



## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ **ERSA**

ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ (RSAI, ERSA)

“Οικονομική Κρίση και Πολιτικές Ανάπτυξης και Συνοχής”

10ο Τακτικό Επιστημονικό Συνέδριο ,  
Θεσσαλονίκη, 1 – 2 Ιουνίου 2012

**Συνδιοργάνωση**

**Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης:**

Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών  
**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**

## **Κοινωνικό Κεφάλαιο, Καινοτομία και Τεχνολογική Ανάπτυξη**

### **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.**

#### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ**

##### **Θεόδωρος Μεταξάς**

Λέκτορας του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών  
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας  
Κοραή 43, 38333, Βόλος

##### **Μαρία Τσαβδαρίδου**

Υποψήφια διδάκτωρ  
Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης  
Πεδίον Αρεως, 383 34, Βόλος

#### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Ο ρόλος των επιχειρήσεων σε μια κοινωνία είναι αναμφισβήτητα σημαντικός για διάφορους λόγους όπως δημιουργία θέσεων εργασίας, υποδομές, τεχνολογική ανάπτυξη, καινοτομία. Ωστόσο, πέρα από τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση στον τόπο που λειτουργεί, το κύριο κριτήριο της ώστε να θεωρηθεί αποτελεσματική είναι η αύξηση του κέρδους, το οποίο και την καθιστά ανταγωνιστική και βιώσιμη στην αγορά.

Τα τελευταία χρόνια διάφοροι παράγοντες, όπως η οικονομική κρίση, η προστασία του περιβάλλοντος, οι πανδημίες, τα σκάνδαλα, επιβάλλουν και τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στην επίλυση τους.

Πλέον οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η βιωσιμότητα τους δεν έχει σχέση μόνο με τη μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά χρειάζεται και κοινωνική υπευθυνότητα. Η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας επιτυγχάνεται μόνο αν η στρατηγική της επιχείρησης συμβαδίζει με τη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική ευθύνη. **Σκοπός** της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και η συσχέτιση της με την έννοια της αστικής ανάπτυξης. Ο προσδιορισμός των αντιλήψεων γύρω από την εταιρική κοινωνική ευθύνη και η ανάλυση της εξωτερικής διάστασης της εταιρικής ευθύνης που αφορά τις τοπικές κοινωνίες συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της σύνδεσης της εταιρικής κοινωνική ευθύνης με την αστική ανάπτυξη. Με την περιγραφή και την ανάλυση συγκεκριμένων περιπτώσεων από ευρωπαϊκές επιχειρήσεις θα δοθεί έμφαση σ' αυτήν τη διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, στις οποίες οι επιχειρήσεις συνέβαλαν στην αστική ανάπτυξη τοπικών κοινωνιών.

Η ανάλυση των πρακτικών τους πραγματοποιείται με εκτεταμένη ανάλυση των εκθέσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των ιστοσελίδων τους ώστε να αναδειχθεί καταρχάς η σημαντικότητα του ρόλου των επιχειρήσεων μέσα από εθελοντικές δράσεις που ωφελούν την κοινωνία αλλά και την ίδια την επιχείρηση, καθώς και να συνδέσει τις πρακτικές των επιχειρήσεων με έργα αστικής ανάπτυξης που ωφελούν την ίδια την πόλη.

**Λέξεις κλειδιά:** Εταιρική κοινωνική ευθύνη, επιχειρήσεις, αστική ανάπτυξη

## **1. 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το κύριο κριτήριο για μια επιχείρηση ώστε να θεωρηθεί αποτελεσματική είναι το κέρδος. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, με την εισαγωγή της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης το κέρδος συνδέεται άμεσα με την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων και απασχολεί έντονα τον επιχειρηματικό κόσμο, τους πολίτες και τις κοινωνίες.

Στην Αμερική στις αρχές του 20ου αιώνα υπήρχαν οι πρώτες ενδείξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όταν οι αμερικάνικες επιχειρήσεις άρχισαν να κατακρίνονται για τις αντικοινωνικές τους πρακτικές από την κοινή γνώμη. Οι επιχειρηματίες της εποχής εκείνης, όπως ο Henry Ford, αντιλήφθηκαν ότι οι επιχειρήσεις τους θα έπρεπε για να έχουν θετικό αντίκτυπο στο κοινό, να δραστηριοποιηθούν όχι μόνο στο κυνήγι του κέρδους αλλά σε φιλανθρωπικές δράσεις προς το κοινό (Caroll, 1991).

Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, από τους πιο εύστοχους ορισμούς, όσον αφορά στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, είναι της Caroll (1991) η οποία θεωρεί ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη απαρτίζεται από την οικονομική, νομική, ηθική ευθύνη και την φιλανθρωπία.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει ένα «κοινωνικό συμβόλαιο» μεταξύ της κοινωνίας και της επιχείρησης που δίνει στην επιχείρηση το δικαίωμα της λειτουργίας. Η ηθική και η φιλανθρωπία δεν αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη λειτουργία της επιχείρησης όπως η οικονομική και η νομική ωστόσο άτυπα είναι ό,τι προσδοκά κάθε πολίτης, καταναλωτής και η ίδια κοινωνία από μια επιχείρηση ώστε να χαρακτηριστεί «καλός πολίτης». Η διαφορά μεταξύ ηθικής και φιλανθρωπίας έγκειται στο ότι η φιλανθρωπία μπορεί να έχει εθελοντικό χαρακτήρα για μια επιχείρηση σε αντίθεση με την ηθική που οι επιχειρήσεις οφείλουν άτυπα να συμμορφωθούν με διαδικασίες που δεν θα τις χαρακτήριζαν ανήθικες στην κοινωνίας και στο κοινό. Για της επιχειρήσεις η ηθική ευθύνη μπορεί να αφορά τα εργασιακά δικαιώματα ή ασφαλή προϊόντα προς τους καταναλωτές.

Οι διαστάσεις της ΕΚΕ μπορούν να διαχωριστούν σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική διάσταση αφορά στο εσωτερικό κομμάτι της επιχείρησης και η εξωτερική στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται όσον αφορά στο εσωτερικό της επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι ενώ σε ό,τι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της είναι οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι προμηθευτές, η τοπική κοινωνία, οι ΜΚΟ και οι πελάτες.

## **2. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Η έννοια της εταιρικής ευθύνης είναι συνυφασμένη με την τοπική κοινωνία. Η σχέση μεταξύ τοπικού περιβάλλοντος και επιχειρήσεων είναι αλληλένδετη. Οι δράσεις των

επιχειρήσεων επηρεάζουν το τοπικό περιβάλλον με τη δημιουργία θέσεων εργασίας, φόρους, κοινωνικές παροχές, ενώ οι δράσεις των τοπικών κοινοτήτων απέναντι στις επιχειρήσεις αφορούν στην παροχή εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, πελατεία και γενικά ότι έχει σχέση με τη σταθερότητα, την ευημερία, την υγεία των κοινοτήτων ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να είναι ανταγωνιστικές.

Ο ορισμός της σχέσης επιχειρήσεων με τοπική κοινωνία δόθηκε ως ο τρόπος με τον οποίο οι τοπικές κοινωνίες και οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (New Academy of Business and UNV, 2004). Η αλληλεπίδραση αυτή οδηγεί στην φιλανθρωπία, στις κοινωνικές επενδύσεις, στον εθελοντισμό. Η σχέση αυτή οδηγεί για την κοινωνία σε εκσυγχρονισμό της σε επίπεδο υποδομών ενώ για την επιχείρηση εξασφαλίζει την άδεια λειτουργίας της (Werna, 2009).

Η σύνδεση της αστικής ανάπτυξης με την ΕΚΕ είναι ένα επίκαιρο θέμα για το οποίο ακόμα δεν έχει αναπτυχθεί αρκετή βιβλιογραφία ή μελέτες που να το αναλύουν εκτενώς. Η έννοια της ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία σημαντικών συνεργασιών μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα με σκοπό να συμβάλλουν στην αστική ανάπτυξη με τρόπο βιώσιμο.

Τα αστικά περιβάλλοντα αποτελούν δυναμικά και πολύπλοκα συστήματα τα οποία δέχονται πολλές αλλαγές. Όπως έχει αναφέρει ο Landry (2008) οι πόλεις είναι πολύπλοκα συστήματα που προσαρμόζονται στην αλλαγή. Μέσα σε αυτά τα δυναμικά περιβάλλοντα οι διαδικασίες αστικής ανάπτυξης δεν είναι μόνο ένα θετικό αποτέλεσμα αλλά και απάντηση στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται μέσα από τις διαδικασίες ανάπτυξης (Roberts, Hugh 2000).

