

## ΑΣΚΗΣΗ 3<sup>Η</sup>

### Μέρος Ε'

#### Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στην επιχείρηση της επιλογής σας καλείστε να ανιχνεύσετε πληροφορίες για την διεύθυνση και τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση.

Η 3<sup>η</sup> άσκηση, αποσκοπεί στο να κατανοήσουμε, παρατηρώντας μια επιχείρηση, τον τρόπο που διενεργούνται οι διάφορες λειτουργίες του management. Σε αυτό το σκέλος Γ' της άσκησης αποσκοπούμε στην κατανόηση της των τεσσάρων διαστάσεων της διεύθυνσης (ηγεσία, παρακίνηση, επικοινωνία, διαχείριση ομάδων)

Οι πληροφορίες που ζητούνται σε αυτό το μέρος είναι αρκετά εσωτερικές. Όσοι έχετε άμεση σχέση με τις επιχειρήσεις που μελετάτε μπορείτε να πραγματοποιήσετε μια εκπαίδευση αυτών των πληροφοριών πχ συζητώντας με managers της επιχείρησης. Αν δεν έχετε άμεσα πρόσβαση στην επιχείρηση που μελετάτε, μια απλή αναζήτηση στο διαδίκτυο θα σας καθοδηγήσει στην συλλογή, κριτική αξιοποίηση και των στοιχείων που παρέχονται. Χρήσιμα σε αυτό το σημείο είναι άρθρα από τον επιχειρηματικό τύπο και σχετικά δημοσιεύματα για την επιχείρηση.

Παρατίθεται παράδειγμα για την περίπτωση της επιχείρησης - υπόδειγμα Apivita ως προς τον τρόπο που θα αναζητήσετε τη ζητούμενη πληροφορία για το πώς διενεργείται η διεύθυνση.

- Εντοπίζουμε έγκυρες πηγές πληροφοριών είτε μέσω αναζήτησης στο διαδίκτυο είτε μέσα από τα επίσημα δημοσιευμένα έγγραφα της επιχείρησης πχ [https://www.apivita.com/media/pdf/APIVITA\\_CSR\\_2018-2019\\_GR.pdf](https://www.apivita.com/media/pdf/APIVITA_CSR_2018-2019_GR.pdf)

Η παρούσα Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης της APIVITA για τα έτη 2018 και 2019 αποτελεί τη στοιχειοθετημένη παρουσίαση της επίδοσής μας σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η Έκθεση έχει προετοιμαστεί και συνταχθεί σε συμφωνία με τα πρότυπα Global Reporting Initiative (GRI): Επιλογή Core, για την περίοδο 1/1/2018 - 31/12/2019 (This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: Core option), με στόχο να ικανοποιήσουμε τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών μας, καθώς και να τους ενημερώσουμε για την πρόδοό μας στα θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης. Δεδομένου ότι η πιο πρόσφατη έκθεση αναφερόταν στο έτος 2017 (με ημερομηνία έκδοσης τον Νοέμβριο του 2018) έχουμε συμπεριλάβει στην πλειονότητα των δεικτών και στοιχεία για το έτος 2018, ώστε να συνθέτουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της πρόόδου της εταιρείας στα ουσιαστικά θέματα. Οι επιδράσεις μας στους τομείς της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος έχουν αξιολογηθεί ως προς τη συνεισφορά τους στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών.

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο και την ανάλυση ουσιαστικότητας είναι διαθέσιμες στην ενότητα Η Προσέγγιση της APIVITA για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, ενώ ο πίνακας περιεχομένων GRI είναι διαθέσιμος στις σελίδες 92-99.

Τα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται στην παρούσα Έκθεση αφορούν στην Εταιρεία APIVITA ΑΕΒΕ και δεν συμπεριλαμβάνονται οι θυγατρικές της.

Το περιεχόμενο της παρούσας Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης έχει επισκοπηθεί και εγκριθεί από τις αρμόδιες Διευθύνσεις της Εταιρείας και τη Διοίκηση. Η παρούσα Έκθεση έχει λάβει εξωτερική διασφάλιση (για το έτος 2019) από την ΕΡΝΣΤ & ΓΙΑΝΓΚ (ΕΛΛΑΣ) Ορκωτοί Ελεγκτές-Λογιστές ΑΕ. Η λεπτομερής δήλωση ανεξάρτητης διασφάλισης, περιλαμβάνεται στις σελίδες 102-105 της παρούσας Έκθεσης.

