών με τα εργαλεία συλλογής δεδομένων, καθώς και η σύνδεση μεταξύ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και στις ημιδομημένης συνέντευξης. Η αντιστοίχιση αυτή διασφαλίζει τη συγκρισιμότητα των δεδομένων και υποστηρίζει τη διαδικασία τριγωνοποίησης.

| Μεταβλητή Έρευνας                              | Περιεχόμενο Μεταβλητής                                                                       | Ενδεικτικές Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου                                                   | Ενδεικτικές Ερωτήσεις Συνέντευξης                                                                              | Σκοπός Τριγωνοποίησης Δεδομένων                                                   |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Στρατηγική Εξειδίκευση</b>                  | Βαθμός κατανόησης ιδιαιτεροτήτων ΚΑΟ – Ισοτιμία σχέσης – Ευθυγράμμιση ΕΚΕ με αποστολή φορέων | Βαθμός ανταπόκρισης στις υποστήριξης στην αποστολή του φορέα – Αίσθηση ισότιμου εταίρου | Πώς προσαρμόζονται οι δράσεις στις ανάγκες των φορέων; Πώς διασφαλίζεται η ισοτιμία στη συνεργασία;            | Σύγκριση αντίληψης φορέων και στρατηγικής πρόθεσης του Ομίλου ΟΤΕ                 |
| <b>Επιχειρησιακή Αποτελεσματικότητα</b>        | Κάλυψη λειτουργικών αναγκών – Μορφές υποστήριξης                                             | Μορφές υποστήριξης – Βαθμός κάλυψης χρηματοδοτικών & λειτουργικών αναγκών               | Ποιες μορφές υποστήριξης θεωρούνται πιο αποτελεσματικές; Πώς αξιολογείται η επάρκεια των παρεχόμενων πόρων;    | Αξιολόγηση εμπειρικής αποτελεσματικότητας δράσεων έναντι σχεδιασμού από Όμιλο ΟΤΕ |
| <b>Βιωσιμότητα και Ανθεκτικότητα</b>           | Συμβολή των δράσεων ΕΚΕ στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα – Ανάπτυξη εμπορικών συνεργασιών       | Ενίσχυση βιωσιμότητας, Ύπαρξη εμπορικής σχέσης & συνεργασίας                            | Πώς συμβάλλουν οι δράσεις στη βιωσιμότητα των φορέων; Υποστηρίζονται εμπορικές συνεργασίες;                    | Αποτύπωση πραγματικού impact δράσεων ΕΚΕ                                          |
| <b>Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία</b> | Ψηφιακή ετοιμότητα – Τεχνολογική υποστήριξη                                                  | Βελτίωση ψηφιακών δεξιοτήτων & διοικητικής οργάνωσης                                    | Πώς ενσωματώνεται η τεχνολογία στις συνεργασίες; Ποιος είναι ο ρόλος του ΟΤΕ στην ψηφιακή ανάπτυξη των φορέων; | Διερεύνηση τεχνολογικού impact δράσεων ΕΚΕ σε σχέση με την εταιρική στρατηγική    |

|                               |                                                             |                                                                                           |                                                                                     |                                                                                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Προκλήσεις και Εμπόδια</b> | Επίπεδο<br>Επικοινωνίας –<br>Γραφειοκρατία –<br>Εμπιστοσύνη | Ευκολία<br>επικοινωνίας –<br>Εμπόδια<br>συνεργασίας –<br>Πρόθεση συνέχισης<br>συνεργασίας | Ποιες είναι οι<br>βασικές<br>προκλήσεις στη<br>συνεργασία; Πώς<br>αντιμετωπίζονται; | Καταγραφή<br>εμπειρίας<br>συνεργασίας και<br>εντοπισμός<br>αποκλίσεων από<br>την εταιρική<br>στρατηγική |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Πίνακας 4: Σύνδεση μεταβλητών και Εργαλείων Συλλογής Δεδομένων

#### 4.7 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων υλοποιήθηκε με γνώμονα τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της υψηλής ανταποκρισιμότητας του πληθυσμού. Όπως επισημαίνει ο Creswell (2014), ο συστηματικός σχεδιασμός της συλλογής δεδομένων είναι καθοριστικός για τη μετέπειτα αξιοπιστία της ανάλυσης. Η διαδικασία αυτή εξελίχθηκε σε τρεις διακριτές φάσεις:

- **Φάση Α: Προετοιμασία και Πιλοτική Δοκιμή**

Πριν από την επίσημη αποστολή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε πιλοτική δοκιμή σε περιορισμένο αριθμό ατόμων με σχετική εμπειρία στον χώρο των κοινωνικών φορέων είτε εξοικείωση με ερευνητικά εργαλεία. Στόχος ήταν να διασφαλιστεί ότι οι ερωτήσεις είναι κατανοητές και σαφείς για το κοινό στο οποίο απευθύνονται, να ελεγχθεί ο χρόνος συμπλήρωσης και να διασφαλιστεί η τεχνική ορθότητα της πλατφόρμας Google Forms. Μετά την ενσωμάτωση των απαραίτητων διορθώσεων, το ερωτηματολόγιο οριστικοποιήθηκε, διασφαλίζοντας ότι η δομή του είναι κατανοητή και φιλική προς τον χρήστη.

- **Φάση Β: Διανομή και Συλλογή Ποσοτικών Δεδομένων**

Η κύρια συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Μάρτιος – Απρίλιος 2026. Η προσέγγιση των 34 φορέων έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), το οποίο περιελάμβανε τον σύνδεσμο της έρευνας και συνοδευτική επιστολή. Στην επιστολή αυτή αναλυόταν ο σκοπός της διπλωματικής εργασίας, η σημασία της συμμετοχής του φορέα και η ρητή διαβεβαίωση για την τήρηση της ανωνυμίας.

Για τη μεγιστοποίηση του ποσοστού ανταπόκρισης ακολουθήθηκε η στρατηγική των διαδοχικών υπενθυμίσεων. Συγκεκριμένα, απεστάλησαν δύο emails υπενθύμισης σε διάστημα 1 και 2 εβδομάδων από την αρχική επικοινωνία ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις

κρίθηκε απαραίτητη και η τηλεφωνική επικοινωνία προκειμένου να διευκρινιστεί η φύση της έρευνας και να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή σε αυτήν.

- **Φάση Γ: Ποιοτική Συλλογή Δεδομένων (Συνέντευξη)**

Αμέσως μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων, διενεργήθηκε ημιδομημένη συνέντευξη με στέλεχος ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω βιντεοκλήσης και είχε διάρκεια περίπου 30 λεπτά. Χρησιμοποιήθηκε οδηγός συνέντευξης με ερωτήσεις που επέτρεπαν στον συνεντευξιαζόμενο να επεκταθεί σε θέματα στρατηγικής και προκλήσεων. Η διαδικασία αυτή, σύμφωνα με τον Yin (2018), προσφέρει το απαραίτητο βάθος στη μελέτη περίπτωσης, καθώς επιτρέπει τη συλλογή πληροφοριών που δεν θα μπορούσαν να αποτυπωθούν σε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η συνολική διαδικασία ολοκληρώθηκε με την αποθήκευση των δεδομένων σε ψηφιακή μορφή και την προετοιμασία τους για την θεματική ανάλυση.

## **4.8 Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών τεχνικών προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η πληρότητα των αποτελεσμάτων.

### **Ποσοτική Ανάλυση**

Τα δεδομένα του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν με τη χρήση **περιγραφικής στατιστικής**. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε υπολογισμός ποσοστών καθώς και χρήση μέσων όρων για τις ερωτήσεις κλίμακας Likert. Στόχος της ποσοτικής ανάλυσης ήταν η αποτύπωση των κυρίαρχων τάσεων και η αξιολόγηση των βασικών μεταβλητών. Η ανάλυση επέτρεψε:

- την αποτύπωση του βαθμού ευθυγράμμισης των δράσεων με την αποστολή των φορέων (στρατηγική εξειδίκευση),
- την αξιολόγηση της κάλυψης λειτουργικών αναγκών (επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα),
- την εκτίμηση της συμβολής στη βιωσιμότητα,
- την αποτύπωση του βαθμού ψηφιακής ενίσχυσης,
- καθώς και την καταγραφή της εμπειρίας συνεργασίας και των σχετικών προκλήσεων.

Η ποσοτική ανάλυση συνέβαλε στον εντοπισμό των κυρίαρχων τάσεων και στη διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας για τον αντιλαμβανόμενο αντίκτυπο των δράσεων ΕΚΕ.

### **Θεματική Ανάλυση**

Για τα δεδομένα της ημιδομημένης συνέντευξης εφαρμόστηκε η μέθοδος της **θεματικής ανάλυσης**. Σύμφωνα με τον Τσιώλη (2018), η θεματική ανάλυση αποτελεί μια διαδικασία ανάδειξης, οργάνωσης και ερμηνείας των νοηματικών μοτίβων (θεμάτων) που αναδύονται μέσα από ένα σύνολο ποιοτικών δεδομένων. Η διαδικασία περιλάμβανε την ανάγνωση των απαντήσεων, την κωδικοποίησή τους, την ομαδοποίησή τους σε βασικές θεματικές κατηγορίες και την αντιστοίχισή τους με τις μεταβλητές της έρευνας.

Η θεματική ανάλυση επέτρεψε την εις βάθος κατανόηση των κινήτρων, των προτεραιοτήτων και των στρατηγικών επιλογών του Ομίλου στις παρακάτω θεματικές κατηγορίες:

- στρατηγική προσέγγιση της ΕΚΕ,
- κριτήρια επιλογής συνεργασιών,
- αντίληψη για αποτελεσματικότητα συνεργασιών
- συμβολή δράσεων στη βιωσιμότητα των φορέων,
- προκλήσεις συνεργασίας.

### **Ανάλυση Περιεχομένου**

Για την επεξεργασία των δευτερογενών δεδομένων εφαρμόστηκε η μέθοδος της **ανάλυσης περιεχομένου** (Κυριαζή, 2011), με στόχο την συστηματική αποδελτίωση των εταιρικών αναφορών του Ομίλου ΟΤΕ και προκειμένου να αναδειχθούν οι στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού απέναντι στην ΚΑΟ.

Η ανάλυση επικεντρώθηκε:

- στον εντοπισμό των βασικών αξόνων της στρατηγικής ΕΚΕ,
- στη χαρτογράφηση των πεδίων παρέμβασης και
- στην καταγραφή των μορφών συνεργασίας με κοινωνικούς φορείς.

### **Τριγωνοποίηση Δεδομένων**

Το τελικό στάδιο της ανάλυσης περιλάμβανε τη διαδικασία της τριγωνοποίησης μέσω της συγκριτικής αντιπαραβολής των ευρημάτων από τρεις πηγές:

1. **Επίσημα έγγραφα ΟΤΕ:** Αποτύπωση της στρατηγικής και των δεσμεύσεων.
2. **Ερωτηματολόγια φορέων:** Αποτύπωση της εμπειρίας και του αντιλαμβανόμενου αντίκτυπου.
3. **Συνέντευξη στελέχους ΟΤΕ:** Ερμηνεία των στρατηγικών επιλογών και των προκλήσεων.

Η διαδικασία αυτή επέτρεψε τον εντοπισμό συγκλίσεων και αποκλίσεων μεταξύ στρατηγικής και εφαρμογής, τη βαθύτερη ερμηνεία των ποσοτικών ευρημάτων και την ενίσχυση της εγκυρότητας της έρευνας μέσω διασταύρωσης των δεδομένων (Creswell & Creswell, 2017).

#### 4.9 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ερμηνεία και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Ο πρωταρχικός περιορισμός συνδέεται με το **μέγεθος και τη φύση του δείγματος**. Καθώς η έρευνα βασίζεται στη στρατηγική της μελέτης περίπτωσης και χρησιμοποιεί στοχευμένη δειγματοληψία, τα ευρήματα αφορούν αποκλειστικά στους φορείς που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο χώρο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και έχουν αναπτύξει συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ. Κατά συνέπεια, τα συμπεράσματα δεν επιδέχονται καθολική γενίκευση για το σύνολο του οικοσυστήματος της ΚΑΟ στην Ελλάδα, αλλά προσφέρουν μια εξειδικευμένη απεικόνιση της συγκεκριμένης επιχειρηματικής συνεργασίας.

Ιδιαίτερα σημαντικός περιορισμός αποτελεί η **απουσία θεσμικών φορέων της ΚΑΟ** από το τελικό δείγμα. Παρότι στον αρχικό πληθυσμό περιλαμβάνονταν κάποιοι φορείς της ΚΑΟ εγγεγραμμένοι στο σχετικό Μητρώο, στο τελικό δείγμα δεν συμμετείχε κανένας από αυτούς. Οι συμμετέχοντες φορείς προέρχονται κυρίως από τον ευρύτερο τρίτο τομέα (ΜΚΟ, ΑΜΚΕ, σωματεία), γεγονός που επηρεάζει την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, με αυτά να αποτυπώνουν κυρίως την επίδραση των δράσεων ΕΚΕ στο ευρύτερο οικοσύστημα και όχι άμεσα στους θεσμικούς φορείς της ΚΑΟ.

Επιπλέον, ο **αριθμός των συμμετεχόντων** στο ποσοτικό σκέλος θέτει αντικειμενικούς περιορισμούς στη δυνατότητα διενέργειας σύνθετων στατιστικών αναλύσεων. Παρόλα

αυτά, το μέγεθος του δείγματος κρίνεται επαρκές και αναμενόμενο για μια εστιασμένη μελέτη περίπτωσης, όπου ο στόχος είναι η σε βάθος κατανόηση και όχι η στατιστική γενίκευση σε μεγάλο πληθυσμό.

Ένας επιπλέον περιορισμός αφορά τον παράγοντα της **υποκειμενικότητας**. Οι απαντήσεις των εκπροσώπων των φορέων καθώς και οι τοποθετήσεις του στελέχους του Ομίλου ΟΤΕ, εμπεριέχουν το στοιχείο της προσωπικής αντίληψης και εμπειρίας. Αυτή η υποκειμενική διάσταση είναι αναπόφευκτη στην ποιοτική έρευνα, ωστόσο μπορεί να επηρεάσει τον βαθμό αντικειμενικότητας των δεδομένων.

Τέλος, η **πρόσβαση σε εσωτερικά δεδομένα** του Ομίλου αποτέλεσε έναν επιπλέον περιορισμό. Η δευτερογενής έρευνα βασίστηκε κατά κύριο λόγο σε δημόσια διαθέσιμες πληροφορίες, απολογισμούς και δικτυακές δημοσιεύσεις. Παρόλο που τα έγγραφα αυτά είναι αναλυτικά, ενδέχεται να μην αποτυπώνουν το σύνολο των εσωτερικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων του οργανισμού.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η αξιοπιστία της εργασίας ενισχύεται μέσω της **τριγωνοποίησης των δεδομένων**. Η σύγκριση των επίσημων εταιρικών θέσεων με τις πραγματικές εμπειρίες των φορέων επιτρέπει την εξαγωγή ισορροπημένων συμπερασμάτων και τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και πρακτικής εφαρμογής.

#### **4.10 Ηθικά Ζητήματα και Δεοντολογία της Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με βάση τις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας και το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR). Η διασφάλιση της αξιοπιστίας της μελέτης βασίζεται στην προστασία των δικαιωμάτων των συμμετεχόντων και στην τήρηση της επιστημονικής ακεραιότητας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας.

Κεντρικό στοιχείο της δεοντολογικής προσέγγισης αποτέλεσε η **ενήμερη συγκατάθεση**. Πριν από την έναρξη της συλλογής των δεδομένων, τόσο οι εκπρόσωποι των φορέων ΚΑΟ όσο και το στέλεχος του Ομίλου ΟΤΕ, ενημερώθηκαν πλήρως για τον σκοπό, το αντικείμενο και τη μεθοδολογία της έρευνας καθώς και για τον **εθελοντικό χαρακτήρα** της συμμετοχής τους.

Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στη **διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας**. Το δομημένο ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τρόπο που να μην συλλέγονται προσωπικά στοιχεία ταυτοποίησης (όπως ονοματεπώνυμο ή άμεση ψηφιακή ταυτότητα) και διασφαλίζοντας ότι οι απαντήσεις δεν μπορούν να συνδεθούν με φυσικά πρόσωπα. Τα δεδομένα που προέκυψαν, κατόπιν επεξεργασίας των απαντήσεων, παρουσιάζονται μόνο σε **συγκεντρωτική μορφή**. Αντίστοιχα, για τη διεξαγωγή της συνέντευξης, η καταγραφή και η χρήση των απόψεων του στελέχους πραγματοποιήθηκε με τη ρητή συγκατάθεσή του και με σεβασμό στην επαγγελματική του ιδιότητα.

Επιπλέον, όλα τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν χρησιμοποιούνται **αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς** στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και δεν κοινοποιούνται σε τρίτους ή για εμπορικούς σκοπούς. Η αποθήκευση και η διαχείριση του υλικού γίνεται σε ασφαλές ψηφιακό περιβάλλον, με περιορισμένη πρόσβαση, διασφαλίζοντας την προστασία τους από μη εξουσιοδοτημένη χρήση.

## 5. Μελέτη Περίπτωσης: Όμιλος ΟΤΕ

### 5.1 Εισαγωγή στη Δευτερογενή Έρευνα και Μεθοδολογική Τεκμηρίωση

Σε συνέχεια του μεθοδολογικού σχεδιασμού που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται η δευτερογενής έρευνα της μελέτης, η οποία βασίζεται στη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης. Ως αντικείμενο μελέτης επιλέγεται ο Όμιλος ΟΤΕ, ένας από τους σημαντικότερους επιχειρηματικούς οργανισμούς στην Ελλάδα, με έντονη δραστηριότητα σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η επιλογή του συγκεκριμένου οργανισμού βασίζεται στη σημαντική θέση του στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και στο ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικής βιωσιμότητας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Επιπλέον η συστηματική δημοσίευση εκθέσεων βιωσιμότητας και αναφορών ESG παρέχει αξιόπιστο και επαρκές υλικό για ανάλυση.

Στόχος της ενότητας είναι η συστηματική μελέτη δευτερογενών πηγών, όπως οι Ενιαίοι Απολογισμοί Βιώσιμης Ανάπτυξης και η Ετήσια Χρηματοοικονομική Έκθεση του 2024 (ΟΤΕ Group, 2023; ΟΤΕ Group, 2024; ΟΤΕ Group, 2025) και οι σχετικές διαδικτυακές δημοσιεύσεις (COSMOTE, 2020; COSMOTE, 2022; Όμιλος ΟΤΕ, 2024). Μέσα από την ανάλυση αυτού του υλικού επιχειρείται να αποτυπωθεί η στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ σε θέματα ΕΚΕ, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο οι δράσεις αυτές συνδέονται με το οικοσύστημα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

Η δευτερογενής ανάλυση λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τη σύγκριση και την ερμηνεία των πρωτογενών δεδομένων που θα προκύψουν από την έρευνα πεδίου στους συνεργαζόμενους φορείς και την συνέντευξη. Παράλληλα ενισχύει τη μεθοδολογική εγκυρότητα της έρευνας μέσω της τριγωνοποίησης των δεδομένων, δηλαδή της συνδυαστικής αξιοποίησης διαφορετικών πληροφοριών (Yin, 2018).

## **5.2 Ο Όμιλος ΟΤΕ και η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης**

### **5.2.1 Σύντομο Προφίλ Οργανισμού**

Ο Όμιλος ΟΤΕ (Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε.) αποτελεί τον μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό οργανισμό στην Ελλάδα και έναν από τους βασικούς παρόχους ψηφιακών υπηρεσιών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Από την ίδρυσή του το 1949 έως σήμερα, έχει συμβάλει καθοριστικά στη διαμόρφωση των τηλεπικοινωνιακών υποδομών και στη μετάβαση της χώρας προς την ψηφιακή οικονομία.

Σήμερα δραστηριοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών όπως τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ευρυζωνικές υπηρεσίες διαδικτύου, συνδρομητική τηλεόραση και ολοκληρωμένες λύσεις τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ICT) για επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς. Παράλληλα, έχει επεκταθεί σε νέες ψηφιακές υπηρεσίες, όπως λύσεις ψηφιακών πληρωμών και υπηρεσίες ψηφιακής ασφάλειας. Απασχολεί περισσότερους από 10.000 εργαζομένους και υλοποιεί σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές νέας γενιάς, όπως δίκτυα οπτικών ινών και δίκτυα κινητής τηλεφωνίας 5G. Η στρατηγική του εστιάζει στον ψηφιακό μετασχηματισμό της οικονομίας και της κοινωνίας, με στόχο τη δημιουργία ενός σύγχρονου ψηφιακού οικοσυστήματος. Παράλληλα με την επιχειρηματική του δραστηριότητα, ο Όμιλος ΟΤΕ έχει αναπτύξει ένα οργανωμένο πλαίσιο βιώσιμης ανάπτυξης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, το οποίο ενσωματώνεται στον συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

Η ισχυρή αυτή θέση καθιστά τον Όμιλο κατάλληλη περίπτωση μελέτης για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και φορέων της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, στο πλαίσιο της ΕΚΕ.

### **5.2.2 Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης και ESG**

Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής του Ομίλου ΟΤΕ και ενσωματώνεται στις επιχειρησιακές του λειτουργίες μέσω ενός ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης θεμάτων Περιβάλλοντος, Κοινωνίας και Εταιρικής Διακυβέρνησης (ESG). Μέσα από αυτό, ο Όμιλος ΟΤΕ θέτει συγκεκριμένους στόχους και κατευθύνσεις δράσης

στους τομείς του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αποτυπώνονται στο **Σχήμα 5**.

Σύμφωνα με παλιότερες δηλώσεις της διοίκησης, η τεχνολογία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία καινοτομιών για ένα πράσινο μέλλον και καθιστά τη βιώσιμη ανάπτυξη φίλτρο για κάθε επένδυση της εταιρείας (Όμιλος ΟΤΕ, 2024). Προς αυτή την κατεύθυνση, ο Όμιλος υλοποιεί επενδυτικό πλάνο άνω των 3 δισ. ευρώ έως το 2027 για την αναβάθμιση των ψηφιακών υποδομών (δίκτυα FTTH και 5G). Η δέσμευση αυτή επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα του 2024 με τον Όμιλο ΟΤΕ να εξασφαλίζει πρόσβαση οπτικής ίνας σε 1,7 εκατομμύρια νοικοκυριά και επιχειρήσεις, παραμένοντας ο μεγαλύτερος επενδυτής σε νέες τεχνολογίες στην Ελλάδα (Όμιλος ΟΤΕ, 2025).



**Σχήμα 5: Πυλώνες ESG – Στρατηγική Βιωσιμότητας Ομίλου ΟΤΕ**

Κεντρικό εργαλείο της στρατηγικής αποτελεί η διαδικασία Ανάλυσης Ουσιαστικότητας (Materiality Analysis), μέσω της οποίας ο οργανισμός εντοπίζει τα σημαντικότερα ζητήματα βιωσιμότητας για τη λειτουργία του και για την κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό λαμβάνονται υπόψη τόσο οι επιπτώσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο περιβάλλον και την κοινωνία όσο και οι προσδοκίες των βασικών ενδιαφερόμενων μερών. Στα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται εργαζόμενοι, πελάτες, επενδυτές, προμηθευτές,

δημόσιοι φορείς και οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών, με τους οποίους αναπτύσσονται μηχανισμοί επικοινωνίας και διαβούλευσης.

Παράλληλα, ο Όμιλος ΟΤΕ ευθυγραμμίζει τις δράσεις του με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (SDGs), συμβάλλοντας ιδιαίτερα σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η καινοτομία, η δράση για το κλίμα και η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.

### **5.3 Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η στρατηγική ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ αποτελεί την πρακτική εφαρμογή των αρχών βιώσιμης ανάπτυξης και υλοποιείται μέσω δράσεων που οργανώνονται στους τρεις βασικούς πυλώνες ESG: περιβάλλον, κοινωνία και εταιρική διακυβέρνηση.

#### **5.3.1 Περιβαλλοντικός Άξονας**

Στον περιβαλλοντικό τομέα, εστιάζει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των δραστηριοτήτων του και στην βιώσιμη διαχείριση πόρων. Εφαρμόζει συστήματα περιβαλλοντικής και ενεργειακής διαχείρισης, προωθεί τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και υλοποιεί δράσεις κυκλικής οικονομίας. Ενδεικτικά, το 2023 μείωσε κατά 87% τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και κατά 11% την κατανάλωση ενέργειας, καλύπτοντας το 100% των αναγκών του από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (Όμιλος ΟΤΕ, 2024).

Παράλληλα, αναπτύσσει δράσεις κυκλικής οικονομίας που στοχεύουν στη μείωση των αποβλήτων και στην επαναχρησιμοποίηση υλικών. Ενδεικτικές πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν προγράμματα ανακύκλωσης ηλεκτρονικού εξοπλισμού, μείωσης πλαστικών μιας χρήσης και δράσεις προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος. Εφαρμόζοντας στην πράξη τις αρχές της κυκλικής οικονομίας, πέτυχε μηδενικά απόβλητα από την παροχή υπηρεσιών τεχνολογίας (COSMOTE, 2022) και συγκέντρωσε προς ανακύκλωση ή ανακατασκευή περισσότερες από 1,15 εκατ. συσκευές κινητών και τερματικού εξοπλισμού (Όμιλος ΟΤΕ, 2024). Χαρακτηριστική πρωτοβουλία είναι το πρόγραμμα COSMOTE BLUE, το οποίο στοχεύει στη μείωση της θαλάσσιας ρύπανσης μέσω συνεργασιών με σχετικούς φορείς.

Όπως προκύπτει, ο περιβαλλοντικός άξονας ενσωματώνεται στρατηγικά στον πυρήνα της λειτουργίας του Ομίλου και συμβάλει καθοριστικά στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου.

