



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε - MBA)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η υιοθέτηση των κριτηρίων Περιβάλλοντος, Κοινωνίας και Εταιρικής Διακυβέρνησης (ESG) ως παράγοντας ανάπτυξης των εταιρειών: Μελέτη Περίπτωσης»**

**ΕΙΡΗΝΗ ΧΟΥΝΤΑ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ**

**Επιβλέπων: Καθηγητής Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**

**Πειραιάς, Ιανουάριος 2022**

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνηση Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε - MBA)**

### **ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της Διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη - Ε MBA με τίτλο: «Η υιοθέτηση των κριτηρίων Περιβάλλοντος, Κοινωνίας και Εταιρικής Διακυβέρνησης (ESG) ως παράγοντας ανάπτυξης των εταιρειών: Μελέτη Περίπτωσης» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα. Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτήτριας:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ΕΙΡΗΝΗ ΧΟΥΝΤΑ'.

Όνοματεπώνυμο: Ειρήνη Χούντα

Ημερομηνία: 07/01/2022

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Σχεδιάγραμμα 1.1	«Επενδυτικά Κεφάλαια που ενσωματώνουν πρακτικές ESG 1995 – 2018»	.....18
Σχεδιάγραμμα 1.2	«Η ανάπτυξη των Sustainable Investing Assets ανά περιοχή, GSI Alliance»	.....18
Σχεδιάγραμμα 1.3	Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Carroll	.....25
Σχεδιάγραμμα 1.4	“Three Aspects of Stakeholders Theory”	.....29
Σχεδιάγραμμα 2.1	«4 τύποι μεθοδολογιών κατά την εξέλιξη του Responsible Investing»	.....37
Σχεδιάγραμμα 2.2	“Value Driver Model”	.....40
Σχεδιάγραμμα 2.3	«17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης»	.....46
Σχεδιάγραμμα 3.1	Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	.....78
Σχεδιάγραμμα 3.2	Επέκταση ζωής των προϊόντων	.....81
Σχεδιάγραμμα 3.3	Το Διοικητικό Συμβούλιο της Dixons Carphone	.....88
Σχεδιάγραμμα 3.4	Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης της Dixons Carphone	.....88
Σχεδιάγραμμα 3.5	Το Executive Committee της Dixons Carphone	.....89
Σχεδιάγραμμα 3.6	Η εγκριτική ροή στις αποφάσεις του ESG	.....90

## ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

CBD	: Convention on Biological Diversity
CDP	: Carbon Disclosure Project
CEO	: Chief Executive officer
CMU	: Capital Market Union Initiative
COP 21	: Conference of the Parties των Ηνωμένων Εθνών 2021
CSR	: Corporate Social Responsibility
CSRD	: Sustainability Reporting Directive
DJSI	: Dow Jones Sustainability Index
EBIT	: Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	: Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EIRIS	: Ethical Investment Research Services
ESAs	: European Supervisory Authority
ESG	: Environmental, Social & Corporate Governance
FASB	: Financial Accounting Standards Board
FRC	: Financial Reporting Council
FSB	: Financial Stability Board
GAAP	: Generally Accepted Accounting Principles
GHGs	: Greenhouse gas
GRI	: Global Reporting Initiative
GSIA	: Global Sustainable Investment Alliance
HLEG	: High-Level Expert Group on sustainable finance
HRD	: Human Rights Resource Center
IASB	: International Accounting Standards Board
ICB	: Industry Classification Benchmark
IPCC	: Intergovernmental Panel on Climate Change
ISS	: Institutional Shareholder Services
IUCN	: International Union for Conservation of Nature
NPS	: Net Promoter Score
PRI	: Principles for Responsible Investment
PSI	: Private Sector Initiative
SASB	: Sustainability Accounting Standards Board
SBTi	: Science Based Targets initiative
SMEs	: Small Medium Enterprises
SRI	: Social Responsible Investing
TBL	: Triple Bottom Line
TCFD	: Task Force on Climate Related Financial Disclosures
UN SDGs	: United Nations Development - Sustainable Development Goals
UNEP	: European Nations Environment Programme
UNEP-FI	: United Nations Environment Programme Finance
US SASB	: United States Sustainability Accounting Standards Board
US-SIF (2020)	: United States Forum for Sustainable and Responsible Investment
WCED	: World Commission on Environment and Development