#### Στοιχεία Επικοινωνίας

Έχοντας ως βασικό στόχο την ουσιαστική και πλήρη ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων μερών μας, για οποιαδήποτε παρατήρηση ή σχόλιο που μπορεί να βοηθήσει στην προσπάθειά μας για συνεχή βελτίωση ή τυχόν απορία σχετικά με την παρούσα Έκθεση, ακολουθούν τα σχετικά στοιχεία [επικοινωνίας](#):

#### APIVITA

ΒΙ.ΠΑ. Μαρκοπούλου 19003, Μαρκόπουλο Μεσογαίας, Ελλάδα  
Σωτήρης Πάστρας  
Corporate Social Responsibility Manager  
Email: [pastras-s@apivita.com](mailto:pastras-s@apivita.com), [info@apivita.com](mailto:info@apivita.com)  
Τηλέφωνο Επικοινωνίας: +30 210 2856350,  
Fax: +30 210 2843580

## ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΜΕ ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

GRI 102-40, GRI 102-42, GRI 102-43, GRI 102-44, GRI 102-47

Στο πλαίσιο της καθημερινής μας λειτουργίας αλληλοεπιδρούμε με ένα δυναμικό σύνολο ενδιαφερόμενων μερών, με ποικίλες και πολλές φορές αντικρουόμενες ανάγκες και προσδοκίες, με στόχο τη βελτίωση των προϊόντων που διαθέτουμε, αλλά και ευρύτερα της υπεύθυνης διαχείρισης των επιδράσεων που προκύπτουν από τις δραστηριότητές μας. Η διαδικασία και η αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών μας πραγματοποιείται με βάση την επίδραση και την επιρροή που έχουν στην εταιρεία μας και αντίστροφα.

Η δέσμευσή μας να λαμβάνουμε υπόψη ανά τακτά χρονικά διαστήματα τις προσδοκίες και τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών - που αλληλοεπιδρούν μαζί μας συνοψίζεται στον πίνακα:

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΘΕΜΑΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ	ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ
 Εργαζόμενοι	Performance appraisal process	Ετήσια		
	Διαδικασία ενημέρωσης (induction) για τους νεοπροσληφθέντες	Κατά περίπτωση	· Κοινωνικές επιπτώσεις προϊόντος* · Καινοτομία	4. Δημιουργώντας Αξία για την Αγορά και την Κοινωνία
	Συναντήσεις (ομάδες έργων, skip level meetings με τον CEO, γενικές συνελεύσεις κ.λπ.)	Καθημερινά/ εβδομαδιαία/ μηνιαία/ετήσια		
	Τηλεφωνική επικοινωνία/email	Καθημερινά		
	Έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων/ έρευνα εργασιακού στρες	Ετήσια/ανά διετία	· Προστασία βιοποικιλότητας · Υλικά και πρώτες ύλες · Οικολογικός σχεδιασμός προϊόντος	5. Δημιουργώντας Αξία για το Περιβάλλον
	Newsletter	Μηνιαία		
	Συνεντεύξεις στους αποχωρήσαντες εργαζομένους	Κατά περίπτωση		
 Πελάτες	IDEA Bank Project	Ανοικτή όλο το χρόνο		
	Τηλεφωνική επικοινωνία/email	Καθημερινά	· Κοινωνικές επιπτώσεις προϊόντος · Καινοτομία · Κανονιστική συμμόρφωση	4. Δημιουργώντας Αξία για την Αγορά και την Κοινωνία
	Συναντήσεις	Καθημερινά		
 Τελικοί Καταναλωτές	Επαγγελματικά Ταξίδια	Μηνιαία	· Υλικά και πρώτες ύλες · Προστασία βιοποικιλότητας	5. Δημιουργώντας Αξία για το Περιβάλλον
	Τηλεφωνική επικοινωνία/email	Κατά περίπτωση	· Κανονιστική συμμόρφωση	4. Δημιουργώντας Αξία για την Αγορά και την Κοινωνία
			· Οικολογικός σχεδιασμός προϊόντος · Προστασία βιοποικιλότητας · Ενέργεια και κλιματική αλλαγή · Υλικά και πρώτες ύλες	5. Δημιουργώντας Αξία για το Περιβάλλον



## ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2019		Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Αθήνα	Αορίστου	84	160	244
	Ορισμένου	0	2	2
	Σύνολο	84	162	246
Υπόλοιπη Ελλάδα	Αορίστου	6	20	26
	Ορισμένου	0	1	1
	Σύνολο	6	21	27
Σύνολο	Αορίστου	90	180	270
	Ορισμένου	0	3	3
	Σύνολο	90	183	273

2018		Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Αθήνα	Αορίστου	89	154	243
	Ορισμένου	2	2	4
	Σύνολο	91	156	247
Υπόλοιπη Ελλάδα	Αορίστου	6	17	23
	Ορισμένου	0	0	0
	Σύνολο	6	17	23
Σύνολο	Αορίστου	95	171	266
	Ορισμένου	2	2	4
	Σύνολο	97	173	270