### **5.3.2 Κοινωνικός Άξονας**

Οι κοινωνικές δράσεις επικεντρώνονται στην προώθηση της ψηφιακής ένταξης, στην εκπαίδευση και την υποστήριξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων. Στόχος των πρωτοβουλιών αυτών είναι η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και η μείωση του ψηφιακού χάσματος.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων για μαθητές, εκπαιδευτικούς και πολίτες. Περισσότεροι από 850.000 πολίτες επωφελήθηκαν το 2024 από στοχευμένες δράσεις, γεγονός που αναδεικνύει ότι ο Όμιλος ΟΤΕ επενδύει στη δημιουργία μιας ισότιμης ψηφιακής κοινωνίας (Group ΟΤΕ, 2025). Παράλληλα, υλοποιούνται δράσεις υποστήριξης οργανισμών κοινωνικής προστασίας και δομών υγείας, καθώς και πρωτοβουλίες για την ασφαλή χρήση της τεχνολογίας. Σημαντικό στοιχείο της κοινωνικής συνεισφοράς του Ομίλου αποτελεί και η προώθηση του εταιρικού εθελοντισμού, μέσω του οποίου εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε δράσεις κοινωνικής υποστήριξης και αλληλεγγύης.

Οι δράσεις στον κοινωνικό τομέα αναδεικνύουν ότι η ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ εστιάζει κυρίως στην αξιοποίηση της τεχνολογικής εξειδίκευσης του ως εργαλείο ψηφιακής ένταξης και της κοινωνικής συνοχής.

### **5.3.3 Εταιρική Διακυβέρνηση**

Ο πυλώνας της εταιρικής διακυβέρνησης αφορά στην εφαρμογή πολιτικών διαφάνειας, δεοντολογίας και κανονιστικής συμμόρφωσης. Ο Όμιλος εφαρμόζει κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας και διαδικασίες ελέγχου για την πρόληψη φαινομένων διαφθοράς και την ενίσχυση της λογοδοσίας. Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην υπεύθυνη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και στην προστασία των προσωπικών δεδομένων πελατών και συνεργατών, συμβάλλοντας στη διασφάλιση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων μερών και στη βιώσιμη λειτουργία του οργανισμού.

## 5.4 Συνεργασίες με φορείς του οικοσυστήματος της ΚΑΟ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη του Ομίλου υλοποιείται σε σημαντικό βαθμό μέσω συνεργασιών με οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών και κοινωνικούς φορείς. Οι συνεργασίες αυτές αποτελούν βασικό εργαλείο υλοποίησης των κοινωνικών δράσεων της εταιρείας, καθώς επιτρέπουν τη σύνδεση των τεχνολογικών δυνατοτήτων του Ομίλου με κοινωνικές ανάγκες. Σύμφωνα με της Απολογισμούς Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου, οι δράσεις αυτές εστιάζουν κυρίως στην ψηφιακή ένταξη, την εκπαίδευση, την υποστήριξη ευάλωτων ομάδων και την προστασία του περιβάλλοντος (ΟΤΕ Group, 2023; ΟΤΕ Group, 2024). Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσει συνεργασίες με διαφορετικού τύπου κοινωνικούς φορείς, ΜΚΟ, οργανισμούς κοινωνικής καινοτομίας και ΑΜΚΕ.

Αναλύοντας τη μορφή των συνεργασιών του Ομίλου ΟΤΕ με της φορείς παρατηρούμε ότι η συνεισφορά δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε χρηματικές χορηγίες, αλλά λειτουργεί και υπό τη μορφή τεχνολογικής, υλικής και λειτουργικής υποστήριξης. Ενδεικτικά, αναφέρουμε τη συμβολή του Ομίλου σε πέντε σημαντικά εγχειρήματα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία με την **Σχεδία**, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα της κοινωνικής ένταξης ατόμων που αντιμετωπίζουν συνθήκες φτώχειας ή κοινωνικού αποκλεισμού. Μέσα από τη συγκεκριμένη συνεργασία υποστηρίζεται η επαγγελματική επανένταξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, αναδεικνύοντας τη σύνδεση της ΕΚΕ με πρωτοβουλίες κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Η υποστήριξη της στην Σχεδία δεν περιορίζεται μόνο σε χορηγίες αλλά και σε άλλες πρακτικές ενίσχυσης, όπως παροχή δωρεάν τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Μέχρι και σήμερα διαθέτει στις εγκαταστάσεις της ειδικό χώρο όπου φιλοξενείται κάθε μήνα πωλητής της Σχεδίας για την πώληση του περιοδικού της σε εργαζομένους του Ομίλου. Στην περίοδο του lock down, η εταιρεία παρείχε δωρεάν τηλεπικοινωνιακά πακέτα στους πωλητές της Σχεδίας προκειμένου να διευκολύνει την επικοινωνία τους, τους διένειμε διατακτικές επιταγές σούπερ μάρκετ αξίας 3.000€ και προχώρησε σε μαζικές αγορές τευχών προς διάθεση στους εργαζομένους της. Η περίπτωση αυτή αναδεικνύει μια πιο σύνθετη μορφή συνεργασίας, πέρα από την απλή χορηγία.

Παράλληλα, συνεργάζεται με οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της περιβαλλοντικής προστασίας και της κυκλικής οικονομίας. Για παράδειγμα η συνεργασία με τον οργανισμό **Εναλεία** εντάσσεται στο ευρύτερο έργο «Mediterranean Cleanup» και

πρόσφατα «COSMOTE BLUE». Ο Όμιλος υποστηρίζει οικονομικά τον εν λόγω φορέα για τον καθαρισμό των θαλασσών και ταυτόχρονα κινητοποιεί ενεργά το ανθρώπινο δυναμικό του σε εθελοντικές δράσεις που υλοποιούνται από κοινού (π.χ. καθαρισμός ακτών στη Σαλαμίνα). Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει οικονομικά και λειτουργικά την ενεργοποίηση ενός δικτύου περίπου 45 επαγγελματικών αλιευτικών σκαφών της Εναλείας σε στοχευμένες περιοχές και παράλληλα χρηματοδοτεί την εκπαίδευση περισσότερων από 200 επαγγελματιών αλιέων πάνω σε βιώσιμες αλιευτικές πρακτικές και στην υπεύθυνη διαχείριση του πλαστικού αλιευτικού εξοπλισμού. Μια ακόμη σημαντική δράση είναι ότι συνδέει το δικό του εσωτερικό πρόγραμμα ανακύκλωσης συσκευών άμεσα με τον φορέα, καθώς η απομάκρυνση της πλαστικής ρύπανσης από την Εναλεία χρηματοδοτείται και κλιμακώνεται ανάλογα με τον όγκο των παλιών συσκευών που επιστρέφουν οι πελάτες στα καταστήματα του Ομίλου για ανακύκλωση.

Σε ό,τι αφορά στην συνεργασία του με το **Χαμόγελο του Παιδιού**, στον τομέα υποστήριξης κοινωνικών δομών, ο ΟΤΕ καλύπτει δωρεάν το σύνολο των τηλεπικοινωνιακών αναγκών για σταθερή και κινητή τηλεφωνία, internet και τηλεόραση. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αρωγός στη λειτουργία της Γραμμής Υποστήριξης «1056», της Ευρωπαϊκής Γραμμής Έκτακτης Ανάγκης καθώς και για τα Κέντρα Άμεσης Κοινωνικής Παρέμβασης και τα Σπίτια Φροντίδας. Για πάνω από δέκα χρόνια λειτουργεί ως ο κύριος τηλεπικοινωνιακός πάροχος του φορέα και η αξία των παρεχόμενων λύσεων υπερβαίνει τα 350.000€ ετησίως. Επιπλέον, ο Όμιλος παρέχει τεχνολογική υποστήριξη αναβαθμίζοντας την εφαρμογή κινητών τηλεφώνων «Missing Alert App».

Σημαντική είναι και η υποστήριξη της AMKE **Humanity Greece** στον τομέα της ανθρωπιστικής βοήθειας, της διαχείρισης κρίσεων (φυσικές καταστροφές) και της υποστήριξης ευάλωτων κοινωνικών ομάδων. Η συνεισφορά του Ομίλου, πέραν της οικονομικής υποστήριξης με δωρεές, βασίζεται και σε υλική υποστήριξη και κινητοποίηση του εθελοντισμού των εργαζομένων του. Η υλική υποστήριξη αφορά στη συλλογή και διανομή υλικών αγαθών σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπως για παράδειγμα στις πλημμύρες της Θεσσαλίας το 2023, όπου οι εργαζόμενοι συγκέντρωσαν είδη πρώτης ανάγκης και προμηθειών και ο Όμιλος τα διένειμε σε πληγέντες με τον συντονισμό της Humanity Greece. Πρόσφατα, με αφορμή την Παγκόσμια Ημέρα Εθελοντισμού και το πρόγραμμα «COSMOTE Volunteers» ο Όμιλος κινητοποίησε εργαζόμενους και μέλη της

Ανώτατης Διοίκησης οι οποίοι ανέλαβαν οι ίδιοι το μαγείρεμα της εγκαταστάσεις του φορέα και τη διανομή έτοιμου φαγητού σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

Σε ό,τι αφορά στην εκπαίδευση συμμετέχει σε πρωτοβουλίες που προωθούν την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων. Η συνεργασία με τον φορέα **WRO Hellas** αποσκοπεί στον συνδυασμό της επιστημονικής τεχνογνωσίας του φορέα και της υλικοτεχνικής στήριξης του Ομίλου. Ουσιαστικά ο οργανισμός προσφέρει υλικούς πόρους για αγορά ρομποτικών πακέτων και χρηματοδότηση αποστολών επιτρέποντας στον φορέα να ξεπεράσει τους οικονομικούς του περιορισμούς και μετατρέποντας μια εξειδικευμένη δράση σε πρόγραμμα με μαζική, πανελλαδική εμβέλεια στα δημόσια σχολεία. Αναλαμβάνει τη λειτουργική υποστήριξη και διοργάνωση των Πανελλήνιων Διαγωνισμών Εκπαιδευτικής Ρομποτικής, ενώ υποστηρίζει τον φορέα στην παραγωγή ανοιχτού εκπαιδευτικού υλικού και στη δημιουργία ταινιών και ντοκιμαντέρ (π.χ. «ROBOGIRL» και «The Real Robokids» με πάνω από 7 εκατομμύρια προβολές), προκειμένου να προωθηθεί η εκπαιδευτική ρομποτική στο ευρύ κοινό. Μέχρι σήμερα Ο Όμιλος έχει προσφέρει δωρεάν περισσότερα από 850 πλήρη πακέτα εκπαιδευτικής ρομποτικής σε δημόσια σχολεία της χώρας, ενώ υποστηρίζει την ανάπτυξη ψηφιακού εκπαιδευτικού υλικού που διατίθεται ελεύθερα σε χιλιάδες εκπαιδευτικούς.

Ωστόσο, από τη συνολική αποτύπωση των συνεργασιών, πέντε εκ των οποίων παρουσιάζονται και στον **Πίνακα 5**, προκύπτει ένα κρίσιμο εύρημα: η πλειονότητα των δράσεων υλοποιείται σε συνεργασία με οργανώσεις του ευρύτερου τρίτου τομέα, όπως ΜΚΟ και ΑΜΚΕ, οι οποίες δεν εντάσσονται στον θεσμικό πυρήνα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Η παρουσία φορέων που είναι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο ΚΑΟ εμφανίζεται εξαιρετικά περιορισμένη. Το στοιχείο αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς αναδεικνύει μια απόσταση μεταξύ του θεσμικού πλαισίου της ΚΑΟ και των πρακτικών συνεργασίας που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για την ερμηνεία των ευρημάτων που ακολουθούν στα επόμενα κεφάλαια.

| Φορέας ΚΑΟ     | Τύπος Φορέα                                            | Περιοχή συνεργασίας | Επιμέρους Δράσεις ΕΚΕ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ΣΧΕΔΙΑ</b>  | Κοιν.Σ.Επ.<br>Συλλογικής και<br>Κοινωνικής<br>Ωφέλειας | Κοινωνική<br>ένταξη | Υποστήριξη δράσεων κοινωνικής επανένταξης ευάλωτων ομάδων <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χορηγίες</li> <li>• Παροχή δωρεάν τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών</li> <li>• Παροχή ειδικού χώρου στις εγκαταστάσεις του οργανισμού για πωλητές της ΣΧΕΔΙΑΣ</li> <li>• Έμπρακτη υποστήριξη σε περιόδους κρίσης π.χ. Lockdown, με δωρεάν τηλεπικοινωνιακά πακέτα και διατακτικές επιταγές σούπερ μάρκετ αξίας 3.000€ στους πωλητές του περιοδικού και μαζικές αγορές τευχών</li> </ul> |
| <b>ΕΝΑΛΕΙΑ</b> | ΑΜΚΕ                                                   | Περιβάλλον          | Κυκλική οικονομία και προστασία θαλάσσιου περιβάλλοντος <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χορηγίες</li> <li>• Οικονομική &amp; λειτουργική υποστήριξη της ενεργοποίησης δικτύου επαγγελματιών αλιευτικών σκαφών της Εναλείας</li> <li>• Εκπαίδευση επαγγελματιών αλιέων σε βιώσιμες αλιευτικές πρακτικές</li> <li>• Συσχέτιση οικονομικής υποστήριξης φορέα με όγκο ανακυκλούμενων συσκευών στα καταστήματα του Ομίλου</li> </ul>                                             |

|                                     |      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ΧΑΜΟΓΕΛΟ<br/>ΤΟΥ<br/>ΠΑΙΔΙΟΥ</b> | ΜΚΟ  | Κοινωνική<br>προστασία  | Υποστήριξη παιδιών και οικογενειών σε<br>ανάγκη <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χορηγίες</li> <li>• Κάλυψη δωρεάν του συνόλου των τηλεπικοινωνιακών αναγκών για σταθερή και κινητή τηλεφωνία, internet και τηλεόραση.</li> <li>• Αρωγός στη λειτουργία της Γραμμής Υποστήριξης «1056» &amp; της Ευρωπαϊκής Γραμμής Έκτακτης Ανάγκης</li> <li>• Τεχνολογική υποστήριξη αναβάθμισης της εφαρμογής κινητών τηλεφώνων «Missing Alert App»</li> </ul> |
| <b>HUMANITY<br/>GREECE</b>          | ΑΜΚΕ | Ανθρωπιστική<br>βοήθεια | Υποστήριξη κοινωνικών δράσεων και διαχείριση κρίσεων <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χορηγίες</li> <li>• Συλλογή &amp; διανομή υλικών αγαθών σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης μέσω του φορέα</li> <li>• Συμμετοχή εργαζομένων και μελών της Ανώτατης Διοίκησης σε καθημερινές δράσεις του φορέα π.χ. μαγείρεμα στις εγκαταστάσεις του φορέα και διανομή έτοιμου φαγητού σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.</li> </ul>                                 |
| <b>WRO<br/>HELLAS</b>               | ΜΚΟ  | Εκπαίδευση              | Προώθηση ψηφιακών δεξιοτήτων και εκπαιδευτικής ρομποτικής <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αγορά ρομποτικών πακέτων</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρηματοδότηση αποστολών</li> <li>• Υποστήριξη &amp; διοργάνωση Πανελλήνιων Διαγωνισμών Εκπαιδευτικής Ρομποτικής</li> <li>• Υποστήριξη φορέα στην παραγωγή ανοιχτού εκπαιδευτικού υλικού &amp; δημιουργία ταινιών &amp; ντοκιμαντέρ</li> <li>• Δωρεάν διάθεση πάνω από 850 πακέτων εκπαιδευτικής ρομποτικής σε δημόσια σχολεία της χώρας</li> </ul> |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Πίνακας 5: Βασικές Συνεργασίες Ομίλου ΟΤΕ με φορείς ΚΑΟ

## 5.5 Ανάλυση συνεργαζόμενων φορέων του οικοσυστήματος της ΚΑΟ

Σε αντίθεση με την προηγούμενη ενότητα, όπου παρουσιάστηκαν ενδεικτικά παραδείγματα συνεργασιών, στην παρούσα ενότητα επιχειρείται μια πιο συστηματική ανάλυση των χαρακτηριστικών των συνεργαζόμενων φορέων. Η ανάλυση των φορέων με τους οποίους συνεργάζεται ο Όμιλος ΟΤΕ αποτελεί σημαντικό μέρος της παρούσας μελέτης, καθώς επιτρέπει τη μετάβαση από τη θεωρητική αποτύπωση της εταιρικής στρατηγικής στην πρακτική κατανόηση του κοινωνικού της αντικτύπου. Παράλληλα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση τάσεων και περιορισμών ως προς την διαμόρφωση των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας

### 5.5.1 Χαρτογράφηση φορέων

Ο Όμιλος ΟΤΕ αναπτύσσει ένα ευρύ δίκτυο συνεργασιών με οργανισμούς της Κοινωνίας των Πολιτών, στο πλαίσιο της στρατηγικής του για βιώσιμη ανάπτυξη και κοινωνική υπευθυνότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία αναγνωρίζει διαφορετικές κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται ΜΚΟ, κοινωνικοί φορείς, επιστημονικοί οργανισμοί και τοπικές κοινότητες και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα τομέων.

Στον τομέα του **περιβάλλοντος και της κυκλικής οικονομίας**, σημαντικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία με την «Εναλεία», η οποία υλοποιεί δράσεις κυκλικής οικονομίας και προστασίας των θαλασσών, μέσω προγραμμάτων όπως το *Mediterranean Cleanup* και το *COSMOTE BLUE*. Παράλληλα, συνεργασίες έχουν αναπτυχθεί και με περιβαλλοντικές οργανώσεις, όπως η «Καλλιστώ», στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού προγράμματος LIFE SAFE-CROSSING, καθώς και με φορείς που δραστηριοποιούνται στην προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Στον τομέα της **κοινωνικής προστασίας και ασφάλειας**, ιδιαίτερα σημαντική είναι η μακροχρόνια συνεργασία του Ομίλου με τον οργανισμό «Το Χαμόγελο του Παιδιού», η οποία περιλαμβάνει τόσο παροχή τηλεπικοινωνιακών υποδομών για γραμμές υποστήριξης (1056 και 116000) όσο και ανάπτυξη τεχνολογικών εφαρμογών, όπως το Missing Alert App και το κινητό εργαστήριο ενημέρωσης «ΟΔΥΣΣΕΑΣ». Παράλληλα, δράσεις ενημέρωσης για την ασφαλή χρήση του διαδικτύου υλοποιούνται σε συνεργασία με εξειδικευμένους επιστημονικούς φορείς.

Σημαντική είναι επίσης η παρουσία του στον τομέα της **υγείας και της κοινωνικής αλληλεγγύης**. Μέσω δράσεων εθελοντισμού εργαζομένων και συνεργασιών με οργανισμούς όπως το ΚΕΔΜΟΠ για τη δωρεά μυελού των οστών, τον Ελληνικό Ερυθρό Σταυρό και την οργάνωση Humanity Greece, ο Όμιλος συμμετέχει σε πρωτοβουλίες που αφορούν τόσο την υγεία όσο και την αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών.

Τέλος, στον τομέα της **ψηφιακής ένταξης και της ενίσχυσης ικανοτήτων** συνεργάζεται με εκπαιδευτικούς και κοινωνικούς οργανισμούς που προωθούν την ψηφιακή εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν η συνεργασία με τον οργανισμό WRO Hellas για δράσεις εκπαιδευτικής ρομποτικής, η υποστήριξη της θερμοκοιτίδας κοινωνικής επιχειρηματικότητας HIGGS, καθώς και η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης σε κοινωνικές πρωτοβουλίες, όπως το περιοδικό δρόμου «Σχεδία».

### 5.5.2 Νομική μορφή φορέων

Η ανάλυση της νομικής μορφής των συνεργαζόμενων φορέων δείχνει ότι πρόκειται για ένα ετερογενές σύνολο με κυρίαρχη παρουσία συνεργατών από τον ευρύτερο χώρο της Κοινωνίας των Πολιτών.

Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των οργανισμών λειτουργούν ως ΜΚΟ, σωματεία, ιδρύματα ή ΑΜΚΕ, οργανισμούς που διαθέτουν μεγάλη οργανωτική εμπειρία, ισχυρό κοινωνικό αποτύπωμα και διαχειριστική ικανότητα. Τα στοιχεία αυτά φαίνεται να διευκολύνουν τη συνεργασία τους με μεγάλους επιχειρηματικούς οργανισμούς.

Αντίθετα, οι φορείς που ανήκουν στον θεσμικό πυρήνα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, όπως οι Κοιν.Σ.Επ., εμφανίζονται εξαιρετικά περιορισμένοι στο σύνολο των συνεργασιών. Το στοιχείο αυτό ενδέχεται να συνδέεται με τη μικρότερη οργανωτική ωριμότητα, τη χαμηλότερη διαχειριστική ικανότητα και την περιορισμένη εδραίωση των συγκεκριμένων φορέων σε σχέση με μεγαλύτερες οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών. Αναδεικνύεται μια τάση των μεγάλων επιχειρήσεων να επιλέγουν συνεργάτες με κριτήριο την άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις σχεδιασμού και υλοποίησης σύνθετων εταιρικών δράσεων.

### **5.5.3 Παρουσίαση ευρημάτων χαρτογράφησης συνεργασιών**

Η χαρτογράφηση των συνεργαζόμενων φορέων του Ομίλου ΟΤΕ επιτρέπει την εξαγωγή ορισμένων σημαντικών συμπερασμάτων σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην πράξη. Αρχικά διαπιστώνεται ότι οι συνεργασίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεματικών πεδίων, όπως η περιβαλλοντική προστασία, η κοινωνική αλληλεγγύη, η υγεία, η εκπαίδευση και η ψηφιακή ένταξη. Οι δράσεις αυτές συνδέονται άμεσα με τους βασικούς πυλώνες της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου και αντανακλούν την προσπάθεια ενίσχυσης του κοινωνικού αποτυπώματος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Παράλληλα, η ανάλυση της νομικής μορφής των συνεργαζόμενων οργανισμών αναδεικνύει την τάση επιλογής από τον ευρύτερο χώρο της Κοινωνίας των πολιτών, όπως ΜΚΟ, σωματεία και ΑΜΚΕ, οι οποίοι διαθέτουν μεγαλύτερη οργανωτική εμπειρία και διαχειριστική ικανότητα. Αντίθετα, οι θεσμικοί φορείς της ΚΑΟ. εμφανίζονται εξαιρετικά περιορισμένοι στις συνεργασίες. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει μια σημαντική ασυμμετρία. Ενώ οι Κοιν.Σ.Επ αποτελούν βασικό πυλώνα της ΚΑΟ σε επίπεδο πολιτικής και θεσμικού σχεδιασμού, δεν φαίνεται να συμμετέχουν με την ίδια ένταση στις πρακτικές συνεργασίας των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, υπάρχει απόσταση μεταξύ του θεσμικού ρόλου της ΚΑΟ και της πραγματικής της ενσωμάτωσης στις δράσεις ΕΚΕ.

Ωστόσο, παρά τη σχετικά περιορισμένη παρουσία κοινωνικών συνεταιρισμών στις συνεργασίες αυτές, οι πρωτοβουλίες του Ομίλου ΟΤΕ φαίνεται να συμβάλλουν έμμεσα στην ανάπτυξη του οικοσυστήματος της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Μέσα από δράσεις ενίσχυσης δεξιοτήτων, υποστήριξης κοινωνικών πρωτοβουλιών και ανάπτυξης συνεργατικών δικτύων, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ενδυνάμωσης μικρότερων οργανισμών, οι οποίοι ενδέχεται στο μέλλον να εξελιχθούν σε πιο οργανωμένες μορφές κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι η στρατηγική ΕΚΕ του οργανισμού συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευρύτερου οικοσυστήματος κοινωνικών συνεργασιών, χωρίς να επιτυγχάνει σε σημαντικό βαθμό την ενσωμάτωση των θεσμικών φορέων της ΚΑΟ. Το στοιχείο αυτό φανερώνει την ανάγκη για πιο στοχευμένες εταιρικές πρωτοβουλίες, προκειμένου η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα ως μοχλός ανάπτυξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

## **5.6 Ευρήματα από τη Μελέτη Περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ**

Η δευτερογενής ανάλυση των διαθέσιμων στοιχείων και των δημοσιευμένων εκθέσεων βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ ανέδειξε βασικά συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική ΕΚΕ του οργανισμού συνδέεται με το ευρύτερο οικοσύστημα της ΚΑΟ.

Καταρχάς, διαπιστώνεται μια προσπάθεια μετάβασης από ένα παραδοσιακό μοντέλο εταιρικής φιλανθρωπίας σε ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο εταιρικής υπευθυνότητας, που ενσωματώνεται στον συνολικό επιχειρησιακό σχεδιασμό του οργανισμού. Οι δράσεις κοινωνικής συνεισφοράς δεν υλοποιούνται αποσπασματικά, αλλά αποτελούν μέρος μιας συνολικής στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης που βασίζεται στις αρχές των κριτηρίων ESG (Environment, Social, Governance) και ευθυγραμμίζεται με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (OTE Group, 2023· OTE Group, 2024).

Ένα δεύτερο σημαντικό εύρημα αφορά στον τρόπο υλοποίησης των κοινωνικών δράσεων του οργανισμού. Από την ανάλυση των εταιρικών απολογισμών προκύπτει ότι μεγάλο μέρος των πρωτοβουλιών ΕΚΕ πραγματοποιείται μέσω συνεργασιών με οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών. Οι συνεργασίες αυτές δεν περιορίζονται σε χρηματοδότηση, αλλά

περιλαμβάνουν και τεχνολογική υποστήριξη, μεταφορά τεχνογνωσίας και αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων (ΟΤΕ Group, 2023).