WFE	: Word Federation of Stock Exchanges
WMO	: World Meteorological Organization
ΕΕ	: Ευρωπαϊκή ένωση
ΕΚΕ	: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΚΠΑ	: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
ΗΠΑ	: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΜΜΕ	: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
ΜΚΟ	: Μη Κυβερνητικός Οργανισμός
ΟΗΕ	: Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΧΑ	: Χρηματιστήριο Αθηνών

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ .....	i
ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	1
Θεωρητική προσέγγιση για το ESG .....	1
Εισαγωγή.....	1
Ορισμός – Τι είναι το ESG.....	2
Οι τρεις Διαστάσεις ή Παράγοντες ή Κριτήρια του ESG .....	3
Περιβαλλοντική Διακυβέρνηση (Environmental Governance) .....	3
Κλιματική κρίση.....	4
Βιοποικιλότητα.....	6
Νερό .....	7
Τρύπα του όζοντος .....	8
Πυρηνικός κίνδυνος .....	9
Φθορά του εδάφους .....	9
Βιωσιμότητα.....	10
Κοινωνική Διακυβέρνηση (Social Governance) .....	10
Ανθρώπινα δικαιώματα .....	10
Διαφορετικότητα (Diversity) .....	11
Προστασία των καταναλωτών .....	12
Ευημερία των ζώων.....	13
Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) .....	13
Δομή Management.....	13
Εργασιακές Σχέσεις .....	14
Αμοιβές των υψηλόβαθμων στελεχών .....	15
Δίκαιη αμοιβή εργαζομένων .....	16
Ιστορία του ESG.....	16
Σύγχρονες θεωρίες ως προπομπός του ESG .....	19
Friedman Doctrine ή η θεωρία των μετόχων ή της μεγιστοποίησης της μετοχικής αξίας .....	19
Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders theory) .....	20
Η θεωρία της βιώσιμης ανάπτυξης.....	20
Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) του Caroll .....	22

Triple bottom line (TBL ή 3BL) .....	26
Κέρδος (Profit).....	26
Άνθρωποι (People) .....	26
Ο πλανήτης (Planet) .....	27
Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder theory).....	27
Η σύγχρονη θεωρία του Pieconomics.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	35
Κοινωνικά Υπεύθυνη Επένδυση (Socially Responsible Investing) .....	35
Το πλαίσιο για το Responsible Investing (UN PRI) .....	35
Βασικές αρχές με ενσωματωμένο το ESG investing.....	36
4 τύποι μεθοδολογιών κατά την εξέλιξη του Responsible Investing.....	37
Κύριες επενδυτικές στρατηγικές ESG (Global Sustainable Investment Alliance) .....	37
Η υιοθέτησή τους παγκοσμίως και η τάση στην Ευρώπη .....	37
PRI ESG Value Driver Model .....	39
Το οικοσύστημα του ESG .....	40
15 Πρωτοβουλίες για το κανονιστικό πλαίσιο του ESG Investing .....	41
Επενδυτικοί οίκοι και οι οίκοι αξιολόγησης .....	48
Η υποκειμενικότητα των κριτηρίων και οι Ενδεικτικοί Δείκτες ESG.....	48
ESG Mega Trends και Τάσεις της αγοράς.....	53
Γιατί να υιοθετηθούν οι παράγοντες ESG στις επενδυτικές στρατηγικές .....	55
Δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών .....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	62
Η κατάσταση στην Ελλάδα και η επόμενη μέρα του ESG.....	62
Η «υποχρεωτικότητα» φέρνει την εξέλιξη στο ESG.....	62
Νέο Σχέδιο Οδηγίας Sustainability Reporting Directive – CSRD .....	62
Το ESG στην Ελλάδα με το βλέμμα στο μέλλον .....	64
Τοποθετήσεις Επαγγελματιών του ESG για την Ελληνική πραγματικότητα.....	66
Έρευνα της Grand Thornton για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις .....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	71
Μελέτη Περίπτωσης: “Dixons Carphone plc: Ετήσιος Κοινωνικός Απολογισμός Μάιος 2020-Απρίλιος 2021” .....	71
Λίγα λόγια για την Dixons Carphone plc .....	71
Η Στρατηγική της Dixons Carphone.....	72
Όραμα.....	72
Αποστολή.....	73
Αξίες.....	73