2017		Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Αθήνα	Αορίστου	82	167	249
	Ορισμένου	2	4	6
	Σύνολο	84	171	255
Υπόλοιπη Ελλάδα	Αορίστου	5	12	17
	Ορισμένου	0	0	0
	Σύνολο	5	12	17
Σύνολο	Αορίστου	87	179	266
	Ορισμένου	2	4	6
	Σύνολο	89	183	272

## Εκπαίδευση

Η δια βίου εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων μας αποτέλεσε βασική προτεραιότητα για το 2019. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 11.631 ανθρωποώρες σε εκπαιδευτικές τόσο inhouse όσο και σε συνεργαζόμενους εξωτερικούς φορείς, με εργαζομένους από όλα τα τμήματα να δίνουν το παρών.

Συγκεκριμένα η εκπαίδευση στην APIVITA εντάσσεται κάτω από τη γενικότερη ομπρέλα "BEE Better" και συναντάται σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινότητας. Ξεκινάει από ένα περιεκτικό Induction, όπως περιγράφεται αναλυτικά παραπάνω.

Πέρα από τις βασικές αυτές πρώτες εκπαιδευτικές, κατά τη διάρκεια του χρόνου διοργανώνεται πληθώρα επιμέρους προγραμμάτων. Ο σχεδιασμός του ετήσιου εκπαιδευτικού πλάνου ξεκινάει με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που αναδύθηκαν από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης, αλλά και από τις κατ' ιδίαν συναντήσεις που διενεργούνται με όλους τους επιβλέποντες ομάδων στις αρχές του έτους. Οι εκπαιδευτικές ενέργειές μας λοιπόν συνήθως αφορούν:

- On the Job σεμινάρια, ημερίδες ή συνέδρια.
- Μακροχρόνια προγράμματα (μεταπτυχιακά προγράμματα αποδύων, διπλώματα εξειδίκευσης).
- Εκμάθηση ξένων γλωσσών.
- Ενίσχυση των IT Skills.
- Εκπαιδευτικές προσωπικές αυτό-βελτίωσης (διαχείριση χρόνου & άγχους, project management κ.ά.).
- Εκπαιδευτικές σε θέματα υπέρβασης διαχείρισης ομάδας (παροχή ανατροφοδότησης, goal setting, διαχείριση συγκρούσεων, **παρακίνηση** κ.ά.).
- Εκπαιδευτικές σε θέματα υπέρβασης ασφάλειας (εκκένωση κτιρίου, πυρασφάλεια, παροχή πρώτων βοηθειών).
- Wellbeing Εκπαιδευτικές (διατροφικές συμβουλές, yoga sessions, διακοπή καπνίσματος).

Ανάλογα τον τύπο και τη θεματολογία του κάθε προγράμματος δύναται είτε να διεξαχθεί εσωτερικά από την αντίστοιχη ομάδα εκπαίδευσης είτε σε συνεργασία με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη, ή μέσω της e-learning πλατφόρμας μας. Στις περιπτώσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων γενικού ενδιαφέροντος και θεματολογίας,

## Προστασία προσωπικών δεδομένων

Ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) έκανε πολύ έντονη την παρουσία του το 2018 όπου απαίτησε σημαντική εγρήγορση και συμμόρφωση όλων των εταιρειών στο συγκεκριμένο κανονισμό.

Η APIVITA, θέτοντας πάντα ως προτεραιότητα τη σύννομη λειτουργία της, κινήθηκε γρήγορα, ώστε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα αναφορικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Όλα τα τμήματα του οργανισμού προχώρησαν σε μεθοδευμένες ενέργειες με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να έχει κύριο ρόλο.

Αρχικά, συστάθηκε μια διατμηματική ομάδα GDPR, με στελέχη από τις **Ομάδες** του Ανθρώπινου Δυναμικού, IT και Legal να ενορχηστρώνουν τις προβλεπόμενες δράσεις. Για την ομάδα του Ανθρώπινου Δυναμικού, το έργο της συμμόρφωσης με τον κανονισμό προστασίας προσωπικών δεδομένων χωρίστηκε σε δύο σκέλη, εστιάζοντας τόσο στον εσωτερικό, όσο και στον εξωτερικό «πελάτη», εννοώντας εργαζόμενο και υποψήφιο αντίστοιχα.