Η υποβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος είναι ένα ζήτημα που προβληματίζει την διεθνή κοινότητα και αναζητεί τις κατάλληλες αστικές πολιτικές. Σύμφωνα με τους Gannon και O'Brien (2005), στο θέμα της αστικής υποβάθμισης εισάγεται η έννοια της ΕΚΕ όπου θεωρούν ότι δύναται να καλύψει το κενό που προκύπτει από τις υπάρχουσες νομοθετικές ρυθμίσεις για την αστική αναγέννηση. Η ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία εποικοδομητικών συνεργασιών μεταξύ του ιδιωτικού τομέα, του δημοσίου και των τοπικών κοινωνιών ώστε η αστική ανάπτυξη να χαρακτηριστεί βιώσιμη. Η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων όπως οι τοπικές αρχές οι επιχειρήσεις, οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί παίζουν σημαντικό ρόλο όχι μόνο στην αστική ανάπτυξη υποβαθμισμένων περιοχών αλλά και στην αποτροπή της υποβάθμισης.

Τελικά, η αστική ανάπτυξη αποτελεί θέμα δημόσιων και ιδιωτικών συνεργασιών και απασχολεί έντονα την Ευρώπη. Η ανάγκη για συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα αυξάνει την ανάγκη για την εφαρμογή της ΕΚΕ δίνοντας την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παίξουν ενεργό ρόλο στην αστική ανάπτυξη. Το πλαίσιο που θα διαμορφωθεί για την συνεργασία του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ώστε να αναγεννηθούν υποβαθμισμένες

περιοχές θα βασίζεται στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης εμπεριέχοντας την κοινωνική υπευθυνότητα και την ηθική συμπεριφορά. Η ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να επιτευχθεί κοινωνική συνοχή στις υποβαθμισμένες περιοχές με τρόπο που θα καλύπτει τους στόχους της αστικής αναγέννησης (Gannon, O'Brien 2005).

### 3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΕ

#### 3.1. εταιρεία CISCO Systems

Η εταιρεία CISCO Systems θεωρείται παγκόσμιος ηγέτης στην αγορά της διαδικτύωσης. Παρέχει υπηρεσίες που αφορούν προηγμένες δυνατότητες επικοινωνίας για επιχειρήσεις και ιδιώτες μέσω διαδικτύου.

Μια από τις δραστηριότητες της εταιρείας, που την εντάσσει στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αποτελεί η συνεργασία της με τις δημοτικές αρχές πόλεων με σκοπό τη δημιουργία υποδομών επικοινωνίας όπου επιδεικνύεται πώς η συνδεσιμότητα δικτύου (network connectivity) στα αστικά περιβάλλοντα μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των ρύπων CO<sub>2</sub>.

Η σύμπραξη της εταιρείας με πόλεις ανά τον κόσμο πήρε το όνομα CUD (Connected Urban Development) και μέσω της τεχνολογίας της συνδεσιμότητας δικτύου (network connectivity) προσφέρει τη δυνατότητα στις πόλεις να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των κατοίκων μειώνοντας τους εκπεμπόμενους ρύπους που προέρχονται από το κυκλοφοριακό, τις βιομηχανίες και τις οικίες.

Σχήμα 1. Βιώσιμος Αστικός Σχεδιασμός από την εταιρεία CISCO (Sustainable Urban Planning)



Πηγή: Cisco, Connected Urban Development (2010)

Ο σκοπός είναι να ενδυναμώσει την περιβαλλοντική διάσταση προτείνοντας καινοτόμα συστήματα αστικού σχεδιασμού και οικονομικής ανάπτυξης. Η περίπτωση της εταιρείας

CISCO αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία εκμεταλλεύεται την τεχνογνωσία της σε θέματα ΕΚΕ και αστικής ανάπτυξης. Έτσι, με τη βοήθεια της τεχνολογίας εφαρμόζει καινοτόμα συστήματα διαχείρισης στον τομέα της ενέργειας.