Dixons Carphone: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Επιχειρηματικό Μοντέλο .....	77
Δυνατά σημεία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	81
Δημιουργία αξίας προς τους stakeholders (Value Chain).....	81
Sustainable Business: Ενσωμάτωση των Κριτηρίων ESG στο επιχειρηματικό μοντέλο της Dixons Carphone .....	82
Εταιρική Διακυβέρνηση και Διαχείριση Κινδύνων .....	86
Στόχοι και μετρήσεις της εταιρείας για το 2021-2022.....	89
KPI – Χρηματοοικονομικοί Δείκτες και μη Χρηματοοικονομικοί Δείκτες.....	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	102
Παράδειγμα κινδύνων.....	102
Δομή της Διοίκησης Διαχείρισης Κινδύνων .....	105



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### ***Doing Well by Doing Good***

“Doing Well by Doing Good”<sup>1</sup>, αυτή είναι η παγκόσμια τάση που κυριαρχεί στον χώρο των επιχειρήσεων μετά από σημαντικές αλλαγές που έχουν επιφέρει: η κλιματική αλλαγή, η υγειονομική κρίση, η άνοδος της τεχνολογίας, οι μετακινήσεις πληθυσμών. Οι επιχειρήσεις μετασχηματίζονται και λαμβάνουν ρόλο απέναντι στην κοινωνία, στο πλαίσιο των καθημερινών τους δραστηριοτήτων. Οι εταιρείες είναι μέρος του κοινωνικο-οικονομικού ιστού και μέσω στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης, συνδυάζουν το κοινωνικό όφελος με το επιχειρηματικό κέρδος. Υιοθετούν νέους τρόπους διακυβέρνησης με άξονες το Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Ηθική των εταιρειών.

Σε μια κρίσιμη στιγμή της σύγχρονης ιστορίας, που αντιμετωπίζει πρωτοφανείς συλλογικές προκλήσεις, η ταχύτητα στην ανάληψη δράσεων με ισχυρό κοινωνικό αποτύπωμα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η ηθική στην εταιρική διακυβέρνηση, ο σεβασμός στο περιβάλλον, αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις προκειμένου να βγουν οι επιχειρήσεις ενισχυμένες στη συνείδηση της κοινωνίας.

Στόχοι για τη βιωσιμότητα τίθενται διαρκώς από διεθνείς και εθνικούς οργανισμούς, οι οποίοι μεταφράζονται σε νομοθεσία και διαδικασίες ελέγχων πάνω στις επιχειρήσεις. Τα ζητήματα για το Περιβάλλον (Environment), την Κοινωνία (Society) και την Εταιρική διακυβέρνηση (Corporate Governance) ή αλλιώς ζητήματα ESG αποτελούν στοιχεία χρηματοοικονομικής σταθερότητας και βιωσιμότητας. Αποτελούν παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στις αποφάσεις επενδύσεων, δανεισμού και ασφάλισης μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Οι ενδιαφερόμενοι Φορείς (αρχές, τράπεζες, επενδυτές, κλπ) ζητούν ολοένα και συχνότερα πληροφορίες ESG και των σχετικών κινδύνων που είναι συγκρίσιμες, αξιόπιστες και σαφείς.

Σε αυτήν την εργασία εξετάζονται τα ζητήματα ESG, ποιοι παράγοντες τα αποτελούν, με ποιον τρόπο μπορούν να υιοθετηθούν από τις εταιρείες, αλλά και από τους φορείς που διαχειρίζονται επενδυτικά κεφάλαια. Μελετάται η έννοια του Responsible Investing και όλο το οικοσύστημα που απαρτίζει τις βιώσιμες επενδύσεις, ενώ αναλύεται και η έννοια της δημοσιοποίησης Μη Χρηματοοικονομικών Πληροφοριών και οι αλλαγές που επιφέρει η νέα Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέλος, η μελέτη περίπτωσης αναλύει την εταιρεία Dixons Carphone (Curry’s) και μέσα από αυτήν την εταιρεία θα

---

<sup>1</sup> Mckinsey.com (2021), “The necessity of doing well by doing good”, Milken Institute Review, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good>

γίνει κατανοητό κατά πόσο η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας ανάπτυξης μία εταιρείας.