Παράλληλα, παρατηρείται ότι ο οργανισμός λειτουργεί συχνά ως τεχνολογικός και οργανωτικός υποστηρικτής των κοινωνικών φορέων. Μέσα από την αξιοποίηση των τεχνολογικών υποδομών και της τεχνογνωσίας του οργανισμού παρέχονται ψηφιακά εργαλεία, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και τεχνολογικές λύσεις που ενισχύουν τη λειτουργική ικανότητα των συνεργαζόμενων οργανώσεων (ΟΤΕ Group, 2024).

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που αναδεικνύεται από τη δευτερογενή ανάλυση αφορά τον ρόλο της ψηφιακής τεχνολογίας στις κοινωνικές παρεμβάσεις του Ομίλου ΟΤΕ. Πολλές δράσεις κοινωνικής συνεισφοράς σχετίζονται με την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, την προώθηση της ψηφιακής ένταξης και τη χρήση της τεχνολογίας ως εργαλείου κοινωνικής καινοτομίας. Μέσα από εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες και προγράμματα τεχνολογικής υποστήριξης, ο Όμιλος ΟΤΕ επιδιώκει να συμβάλει στη μείωση του ψηφιακού χάσματος και στην ενίσχυση της πρόσβασης στην ψηφιακή γνώση (ΟΤΕ Group, 2023).

Ωστόσο, ένα από τα πιο κρίσιμα ευρήματα της ανάλυσης αφορά την περιορισμένη παρουσία θεσμικών φορέων της ΚΑΟ, όπως οι Κοιν.Σ.Επ., γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η πρακτική εφαρμογή της δεν οδηγεί σε ουσιαστική ενσωμάτωση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Το στοιχείο αυτό δεν φαίνεται να είναι τυχαίο, αλλά συνδέεται με συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη συνεργασιών. Από τη μία πλευρά, οι μεγάλες επιχειρήσεις, όπως ο Όμιλος ΟΤΕ, λειτουργούν με αυστηρά κριτήρια επιλογής συνεργατών και με αυξημένες απαιτήσεις σε θέματα διαφάνειας και κανονιστικής συμμόρφωσης. Οι όροι συνεργασίας είναι απαιτητικοί και σύνθετοι και συνήθως ευνοούν οργανισμούς με μεγαλύτερη εμπειρία και οργανωτική ωριμότητα, όπως οι ΜΚΟ. Από την άλλη πλευρά, οι Κοιν.Σ.Επ., λειτουργούν σε μικρή κλίμακα, με περιορισμούς σε οικονομικό και οργανωτικό επίπεδο. Αυτό δημιουργεί δυσκολία ανταπόκρισης σε πιο σύνθετες και απαιτητικές συνεργασίες. Συνεπώς, αναδεικνύεται ένα χάσμα μεταξύ του θεσμικού ρόλου της ΚΑΟ και της πραγματικής συμμετοχής της στις εταιρικές συνεργασίες και μια ανάγκη για πιο ευέλικτα μοντέλα συνεργασίας.

Συνολικά, τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης δείχνουν ότι η στρατηγική ΕΚΕ του Ομίλου βασίζεται σε ένα μοντέλο συνεργασίας που παράγει κοινωνική αξία και ενισχύει το ευρύτερο κοινωνικό οικοσύστημα. Ταυτόχρονα αναδεικνύεται η ανάγκη για πιο

στοχευμένη και συστηματική ενσωμάτωση των φορέων της ΚΑΟ, προκειμένου η ΕΚΕ να λειτουργήσει πιο ουσιαστικά στην ανάπτυξη του πεδίου.

## 5.7 Σύνδεση Μελέτης Περίπτωσης με μεταβλητές έρευνας

Η δευτερογενής ανάλυση επιτρέπει την πρώτη αποτύπωση ορισμένων βασικών παραμέτρων που σχετίζονται με τις μεταβλητές της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία που προκύπτουν από τις εταιρικές αναφορές δείχνουν ότι ο Όμιλος ΟΤΕ έχει αναπτύξει ένα οργανωμένο πλαίσιο δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ενσωματώνεται στη συνολική στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης και ευθυγραμμίζεται με τα κριτήρια ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΟΤΕ Group, 2023· ΟΤΕ Group, 2024).

Σε σχέση με τη μεταβλητή της **στρατηγικής εξειδίκευσης**, η ανάλυση δείχνει ότι οι δράσεις επικεντρώνονται κυρίως σε τομείς που συνδέονται άμεσα με την τεχνολογική του δραστηριότητα, όπως η ψηφιακή εκπαίδευση, η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και η προώθηση της ψηφιακής ένταξης. Η επιλογή αυτή υποδηλώνει προσπάθεια ευθυγράμμισης της ΕΚΕ με το βασικό επιχειρηματικό αντικείμενο.

Όσον αφορά στη μεταβλητή της **επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και κάλυψης αναγκών**, προκύπτει ότι η υλοποίηση των κοινωνικών δράσεων πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό μέσω συνεργασιών με οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών. Οι συνεργασίες αυτές επιτρέπουν στον Όμιλο ΟΤΕ να αξιοποιεί την εμπειρία και την κοινωνική δικτύωση των φορέων αυτών, προκειμένου να επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δράσεων σε κοινωνικό επίπεδο.

Ωστόσο, ένα ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα που προκύπτει από τη δευτερογενή ανάλυση αφορά τη **μορφή των οργανώσεων με τις οποίες αναπτύσσονται οι περισσότερες συνεργασίες**. Από την εξέταση των δημοσιευμένων παραδειγμάτων συνεργασίας φαίνεται ότι οι δράσεις ΕΚΕ υλοποιούνται κυρίως με οργανώσεις του ευρύτερου οικοσυστήματος της κοινωνικής οικονομίας, ενώ οι θεσμικοί φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας εμφανίζονται εξαιρετικά περιορισμένοι. Η παρατήρηση αυτή συνδέεται άμεσα και με τη μεταβλητή της **ποιότητας συνεργασίας και των εμποδίων**, καθώς ενδέχεται να υποδηλώνει την ύπαρξη θεσμικών, οργανωτικών ή λειτουργικών παραγόντων που επηρεάζουν τη δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και θεσμικών φορέων της ΚΑΟ.

Τέλος, σε σχέση με τη μεταβλητή του **ψηφιακού μετασχηματισμού και της καινοτομίας**, η ανάλυση των δράσεων δείχνει ότι η τεχνολογία αποτελεί βασικό εργαλείο κοινωνικής παρέμβασης του Ομίλου ΟΤΕ. Μέσα από δράσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση, την ψηφιακή ένταξη και την τεχνολογική υποστήριξη, η εταιρεία επιχειρεί να αξιοποιήσει τις τεχνολογικές της δυνατότητες για την αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων.

Συνολικά, τα παραπάνω ευρήματα της δευτερογενούς ανάλυσης δημιουργούν το απαραίτητο πλαίσιο κατανόησης των βασικών μεταβλητών και αναδεικνύουν τις κύριες τάσεις στην στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ωστόσο, η ανάλυση αυτή αποτυπώνει κυρίως τη στρατηγική και την οπτική του οργανισμού και γι' αυτό καθίσταται απαραίτητη η διερεύνηση της εμπειρίας των ίδιων των φορέων μέσω της πρωτογενούς έρευνας που ακολουθεί.

## **5.8 Σύνοψη του Κεφαλαίου και Σύνδεση με την Πρωτογενή Έρευνα**

Η δευτερογενής έρευνα που παρουσιάστηκε στο παρόν κεφάλαιο ανέδειξε τον τρόπο με τον οποίο ο Όμιλος ΟΤΕ ενσωματώνει τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της ΕΚΕ στον στρατηγικό του σχεδιασμό και στις επιχειρησιακές του λειτουργίες. Μέσα από την ανάλυση των Απολογισμών Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ομίλου ΟΤΕ και των σχετικών δημοσιεύσεων καταγράφηκαν οι βασικοί άξονες της στρατηγικής του, καθώς και οι μορφές συνεργασίας που αναπτύσσονται με το ευρύτερο οικοσύστημα της ΚΑΟ (ΟΤΕ Group, 2023· ΟΤΕ Group, 2024).

Η ανάλυση αυτή παρέχει μια πρώτη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μια μεγάλη επιχείρηση προσεγγίζει τη συνεργασία με φορείς της ΚΑΟ στο πλαίσιο της ΕΚΕ. Ωστόσο, αποτυπώνει κυρίως την οπτική του ίδιου του οργανισμού, καθώς βασίζεται σε δημοσιευμένα εταιρικά δεδομένα και δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης.

Για τον λόγο αυτό καθίσταται αναγκαία η συμπλήρωση της ανάλυσης μέσα από την εμπειρία και τις αντιλήψεις των ίδιων των συνεργαζόμενων φορέων. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η ερευνητική πληρότητα της παρούσας διπλωματικής εργασίας και αποφεύγεται η μονοδιάστατη θεώρηση.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα της παρούσας εργασίας, η οποία βασίζεται στη συλλογή εμπειρικών δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου και

ημιδομημένης συνέντευξης. Στόχος είναι η αποτύπωση της αντίληψης των φορέων της ΚΑΟ ως προς την αποτελεσματικότητα των δράσεων ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ, καθώς και η ανάδειξη των προκλήσεων και των ευκαιριών που προκύπτουν από τις συνεργασίες. Η διεξαγωγή ημιδομημένης αναμένεται να εμβαθύνει ποιοτικά στο εταιρικό σκεπτικό και το όραμα της διοίκησης.

Η συνδυαστική αξιοποίηση των δύο εργαλείων επιτρέπει τη διερεύνηση τόσο της οπτικής της επιχείρησης όσο και της «άλλης πλευράς», δηλαδή των ίδιων των φορέων, συμβάλλοντας έτσι σε μια πιο ολοκληρωμένη και ισορροπημένη κατανόηση του φαινομένου.

## 6. Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων Πρωτογενούς Έρευνας

### 6.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως παράγοντα ενίσχυσης της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν δύο βασικά εργαλεία, ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε συνεργαζόμενους φορείς της ΚΑΟ και μια ημιοδομημένη συνέντευξη με στέλεχος του Ομίλου ΟΤΕ, υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεων της ΕΚΕ.

Το κεφάλαιο οργανώνεται σε επιμέρους ενότητες. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, με ανάλυση ανά ενότητα και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συνέντευξης μέσω θεματικής ανάλυσης. Τέλος γίνεται συνοπτική παρουσίαση των βασικών ευρημάτων της πρωτογενούς έρευνας.

### 6.2 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας που έχουν συνεργαστεί με τον Όμιλο ΟΤΕ. Απεστάλη σε 34 φορείς, εκ των οποίων ανταποκρίθηκαν οι 21, διαμορφώνοντας ποσοστό ανταπόκρισης 61,7%, το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό για κοινωνική έρευνα.

Η παρουσίαση των δεδομένων οργανώνεται ανά θεματική ενότητα και συνοδεύεται από διαγράμματα, ενώ παράλληλα δίνεται σύντομη ερμηνεία των βασικών ευρημάτων. Οι ερωτήσεις στοχεύουν στην αποτύπωση των βασικών χαρακτηριστικών των φορέων, της εμπειρίας συνεργασία τους με τον Όμιλο ΟΤΕ, καθώς και των οφελών που προκύπτουν σε σημαντικές διαστάσεις, όπως η οικονομική βιωσιμότητα, η διοικητική οργάνωση και ο

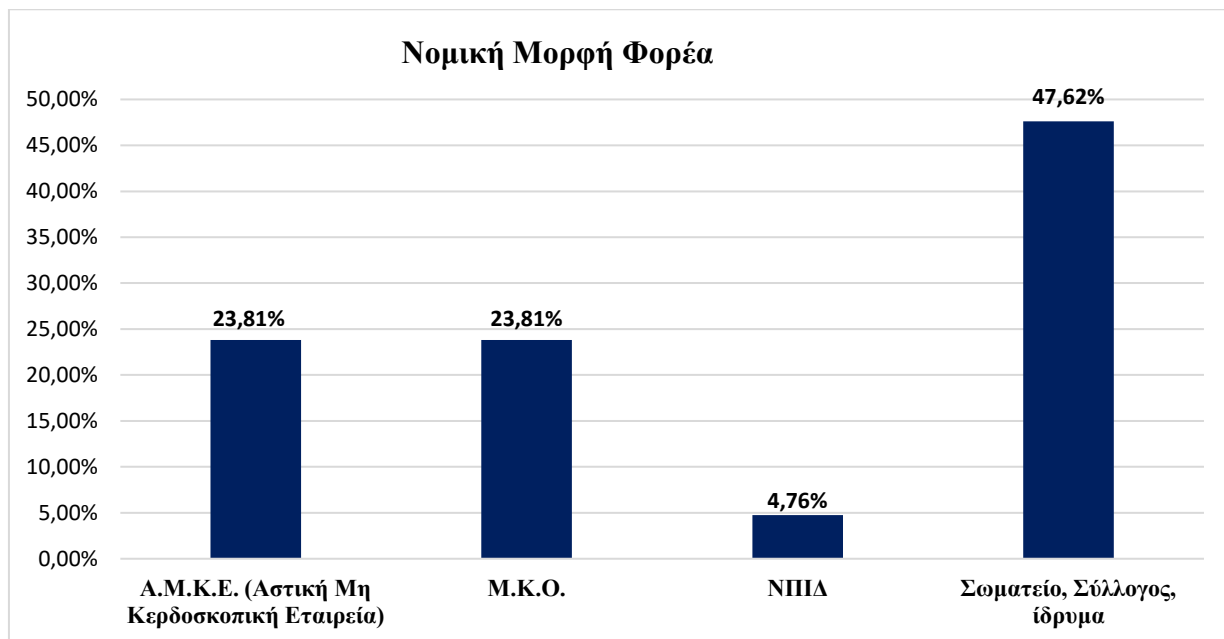
κοινωνικός αντίκτυπος. Παράλληλα, διερευνώνται πιθανά προβλήματα ή προκλήσεις της συνεργασίας, καθώς και προτάσεις για τη βελτίωση της συνεργασίας στο μέλλον.

Η ανάλυση των δεδομένων βασίζεται στην περιγραφική στατιστική και γίνεται χρήση ποσοστών και μέσων όρων, με στόχο την αποτύπωση των βασικών τάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων φορέων. Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη μεθοδολογία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων παρουσιάζονται στο αντίστοιχο κεφάλαιο της εργασίας.

### 6.2.1. Ταυτότητα Φορέα ΚΑΟ (Ενότητα Α)

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά των φορέων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως η νομική μορφή, τα έτη λειτουργίας, ο τομέας δραστηριότητας και το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού.

#### Ερώτηση 1. Νομική μορφή φορέα



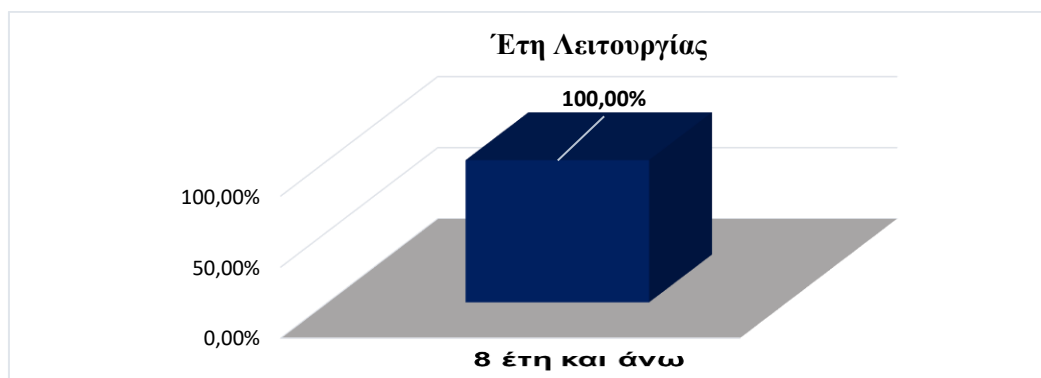
Σχήμα 6: Κατανομή φορέων ως προς την νομική μορφή

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φορέων ανήκει σε σωματεία, συλλόγους και ιδρύματα, με ποσοστό 47,62%. Επιπλέον, ίσο ποσοστό συμμετεχόντων (23,81%) καταγράφεται στις Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες (ΑΜΚΕ) και στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξης

του 4,76% αφορά Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ). Αξίζει να σημειώσουμε ότι δεν καταγράφεται η συμμετοχή Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) ή άλλων θεσμικών φορέων της ΚΑΟ. Αν και στο αρχικό δείγμα των 34 φορέων περιλαμβάνονταν Κοιν.Σ.Επ., δεν υπήρξε τελικά ανταπόκριση από την πλευρά τους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται κυρίως από φορείς με συλλογική και οργανωμένη μορφή, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο χώρο της ΚΑΟ. Η μεγαλύτερη παρουσία σωματείων και οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών ενδέχεται να υποδηλώνει μια πιο συντηρητική προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) όπου προτιμώνται συνεργασίες που θεωρούνται πιο σταθερές και με λιγότερο ρίσκο. Όπως αναφέρει και ο Visser (2010), οι παραδοσιακές πρακτικές ΕΚΕ δίνουν έμφαση στη μείωση του κινδύνου για την επιχείρηση, κάτι που μπορεί να εξηγεί γιατί επιλέγονται πιο εδραιωμένοι φορείς. Όταν πρόκειται για θεσμικούς φορείς της ΚΑΟ, όπως οι Κοιν.Σ.Επ. και οι Κοι.Σ.Π.Ε, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που κάνουν τις επιχειρήσεις πιο επιφυλακτικές. Πιο συγκεκριμένα, πολλοί από αυτούς τους φορείς έχουν περιορισμένη εμπειρία σε θέματα διοίκησης, οικονομικής διαχείρισης και οργάνωσης, ενώ συχνά λειτουργούν σε μικρότερη κλίμακα. Αυτό μπορεί να δημιουργεί μια αβεβαιότητα για το κατά πόσο μπορούν να ανταποκριθούν σταθερά σε μια συνεργασία. Ταυτόχρονα, η έλλειψη διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και λογοδοσίας από πλευράς φορέων, έρχεται σε αντίθεση με το πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι οποίες, έχοντας εντάξει τις δράσεις ΕΚΕ στον πυρήνα της στρατηγικής τους, λειτουργούν μέσα σε ένα αυστηρό πλαίσιο κανόνων και διαφάνειας και αναμένουν το ίδιο από του συνεργάτες τους.

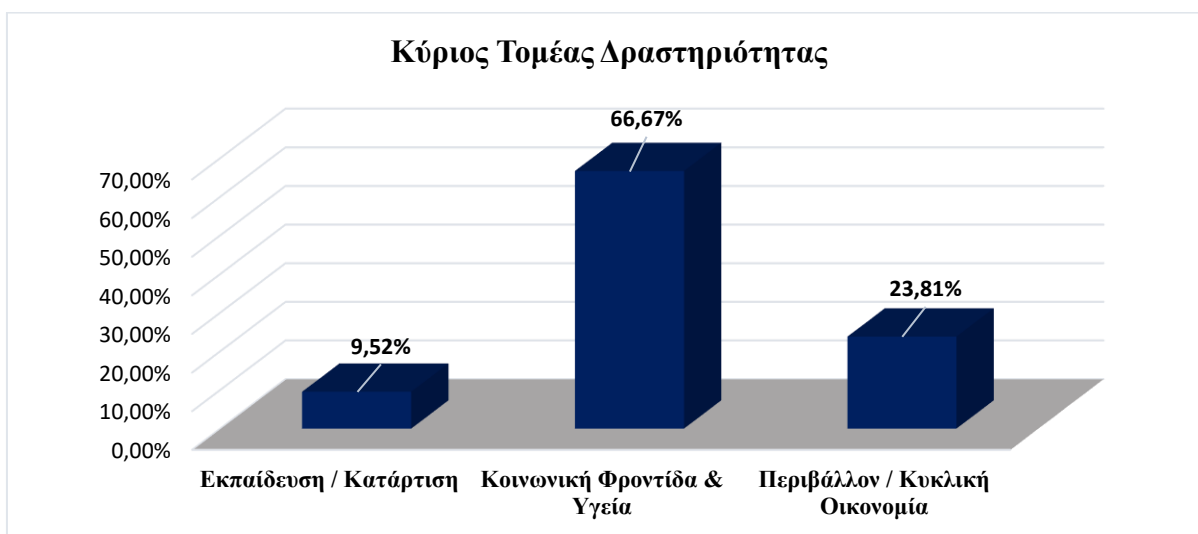
## Ερώτηση 2. Έτη λειτουργίας φορέα



Σχήμα 7: Κατανομή φορέων ως προς τα έτη λειτουργίας τους

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το σύνολο των συμμετεχόντων (100%) δηλώνει διάρκεια λειτουργίας άνω των 8 ετών. Το εύρημα αυτό φανερώνει ένα δείγμα που αποτελείται από ώριμους φορείς και με διαρκή παρουσία στον χώρο της ΚΑΟ. Η μακροχρόνια λειτουργία των φορέων και η μεγαλύτερη εμπειρία τους ενδέχεται να συνδέεται με μεγάλη ικανότητα συμμετοχής σε δράσεις ΕΚΕ και αξιοποίησης τους. Παράλληλα, το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι οι νεοσύστατοι φορείς δεν εκπροσωπούνται στο δείγμα, γεγονός που αποτελεί έναν πιθανό περιορισμό της έρευνας.

### Ερώτηση 3. Κύριος τομέας Δραστηριότητας



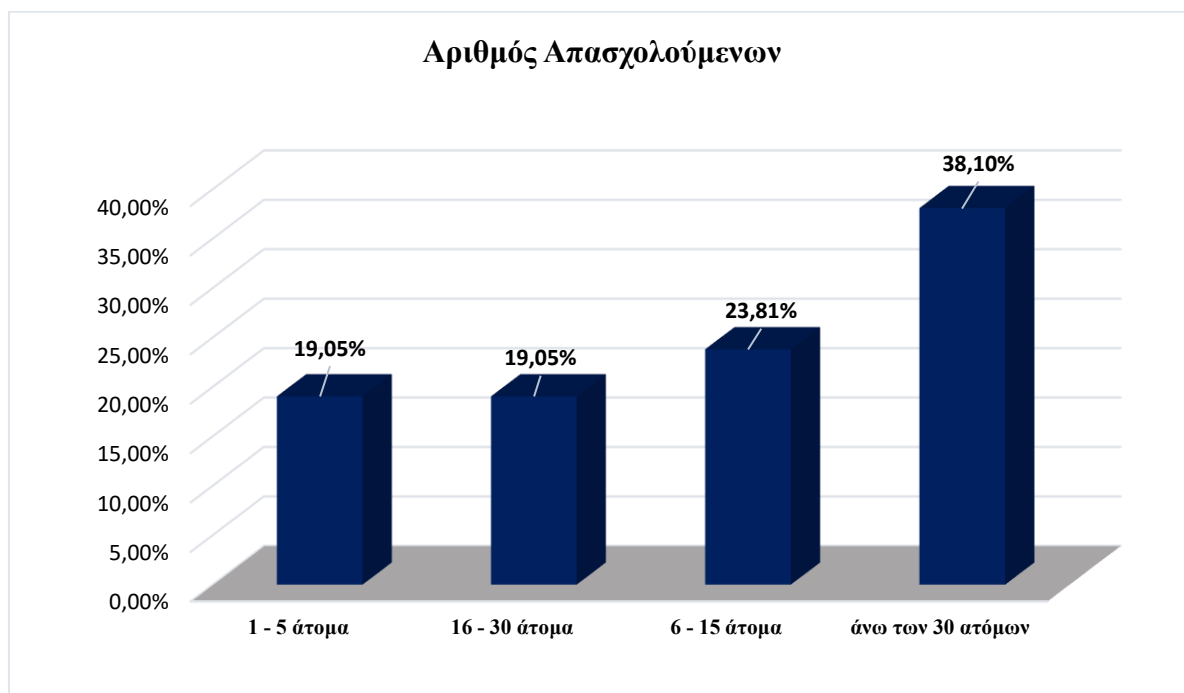
Σχήμα 8: Κατανομή φορέων ως προς τον τομέα δραστηριότητάς τους

Η επεξεργασία των δεδομένων αναδεικνύει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (66,67%) δραστηριοποιείται στον τομέα της κοινωνικής φροντίδας και υγείας. Το 23,81% των συμμετεχόντων φορέων δραστηριοποιούνται στον τομέα του περιβάλλοντος και της κυκλικής οικονομίας, ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 9,52% καταγράφεται στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν καταγράφεται συμμετοχή φορέων στους τομείς της τεχνολογίας, του πολιτισμού και τεχνών και της τοπικής ανάπτυξης.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ισχυρή παρουσία φορέων στους τομείς των κοινωνικών υπηρεσιών και του περιβάλλοντος. Η επικέντρωση των προγραμμάτων ΕΚΕ στους συγκεκριμένους τομείς αντανακλά τη στρατηγική επιλογή του οργανισμού να ενισχύσει φορείς με ορατό κοινωνικό αντίκτυπο, ακολουθώντας τις κατευθυντήριες γραμμές του Ευρωπαϊκού Σχεδίου Δράσης. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021), οι

επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίξουν το οικοσύστημα της ΚΑΟ και να συμβάλουν στην επίτευξη μιας συμπεριληπτικής και βιώσιμης οικονομίας.