**Εικόνα 1.** Κτίρια στη Μαδρίτη όπου εφαρμόστηκε το πρόγραμμα Διαχείριση Αστικής Ενέργειας (Urban Energy Management).



Πηγή:

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2008/ekits/CUD\\_Madrid\\_City\\_Council\\_Preso.pdf?POSITION=LINK&COUNTRY\\_SITE=us&CAMPAIGN=NewsAtCiscoCUD2008&CREATIVE=Madrid+City+Council+Presentation&REFERRING\\_SITE=NewsatCiscoPressKit](http://newsroom.cisco.com/dlls/2008/ekits/CUD_Madrid_City_Council_Preso.pdf?POSITION=LINK&COUNTRY_SITE=us&CAMPAIGN=NewsAtCiscoCUD2008&CREATIVE=Madrid+City+Council+Presentation&REFERRING_SITE=NewsatCiscoPressKit)

### *3.2. Η εταιρεία HOME και η πρωτοβουλία North Benwell Neighbourhood Management*

Η εταιρεία HOME είναι μια από τις πρωτοπόρους στον τομέα της κτηματαγοράς και παρέχει κατοικίες σε λογικές τιμές για ενοικίαση, αγορά ή πώληση. Επίσης παρέχουν σε πάνω από 20.000 ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες την υποστήριξη για εύρεση κατοικίας.

Η δράση της εταιρείας αφορά δυο τομείς:

- Δραστηριότητες που αφορούν τις κατοικίες (κτηματαγορά): Stonham: Η ύπαρξη τριών μονάδων της επιχείρησης τοποθετημένες γεωγραφικά στο βόρειο, ανατολικό και δυτικό κομμάτι της Αγγλίας παρέχει κατοικίες και υποστήριξη σε πάνω από 20.000 ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες κάθε χρόνο.

Η κοινότητα του Newcastle Upon Tyne στην Αγγλία υπήρξε από τις υποβαθμισμένες περιοχές της χώρας. Η χαμηλή ζήτηση της κτηματαγοράς του Newcastle είχε σαν αποτέλεσμα το 16% των κατοικιών να μην βρίσκει ιδιοκτήτες.

Σε μια προσπάθεια να αναγεννηθούν κάποιες υποβαθμισμένες περιοχές της Αγγλίας ο αντιπρόεδρος της κυβέρνησης, John Prescott, έθεσε ένα σχέδιο με την ονομασία Pathfinder

Scheme το οποίο για την περιοχή του Newcastle Upon Tyne διέθεσε £73 εκατομμύρια από χρήματα της κυβέρνησης ώστε να αναγεννηθεί η κτηματαγορά της περιοχής.

Το Σεπτέμβριο του 2003 ξεκίνησε μια συνεργασία μεταξύ εταιρειών και τοπικών αρχών με τίτλο Benwell Neighbourhood Management Initiative στην οποία συμμετείχαν οι εταιρείες Bridging Newcastle Gateshead, Home Group Lt και από τις τοπικές αρχές το Δημοτικό Συμβούλιο του Newcastle και η αστυνομία Northumbria. Ο στόχος της συνεργασίας ήταν να συνεργαστούν με τους πολίτες της περιοχής για την αναγέννησή της.

Η συμμετοχή της εταιρείας στην πρωτοβουλία αυτή συνετέλεσε στην αναγέννηση της περιοχής με επιτυχία λόγω της εμπειρίας της στον τομέα της κτηματαγοράς κατορθώνοντας να στηρίξει την πρωτοβουλία Benwell Neighbourhood Management Initiative και με σημαντικούς αρωγούς τις τοπικές αρχές και τους κατοίκους.

Η πρωτοβουλία αυτή για την αναβίωση των κενών σπιτιών απαιτούσε και τη συνεργασία των κατοίκων ώστε να ληφθούν οι αποφάσεις εκείνες που θα έθεταν σε λειτουργία τις κατάλληλες στρατηγικές. Με τη συνεργασία εταιρειών και των τοπικών υπηρεσιών Working with the Newcastle Private Rented Project, Environmental Health, City Council και Housing Associations ο στόχος ήταν να προσεγγίσουν εκείνους τους ιδιοκτήτες που είχαν χαμηλές απαιτήσεις από τους ενοίκους και τα σπίτια τους ήταν σε κακή κατάσταση. Επίσης, σε περιπτώσεις που οι ένοικοι εμπλέκονταν σε αντικοινωνικές δραστηριότητες, όπως αντίστοιχα και κάποιοι ιδιοκτήτες, έγιναν προσπάθειες ώστε να αλλάξουν συμπεριφορές με σκοπό την αναμόρφωση της περιοχής αλλά και κάποιων κατοίκων της.