Για τους υποψηφίους, δομήσαμε πολιτική διαχείρισης βιογραφικών και διατήρηση προσωπικών δεδομένων. Κάθε εργαζόμενος που θέλει να στείλει το βιογραφικό του στην APIVITA, πρέπει να δώσει και τη συγκατάθεση του στην Πολιτική Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, η οποία είναι διαθέσιμη -πριν την αποστολή του βιογραφικού- μέσω της πλατφόρμας μας. Μέσα στην πολιτική έχει οριστεί σαφώς ότι η διακράτηση των βιογραφικών των υποψηφίων ισχύει για δυο χρόνια, οπότε μόλις παρέρχεται το συγκεκριμένο διάστημα, τα βιογραφικά και όλα τα προσωπικά δεδομένα των υποψηφίων διαγράφονται. Όσοι επιθυμούν να παραμείνει το βιογραφικό τους, θα πρέπει να το ξαναστείλουν και η ισχύς του θα είναι αντίστοιχα για δυο έτη.

Για να διασφαλίσουμε το βέλτιστο αποτέλεσμα, τόσο οι εγκαταστάσεις μας στο Μαρκόπουλο όσο και το Experience Store στο Κολωνάκι, διαθέτουν ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες εκπαίδευσης με όλο τον απαραίτητο οπτικό-ακουστικό εξοπλισμό.

## Επικοινωνία

Η ανοιχτή επικοινωνία ανέκαθεν αποτελούσε βασικό πυλώνα της APIVITA. Ωστόσο, την τελευταία διετία, δοθηκε ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στην ενίσχυση τόσο των εσωτερικών όσο και των διαύλων επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον. Η έμφαση στην επικοινωνία τέθηκε ως πολύ σημαντική στο στρατηγικό πλάνο της Εταιρείας, γι' αυτό και προχωρήσαμε στη δημιουργία open space working offices. Επιπλέον, δεσμευτήκαμε ότι το 2020 θα αποστέλλεται το μηνιαίο newsletter σε όλο τον όμιλο, για να υπάρχει πληροφορία και ενημέρωση για τα τεκταινόμενα σε κάθε χώρα.

### 1. Ενδοεταιρική επικοινωνία

Σε ενδοεταιρικό επίπεδο, υπάρχει πληθώρα καναλιών για τη διενέργεια επικοινωνίας τόσο διατμηματικά όσο και προς/από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Διοίκηση.

- Κατά τη διάρκεια του έτους πραγματοποιούνται 2 μεγάλες εκδηλώσεις ενημέρωσης για τα πεπραγμένα της Εταιρείας. Μέσα από αυτές, το σύνολο της Εταιρείας έχει την ευκαιρία να ενημερωθεί από τους επικεφαλής των τμημάτων για τα οικονομικά αποτελέσματα, τη δράση των επιμέρους ομάδων, για τους στόχους που θα ακολουθήσουν και τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας.
- Ανά διετία διενεργείται έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων για να εντοπιστούν και να ενισχυθούν τόσο τα δυνατά μας σημεία, όσο και οι περιοχές που χρήζουν βελτίωσης.
- Η ενδο-ομαδική open space διαμόρφωση των γραφείων, μετά την ανακαίνιση του 2018-2019, έδρασε καταλυτικά στη βελτίωση της επικοινωνίας και στην επιτάχυνση της λήψης έγκαιρων και καλοζυγισμένων αποφάσεων.
- Σε διμηνιαία βάση αποστέλλεται newsletter όπου περιγράφονται όλα τα σημαντικά APIVITA δράματα που αφορούν στους εργαζομένους (καλωσόρισμα νέων συναδέλφων, νέες θέσεις εργασίας/εσωτερικές

## Όταν η Arivita φιλοξενεί την γυναικεία ηγεσία της χώρας ...

10 Μαρ 2014 — Μία ξεχωριστή γυναικεία συνάντηση φιλοξένησε το Arivita Experience Store την περασμένη Πέμπτη όπου συζητήθηκαν θέματα **ηγεσίας**.

- Επιλέγουμε τα στοιχεία εκείνα που δείχνουν τον τρόπο (περιεχόμενο και διαδικασία) με τον οποίο διενεργείται η διεύθυνση.
- Δημιουργούμε μια λίστα με τα στοιχεία αυτά ερμηνεύοντάς τα και κάνοντας αναφορά στην πηγή από όπου κάθε φορά αντλείτε η πληροφορία (σε παρένθεση στο τέλος του bullet).

Παραδοτέο της άσκησης είναι μια αναφορά με bullets με τα σημαντικότερα ευρήματά σας (το πολύ μέχρι 10).

Βασιστείτε στο υλικό της διάλεξης 9 για την κατανόηση της λειτουργίας διεύθυνσης.

Ημερομηνία παράδοσης της άσκησης: 20/6/2021

Μέγεθος παραδοτέου: περίπου 1 σελίδα

**Καλή επιτυχία!!!**