#### Ερώτηση 4. Αριθμός απασχολούμενων (συμπεριλαμβανομένων των μελών που είναι και εργαζόμενοι)



Σχήμα 9: Κατανομή φορέων ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων

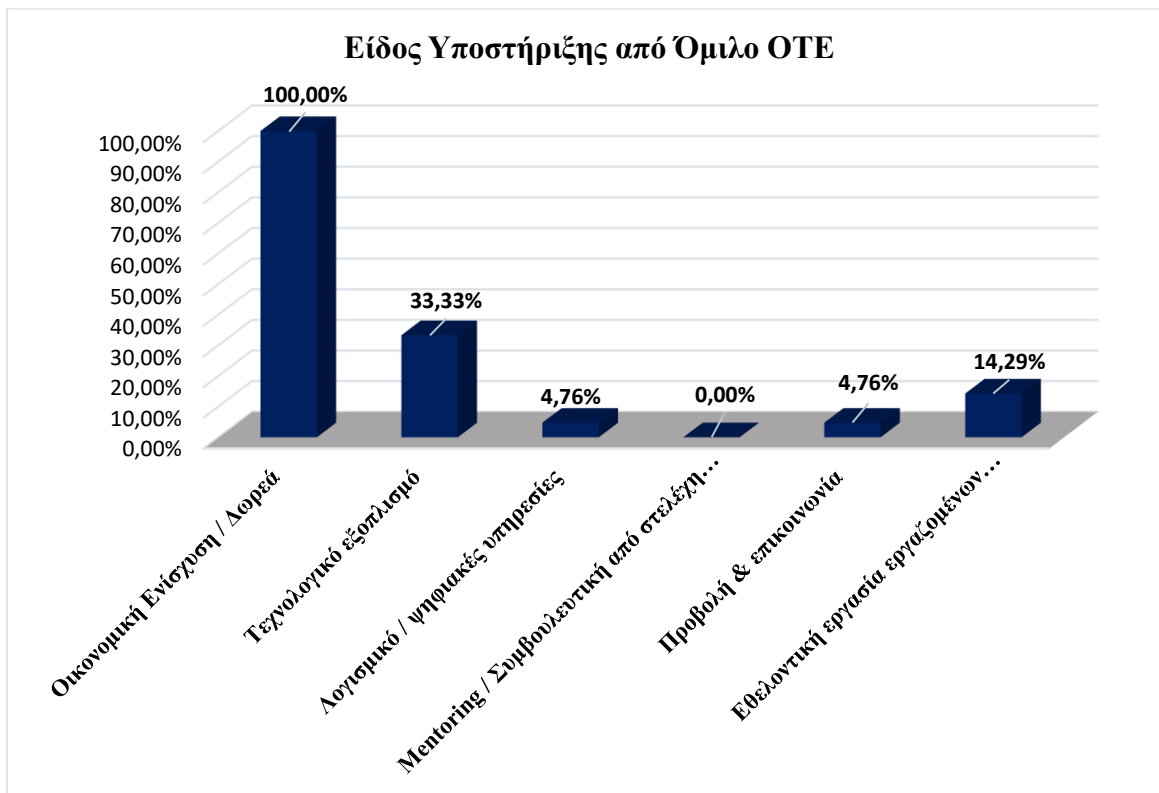
Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι η μεγαλύτερη κατηγορία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 38,10%, απασχολεί περισσότερα από 30 άτομα, γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη σχετικά μεγάλων φορέων στο δείγμα. Επιπλέον, ποσοστό 23,81% των φορέων απασχολεί 6–15 άτομα, ενώ ίσα ποσοστά της τάξης του 19,05% εμφανίζεται στις κατηγορίες 1–5 ατόμων και 16–30 ατόμων.

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι το δείγμα περιλαμβάνει μεν φορείς διαφορετικού μεγέθους, ωστόσο υπάρχει μια προτίμηση σε οργανισμούς με εδραιωμένη οργανωτική δομή. Αυτό συνδέεται με το γεγονός που αναφέρθηκε και παραπάνω, ότι η εταιρεία επιλέγει συνεργασίες με λιγότερο διαχειριστικό ρίσκο. Το εύρημα αυτό θα μπορούσε να συσχετιστεί και με την επισήμανση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2021), σύμφωνα με την οποία η διοικητική ικανότητα αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη πρόκληση της ΚΑΟ.

### 6.2.2. Στοιχεία συνεργασίας και μορφές υποστήριξης (Ενότητα Β)

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία που αφορούν τη συνεργασία των φορέων με τον Όμιλο ΟΤΕ, καθώς και οι μορφές υποστήριξης που έλαβαν στο πλαίσιο των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

#### Ερώτηση 5. Είδος υποστήριξης από τον Όμιλο ΟΤΕ

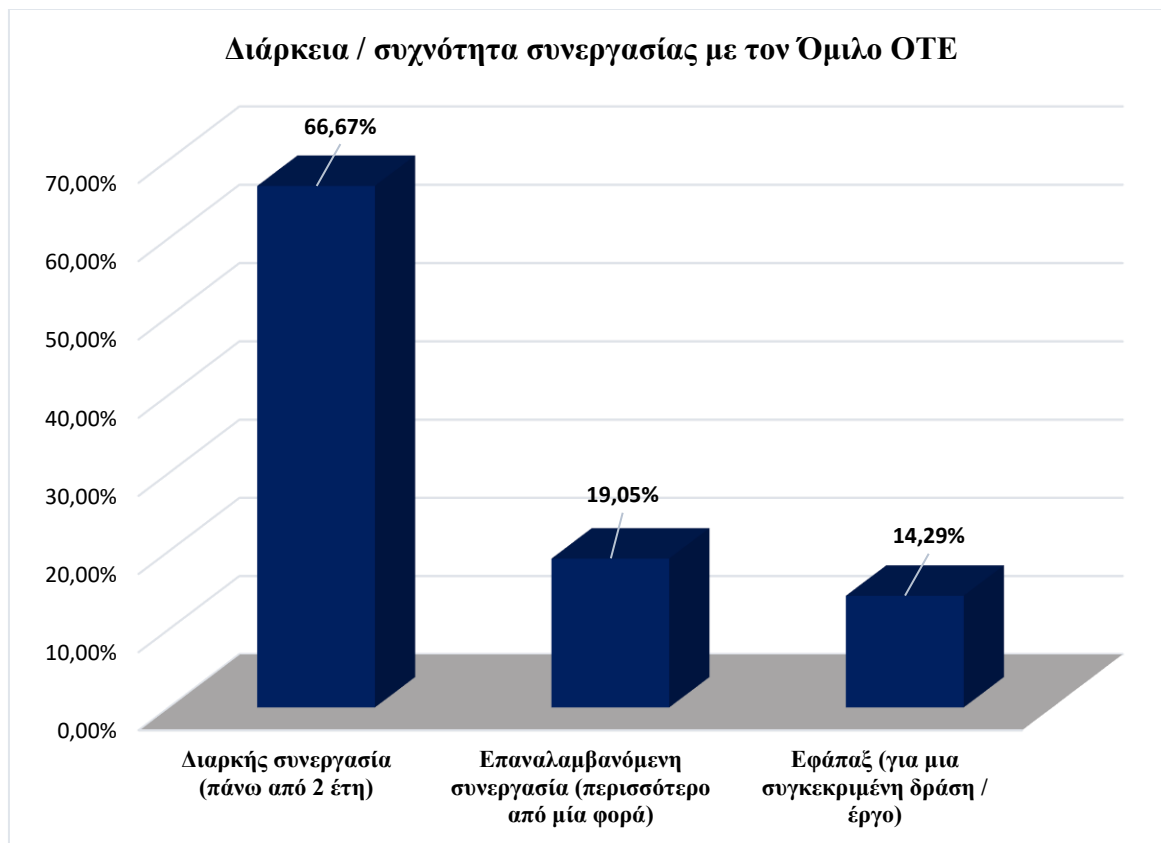


Σχήμα 10: Κατανομή φορέων ανά είδος υποστήριξης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το σύνολο των συμμετεχόντων (100%) έλαβε κάποια οικονομική ενίσχυση ή δωρεά από τον Όμιλο ΟΤΕ, αναδεικνύοντας τον κυρίαρχο ρόλο της χρηματοδοτικής υποστήριξης. Επιπλέον, το 33,33% των φορέων έλαβε τεχνολογικό εξοπλισμό, ενώ το 14,29% επωφελήθηκε από εθελοντική εργασία των εργαζομένων του Ομίλου ΟΤΕ. Μικρά ποσοστά καταγράφονται στην προβολή και επικοινωνία (4,76%) καθώς και στην παροχή λογισμικού ή ψηφιακών υπηρεσιών (4,76%), ενώ μηδενικό ποσοστό έχουμε στην κατηγορία mentoring ή συμβουλευτικής υποστήριξης. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα επιλογής περισσότερων της μίας απάντησης, συνεπώς τα ποσοστά δεν αθροίζονται στο 100%.

Παρατηρείται ότι η υποστήριξη του Ομίλου ΟΤΕ εστιάζει κυρίως σε οικονομικές παροχές. Η απόλυτη κυριαρχία της οικονομικής ενίσχυσης και των δωρεών και η μηδενική παρουσία mentoring ή συμβουλευτικής υποστήριξης αναδεικνύει ότι οι δράσεις ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ εστιάζουν κυρίως στην «Φιλανθρωπική Ευθύνη» της Πυραμίδας του Carroll (1991).

#### Ερώτηση 6. Διάρκεια / Συχνότητα συνεργασίας με τον Όμιλο ΟΤΕ



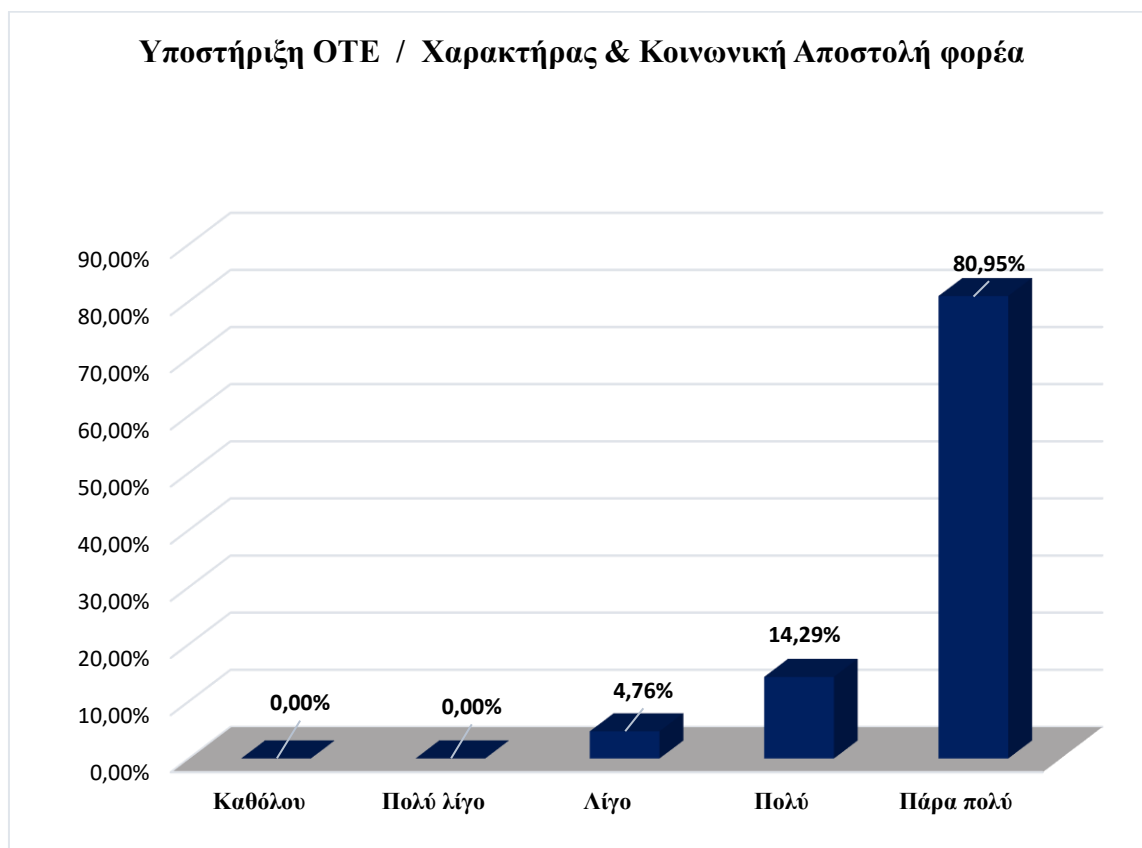
**Σχήμα 11: Κατανομή φορέων ως προς τη διάρκεια & την συχνότητα συνεργασίας**

Η επεξεργασία των δεδομένων δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (66,67%) έχει διαρκή συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ για πάνω από δύο έτη. Επιπλέον, ποσοστό 19,05% δηλώνει ότι η συνεργασία ήταν επαναλαμβανόμενη, ενώ το 14,29% των φορέων αναφέρει ότι η συνεργασία έγινε μια φορά, στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης δράσης ή έργου.

Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει σταθερή και μακροχρόνια συνεργασία των φορέων με τον Όμιλο ΟΤΕ, με σχέσεις συνέχειας και εμπιστοσύνης. Η περιορισμένη παρουσία εφάπαξ συνεργασιών υποδηλώνει ότι οι δράσεις ΕΚΕ δεν λειτουργούν αποσπασματικά αλλά εντάσσονται σε ένα σταθερό πλαίσιο συνεργασίας. Η σταθερότητα

αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης οι οποίες θέτουν το θεμέλιο για την Δημιουργία Κοινής Αξίας, σύμφωνα με τους Porter και Kramer (2011).

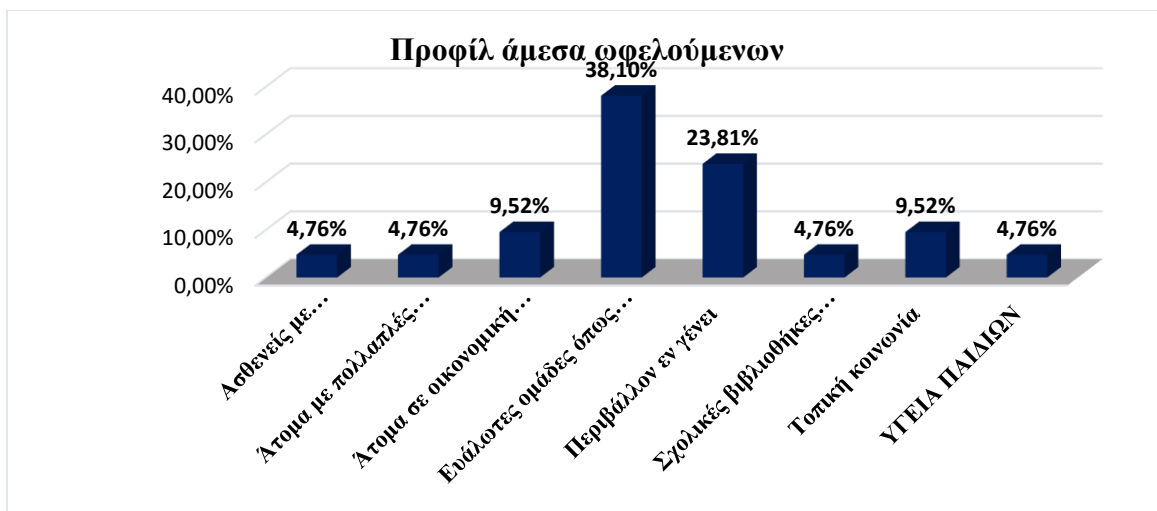
**Ερώτηση 7.** Βαθμός ανταπόκρισης της υποστήριξης στον χαρακτήρα και την κοινωνική αποστολή του φορέα



**Σχήμα 12:** Κατανομή απαντήσεων ως προς τον βαθμό ανταπόκρισης στην κοινωνική αποστολή

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 80,95% εκτιμά ότι η υποστήριξη από τον Όμιλο ΟΤΕ ανταποκρίνεται «πάρα πολύ» στον χαρακτήρα και την κοινωνική αποστολή του φορέα τους. Επιπλέον, ποσοστό 14,29% απαντά «πολύ» και μόλις το 4,76% δηλώνει «λίγο». Δεν υπάρχουν απαντήσεις στις κατηγορίες «καθόλου» και «πολύ λίγο». Η μέση τιμή της μεταβλητής ανέρχεται σε 4,76, γεγονός που υποδηλώνει πολύ υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων και ευθυγράμμιση της υποστήριξης του Ομίλου ΟΤΕ με την κοινωνική αποστολή των φορέων.

**Ερώτηση 8.** Προφίλ άμεσα ωφελοούμενων από τις δράσεις που ενίσχυσε ο Όμιλος ΟΤΕ μέσω της συνεργασίας με τον φορέα



**Σχήμα 13:** Κατανομή φορέων ως προς τους άμεσα ωφελοούμενους

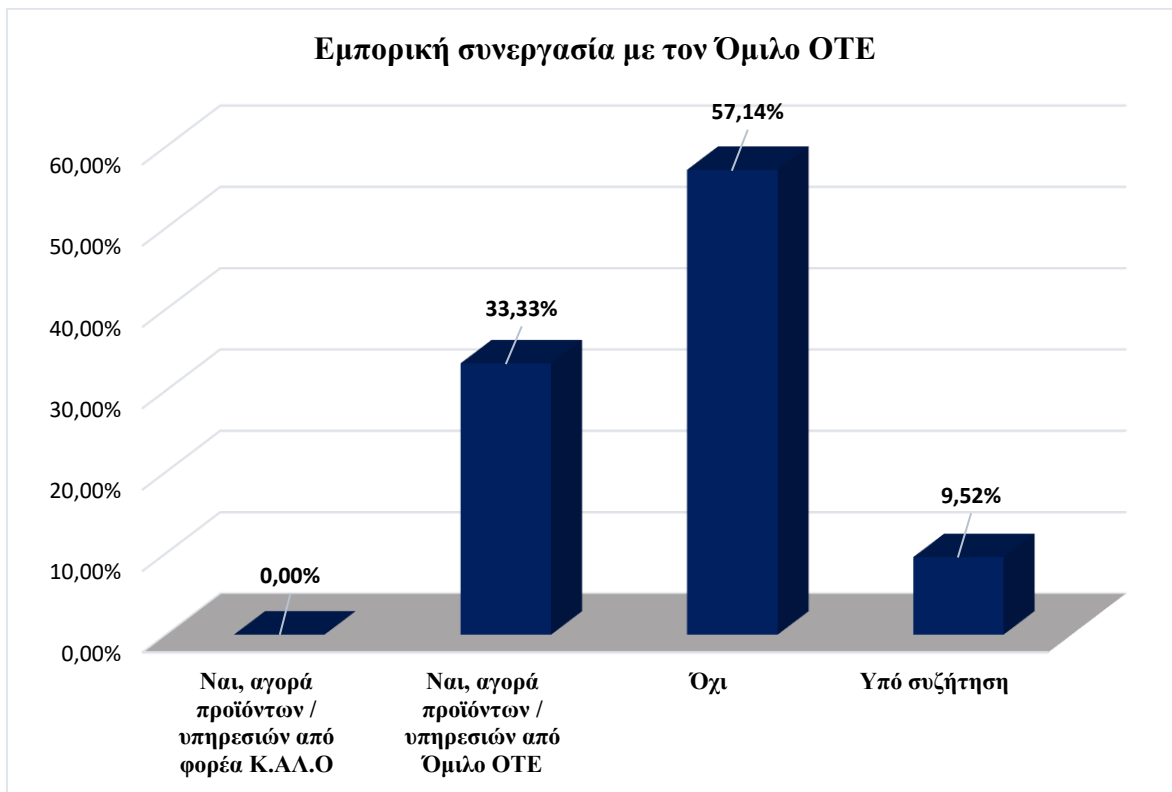
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (38,10%) δηλώνει ότι οι βασικοί ωφελοούμενοί τους ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, όπως άτομα με προβλήματα υγείας, κινητικές δυσκολίες και κοινωνικοοικονομικά ζητήματα. Μεγάλο ποσοστό (23,81%) καταγράφεται σε δράσεις που σχετίζονται με το περιβάλλον εν γένει, ενώ μικρότερα ποσοστά καταγράφονται στην τοπική κοινωνία (9,52%) και στα άτομα με οικονομικά προβλήματα (9,52%). Οι υπόλοιπες κατηγορίες ωφελοούμενων συγκεντρώνουν πολύ μικρά ποσοστά της τάξης του 4,76%

Διαπιστώνεται ότι η υποστήριξη του Ομίλου ΟΤΕ έχει μια τάση προς κοινωνικά ευάλωτες ομάδες, κάτι που φανερώνει ότι οι παρεμβάσεις του, μέσω της ΕΚΕ, έχουν έντονο κοινωνικό προσανατολισμό. Μεγάλη υποστήριξη προκύπτει επίσης και σε δράσεις που σχετίζονται με το περιβάλλον. Και τα δύο αποδεικνύουν στην πράξη την ευθυγράμμιση των συνεργασιών του οργανισμού με τα κριτήρια ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση).

### 6.2.3 Οφέλη από την συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ (Ενότητα Γ)

Στην παρούσα υποενότητα αναλύονται τα οφέλη που προέκυψαν από τη συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ, όπως αυτά αποτυπώνονται σε επιμέρους διαστάσεις, όπως η οικονομική βιωσιμότητα, η οργανωτική ανάπτυξη και ο κοινωνικός αντίκτυπος.

#### Ερώτηση 9. Εμπορική συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ

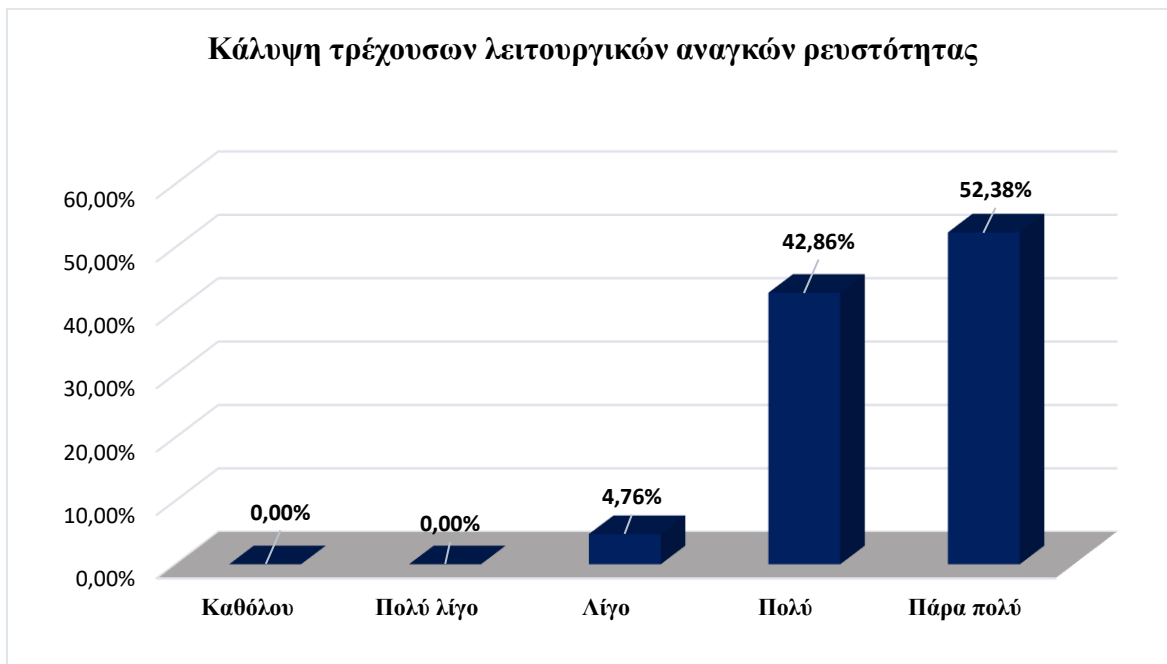


**Σχήμα 14: Κατανομή φορέων ως προς την ύπαρξη εμπορικής συνεργασίας με τον Όμιλο ΟΤΕ**

Όπως προκύπτει από τα δεδομένα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (57,14%) δηλώνει ότι δεν έχει υπάρξει εμπορική συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ. Ποσοστό της τάξης του 33,33% αναφέρει ότι έχουν αγοράσει προϊόντα ή υπηρεσίες από τον Όμιλο ΟΤΕ, ενώ ένα μικρό ποσοστό (9,52%) δηλώνει ότι η πιθανότητα εμπορικής συνεργασίας βρίσκεται υπό συζήτηση. Δεν καταγράφεται καμία περίπτωση αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών φορέα του χώρου της ΚΑΟ από τον Όμιλο ΟΤΕ.

Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ των φορέων και του Ομίλου ΟΤΕ επικεντρώνεται κυρίως σε δράσεις υποστήριξης και όχι σε εμπορικές συναλλαγές. Δηλαδή οι δράσεις της ΕΚΕ έχουν κυρίως φιλανθρωπικό χαρακτήρα και όχι συνεργατικό ή μετασχηματιστικό. Η απουσία αγοράς υπηρεσιών ή προϊόντων από τους συνεργαζόμενους φορείς κρατά τη σχέση σε καθαρά δωρητικό επίπεδο (Visser, 2010), οπότε θα μπορούσαμε να διακρίνουμε και ένα πεδίο με περιθώρια δημιουργίας συνεργειών στο μέλλον.