#### **4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη μελέτη των πρακτικών ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- Οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό στοιχείο για τα έργα αστικής ανάπτυξης. Η συμμετοχή του δημοσίου τομέα καθώς επίσης άλλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, ΜΚΟ και κατοίκων συμβάλλει στη βιωσιμότητα των έργων αυτών και αυτό αποδείχθηκε σε όλες τις εταιρείες που μελετήθηκαν. Το ποσοστό συμμετοχής του κάθε ενδιαφερόμενου μέρους μπορεί να μην είναι πάντα το μέγιστο αλλά παρατηρείται ότι σε όλες τις δράσεις η συμμετοχή του δημόσιου τομέα είναι αναγκαία για την εκτέλεση του έργου.
- Η διαδικασία της αστικής ανάπτυξης είναι παρεμβατική, επομένως η διαμόρφωση της αστικής πολιτικής ανακυκλώνεται με τα χρόνια από θεσμική βάση σε βάση μαρκετινγκ ή από ιδιοκτησιακή παρέμβαση σε συλλογική.
- Η ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να επιτευχθεί κοινωνική συνοχή στις υποβαθμισμένες περιοχές με τρόπο που θα καλύπτει τους στόχους της αστικής αναγέννησης. (Gannon, O'Brien 2005)

Η σχέση μεταξύ εταιρειών και κοινωνίας είναι αλληλένδετες και δεν αποτελούν ξεχωριστές οντότητες, σύμφωνα με τον Wood (1991), γεγονός που αποδεικνύεται και από τη μελέτη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Επίσης, το όφελος που προκύπτει πέραν της τοπικής κοινωνίας, αλλά και ευρύτερα, αφορά και την ίδια εταιρεία δίνοντάς της το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων που είναι λιγότερα κοινωνικά υπεύθυνες αλλά και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών που αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η ΕΚΕ αποτελεί το εργαλείο με το οποίο οι κοινωνίες θα διαμορφώσουν μια νέα αστική διακυβέρνηση με βιώσιμα συστήματα, όπου σε αυτά θα συμπεριληφθεί και η αστική ανάπτυξη.

Τα ερωτήματα που προκύπτουν από την εξέταση αυτών των περιπτώσεων σχετίζονται με την ανάγκη για πιο συστηματικά και ποσοτικά δεδομένα από τις επιχειρήσεις σε σχέση με τα αποτελέσματα της αστικής αναγέννησης.

Η σημερινή κρίσιμη οικονομική περίοδο την οποία βιώνουν οι χώρες της Ευρώπης, καθιστά αναγκαία τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα καθώς και την υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις των κατάλληλων κατευθυντήριων αρχών για την υιοθέτηση της ΕΚΕ η οποία θα λειτουργήσει ως μοχλός πίεσης ώστε να συμβάλλουν οι επιχειρήσεις με πιο ολοκληρωμένο και συστηματικό τρόπο στην ανάπτυξη και διατήρηση των ισορροπιών μέσα στις κοινωνίες.

## 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Carroll A.B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.

BBC News (2000). Northern estates "beyond hope".

[http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/591904.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/591904.stm)

CISCO UrbanEnergy Management fact sheet

[http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/cud/UrbanEnergy\\_Management\\_Fact\\_Sheet\\_051209\\_FINAL3.pdf](http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/cud/UrbanEnergy_Management_Fact_Sheet_051209_FINAL3.pdf)

Elkington, J. (2004). *Enter the triple bottom line*.

<http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>

Gannon, Julie and O'Brien, Gillian, (2005). The role of corporate social responsibility in urban regeneration. Articles. Paper 2 <http://arrow.dit.ie/futuresacart/2>

Landry C. (2008). *The Creative City: A footprint for urban innovators*. Earthscan Publications Ltd.

Maclaran, A. (1993). *Dublin: The shaping of a capital*. Belhaven Press.



Roberts, Peter and Skyes Hugh (2000). Current Challenges and Future Prospects. Urban Regeneration A Handbook, London: *Sage Publications*, 295-314

Tilson and Vance (1985). Corporate philanthropy comes of age. *Public Relations Review*. 11 (2), 26-33.

UN Volunteers and New Academy of Business (2004). *Enhancing Business-Community Relations. The role of volunteers in promoting global corporate citizenship. Global Report*.

Werna Edmundo, Keivani Ramin. Murphy David (2009). Corporate Social Responsibility and Urban Development. Lessons from the South. *Palgrave Macmillan*.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 4, σ 691-718.