#### Ερώτηση 10. Κάλυψη τρεχουσών λειτουργικών αναγκών ρευστότητας

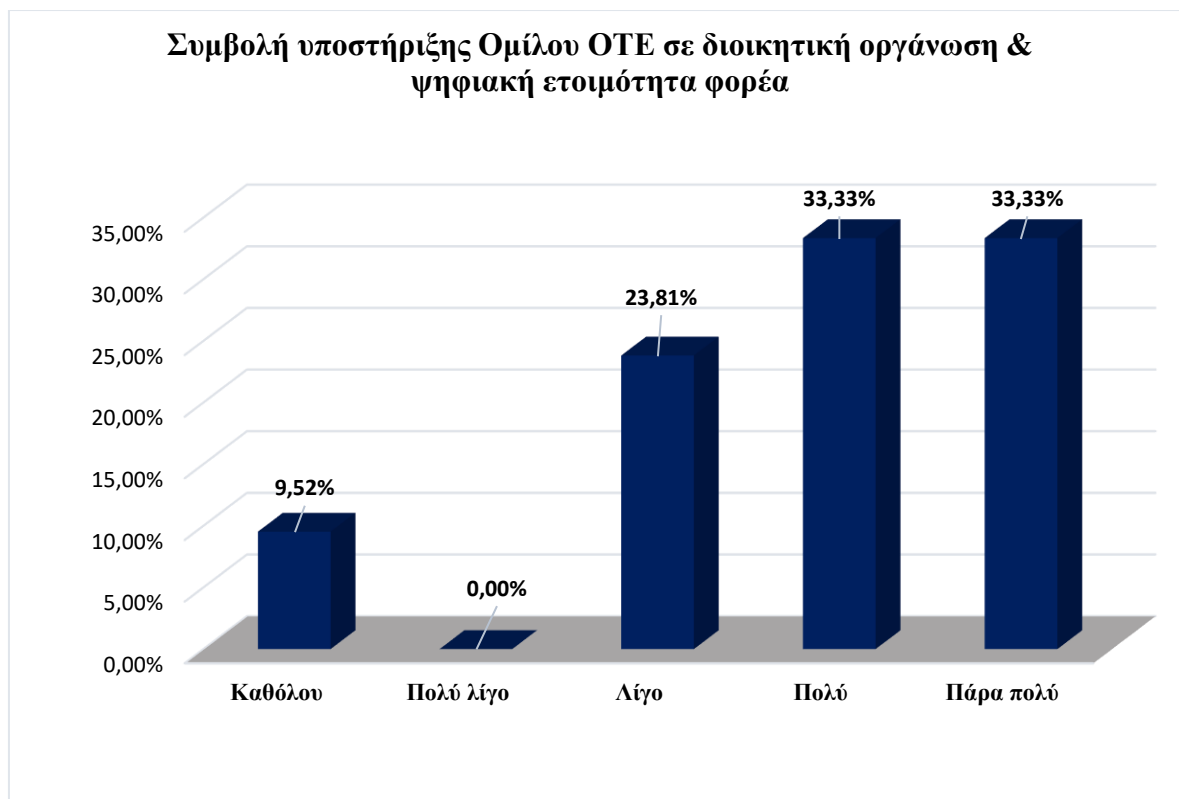


**Σχήμα 15:** Κατανομή απαντήσεων ως προς την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών ρευστότητάς τους

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (52,38%) εκτιμά ότι η συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ κάλυψε σε πολύ μεγάλο βαθμό τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες ρευστότητας τους, ενώ σημαντικό ποσοστό (42,86%) απαντά «πολύ». Ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 4,76% δηλώνει ότι οι ανάγκες ρευστότητας καλύπτονται «λίγο», ενώ δεν καταγράφονται απαντήσεις στις κατηγορίες «καθόλου» και «πολύ λίγο». Η μέση τιμή ανέρχεται σε 4,48, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι δράσεις της ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ υποστηρίζουν πολύ αποτελεσματικά τις λειτουργικές ανάγκες ρευστότητας των φορέων.

Η αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των συνεργαζόμενων φορέων επιβεβαιώνει την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκρίνεται επιτυχώς στη «Φιλανθρωπική της Ευθύνη», σύμφωνα με την Πυραμίδα του Carroll (1991). Ωστόσο η εξασφάλιση της μακροχρόνιας αυτονομίας των φορέων, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021), απαιτεί νέα χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως κοινωνικές επενδύσεις και όχι εστίαση και εξάρτηση από δωρεές επιχειρήσεων.

**Ερώτηση 11.** Συμβολή υποστήριξης Ομίλου ΟΤΕ σε διοικητική οργάνωση & ψηφιακή ετοιμότητα φορέα

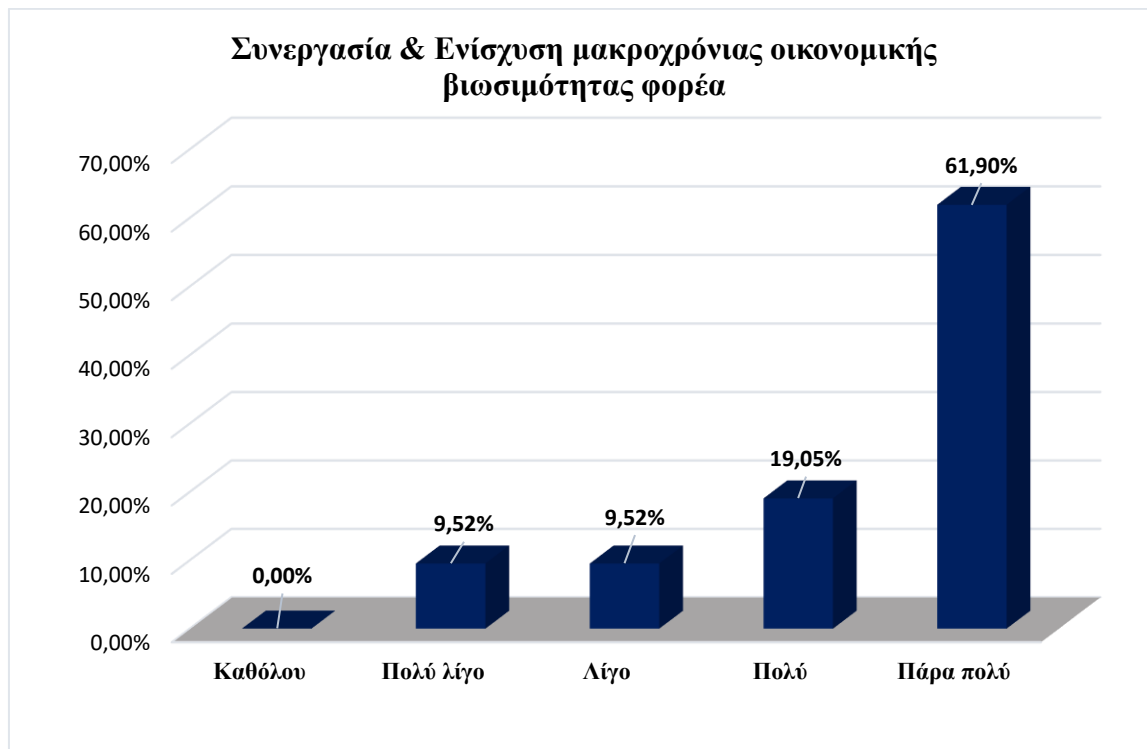


**Σχήμα 16:** Κατανομή απαντήσεων ως προς τη συμβολή της υποστήριξης του Ομίλου ΟΤΕ στη διοικητική οργάνωση & ψηφιακή ετοιμότητα του φορέα

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, το 33,33% των συμμετεχόντων αξιολογεί ότι η υποστήριξη του Ομίλου ΟΤΕ συνέβαλε «πάρα πολύ» στη βελτίωση της διοικητικής οργάνωσης και της ψηφιακής ετοιμότητας του φορέα τους, ενώ αντίστοιχο ποσοστό (33,33%) απαντά «πολύ». Το 23,81% δηλώνει «λίγο», ενώ το 9,52% αξιολογεί τη συμβολή ως «καθόλου». Δεν καταγράφονται απαντήσεις στην κατηγορία «πολύ λίγο».

Η κατανομή των απαντήσεων δείχνει θετική εμπειρία ως προς την συμβολή του Ομίλου ΟΤΕ, μέσω των προγραμμάτων ΕΚΕ του, στο οργανωτικό και ψηφιακό επίπεδο των φορέων. Ωστόσο η διαφοροποίηση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, δείχνει ότι δεν υπάρχει ομοιόμορφη αντίληψη των οφελών από όλους είτε λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών των φορέων είτε των διαφορετικών αναγκών τους.

**Ερώτηση 12.** Συνεργασία & Ενίσχυση μακροχρόνιας οικονομικής βιωσιμότητας φορέα

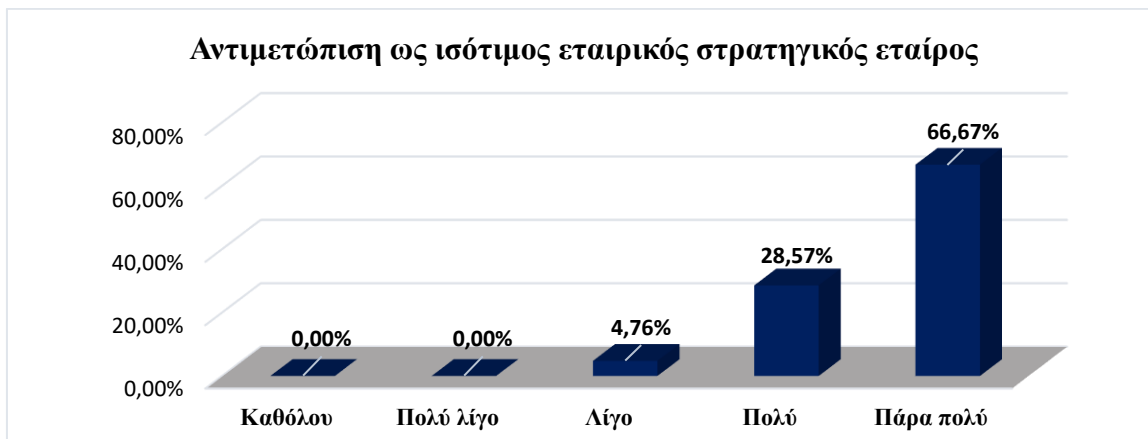


**Σχήμα 17:** Κατανομή απαντήσεων ως προς την ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής βιωσιμότητας φορέα

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (61,90%) αξιολογεί πολύ θετικά τη συμβολή της συνεργασίας με τον Όμιλο ΟΤΕ στη μακροχρόνια οικονομική βιωσιμότητα του φορέα τους, με τις περισσότερες απαντήσεις να συγκεντρώνονται στις υψηλότερες βαθμίδες της κλίμακας. Ένα μικρότερο ποσοστό καταγράφει πιο μετριοπαθή αξιολόγηση, ενώ δεν παρατηρούνται καθόλου αρνητικές απαντήσεις.

Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αξιολογεί θετικά την επίδραση της συνεργασίας τους με τον ΟΤΕ, αναδεικνύει τον ρόλο της ΕΚΕ ως παράγοντα ενίσχυσης της βιωσιμότητας των φορέων του οικοσυστήματος της ΚΑΟ. Ωστόσο, όπως αναφέραμε και πιο πάνω, το πραγματικό στοίχημα της μακροχρόνιας χρηματοοικονομικής αυτονομίας είναι η απεξάρτηση από τις χορηγίες και η ανάπτυξη συνεργασιών. Δηλαδή αντί οι επιχειρήσεις να κάνουν δωρεές θα πρέπει να προβαίνουν σε εμπορικές σχέσεις με τους φορείς, βοηθώντας τους να γίνουν αυτόνομοι και επιχειρηματικά υγιείς. Μόνο μέσω αυτής της σχέσης μπορεί ένας κοινωνικός οργανισμός να εξασφαλίσει τη μακροχρόνια βιωσιμότητά του (Visser, 2010).

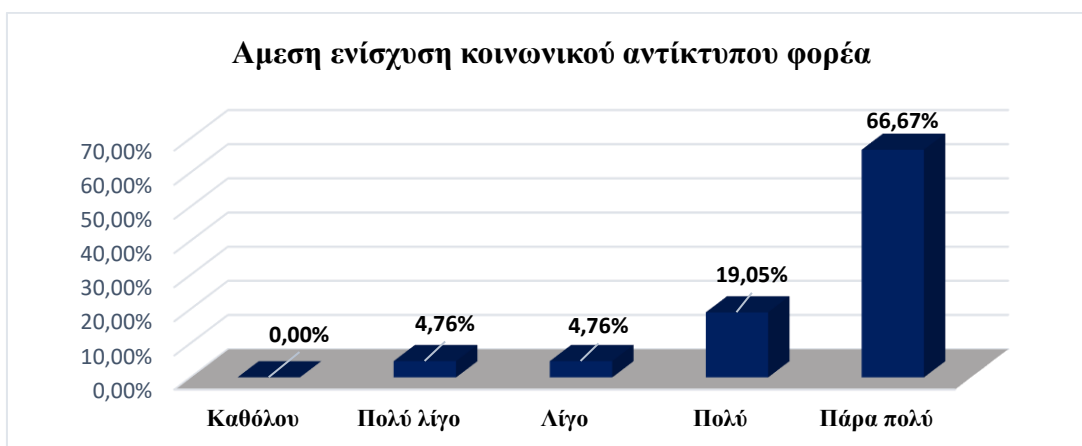
**Ερώτηση 13.** Αντιμετώπιση φορέα ΚΑΟ ως ισότιμου εταιρικού στρατηγικού εταίρου



**Σχήμα 18:** Κατανομή απαντήσεων ως προς τον βαθμό ισότιμης συνεργασίας

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες αισθάνθηκαν σε πολύ μεγάλο ποσοστό να αντιμετωπίζονται από τον Όμιλο ΟΤΕ ως ισότιμοι στρατηγικοί εταίροι (66,67% «πάρα πολύ» και 28,57% «πολύ»). Στις χαμηλότερες κλίμακες («πολύ λίγο» και «καθόλου») δεν έχουν καταγραφεί απαντήσεις. Η μέση τιμή ανέρχεται σε 4,62 γεγονός που υποδηλώνει πολύ υψηλό επίπεδο θετικής αντίληψης των φορέων ως προς την ισότιμη αντιμετώπισή τους από τον Όμιλο ΟΤΕ.

**Ερώτηση 14.** Άμεση ενίσχυση κοινωνικού αντίκτυπου φορέα



**Σχήμα 19:** Κατανομή απαντήσεων ως προς την ενίσχυση κοινωνικού αντίκτυπου

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η υποστήριξη του Ομίλου ΟΤΕ ενίσχυσε πολύ σημαντικά (66,67% «πάρα πολύ» και 19,05% «πολύ») τον κοινωνικό αντίκτυπο που παράγει ο φορέας τους. Μικρά ποσοστά της τάξης του 4,76% καταγράφονται στις κατηγορίες «λίγο» και «πολύ λίγο», ενώ δεν υπάρχουν

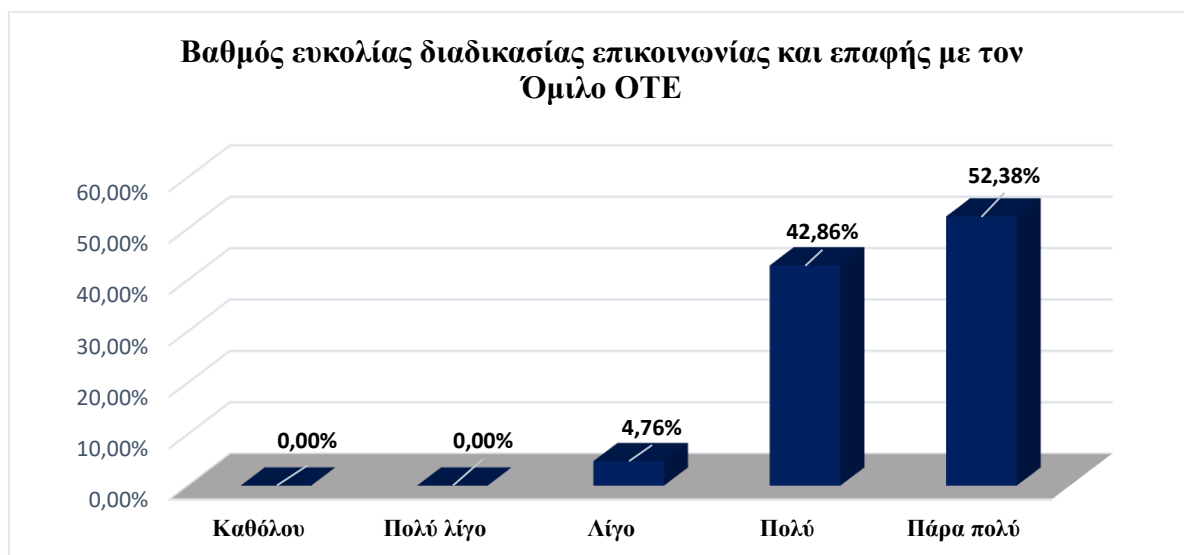
απαντήσεις στην κατηγορία «καθόλου». Η μέση τιμή, που ανέρχεται σε 4,33, δείχνει το πόσο πολύ συμβάλει ο Όμιλος ΟΤΕ, μέσω της ΕΚΕ του στην ενίσχυση του κοινωνικού αντίκτυπου των φορέων.

Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τον ρόλο που μπορεί να συντελέσει η ΕΚΕ ως μηχανισμού ενίσχυσης της παραγόμενης αξίας προς την κοινωνία από τους φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Παράλληλα αποτελεί την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας των Porter και Kramer (2011), σύμφωνα με τους οποίους όταν η ικανότητα των επιχειρήσεων συνδέεται με την εξειδικευμένη γνώση των ΜΚΟ, το παραγόμενο κοινωνικό αποτέλεσμα είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό που θα πετύχαινε το κάθε μέρος μόνο του.

#### 6.2.4 Προκλήσεις και Ελλείψεις (Ενότητα Δ)

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι βασικές προκλήσεις και τα κενά που εντοπίζουν οι συμμετέχοντες στη συνεργασία τους με τον Όμιλο ΟΤΕ, καθώς και ζητήματα που χρήζουν βελτίωσης.

#### Ερώτηση 15. Βαθμός ευκολίας κατά την επικοινωνία και επαφή με τον Όμιλο ΟΤΕ



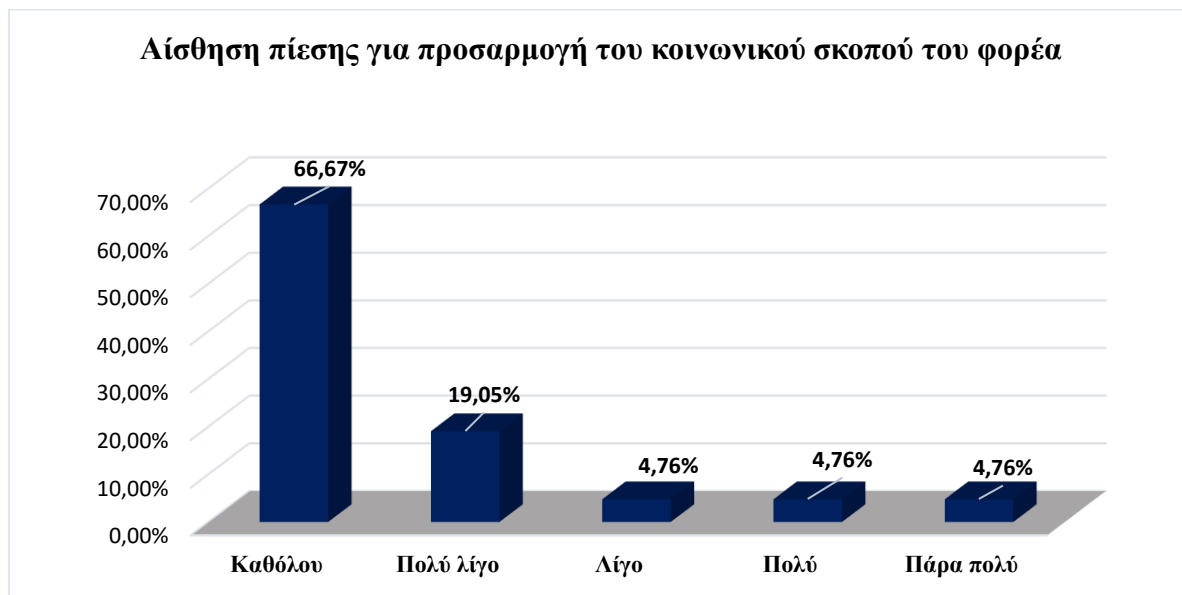
Σχήμα 20: Κατανομή απαντήσεων ως προς τον βαθμό ευκολίας στην επικοινωνία και την επαφή με τον Όμιλο ΟΤΕ

Από την ανάλυση των δεδομένων παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (52,38%) αξιολογεί τη διαδικασία επικοινωνίας και επαφής με τον Όμιλο ΟΤΕ ως «πάρα πολύ» εύκολη. Επιπλέον ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 42,86% τοποθετείται στην

κλίμακα στο «πολύ». Δεν υπάρχουν απαντήσεις στις κατηγορίες «καθόλου» και «πολύ λίγο».

Η μέση τιμή των απαντήσεων ανέρχεται σε 4,48 και από αυτό καταλαβαίνουμε ότι η συνεργασία Ομίλου ΟΤΕ και φορέων χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ευκολίας στην επικοινωνία και χαμηλό βαθμό εμποδίων, που σχετίζονται με την γραφειοκρατία ή τους χρόνους στη συνεργασία. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει διαδικασίες συνεργασίας που διευκολύνουν τους φορείς κατά την υλοποίηση των δράσεων τους.

#### Ερώτηση 16. Αίσθηση πίεσης προσαρμογής του κοινωνικού σκοπού του φορέα



**Σχήμα 21: Κατανομή απαντήσεων ως προς τον βαθμό πίεσης προσαρμογής του κοινωνικού σκοπού του φορέα**

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν ένιωσε πίεση για προσαρμογή του κοινωνικού σκοπού του φορέα τους, προκειμένου να εναρμονιστούν με τις απαιτήσεις του Ομίλου ΟΤΕ. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στις χαμηλές βαθμίδες της κλίμακας, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 4,76% εμφανίζεται στις κατηγορίες «πολύ» και «πάρα πολύ» (σύνολο: 9,52%).

Η μέση τιμή της μεταβλητής η οποία ανέρχεται σε 1,62 φανερώνει πολύ χαμηλό επίπεδο αντιλαμβανόμενης πίεσης δείχνοντας ότι η συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ επιτρέπει στους φορείς του χώρου της ΚΑΟ να διατηρούν τον χαρακτήρα τους και να μην παρεκκλίνουν από την αποστολή τους. Αποδεικνύεται στην πράξη ότι η σύμπραξη λειτουργεί με πλήρη

σεβασμό στην αυτονομία του φορέα της κοινωνικής οικονομίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

#### Ερώτηση 17. Σημαντικότερο κενό στην μέχρι σήμερα συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ

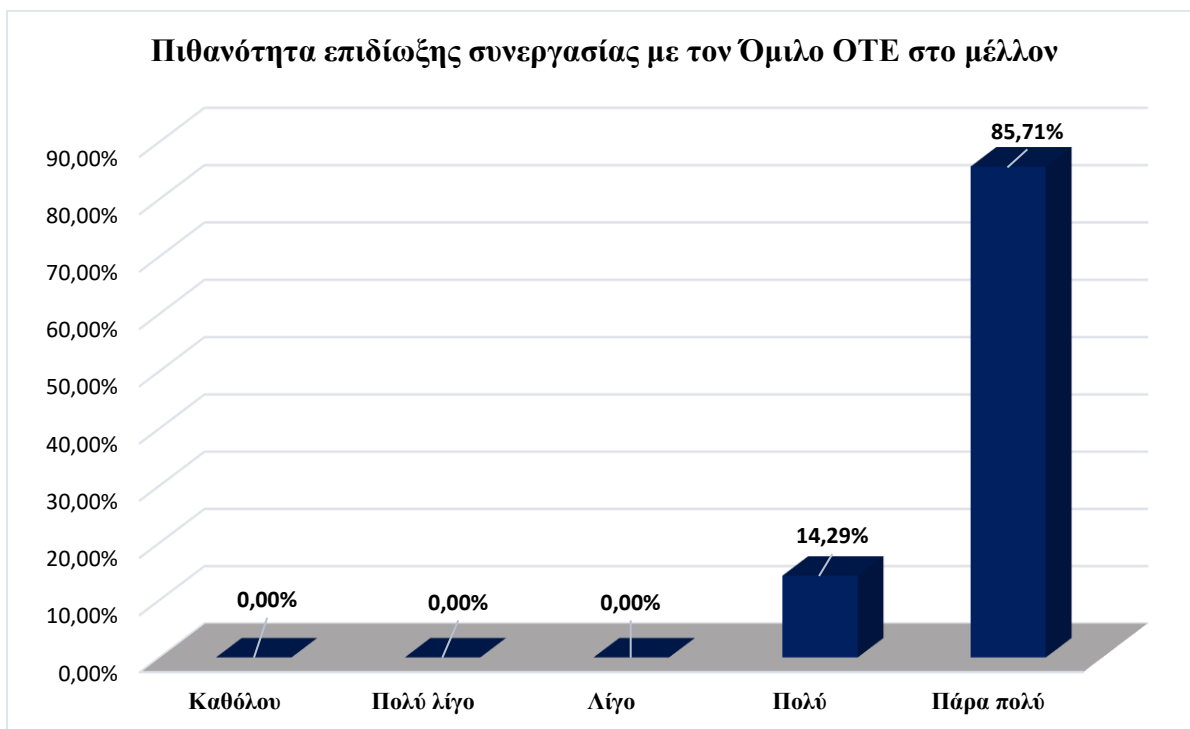


Σχήμα 22: Κατανομή φορέων ως προς τα κενά στην συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (57,14%) δηλώνει πως δεν υπάρχει κάποιο σημαντικό κενό στη συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ μέχρι σήμερα. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθούν οι κατηγορίες των κενών που εντοπίζονται από το υπόλοιπο 42,86% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ποσοστό 19,05% αναφέρει ως βασικό κενό την έλλειψη διάρκειας ή συνέχισης της συνεργασίας, το 14,29% επισημαίνει την έλλειψη mentoring ή συμβουλευτικής υποστήριξης και μικρότερα ποσοστά της τάξης του 4,76% σημειώνονται στην γραφειοκρατία και στην υποστήριξη.

Ενώ η συνεργασία αξιολογείται σε μεγάλο βαθμό θετικά, αναδεικνύονται περιοχές βελτίωσης που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε περαιτέρω ενίσχυση των φορέων του χώρου της ΚΑΟ. Ειδικά η απουσία mentoring ή συμβουλευτικής υποστήριξης συνδέεται με τα όσα υποστηρίζουν οι Porter και Kramer (2011) για την υποχρέωση των επιχειρήσεων να μεταφέρουν τις διοικητικές ικανότητές τους στους κοινωνικούς εταίρους. Η σύγχρονη ΕΚΕ δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο σε χρηματικά κεφάλαια αλλά να ενισχύει και να κινητοποιεί τους συνεργαζόμενους φορείς με την παρεχόμενη τεχνογνωσία.

#### Ερώτηση 18. Επιδίωξη μελλοντικής συνεργασίας φορέων με τον όμιλο ΟΤΕ



Σχήμα 23: Κατανομή απαντήσεων ως προς την επιδίωξη συνεργασίας στο μέλλον

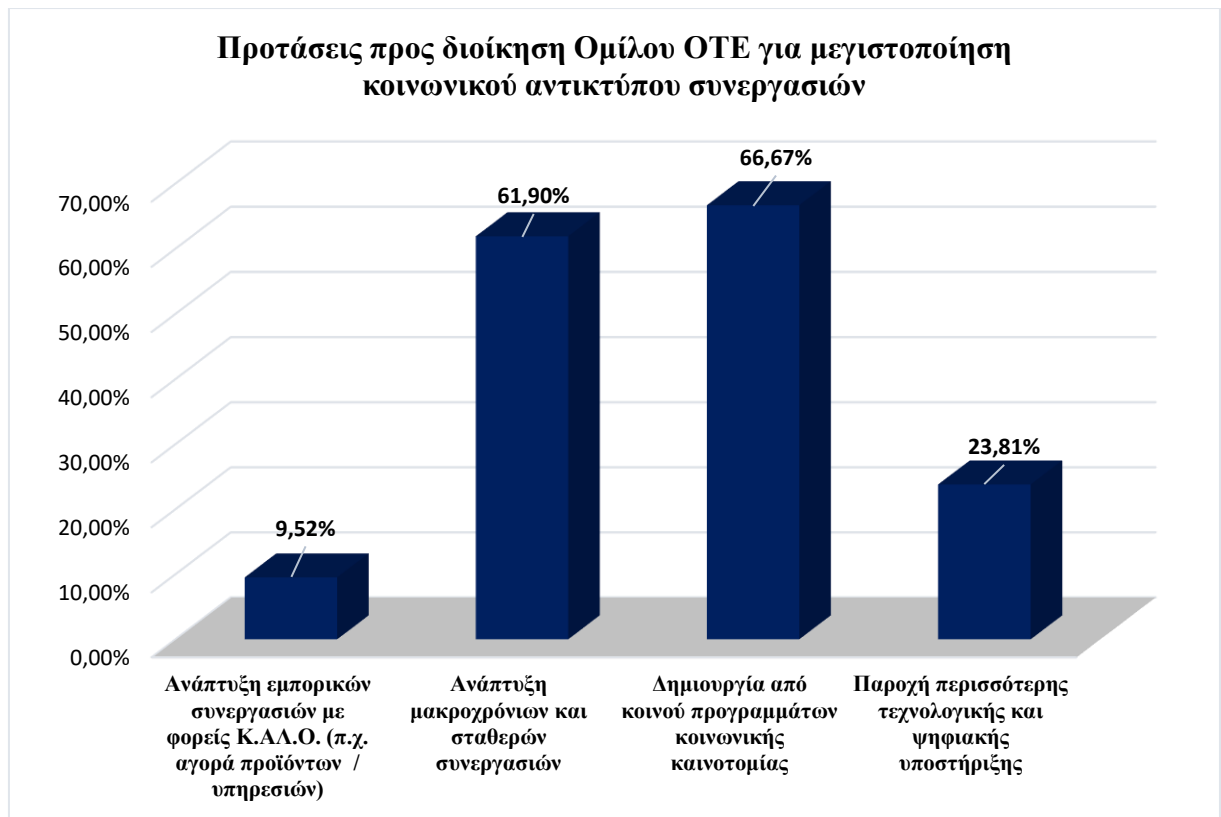
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων φορέων απαντάει ότι είναι «πάρα πολύ» πιθανό να επιδιώξει μελλοντική συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ, ενώ το υπόλοιπο 14,29% απαντά «πολύ». Δεν καταγράφονται απαντήσεις στις κατηγορίες «καθόλου», «πολύ λίγο» και «λίγο». Η μέση τιμή ανέρχεται σε 4,86, γεγονός που υποδηλώνει εξαιρετικά υψηλό επίπεδο πρόθεσης συνέχισης της συνεργασίας.

Οι απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση δείχνουν ξεκάθαρα ότι οι φορείς του οικοσυστήματος της ΚΑΟ είναι ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους με τον Όμιλο ΟΤΕ και προσδοκούν να συνεχιστεί και στο μέλλον. Το εύρημα αυτό συνάδει με την λογική ότι οι δράσεις ΕΚΕ έχουν την δυναμική να λειτουργήσουν ως βάση για σταθερές και μακροχρόνιες συνεργασίες με τους φορείς της ΚΑΟ.

#### 6.2.5 Προτάσεις για μελλοντικές συνεργασίες (Ενότητα Ε)

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται οι προτάσεις των συμμετεχόντων για τη βελτίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη της συνεργασίας με τον Όμιλο ΟΤΕ, καθώς και οι εσωτερικές προσαρμογές που θεωρούν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν από πλευράς τους.

**Ερώτηση 19.** Προτάσεις προς την διοίκηση Ομίλου ΟΤΕ για την μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντικτύπου των συνεργασιών τους



**Σχήμα 24:** Κατανομή φορέων ως προς τις προτάσεις προς την διοίκηση του Ομίλου ΟΤΕ

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εστιάζουν στη δημιουργία από κοινού προγραμμάτων κοινωνικής καινοτομίας ενώ παράλληλα τονίζουν την ανάγκη για ανάπτυξη πιο σταθερών και μακροχρόνιων συνεργασιών. Σε μικρότερο βαθμό, επισημαίνεται η σημασία ενίσχυσης της τεχνολογικής και ψηφιακής υποστήριξης τους καθώς και η ανάπτυξη εμπορικών συνεργασιών. Διευκρινίζεται ότι οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα επιλογής μέχρι και δύο απαντήσεων, οπότε τα ποσοστά δεν αθροίζονται στο 100%.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι φορείς του χώρου της ΚΑΟ αναγνωρίζουν την ανάγκη για μετάβαση σε πιο στρατηγικές και συμμετοχικές μορφές συνεργασίας (Austin & Seitanidi, 2012). Αυτό με τη σειρά του υποδηλώνει την τάση για απομάκρυνση από το μοντέλο της απλής χρηματοδοτικής υποστήριξης, κυρίαρχο χαρακτηριστικό της πρώτης γενιάς ΕΚΕ (Visser, 2010), προκειμένου να επιτευχθεί περαιτέρω ενίσχυση του κοινωνικού αντικτύπου των δράσεων ΕΚΕ.

**Ερώτηση 20.** Εσωτερικές βελτιώσεις του φορέα για εναρμόνιση του με τον Όμιλο ΟΤΕ, χωρίς παρέκκλιση από τους κοινωνικούς στόχους του



**Σχήμα 25:** Κατανομή φορέων ως προς τις εσωτερικές βελτιώσεις με στόχο την εναρμόνιση με τον Όμιλο ΟΤΕ

Τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες κατευθύνονται προς την εκπαίδευση μελών και εργαζομένων τους σε θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας και συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα, όπως επίσης και στην ενίσχυση της διοικητικής και οργανωτικής επάρκειας τους για υλοποίηση κοινών δράσεων με μεγάλους οργανισμούς. Και οι δύο αυτές κατηγορίες εσωτερικών βελτιώσεων συγκεντρώνουν από 52,38% η κάθε μια υποδηλώνοντας τη σημαντικότητά τους για τους φορείς της ΚΑΟ. Επιπλέον, ποσοστό 47,62% αναφέρεται στην ανάγκη καθιέρωσης διαδικασιών μέτρησης και τεκμηρίωσης του κοινωνικού αντικτύπου ενώ κανείς δεν απαντά ότι θα βελτίωνε τις διαδικασίες διαφάνειας και λογοδοσίας προκειμένου να εναρμονιστεί καλύτερα με τον όμιλο ΟΤΕ. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα επιλογής μέχρι και δύο απαντήσεων και σε αυτήν την ερώτηση, συνεπώς τα ποσοστά δεν αθροίζουν στο 100%.

Οι απαντήσεις των φορέων δείχνουν ότι αναγνωρίζεται από πλευράς τους η ανάγκη ενίσχυσης των εσωτερικών τους δυνατοτήτων, απαραίτητο στοιχείο, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021), για να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα σε συνεργασίες με μεγάλους οργανισμούς. Η έμφαση στην εκπαίδευση, την οργανωτική ενίσχυση και τη μέτρηση του κοινωνικού αντικτύπου υποδηλώνει την πρόθεση τους να μεταβούν σε πιο ώριμα και οργανωμένα μοντέλα λειτουργίας.

### **6.2.6 Σύνοψη**

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αποτυπώνουν μια συνολικά θετική αντιλαμβανόμενη εμπειρία για την συνεργασία των φορέων με τον Όμιλο ΟΤΕ. Οι διαστάσεις που φαίνεται να ενισχύονται περισσότερο είναι η οικονομική βιωσιμότητα, η ενδυνάμωση του κοινωνικού αντίκτυπου τους και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών. Παράλληλα, εντοπίζονται ορισμένα κρίσιμα σημεία που περιορίζουν την εμβάθυνση αυτών των συνεργασιών. Συγκεκριμένα καταγράφεται περιορισμένη ύπαρξη εμπορικών συνεργασιών, απουσία θεσμικών φορέων της ΚΑΟ από το δείγμα, και ανάγκη για πιο οργανωμένες και στρατηγικές μορφές συνεργασίας.

Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι, ενώ η ΕΚΕ λειτουργεί αποτελεσματικά ως μηχανισμός υποστήριξης των φορέων, υπάρχει σημαντικό περιθώριο για μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο της χρηματοδοτικής/φιλανθρωπικής υποστήριξης σε ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικής συνεργασίας και δημιουργίας κοινής αξίας (Visser, 2010; Porter & Kramer, 2011).

Στην επόμενη υποενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που προκύπτουν από την συνέντευξη με το στέλεχος ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ. Η ανάλυση αυτή αναμένεται να συμπληρώσει τα ευρήματα του ερωτηματολογίου, προσφέροντας την οπτική του οργανισμού ως προς τον σχεδιασμό, τις προτεραιότητες και τις προκλήσεις των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε σχέση με το οικοσύστημα της ΚΑΟ.

## **6.3 Αποτελέσματα Συνέντευξης**

Στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνας πραγματοποιήθηκε ημιδομημένη συνέντευξη με στέλεχος του Ομίλου ΟΤΕ, υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων

Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η συνέντευξη διήρκεσε περίπου 30–40 λεπτά και πραγματοποιήθηκε εξ αποστάσεως μέσω της πλατφόρμας Teams.

Η ανάλυση της συνέντευξης αξιοποιείται συμπληρωματικά προς τα ευρήματα του ερωτηματολογίου, με στόχο την εμβάθυνση στην οπτική της εταιρείας και την ερμηνεία των βασικών τάσεων που καταγράφηκαν από την πλευρά των φορέων. Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης, με βάση τις πέντε μεταβλητές της έρευνας.

### **6.3.1 Βαθμός Στρατηγικής Εξειδίκευσης**

Η συνέντευξη δείχνει ότι η στρατηγική ΕΚΕ του Ομίλου είναι δομημένη και βασίζεται σε συστηματική καταγραφή των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών μέσω του Materiality Analysis που διενεργείται ετησίως (Όμιλος ΟΤΕ, 2024). Το εύρημα αυτό είναι σε συμφωνία με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, όπου καταγράφηκε υψηλός βαθμός ικανοποίησης ως προς την ανταπόκριση των δράσεων στην κοινωνική αποστολή των φορέων, καθώς προκύπτει ότι λαμβάνονται υπόψη για τον σχεδιασμό των δράσεων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το στέλεχος: «Από αυτά τα ερωτηματολόγια προκύπτουν περιοχές δράσης, τις οποίες οφείλουμε να τις λάβουμε υπόψη μας».

Παράλληλα, από τη συνέντευξη προκύπτει ότι η στρατηγική ΕΚΕ είναι άμεσα συνδεδεμένη με το βασικό επιχειρηματικό αντικείμενο του Ομίλου και οι δράσεις δεν επιλέγονται μόνο με βάση τις ανάγκες της κοινωνίας αλλά και με το κατά πόσο συνδέονται με την δραστηριότητα του οργανισμού. «Να κάνουμε το καλό, το οποίο όμως θα πρέπει να συνδέεται με το δικό μας καλό και με αυτό που ξέρουμε να κάνουμε καλά». Η φράση αυτή συνάδει με την θεωρία της «Δημιουργίας Κοινής Αξίας» όπου οι Porter και Kramer (2011) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις μεγιστοποιούν τον κοινωνικό τους αντίκτυπο όχι μέσω μιας αποκομμένης φιλανθρωπίας, αλλά με την ενσωμάτωση της κοινωνικής προσφοράς τους στον πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους. Παράλληλα ερμηνεύει το γεγονός της μη πλήρους προσαρμογής της στρατηγικής στις ιδιαίτερες ανάγκες της ΚΑΟ καθώς εντάσσει τους φορείς σε ένα ήδη διαμορφωμένο πλαίσιο δράσεων.

### **6.3.2 Επιχειρησιακή Αποτελεσματικότητα και Κάλυψη Αναγκών**

Τα ευρήματα της συνέντευξης επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου σε ό,τι αφορά στο 100% της απάντησης στην λήψη οικονομικής ενίσχυσης και της ιδιαίτερα υψηλής κάλυψης των λειτουργικών αναγκών των φορέων. Όπως επισημαίνει το στέλεχος: «Οι περισσότεροι από αυτούς μας έστειλαν το ίδιο αίτημα, ότι χρειάζονται χρηματική ενίσχυση» και επιπλέον τονίζεται ότι: «Είναι πιο άμεσο να βοηθήσεις με χρηματοδότηση, γιατί καλύπτεις μια ανάγκη που υπάρχει τώρα». Τα παραπάνω εξηγούν την κυριαρχία της οικονομικής υποστήριξης που καταγράφηκε και στο ερωτηματολόγιο. Η παραδοχή του στελέχους ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται στο αίτημα των φορέων για άμεση χρηματοδότηση επιβεβαιώνει ότι ο Όμιλος εστιάζει στην ανώτερη βαθμίδα της Πυραμίδας του Carroll (1991) που περιλαμβάνει την «Φιλανθρωπική Ευθύνη».

Επιπρόσθετα επιβεβαιώνεται από τη συνέντευξη η απουσία δράσεων όπως mentoring ή συμβουλευτική, η οποία επίσης αποτυπώθηκε ποσοτικά στα ερωτηματολόγια, με την εξήγηση ότι: «Δεν είναι πάντα εύκολο να μπει σε πιο σύνθετες συνεργασίες». Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας εντοπίζεται κυρίως στην λήψη οικονομικής υποστήριξης για κάλυψη άμεσων αναγκών και λιγότερο στην ανάπτυξη πιο σύνθετων μορφών υποστήριξης.

### **6.3.3 Συμβολή στη Βιωσιμότητα και Ανθεκτικότητα**

Η συνέντευξη συμβάλλει στην ερμηνεία δύο σημαντικών ευρημάτων του ερωτηματολογίου. Το πρώτο αφορά στη θετική αξιολόγηση των φορέων για την συμβολή της συνεργασίας στη βιωσιμότητά τους και το δεύτερο στην μη έντονη ανάπτυξη εμπορικών συνεργασιών. Όπως αναφέρει το στέλεχος: «Προτιμούν να έχουν μία σταθερή συνεργασία για να μπορέσουν να καλύψουν την οικονομική τους ρευστότητα» ενώ παράλληλα επισημαίνεται ότι: «Οι περισσότεροι από αυτούς τους φορείς έχουν περιορισμένη εμπορική δραστηριότητα». Η διαπίστωση περί περιορισμένης εμπορικής δραστηριότητας και προτίμησης κάλυψης της οικονομικής ρευστότητάς τους ερμηνεύει απόλυτα την πλήρη απουσία εμπορικών συνεργασιών που καταγράφηκε στις απαντήσεις των φορέων. Το εύρημα αυτό φανερώνει ότι η σχέση παραμένει εγκλωβισμένη στη λογική της παραδοσιακής φιλανθρωπίας σε αντίθεση με αυτό που τονίζουν οι Porter και Kramer (2011), ότι δηλαδή για τη «Δημιουργία Κοινής Αξίας» δεν αρκεί η μεταβίβαση πόρων, αλλά απαιτείται η ένταξη των φορέων σε επιχειρηματικές αλυσίδες αξίας.

Τα στοιχεία αυτά εξηγούν γιατί ενώ αξιολογείται θετικά η βιωσιμότητα από τους φορείς, αυτό αφορά κυρίως την χρηματοοικονομική υποστήριξη και όχι την ανάπτυξη εμπορικών συνεργασιών. Συνεπώς, η ΕΚΕ λειτουργεί περισσότερο ως μηχανισμός σταθεροποίησης και λιγότερο ως εργαλείο ενίσχυσης της οικονομικής αυτονομίας των φορέων.

#### **6.3.4 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία**

Τα αποτελέσματα της συνέντευξης ερμηνεύουν τη διαφοροποίηση που καταγράφηκε στις απαντήσεις των φορέων ως προς τη συμβολή της συνεργασίας στη διοικητική οργάνωση και την ψηφιακή ετοιμότητά τους. Ενώ ένα μέρος των φορέων αξιολόγησε πολύ θετικά τη συμβολή της συνεργασίας, ένα άλλο μέρος εμφανίζεται πιο επιφυλακτικό. Όπως αναφέρει το στέλεχος: «Υπήρχε αντίσταση... λόγω της φύσης των υπηρεσιών τους» και «Δεν έχουν όλοι τις ίδιες δυνατότητες ή τις ίδιες δεξιότητες». Η επισήμανση του στελέχους για την ύπαρξη αντίστασης και την έλλειψη ομοιομορφίας στις ψηφιακές δυνατότητες επιβεβαιώνει την αναφορά στο Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης για την Κοινωνική Οικονομία (European Commission, 2021), σύμφωνα με την οποία η απουσία ψηφιακών δεξιοτήτων και εξειδίκευσης αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των κοινωνικών επιχειρήσεων. Η αποτελεσματικότητα των δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού φαίνεται να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο ετοιμότητας και τις δυνατότητες των ίδιων των φορέων.

#### **6.3.5 Ποιότητα Συνεργασίας και Εμπόδια**

Τα ευρήματα της συνέντευξης συμπληρώνουν την εικόνα που προέκυψε από το ερωτηματολόγιο, όπου καταγράφηκε υψηλός βαθμός ικανοποίησης των φορέων ως προς την ποιότητα της συνεργασίας με τον Όμιλο ΟΤΕ. Συγκεκριμένα, οι φορείς αξιολόγησαν θετικά την επικοινωνία, την υποστήριξη και τη συνολική εμπειρία συνεργασίας. Η συνέντευξη επιβεβαιώνει αυτή τη θετική εικόνα, αναδεικνύοντας ότι οι συνεργασίες χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και συνέχεια. Ωστόσο, επισημαίνονται και ορισμένες προκλήσεις που σχετίζονται αφενός με τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες των ίδιων των φορέων αφετέρου με την πολυπλοκότητα των διαδικασιών του οργανισμού. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το στέλεχος: «Επαναπαύονται... και θεωρούν δεδομένο αυτό που τους προσφέρει», τονίζοντας ότι οι φορείς δεν επιθυμούν εξέλιξη στην συνεργασία αλλά

ένα σταθερό και δοκιμασμένο μοντέλο υποστήριξης. Η τοποθέτηση αυτή αναδεικνύει την εξάρτηση των φορέων από την λογική της παραδοσιακή ΕΚΕ που εστιάζει στις δωρεές. Σύμφωνα με τον Visser (2010), στο παραδοσιακό μοντέλο της ΕΚΕ οι σχέσεις είναι μονομερείς και εμποδίζουν την μετάβαση σε ένα πιο συμμετοχικό μοντέλο.

Παράλληλα, επισημαίνονται πρακτικές δυσκολίες που σχετίζονται με τις διαδικασίες συνεργασίας: «Οι όροι πληρωμής δεν τους εξυπηρετούν... δεν μπορούν να το υποστηρίξουν». Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι ένας μεγάλος οργανισμός έχει απαιτήσεις στις οποίες δεν μπορούν να ανταποκριθούν με ευκολία ή και καθόλου, μικρότεροι φορείς. Εδώ επιβεβαιώνεται το σοβαρό έλλειμμα διοικητικής και οικονομικής επάρκειας της ΚΑΟ το οποίο σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021) είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την αυτόνομη ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας.

Συνολικά, προκύπτει ότι η ποιότητα συνεργασίας αξιολογείται θετικά και από τις δύο πλευρές, με κάποιους περιορισμούς που την επηρεάζουν ως προς την εξέλιξή της. Η παρατήρηση αυτή συνδέεται και με τα ευρήματα της δευτερογενούς ανάλυσης, όπου καταγράφηκε προτίμηση συνεργασιών με πιο ώριμους και οργανωμένους φορείς.

### **6.3.6 Σύνοψη**

Συνολικά, η ανάλυση της συνέντευξης επιβεβαιώνει τα ευρήματα του ερωτηματολογίου και αναδεικνύει μια συνεκτική εικόνα της λειτουργίας της ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ. Και από τις δύο πηγές δεδομένων προκύπτει υψηλή αποτελεσματικότητα ως προς την κάλυψη των άμεσων αναγκών των φορέων με κυρίαρχο μοντέλο αυτό της οικονομικής ενίσχυσης καθώς και μια τάση για σταθερές και μακροχρόνιες συνεργασίες. Αυτή η εικόνα επιβεβαιώνει ότι η στρατηγική ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ λειτουργεί εξαιρετικά επιτυχημένα στο επίπεδο της «Φιλανθρωπικής Ευθύνης» (Carroll, 1991) και προσφέρει την απαραίτητη σταθερότητα και ρευστότητα στους κοινωνικούς φορείς.

Ωστόσο, τόσο από τις απαντήσεις των φορέων όσο και από την συνέντευξη φαίνεται ότι η συμβολή των δράσεων της ΕΚΕ και συγκεκριμένα της συνεργασίας που προκύπτει στο πλαίσιο αυτών, είναι περιορισμένη στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στην ανάπτυξη πιο σύνθετων συνεργασιών. Η κυριαρχία της χρηματοδοτικής υποστήριξης, η περιορισμένη ανάπτυξη εμπορικών σχέσεων και τα οργανωτικά και διοικητικά εμπόδια των ίδιων των φορέων καταλήγουν σε ένα πλαίσιο

συνεργασίας που ναι μεν προσφέρει σταθερότητα, αλλά δεν ευνοεί την βαθύτερη ενδυνάμωση του οικοσυστήματος της ΚΑΟ. Για να επιτευχθεί η ουσιαστική ενδυνάμωση του οικοσυστήματος της ΚΑΟ και να ξεπεραστούν τα διοικητικά εμπόδια των φορέων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021), απαιτείται η μετάβαση στο μοντέλο της «Δημιουργίας Κοινής Αξίας», όπου η εταιρεία δεν θα δωρίζει μόνο αλλά θα χρησιμοποιεί την τεχνολογική της υπεροχή για να ενσωματώσει τους φορείς στην αλυσίδα αξίας της (Porter & Kramer, 2011).

Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει συνδυαστική ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας όπως επίσης και της δευτερογενούς, μέσω της τριγωνοποίησης των δεδομένων.

## 7. Συζήτηση Αποτελεσμάτων

### 7.1 Βασικά συμπεράσματα για την σχέση της ΕΚΕ με το οικοσύστημα της ΚΑΟ

Στην ενότητα αυτή θα επιχειρήσουμε να ερμηνεύσουμε τα βασικά ευρήματα της έρευνας, αξιοποιώντας συνδυαστικά τα δεδομένα από τη δευτερογενή ανάλυση, τα ερωτηματολόγια των φορέων και τη συνέντευξη με στέλεχος του Ομίλου ΟΤΕ. Η τριγωνοποίηση των δεδομένων των τριών παραπάνω πηγών (Yin, 2018) οδηγεί σε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη σχέση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με το οικοσύστημα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στην πράξη.

Συνολικά, προκύπτει ότι οι δράσεις ΕΚΕ του Ομίλου είναι αποτελεσματικές και ενισχυτικές ως προς τους συνεργαζόμενους φορείς, ωστόσο η συμβολή τους στην ενδυνάμωση και τον μετασχηματισμό του οικοσυστήματος εμφανίζεται πιο περιορισμένη.

Στη συνέχεια, τα ευρήματα αναλύονται σε επιμέρους κατηγορίες, με στόχο να αναδειχθούν τα βασικά μοτίβα που προκύπτουν από τη σύγκριση των διαφορετικών πηγών δεδομένων, καθώς και οι επιμέρους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των συνεργασιών μεταξύ της ΕΚΕ και των φορέων της ΚΑΟ.

#### 7.1.1 Στρατηγική προσέγγιση

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η στρατηγική ΕΚΕ του Ομίλου είναι άρτια δομημένη και ενσωματώνεται στο ευρύτερο πλαίσιο των κριτηρίων ESG, με έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την τεχνολογική καινοτομία. Οι δράσεις δεν είναι αποσπασματικές αλλά εντάσσονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που συνδέεται με τη δραστηριότητα της εταιρείας. Ωστόσο, όπως προέκυψε από την ποιοτική έρευνα, ο σχεδιασμός των δράσεων και η επιλογή των φορέων δεν βασίζεται μόνο στις ανάγκες τους, αλλά εξαρτάται άμεσα από τη σύνδεσή τους με το κύριο επιχειρηματικό αντικείμενο της εταιρείας. Η ένταξη των φορέων γίνεται σε ένα ήδη προδιαγεγραμμένο εταιρικό πλαίσιο, χωρίς την ενεργή συμμετοχή τους στον αρχικό σχεδιασμό των δράσεων. Αυτή η πρακτική εμποδίζει τη μετάβαση σε δίκτυα συνδημιουργίας, τα οποία αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης γενιάς ΕΚΕ σύμφωνα με τον Visser (2010). Συνεπώς, η στρατηγική είναι μεν ισχυρή, αλλά δεν εξειδικεύεται πλήρως στις ιδιαίτερες ανάγκες ωρίμανσης της ΚΑΟ.

### **7.1.2 Κυριαρχία της χρηματοδότησης ως μοντέλου υποστήριξης**

Ένα από τα πιο ξεκάθαρα ευρήματα της έρευνας είναι ότι η οικονομική υποστήριξη αποτελεί τη βασική μορφή υποστήριξης των φορέων από τον Όμιλο. Όλοι όσοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο δήλωσαν ότι έλαβαν χρηματοδότηση και αξιολόγησαν θετικά τη συμβολή της στη λειτουργία τους, γεγονός που επιβεβαιώνεται πλήρως και από την συνέντευξη. Το βασικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι οι δράσεις είναι αποτελεσματικές καθώς καλύπτουν άμεσες ανάγκες και ο οργανισμός ανταποκρίνεται στην «Φιλανθρωπική Ευθύνη» της Πυραμίδας του Carroll (1991). Ωστόσο το μοτίβο που δημιουργείται είναι επαναλαμβανόμενο, δηλαδή οι φορείς ζητούν χρηματοδότηση και η εταιρεία ανταποκρίνεται σε αυτό, χωρίς περεταίρω ανάπτυξη πιο ουσιαστικών μορφών συνεργασίας, όπως η εκπαίδευση, η συμβουλευτική ή η ενίσχυση δεξιοτήτων.

### **7.1.3 Βιωσιμότητα φορέων**

Οι φορείς του οικοσυστήματος της ΚΑΟ αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό ότι η συνεργασία συμβάλλει στη βιωσιμότητά τους λόγω κάλυψης των λειτουργικών αναγκών τους και των θεμάτων ρευστότητας που αντιμετωπίζουν. Εντούτοις η συμβολή των δράσεων ΕΚΕ στη βιωσιμότητα των φορέων περιορίζεται στη διατήρηση της απρόσκοπτης λειτουργίας τους και δεν στοχεύει στην βαθύτερη οργανωτική ανάπτυξή τους. Η περιορισμένη ύπαρξη εμπορικών συνεργασιών και η μόνιμη εξάρτηση από τη χρηματοδότηση δείχνουν ότι οι φορείς δεν ενισχύονται σε βαθμό που να μπορούν να λειτουργούν πιο αυτόνομα. Σύμφωνα με τους Porter και Kramer (2011), η σχέση πρέπει να ξεφύγει από την απλή φιλανθρωπία και να εντάξει τους κοινωνικούς φορείς παραγωγικά στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Οπότε η ΕΚΕ συμβάλλει στη σταθερότητα σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, χωρίς να οδηγεί σε ουσιαστική ενδυνάμωση των φορέων.

### **7.1.4 Ψηφιακός μετασχηματισμός**

Παρότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί βασικό άξονα της στρατηγικής του Ομίλου και των δράσεων της ΕΚΕ συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εφαρμογή του δεν είναι ίδια για όλους τους φορείς. Ορισμένοι εκ των φορέων αξιοποιούν τις σχετικές δράσεις, ενώ άλλοι δυσκολεύονται λόγω έλλειψης γνώσεων, πόρων ή οργανωτικής

ετοιμότητας. Αυτό δημιουργεί ένα χάσμα ανάμεσα σε αυτά που μπορεί να προσφέρει ο οργανισμός και σε αυτά που μπορούν οι φορείς να αποδεχτούν και να αξιοποιήσουν προς όφελός τους. Η δυσκολία αυτή επιβεβαιώνει τη διαπίστωση του ΟΟΣΑ (OECD, 2020) ότι οι φορείς της κοινωνικής οικονομίας συχνά υστερούν σε ψηφιακές δεξιότητες, δυσκολευόμενοι να παρακολουθήσουν τις ταχείες εξελίξεις της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021) και το Σχέδιο Δράσης της, δεν αρκεί μόνο η δραστηριοποίηση της εταιρείας, αλλά απαιτείται τεχνολογική εκπαίδευση και διοικητική ενδυνάμωση των ιδίων των φορέων. Άρα αναδεικνύεται ότι απαιτείται θέληση και ετοιμότητα αφομοίωσης από την πλευρά των φορέων.

#### **7.1.5 Ποιότητα συνεργασίας**

Η συνεργασία μεταξύ των φορέων και του Ομίλου αξιολογείται συνολικά ως θετική, με τους φορείς να δηλώνουν ικανοποιημένοι τόσο ως προς την επικοινωνία όσο και ως προς την αίσθηση ισότιμης αντιμετώπισης. Η θετική αυτή αντίληψη επιβεβαιώνεται και από την πλευρά της εταιρείας, με τις συνεργασίες να χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και εμπιστοσύνη. Ωστόσο, η τριγωνοποίηση των δεδομένων φέρνει στην επιφάνεια κρίσιμα πρακτικά ζητήματα που δυσχεραίνουν τη συνεργασία. Συγκεκριμένα, οι αυστηρές και πολύπλοκες εταιρικές διαδικασίες του Ομίλου, όπως για παράδειγμα οι "όροι πληρωμής" που αναδείχθηκαν μέσα από την ποιοτική έρευνα, δημιουργούν σημαντικά εμπόδια για τους μικρότερους ή λιγότερο οργανωμένους φορείς. Η δυσκολία αυτή επιβεβαιώνει τη θέση του Ευρωπαϊκού Σχεδίου Δράσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021), το οποίο υπογραμμίζει ότι η συστηματική διοικητική ενδυνάμωση των φορέων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξή τους. Γι' αυτό και θα πρέπει οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους Porter και Kramer (2011) να μεταφέρουν την τεχνογνωσία και τις διοικητικές τους ικανότητες στους κοινωνικούς εταίρους τους και να τους βοηθούν να ξεπερνούν γραφειοκρατικά εμπόδια. Τα παραπάνω ζητήματα δεν αναιρούν τη θετική εικόνα συνεργασίας, αλλά δείχνουν ότι η συνεργασία δεν είναι το ίδιο εύκολη για όλους.

#### **7.1.6 Η απουσία των Κοιν.Σ.Επ.**

Το πιο αξιοσημείωτο ίσως εύρημα της πρωτογενούς έρευνας είναι η πλήρης απουσία Κοιν.Σ.Επ. από το τελικό δείγμα των συνεργαζόμενων φορέων, παρότι είχαν

συμπεριληφθεί στον αρχικό πληθυσμό. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς οι Κοιν.Σ.Επ. αποτελούν τον κατεξοχήν θεσμικό φορέα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στην Ελλάδα και η αδυναμία συμμετοχής τους αναδεικνύει βαθύτερα δομικά ζητήματα.

Μέσα από την τριγωνοποίηση των δεδομένων και κυρίως από την συνέντευξη, ο αποκλεισμός αυτός δεν φαίνεται να αποτελεί τυχαίο αποτέλεσμα, αλλά συνδέεται με μια σειρά παραγόντων. Οφείλεται καταρχήν στην στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ να προκρίνει συνεργασίες με αυστηρά εταιρικά κριτήρια αλλά και στις αυξημένες γραφειοκρατικές απαιτήσεις (π.χ. πολύπλοκοι όροι πληρωμής) που ευνοούν τους μεγαλύτερους και πιο οργανωμένους φορείς, όπως οι ΜΚΟ, και προφανώς στις περιορισμένες διοικητικές δυνατότητες των ίδιων των Κοιν.Σ.Επ. να ανταποκριθούν σε αυτές τις συνθήκες. Η προτίμηση της εταιρείας σε ώριμες οργανώσεις έναντι νεοφυών και μικρών συνεταιριστικών σχημάτων, επιβεβαιώνει τη θεωρία του Visser (2010) για την αναζήτηση ασφαλών επιλογών. Σύμφωνα με αυτή οι επιχειρήσεις επιλέγουν το παραδοσιακό μοντέλο της ΕΚΕ στοχεύοντας πρωτίστως στη μείωση του εταιρικού κινδύνου και αποφεύγοντας την εμπλοκή με λιγότερο "ώριμους" εταίρους.

Συνεπώς η απουσία θεσμικών φορέων της ΚΑΟ δεν αποτελεί μόνο μεθοδολογικό περιορισμό, αλλά και δομικό χαρακτηριστικό των υφιστάμενων συνεργασιών. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι υπάρχει ένα κενό ανάμεσα στη θεωρητική στόχευση της ΕΚΕ για ολιστική ενίσχυση του οικοσυστήματος της ΚΑΟ και στην πρακτική εφαρμογή της.

### **7.1.7 Σύννοψη**

Συνολικά, η έρευνα δείχνει ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη του Ομίλου λειτουργεί εξαιρετικά αποτελεσματικά ως μηχανισμός υποστήριξης των φορέων, εξασφαλίζοντας την απαραίτητη ρευστότητα, σταθερότητα και λειτουργία τους. Η επιτυχία αυτή επιβεβαιώνει την επιτυχημένη ανταπόκριση στην «Φιλανθρωπική Ευθύνη» του οργανισμού απέναντι στην κοινωνία (Carroll, 1991).

Ωστόσο, η κυριαρχία της χρηματοδότησης, η περιορισμένη ανάπτυξη εμπορικών συνεργασιών και η ηχηρή απουσία των θεσμικών φορέων της ΚΑΟ δείχνουν ότι η συμβολή της ΕΚΕ στον βαθύτερο μετασχηματισμό του οικοσυστήματος παραμένει περιορισμένη. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει το παραδοσιακό μοντέλο της πρώτης γενιάς ΕΚΕ το οποίο,

σύμφωνα με τον Visser (2010), προσφέρει μεν ανακούφιση, αλλά αδυνατεί να οδηγήσει σε δίκτυα αμοιβαίας αξίας.

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για στοχευμένες παρεμβάσεις και αλλαγές που θα οδηγήσουν στον επαναπροσδιορισμό της προσέγγισης της ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ ως προς το οικοσύστημα της ΚΑΟ. Υπάρχει σημαντικό περιθώριο εξέλιξης, ώστε η ΕΚΕ να ξεφύγει από τον ρόλο του απλού δωρητή, να μεταβεί στο μοντέλο της «Δημιουργίας Κοινής Αξίας» (Porter & Kramer, 2011), και να αξιοποιηθεί η τεχνολογική υπεροχή για την πραγματική ενδυνάμωση των φορέων.

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται προτάσεις που απορρέουν από τα ευρήματα της έρευνας, με στόχο την ενίσχυση της συμβολής της ΕΚΕ στην ανάπτυξη και βιωσιμότητα του οικοσυστήματος της ΚΑΟ.

## **7.2 Προτάσεις για την ενίσχυση της συμβολής της ΕΚΕ στο οικοσύστημα της ΚΑΟ**

Η ανάλυση των ευρημάτων αναδεικνύει την ανάγκη ενίσχυσης του ρόλου της ΕΚΕ πέρα από την απλή υποστήριξη των φορέων. Οι ακόλουθες προτάσεις στοχεύουν στη μετάβαση προς πιο ουσιαστικές και στρατηγικές μορφές συνεργασίας.

### **7.2.1. Μετάβαση από τη χρηματοδότηση στην ενδυνάμωση**

Η κυριαρχία της οικονομικής ενίσχυσης, καθιστά σαφές ότι, παρότι καλύπτονται αποτελεσματικά οι άμεσες ανάγκες των φορέων, εκπληρώνοντας επιτυχώς τη «Φιλανθρωπική Ευθύνη» του οργανισμού (Carroll, 1991), το υφιστάμενο μοντέλο συνεργασίας είναι περιορισμένο ως προς το βάθος και τη διάρκεια της επίδρασής του. Η παραμονή στη λογική της απλής δωρεάς εξυπηρετεί μεν τους φορείς, ωστόσο, όπως υποστηρίζει και ο Visser (2010), δημιουργεί ισχυρή εξάρτηση και δεν οδηγεί στην μακροπρόθεσμη και αυτόνομη ανάπτυξή τους.

Στο πλαίσιο αυτό προκύπτει η ανάγκη σχεδιασμού πιο σύνθετων μορφών υποστήριξης, οι οποίες θα στοχεύουν στην ενδυνάμωση του χώρου της ΚΑΟ. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη προγραμμάτων mentoring και συμβουλευτικής, η μεταφορά τεχνογνωσίας σε διοικητικά και οργανωτικά θέματα θα μπορούσαν να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση

της λειτουργίας τους. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει σταδιακά την ικανότητα των φορέων να λειτουργούν αυτόνομα, οδηγώντας σε μια μετάβαση από την χρηματοοικονομική εξάρτηση προς την ενδυνάμωση και την αυτονομία. Η κατεύθυνση αυτή αποτελεί προτεραιότητα και του Ευρωπαϊκού Σχεδίου Δράσης για την Κοινωνική Οικονομία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

### **7.2.2. Διαμόρφωση συμμετοχικού πλαισίου σχεδιασμού**

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι φορείς εντάσσονται κυρίως σε ήδη διαμορφωμένες δράσεις, οι οποίες έχουν επιλεγεί κεντρικά από την εταιρεία με γνώμονα τις δικές της στρατηγικές προτεραιότητες. Η πρακτική αυτή περιορίζει την προσαρμογή των δράσεων στις πραγματικές ανάγκες του πεδίου και σύμφωνα με τον Visser (2010), αποτελεί χαρακτηριστικό της παραδοσιακής προσέγγισης, η οποία διακρίνεται από μονομερείς αποφάσεις. Προχωρώντας σε μεγαλύτερο βάθος, η εν λόγω πρακτική ακουμπάει στην θεωρία του Friedman (1970), σύμφωνα με την οποία οι ενέργειες μιας επιχείρησης καταλήγουν να εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο τη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων της και όχι την κοινωνία.

Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η διαμόρφωση ενός πιο ευέλικτου και συμμετοχικού πλαισίου σχεδιασμού δράσεων όπου οι φορείς θα εμπλέκονται εξ αρχής πιο ενεργά. Όπως αναφέρει και ο Freeman (1984), στη Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών, είναι επιτακτική η δημιουργία αληθινών στρατηγικών συνεργασιών και γεφυρών με την κοινωνία. Παρότι ο Όμιλος ΟΤΕ αξιοποιεί ήδη θεσμοθετημένα εργαλεία διαβούλευσης, όπως το Materiality Analysis, δεν επαρκεί από μόνο του για την εις βάθος αποτύπωση των ποιοτικών αναγκών της ΚΑΟ. Συνεπώς προτείνεται η δημιουργία αμφίδρομων μηχανισμών διαλόγου. Η διοργάνωση εργαστηρίων (workshops) και ομάδων εστίασης (focus groups) θα μπορούσε να εξυπηρετήσει προς μια πιο συστηματική και εξειδικευμένη ανατροφοδότηση των συνεργαζόμενων φορέων, οδηγώντας σε πιο στοχευμένες δράσεις ΕΚΕ και ενισχύοντας την αίσθηση ισοτιμίας, την ποιότητα των συνεργασιών και το τελικό κοινωνικό αποτύπωμα.

### **7.2.3. Στοχευμένη ενσωμάτωση φορέων της ΚΑΟ**

Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα της έρευνας αφορά στην περιορισμένη παρουσία έως και πλήρη απουσία θεσμικών φορέων της ΚΑΟ, και ειδικότερα των Κοιν.Σ.Επ. Η

διαπίστωση αυτή αναδεικνύει την ανάγκη για πιο στοχευμένες παρεμβάσεις, προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ της εταιρικής στρατηγικής και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και να μετακινηθούν οι επιχειρήσεις από το παραδοσιακό μοντέλο της ΕΚΕ όπου, σύμφωνα με τον Visser (2010), επιλέγονται οι χαμηλού ρίσκου συνεργασίες με μεγάλες οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών, αφήνοντας εκτός τους πιο μικρούς φορείς.

Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται ο σχεδιασμός ειδικών προγραμμάτων που θα απευθύνονται αποκλειστικά σε θεσμικούς φορείς της ΚΑΟ, η απλοποίηση των διαδικασιών συμμετοχής για μικρότερους φορείς, καθώς και η ανάπτυξη δράσεων διοικητικής ενδυνάμωσης (capacity building), οι οποίες θα τους προετοιμάζουν για τη συμμετοχή τους σε συνεργασίες με μεγάλους οργανισμούς. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με το Σχέδιο Δράσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2021) για την Κοινωνική Οικονομία και μπορεί να κατευθύνει σε πιο στοχευμένες παρεμβάσεις. Δηλαδή σε δράσεις οι οποίες θα αναγνωρίζουν τον διττό σκοπό των θεσμικών φορέων, την επιχειρηματική δραστηριότητα και την εξυπηρέτηση κοινωνικού σκοπού, και θα διευκολύνουν την ένταξη τους σε συνεργασίες. Με αυτόν τον τρόπο η συμβολή της ΕΚΕ θα απευθύνεται σε ένα πιο αντιπροσωπευτικό και συμπεριληπτικό οικοσύστημα της ΚΑΟ.

#### **7.2.4. Σταδιακή εξέλιξη και ενίσχυση των συνεργασιών**

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι συνεργασίες χαρακτηρίζονται από σταθερότητα αλλά συχνά παραμένουν σε ένα στατικό επίπεδο και δεν εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Αναδεικνύεται ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο αιτημάτων κυρίως για οικονομική ενίσχυση και ανταπόκρισης σε αυτό, χωρίς περεταίρω παρεμβάσεις, τυπικό γνώρισμα του παραδοσιακού μοντέλου της ΕΚΕ σύμφωνα με τον Visser (2010). Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η υιοθέτηση ενός κλιμακωτού μοντέλου συνεργασίας, το οποίο θα επιτρέπει τη σταδιακή διεύρυνση και εμβάθυνση των σχέσεων.

Συγκεκριμένα θα μπορούσε να σχεδιαστεί ένα σύνθετο μοντέλο υποστήριξης με τρία διακριτά στάδια ενίσχυσης των φορέων του οικοσυστήματος της ΚΑΟ:

- **Αρχικό στάδιο:** Χρηματοδοτική υποστήριξη για την άμεση κάλυψη των τρεχουσών λειτουργικών αναγκών, ικανοποιώντας αποτελεσματικά τη βασική «Φιλανθρωπική Ευθύνη» του οργανισμού (Carroll, 1991).

- **Ενδιάμεσο στάδιο:** Παροχή τεχνογνωσίας, εκπαίδευσης και mentoring. Στο στάδιο αυτό επιτυγχάνεται η οργανωτική και διοικητική ενδυνάμωση των φορέων, αναγκαία προϋπόθεση ανάπτυξης της Κοινωνικής Οικονομίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).
- **Τελικό στάδιο:** Ανάπτυξη εμπορικών συνεργασιών που δημιουργούν όφελος και στις δύο πλευρές. Σε αυτό το επίπεδο, οι φορείς παύουν να είναι απλοί αποδέκτες δωρεών και εντάσσονται παραγωγικά στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, μετατρέποντας τη θεωρία της «Δημιουργίας Κοινής Αξίας» των Porter και Kramer (2011) σε πράξη.

Η λογική αυτή συμβάλλει στην ωρίμανση των φορέων, στην μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα τους αλλά και στη δημιουργία πιο βιώσιμων και ισότιμων σχέσεων.

#### 7.2.5. Προσαρμογή δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού

Η έρευνα ανέδειξε σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο ψηφιακής ετοιμότητας των φορέων, γεγονός που αποδεικνύει ότι μια ενιαία προσέγγιση στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν είναι πάντα αποτελεσματική. Η λογική του ενός τυποποιημένου μοντέλου δράσεων αποτελεί χαρακτηριστικό της πρώτης γενιάς της ΕΚΕ που αγνοεί τις επιμέρους ιδιαιτερότητες (Visser, 2010).

Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η κατηγοριοποίηση των φορέων με βάση το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητάς τους και ο σχεδιασμός διαφοροποιημένων παρεμβάσεων, με αρχικό, ενδιάμεσο και προχωρημένο στάδιο. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ξεπεραστεί η διαπιστωμένη αντίσταση των φορέων και να λειτουργήσει η διαδικασία ενισχυτικά και εξελικτικά για την καθημερινή λειτουργία τους.

Επιπρόσθετα, η παροχή εκπαίδευσης σε βασικές ψηφιακές δεξιότητες προς τους εργαζομένους και τα μέλη των φορέων, μπορεί να συντελέσει καθοριστικά στην επιτυχή υλοποίηση των δράσεων. Όπως προτείνουν οι Porter και Kramer (2011) μέσω της «Δημιουργίας Κοινής Αξίας», ο Όμιλος ΟΤΕ οφείλει να αξιοποιήσει την υπάρχουσα, τεράστια τεχνογνωσία του, όπως κάνει επιτυχημένα με τα δωρεάν προγράμματα ψηφιακής εκπαίδευσης προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Grow Your Business), και να τη μεταφέρει ενεργά και στους κοινωνικούς του εταίρους. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να μειωθεί το

χάσμα μεταξύ της προσφοράς τεχνολογικών λύσεων και της δυνατότητας αξιοποίησης και απορρόφησής τους από τους φορείς.

#### **7.2.6 Μείωση διαδικαστικών εμποδίων και ενίσχυση εμπορικών συνεργασιών**

Τα ευρήματα της συνέντευξης ανέδειξαν ότι οι υφιστάμενες διαδικασίες συνεργασίας ενδέχεται να λειτουργούν αποτρεπτικά για μικρότερους ή λιγότερο οργανωμένους φορείς καθώς επίσης και για τις Κοιν.Σ.Επ. Οι αυστηρές απαιτήσεις σε συνδυασμό με σύνθετους όρους συνεργασίας και πληρωμής, φαίνεται να δυσκολεύουν τη συμμετοχή τους και να περιορίζουν τη δυνατότητα ένταξής τους σε δράσεις της ΕΚΕ. Όπως επισημαίνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021), τα υπερβολικά γραφειοκρατικά βάρη αποτελούν ένα από τα κυριότερα εμπόδια για την ανάπτυξη και τη δικτύωση των μικρών κοινωνικών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση μιας πιο ευέλικτης και συμπεριληπτικής προσέγγισης. Ο Όμιλος ΟΤΕ, αξιοποιώντας την πολιτική του για τις «Υπεύθυνες Προμήθειες» (Όμιλος ΟΤΕ, 2023), θα μπορούσε να προσαρμόσει τις απαιτήσεις του (π.χ. απλοποίηση όρων πληρωμής) στις πραγματικές δυνατότητες των μικρότερων κοινωνικών οργανισμών και να διευρύνει τη βάση των συνεργατών του.

Την ίδια στιγμή, η σχεδόν μηδενική καταγραφή εμπορικών συνεργασιών αναδεικνύει ένα σημαντικό δομικό κενό στο υφιστάμενο μοντέλο υποστήριξης, το οποίο περιορίζεται στις χορηγίες και τις δωρεές. Όπως επισημαίνουν οι Austin και Seitanidi (2012), η παραγωγή κοινωνικής και οικονομικής αξία απαιτεί την μετάβαση από απλές συναλλακτικές σχέσεις σε ενοποιητικές συμπράξεις, όπου οι δύο πλευρές θα συνδυάζουν τους πόρους τους. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η ενίσχυση συνεργασιών που βασίζονται σε πραγματικές οικονομικές συναλλαγές. Η ανάπτυξη κοινωνικών προμηθειών, οι οποίες σύμφωνα με τους Barraket και Weissmann, υπερβαίνουν την απλή αγορά υπηρεσιών και λειτουργούν ως εργαλείο δημιουργίας κοινωνικού κεφαλαίου, μπορεί να οδηγήσει στην ένταξη των φορέων του χώρου της ΚΑΟ στην εφοδιαστική αλυσίδα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της οικονομικής βιωσιμότητας και αυτονομίας τους και θα τους μετατρέψει σε ισότιμους εταίρους.

### **7.2.7 Σύνοψη**

Οι παραπάνω προτάσεις αναδεικνύουν την ανάγκη μετάβασης από το παραδοσιακό μοντέλο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, που βασίζεται κυρίως στη χρηματοδοτική υποστήριξη, σε ένα πιο ολοκληρωμένο και μετασχηματιστικό πλαίσιο συνεργασίας (Visser, 2010). Ένα τέτοιο πλαίσιο, ενώ εξακολουθεί να καλύπτει τις άμεσες ανάγκες των φορέων, οφείλει να δίνει μεγάλη έμφαση στην ενδυνάμωση τους, στην ανάπτυξη των οργανωτικών τους δυνατοτήτων και στη δημιουργία συνθηκών βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021). Παράλληλα, όπως επισημαίνουν οι Austin και Seitani (2012), η εξέλιξη προς ενοποιητικές συμπράξεις ενισχύει τη διαμόρφωση πιο ισότιμων σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Η μετάβαση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο της ΚΑΟ, όπου η ανάπτυξη του οικοσυστήματος δεν εξαρτάται μόνο από την ύπαρξη οικονομικών πόρων, αλλά και από τη δυνατότητα των φορέων να αξιοποιούν αποτελεσματικά τις συνεργασίες, να εξελίσσονται οργανωτικά, με στόχευση την οικονομική τους αυτονομία μέσω της «Δημιουργίας Κοινής Αξίας» (Porter & Kramer, 2011).

Ωστόσο, προκειμένου η παρούσα μελέτη να διατηρήσει την επιστημονική της αρτιότητα, θα πρέπει τα συμπεράσματά της να εξεταστούν λαμβάνοντας υπόψη ορισμένους περιορισμούς που σχετίζονται με τη σύνθεση του δείγματος, τη μεθοδολογική προσέγγιση και το εύρος της εμπειρικής διερεύνησης. Τα στοιχεία αυτά αναδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω εμβάθυνση και διεύρυνση της μελέτης στο μέλλον. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται οι βασικοί περιορισμοί της έρευνας, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα, με στόχο την ενίσχυση της κατανόησης του ρόλου της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο οικοσύστημα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

### **7.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα μελέτη επιχείρησε να διερευνήσει τον ρόλο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου ΟΤΕ ως μοχλού ανάπτυξης της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Για τον σκοπό αυτό, εφαρμόστηκε μεικτή μεθοδολογική προσέγγιση (Creswell & Creswell, 2017), αξιοποιώντας συνδυαστικά δευτερογενή και πρωτογενή δεδομένα.

Παρότι η προσέγγιση της τριγωνοποίησης ενίσχυσε σημαντικά την εγκυρότητα και αξιοπιστία των ευρημάτων της Μελέτης Περίπτωσης (Yin, 2018), η έρευνα παρουσιάζει

ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την τελική ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι οι περιορισμοί αυτοί λειτουργούν και ως βάση ανάδειξης κατευθύνσεων για τη συνέχιση της ακαδημαϊκής έρευνας στο μέλλον.

### **7.3.1 Περιορισμοί που σχετίζονται με το δείγμα**

Ένας από τους βασικότερους περιορισμούς της παρούσας έρευνας αφορά στη σύνθεση του τελικού δείγματος των συμμετεχόντων φορέων. Αρχικά διαπιστώνεται η πλήρης απουσία Κοιν.Σ.Επ. στο τελικό δείγμα των φορέων που ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο, παρά το γεγονός ότι είχαν συμπεριληφθεί, έστω και σε μικρό βαθμό, στον αρχικό πληθυσμό. Το εύρημα αυτό, το οποίο αναδείχθηκε και κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, αποτελεί έναν κρίσιμο περιορισμό, καθώς οι Κοιν.Σ.Επ. αποτελούν βασικό θεσμικό πυλώνα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Η απουσία τους περιορίζει την αντιπροσωπευτικότητα της έρευνας ως προς το θεσμικό χώρο της ΚΑΟ και υποδηλώνει την ανάγκη για πιο στοχευμένη διερεύνηση των συγκεκριμένων φορέων σε μελλοντικές μελέτες.

Επιπρόσθετα το σύνολο των φορέων που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα εμφανίζει μακροχρόνια παρουσία στο πεδίο (άνω των 8 ετών), γεγονός που σημαίνει ότι το τελικό δείγμα απαρτίζεται αποκλειστικά από ώριμους οργανισμούς. Συνεπώς προκύπτει ένας ακόμη περιορισμός, καθώς δεν αποτυπώνονται επαρκώς οι εμπειρίες, οι ανάγκες και οι προκλήσεις των νεοσύστατων φορέων.

### **7.3.2 Μεθοδολογικοί περιορισμοί**

Η έρευνα βασίστηκε σε μικτό μεθοδολογικό σχεδιασμό, ωστόσο το ποιοτικό σκέλος περιορίστηκε σε μία μόνο συνέντευξη με στέλεχος της ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ. Παρότι η συνέντευξη παρείχε πολύτιμες πληροφορίες για τη στρατηγική και τη λογική των δράσεων ΕΚΕ του οργανισμού, η ύπαρξη μίας μόνο εταιρικής οπτικής ενδέχεται να περιορίζει το εύρος και το βάθος της ανάλυσης, με κίνδυνο να έχουμε μονομερή αποτύπωση (Yin, 2018).

Επιπλέον, αναφορικά με το ποσοτικό σκέλος, τα δεδομένα των ερωτηματολογίων προκύπτουν από τις ίδιες τις απαντήσεις των φορέων. Το γεγονός αυτό, χαρακτηριστικό

των κοινωνικών ερευνών, οδηγεί ενδεχομένως σε απαντήσεις που επηρεάζονται από υποκειμενικές αντιλήψεις ή κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις (Κυριαζή, 2011).

Παράλληλα, το σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος επέβαλε τη χρήση αποκλειστικά περιγραφικής στατιστικής. Αν και η μέθοδος αυτή κρίνεται επαρκής για την αποτύπωση των κυρίαρχων τάσεων στο πλαίσιο μιας μελέτης περίπτωσης, περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής επαγωγικής στατιστικής και δεν επιτρέπει τη διερεύνηση βαθύτερων συσχετίσεων μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.

### **7.3.3 Περιορισμοί που σχετίζονται με το πεδίο της έρευνας**

Ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός της παρούσας μελέτης αφορά στο γεγονός ότι η έρευνα εστιάζει σε μία συγκεκριμένη περίπτωση (Μελέτη Περίπτωσης), εξετάζοντας συγκεκριμένα τη στρατηγική ΕΚΕ του Ομίλου ΟΤΕ. Αν και η επιλογή αυτή επιτρέπει την εις βάθος ανάλυση, περιορίζει τη δυνατότητα στατιστικής γενίκευσης των ευρημάτων σε άλλους εταιρικούς οργανισμούς ή σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας (Yin, 2018).

Παράλληλα, ως προς το πεδίο της πρωτογενούς έρευνας, η συλλογή δεδομένων επικεντρώνεται αποκλειστικά σε φορείς που έχουν ήδη συνεργαστεί με τον οργανισμό. Η συγκεκριμένη σκόπιμη δειγματοληψία, ενδέχεται να εισάγει το στοιχείο της μεροληψίας επιλογής οδηγώντας πιθανώς σε μια πιο ευνοϊκή ή θετική αποτίμηση των εταιρικών δράσεων (Κυριαζή, 2011). Κατά συνέπεια, δεν αποτυπώνονται επαρκώς οι απόψεις, τα εμπόδια και οι κριτικές εμπειρίες άλλων φορέων του χώρου της ΚΑΟ, οι οποίοι δεν έχουν συμμετάσχει ποτέ, δεν κατάφεραν να ενταχθούν ή αποκλείστηκαν εξ αρχής από αντίστοιχες εταιρικές συνεργασίες.

### **7.3.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, προκύπτουν σημαντικές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

Αρχικά, κρίνεται επιβεβλημένη η διεύρυνση της ποσοτικής έρευνας με τη συμμετοχή μεγαλύτερου αριθμού και ποικιλομορφίας φορέων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη στοχευμένη ένταξη θεσμικών φορέων της ΚΑΟ όπως οι Κοιν.Σ.Επ. Μια τέτοια προσέγγιση θα επιτρέψει την εις βάθος διερεύνηση και κατανόηση των δομικών ή γραφειοκρατικών

εμποδίων που αποτρέπουν τη συμμετοχή τους, αναδεικνύοντας τις εξειδικευμένες ανάγκες των θεσμικών φορέων του οικοσυστήματος (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

Επιπλέον, στο επίπεδο του ερευνητικού σχεδιασμού, προτείνεται η υιοθέτηση μιας πιο εκτεταμένης ποιοτικής προσέγγισης, με τη διεξαγωγή περισσότερων συνεντεύξεων τόσο από την πλευρά των οργανισμών όσο και από την πλευρά των φορέων. Σύμφωνα με τον Yin (2018), η σύγκριση πολλαπλών οπτικών θωρακίζει περαιτέρω την ερμηνεία των ευρημάτων και εξασφαλίζει μια πιο αντικειμενική και ολοκληρωμένη εικόνα της δυναμικής των συνεργασιών.

Παράλληλα, ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η εκπόνηση συγκριτικών μελετών μεταξύ διαφορετικών μεγάλων εταιρειών που υλοποιούν δράσεις ΕΚΕ προς τον Τρίτο Τομέα. Οι Austin και Seitanidi (2012) τονίζουν ότι η συγκριτική ανάλυση αυτών των συνεργασιών έχει την δυναμική ανάδειξης διαφορετικών εταιρικών προσεγγίσεων, εντοπισμού βέλτιστων πρακτικών και πληρέστερης κατανόησης του πώς διαφορετικά μοντέλα συνεργασιών οδηγούν στη δημιουργία πραγματικής κοινωνικής αξίας.

### **7.3.5. Σύνοψη**

Συνοψίζοντας, οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας δεν αναιρούν σε καμία περίπτωση τη θεωρητική και πρακτική σημασία των ευρημάτων, αλλά αναδεικνύουν την πολυπλοκότητα του υπό μελέτη πεδίου και την αναγκαιότητα για περαιτέρω επιστημονική διερεύνηση.

Η μελλοντική έρευνα, αξιοποιώντας τα παρόντα συμπεράσματα, μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του στρατηγικού ρόλου της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ο βασικός στόχος είναι να υποστηριχθεί επιστημονικά η ανάγκη μετάβασης από το παραδοσιακό μοντέλο της πρώτης γενιάς ΕΚΕ (CSR 1.0), στην νέας γενιάς – συστημική ΕΚΕ (CSR 2.0) (Visser, 2010). Αυτή η εξέλιξη θα επιτρέψει τη δημιουργία πιο ισότιμων και συμμετοχικών συνεργασιών (Austin & Seitanidi, 2012), οι οποίες αποτελούν το κλειδί για τη «Δημιουργία Κοινής Αξίας» (Porter & Kramer, 2011) και εξασφαλίζουν την πραγματική ενδυνάμωση, την αυτονομία και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βιωσιμότητα του οικοσυστήματος της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

## 8. Σύνοψη και Συμβολή Έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχείρησε να διερευνήσει τον στρατηγικό ρόλο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο οικοσύστημα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, εστιάζοντας στη Μελέτη περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ. Με την μικτή μεθοδολογική προσέγγιση (ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα) διαμορφώθηκε μια ολοκληρωμένη και ρεαλιστική εικόνα για το πώς σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι δράσεις ΕΚΕ στην πράξη καθώς και ποια είναι η επίδρασή τους στους συνεργαζόμενους κοινωνικούς φορείς.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η ΕΚΕ λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά ως μηχανισμός υποστήριξης, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην κάλυψη των άμεσων αναγκών των φορέων και στη διασφάλιση της συνεχούς λειτουργίας τους. Ωστόσο, παρά τη θετική αυτή συμβολή, αναδείχθηκαν κρίσιμοι περιορισμοί ως προς την δυναμική των εν λόγω δράσεων στην ενίσχυση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και οικονομικής αυτονομίας των φορέων. Η κυριαρχία της χρηματοδοτικής λογικής, η περιορισμένη ανάπτυξη πιο σύνθετων μορφών συνεργασίας και τα αυστηρά διαδικαστικά εμπόδια φαίνεται να διαμορφώνουν ένα μοντέλο που ενώ εξασφαλίζει τη σταθερότητα δεν οδηγεί απαραίτητα στην περεταίρω εξέλιξη των φορέων.

Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει το εύρημα της πλήρους απουσίας θεσμικών φορέων της ΚΑΟ και ιδίως των Κοιν.Σ.Επ., από το τελικό δείγμα των συνεργασιών. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει ένα σημαντικό κενό μεταξύ της θεωρητικής στόχευσης της ΕΚΕ για ολιστική ενίσχυση του οικοσυστήματος της ΚΑΟ και της πρακτικής εφαρμογής της, υποδεικνύοντας την επιτακτική ανάγκη μετάβασης σε πιο ευέλικτες και συμπεριληπτικές προσεγγίσεις.

Η πρωτότυπη συμβολή της παρούσας έρευνας έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι συνδυάζει την εταιρική οπτική με την εμπειρική αξιολόγηση των ίδιων των φορέων και αναδεικνύει τεκμηριωμένα τόσο τις θετικές διαστάσεις όσο και τις προκλήσεις των συνεργασιών μεταξύ μεγάλων οργανισμών και φορέων της ΚΑΟ. Παράλληλα, επιχειρεί να μεταφέρει τη συζήτηση από την απλή αναφορά και αποτίμηση των φιλανθρωπικών δράσεων ΕΚΕ προς μια πιο βαθιά και κριτική κατανόηση του ρόλου που οφείλουν να διαδραματίσουν οι επιχειρήσεις στην ενδυνάμωση του οικοσυστήματος της ΚΑΟ.

Εν κατακλείδι, η μελέτη αποδεικνύει ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη διαθέτει σημαντικές δυνατότητες για να λειτουργήσει ως μοχλός ανάπτυξης για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία. Μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη του οικοσυστήματος της ΚΑΟ, εφόσον οι συνεργασίες μεταξύ των δυο πλευρών μεταβούν από το απλό συναλλακτικό και φιλανθρωπικό στάδιο στο ολοκληρωμένο και μετασχηματιστικό στάδιο (Austin & Seitanidi, 2012). Η συστημική αυτή εξέλιξη της ΕΚΕ (Visser, 2010) προς πιο ουσιαστικά και συμμετοχικά μοντέλα, με την ενεργή συμπερίληψη των θεσμικών φορέων της ΚΑΟ στην παραγωγική αλυσίδα αξίας, αποτελεί πρόκληση αλλά και ευκαιρία. Μόνο μέσα από τέτοιες πρακτικές, οι οποίες προάγουν τη «Δημιουργία Κοινής Αξίας» (Porter & Kramer, 2011), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην ουσιαστική, αυτόνομη και βιώσιμη ενδυνάμωση του οικοσυστήματος της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Αδάμ, Σ., Κορνηλάκης, Α., & Καβουλάκος, Κ. Ι. (2018). *Το θεσμικό πλαίσιο της κοινωνικής αλληλέγγυας οικονομίας στην Ελλάδα: Η εμπειρία της δημόσιας διαβούλευσης και μια κριτική αποτίμηση του Ν. 4430/2016*. Θεσσαλονίκη: Ίδρυμα Heinrich Böll.

Ελληνική Δημοκρατία. (2016). *Νόμος 4430/2016: Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις* (ΦΕΚ Α' 205/31.10.2016).

Ελληνική Δημοκρατία. (2011). *Νόμος 4019/2011: Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*.

Καβουλάκος, Κ. Ι., & Γριτζάς, Γ. (2015). *Εναλλακτικοί οικονομικοί και πολιτικοί χώροι. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών* (Κάλλιπος).

Κυριαζή, Ν. (2011). *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Πεδίο.

Τσιώλης, Γ. (2018). Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Στο Γ. Ζαϊμάκης (Επιμ.), *Ερευνητικές διαδρομές στις κοινωνικές επιστήμες* (σσ. 97–125). Πανεπιστήμιο Κρήτης.

COSMOTE. (2020, Νοέμβριος 12). *Οι ενέργειες για τη στήριξη του περιοδικού «Σχεδία»* [Δελτίο τύπου].

COSMOTE. (2022, Ιούλιος 15). *Δέσμευση για έναν πιο βιώσιμο κόσμο* [Δελτίο τύπου].

ΟΤΕ. (2023). *Ενιαίος απολογισμός βιώσιμης ανάπτυξης 2022*.

ΟΤΕ. (2024). *Ενιαίος απολογισμός βιώσιμης ανάπτυξης 2023*.

## Ξένη

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.

Barraket, J., & Weissman, J. (2009). *Social procurement and its implications for social enterprise: A literature review* (Working Paper No. CPNS 48). Queensland University of Technology.

Ben & Jerry's. (n.d.). *Greyston Bakery: Great brownies with a greater-good mission*. Retrieved from <https://www.benjerry.com/whats-new/2021/10/working-toward-a-more-equitable-future>

Boutilier, R. G., & Thomson, I. (2011). Modelling and measuring the social license to operate. *Society & Natural Resources*, 24(8), 883–901

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

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

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132–140.

European Commission. (2021). *Building an economy that works for people: An action plan for the social economy* (COM(2021) 778 final).

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. In M. Hitt, R. E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management*. Blackwell.

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32–33, 122–124.

Greyston Bakery. (n.d.). *About Greyston Bakery*. Retrieved from <https://greyston.org/>

Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). *Social entrepreneurship: Definitions, drivers and challenges*. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press.

Inter IKEA Systems B.V. (2024). *IKEA sustainability report FY23*. Inter IKEA Group.

Li, T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.

Noya, A. (Ed.). (2009). *The changing boundaries of social enterprises*. OECD.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

OTE. (2025). *Annual financial report 2024 (including sustainability statement)*

Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (Resolution A/RES/70/1). <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Visser, W. (2010). CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7–24.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Rangsutra. (n.d.). *About us: Our story and impact*. <https://rangsutra.com/> (2024).

## Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο συνεργαζόμενων φορέων

Ενότητα 1 από 6

Διερεύνηση συμβολής των δράσεων  
Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου  
ΟΤΕ στην ενίσχυση των φορέων της  
Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας  
στην Ελλάδα.

**B** *I* U ☰ ☒

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά σε έρευνα που πραγματοποιείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου ΟΤΕ συμβάλλουν στην ενίσχυση των συνεργαζόμενων φορέων της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.).

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι **ανώνυμη** και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Η συμμετοχή είναι **εθελοντική** και οι απαντήσεις θα παρουσιαστούν μόνο σε συγκεντρωτική μορφή. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου **5-7 λεπτά**.

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή και τη συμβολή σας στην έρευνα.

Ενότητα 2 από 6

Ενότητα Α : Ταυτότητα Φορέα Κ.Α.Ο (Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας)

Περιγραφή (προαιρετικό)

**1. Νομική Μορφή Φορέα: \***

☐ Κοιν. Σ.Επ. (Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση)

☐ Α.Μ.Κ.Ε. (Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία)

☐ Σωματείο, Σύλλογος, ίδρυμα

☐ Μ.Κ.Ο.

☐ Άλλο: .....

**2. Έτη λειτουργίας: \***

☐ 0 - 3 έτη

☐ 4 - 7 έτη

☐ 8 έτη και άνω

3. Κύριος τομέας δραστηριότητας: \*

- ☐ Περιβάλλον / Κυκλική Οικονομία
- ☐ Τεχνολογία
- ☐ Κοινωνική Φροντίδα & Υγεία
- ☐ Εκπαίδευση / Κατάρτιση
- ☐ Πολιτισμός & Τέχνες
- ☐ Τοπική Ανάπτυξη
- ☐ Άλλο: .....

4. Αριθμός απασχολούμενων (συμπεριλαμβανομένων των μελών που είναι και εργαζόμενοι): \*

- ☐ 1 - 5 άτομα
- ☐ 6 - 15 άτομα
- ☐ 16 - 30 άτομα
- ☐ άνω των 30 ατόμων

Ενότητα 3 από 6

Ενότητα Β: Στοιχεία συνεργασίας και μορφές υποστήριξης:

Περιγραφή (προαιρετικό)

5. Τι είδους υποστήριξη λάβατε από τον Όμιλο ΟΤΕ; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από ένα) \*

- ☐ Οικονομική Ενίσχυση / Δωρεά
- ☐ Τεχνολογικό εξοπλισμό
- ☐ Λογισμικό / Ψηφιακές υπηρεσίες
- ☐ Mentoring / Συμβουλευτική από στελέχη του Ομίλου ΟΤΕ
- ☐ Προβολή & επικοινωνία
- ☐ Εθελοντική εργασία εργαζομένων Ομίλου ΟΤΕ

6. Ποια ήταν η διάρκεια / συχνότητα συνεργασίας σας με τον Όμιλο ΟΤΕ; \*

- ☐ Εφάπαξ (για μια συγκεκριμένη δράση / έργο)
- ☐ Επαναλαμβανόμενη συνεργασία (περισσότερο από μία φορά)
- ☐ Διαρκής συνεργασία (πάνω από 2 έτη)
- ☐ Άλλο: .....

7. Σε ποιο βαθμό, η υποστήριξη που λάβατε, ανταποκρίθηκε στον χαρακτήρα και την κοινωνική αποστολή του φορέα σας; \*

|         |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |           |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

8. Ποιο είναι το προφίλ των άμεσα ωφελομένων από τις δράσεις που ενίσχυσε ο Όμιλος ΟΤΕ μέσω της συνεργασίας σας? \*

- ☐ Τοπική κοινωνία
- ☐ Άτομα σε οικονομική δυσχέρεια
- ☐ Περιβάλλον εν γένει
- ☐ Ευάλωτες ομάδες όπως άνθρωποι με ψυχικές παθήσεις, κινητικά προβλήματα, μετανάστες κλπ
- ☐ Άλλο: .....

Ενότητα 4 από 6

Ενότητα Γ : Οφέλη από την συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ

Περιγραφή (προαιρετικό)

9. Υπήρξε εμπορική συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ π.χ. αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών σας από το Όμιλο ή αντίστροφα? \*

- ☐ Ναι, αγορά προϊόντων / υπηρεσιών από φορέα Κ.Α.Λ.Ο
- ☐ Ναι, αγορά προϊόντων / υπηρεσιών από Όμιλο ΟΤΕ
- ☐ Όχι
- ☐ Υπό συζήτηση

10. Πόσο αποτελεσματικά καλύφθηκαν οι τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες ρευστότητάς σας από την συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ; \*

|         |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |           |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

11. Πόσο συνέβαλε η υποστήριξη του Ομίλου ΟΤΕ στην βελτίωση της διοικητικής οργάνωσης και ψηφιακής ετοιμότητας του φορέα σας; \*

|         |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |           |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

12. Σε ποιο βαθμό η συνεργασία ενίσχυσε την μακροχρόνια οικονομική βιωσιμότητα του φορέα σας; \*

|         |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |           |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

13. Σε ποιο βαθμό αισθανθήκατε ότι ο Όμιλος ΟΤΕ σας αντιμετώπισε ως ισότιμο εταιρικό στρατηγικό εταίρο και όχι ως παθητικό αποδέκτη μιας χορηγίας; \*

|         |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |           |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

14. Σε τι βαθμό θεωρείται ότι η υποστήριξη του ΟΤΕ ενίσχυσε άμεσα τον κοινωνικό αντίκτυπο που παράγει ο φορέας σας; \*

|         |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |           |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

Μετά την ενότητα 4 Συνέχεια στην επόμενη ενότητα

Ενότητα 5 από 6

Ενότητα Δ : Προκλήσεις και Ελλείψεις

Περιγραφή (προαιρετικό)

15. Πόσο εύκολη ήταν η διαδικασία επικοινωνίας και η επαφή με τον Όμιλο ΟΤΕ (π.χ. επίπεδο γραφειοκρατίας, απαιτούμενοι χρόνοι επικοινωνίας κλπ.); \*

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

16. Νιώσατε κάποια στιγμή πίεση για προσαρμογή του κοινωνικού σας σκοπού προκειμένου να εναρμονιστείτε με τις απαιτήσεις του Ομίλου ΟΤΕ; \*

Ποτέ 1 2 3 4 5 Πολύ συχνά

17. Ποιο θεωρείτε ότι ήταν το σημαντικότερο κενό στην μέχρι σήμερα συνεργασία σας με τον Όμιλο ΟΤΕ; \*

- ☐ Ελλειψη διάρκειας / συνέχισης συνεργασίας
- ☐ Γραφειοκρατία
- ☐ Μη συνάφεια υποστήριξης
- ☐ Ελλειψη ουσιαστικής κοινωνικής συνείδησης
- ☐ Ελλειψη mentoring
- ☐ Άλλο: .....

18. Πόσο πιθανό είναι να επιδιώξετε μελλοντικά μια νέα συνεργασία με τον Όμιλο ΟΤΕ; \*

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Μετά την ενότητα 5 Συνέχεια στην επόμενη ενότητα

Ενότητα 6 από 6

Ενότητα Ε : Προτάσεις για μελλοντικές συνεργασίες

Περιγραφή (προαιρετικό)

**19. Ποιες είναι οι προτάσεις που θα κάνετε προς τη διοίκηση του Ομίλου ΟΤΕ με σκοπό να μεγιστοποιήσει τον κοινωνικό αντίκτυπό του μέσα από τις συνεργασίες που αναλαμβάνει με φορείς της Κ.Α.Λ.Ο; (μπορείτε να επιλέξετε μέχρι δύο απαντήσεις)** \*

- ☐ Ανάπτυξη μακροχρόνιων και σταθερών συνεργασιών
- ☐ Ανάπτυξη εμπορικών συνεργασιών με φορείς Κ.Α.Λ.Ο. (π.χ. αγορά προϊόντων / υπηρεσιών)
- ☐ Δημιουργία από κοινού προγραμμάτων κοινωνικής καινοτομίας
- ☐ Παροχή περισσότερης τεχνολογικής και ψηφιακής υποστήριξης

**20. Ποιες είναι οι βελτιώσεις που θα κάνετε εσωτερικά στον φορέα σας με σκοπό να εναρμονιστείτε με τις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες του Ομίλου ΟΤΕ χωρίς όμως να παρεκκλίνετε από τους κοινωνικούς σας στόχους; (μπορείτε να επιλέξετε μέχρι δύο απαντήσεις)** \*

- ☐ Καθιέρωση διαδικασίας μέτρησης και τεκμηρίωσης του κοινωνικού αντίκτυπου
- ☐ Βελτίωση των διαδικασιών διαφάνειας και λογοδοσίας
- ☐ Εκπαίδευση των μελών και των εργαζομένων σε θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας και συνεργ...
- ☐ Ενίσχυση της διοικητικής και οργανωτικής επάρκειας του φορέα για την υλοποίηση κοινών δράσεων ...

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.