Λέξεις κλειδιά: Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση, Υπεύθυνες Επενδύσεις, Δείκτες Αειφορίας, Κοινωνικός Απολογισμός, Χρηματοοικονομική και Μη Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση, Ευκαιρίες και Κίνδυνοι

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Θεωρητική προσέγγιση για το ESG

### Εισαγωγή

Η ζήτηση μη-χρηματοοικονομικών πληροφοριών έχει αναπτυχθεί τις τρεις τελευταίες δεκαετίες. Από τη δεκαετία του '60, αυτού του είδους οι πληροφορίες χρησιμοποιούνταν σε στρατηγικές των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων (Socially Responsible Investment-SRI), αναζητώντας αξίες πέρα από τους οικονομικούς όρους, ερχόμενες σε αντίθεση με τις παραδοσιακές πρακτικές της κεφαλαιαγοράς, που πρέσβευαν πως η μόνη υπευθυνότητα των επιχειρήσεων είναι απέναντι στους μετόχους της (Friedman, 1970)<sup>2</sup>. Πιο πρόσφατα, η επενδυτική κοινότητα αναγνώρισε την οικονομική αξία των θεμάτων με βάση τα κριτήρια του περιβάλλοντος, κοινωνίας και διακυβέρνησης (ESG) και τους συναφείς κινδύνους, προκαλώντας αυξημένο ενδιαφέρον για δεδομένα ESG<sup>3</sup>. Αυτό υποστηρίχθηκε από αυξανόμενα στοιχεία που συνδέουν την ESG και την οικονομική απόδοση<sup>4</sup> (Beal et al. 2017; Khan, Serafeim & Yoon, 2016; Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014).

Ωστόσο, η ESG δεν είναι μια σταθερή έννοια πέρα από το συνδυασμό τριών σημαντικών μη χρηματοοικονομικών δεδομένων συνδεδεμένα σε μία πλατφόρμα πληροφοριών. Στην πραγματικότητα, υπάρχει σημαντική απόκλιση στην ερμηνεία και τη χρήση πληροφοριών ESG από τους επαγγελματίες του χώρου του ESG. Χωρίς έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό των μετρήσεων του ESG, κάθε επαγγελματίας του χώρου έχει αναπτύξει τη δική του μεθοδολογία για τη μέτρηση του ESG και το δικό του σύνολο δεικτών. Ανάλογα με τις μετρήσεις και τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται, τα αποτελέσματα μπορεί να αποκλίνουν. Αποτελούν ένα πολύπλοκο οικοσύστημα μετρήσεων ESG, πηγών δεδομένων και βαθμολογιών που χρειάζονται σωστή

---

<sup>2</sup> Milton Friedman (1970), "A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits", New York Times

<sup>3</sup> Wikipedia (2021), "Environmental, social and corporate governance", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021] [https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,\\_social\\_and\\_corporate\\_governance](https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social_and_corporate_governance)

<sup>4</sup> Robert Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim, "Is sustainability now the key to corporate success?", The Guardian, 6 January 2012 [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-key-corporate-success>

συγκυρία για να ερμηνευτούν, να αναπτύξουν την κατάλληλη μεθοδολογία και να τη χρησιμοποιήσουν επιτυχώς σε αναλύσεις και επενδυτικές αποφάσεις.

Για σωστή ανάλυση, οι χρήστες πρέπει να έχουν καλή κατανόηση αυτών των αποφάσεων και τις δυνητικές τους συνέπειες. Οι Eccles & Strohle (2018) υποστηρίζουν ότι οφείλεται ιδιαίτερα στην «κοινωνική προέλευση» των επαγγελματιών του ESG που παίζουν καθοριστικό ρόλο στο πώς κατασκευάζεται η έννοια του ESG. Το επιχείρημα της «κοινωνικής προέλευσης» συνδέεται με την «οργανωτική προέλευση» (όπως η χώρα προέλευσης, οι ιδρυτές, η αρχική αποστολή και οι πελάτες) και με τον τρόπο με τον οποίο, λόγω αυτών των προελεύσεων, τα μέτρα ESG έχουν διαφορετική μεθοδολογία, μετρήσεις και αποτελέσματα σε κάθε χώρα<sup>5</sup>.

## Ορισμός – Τι είναι το ESG

Η Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση (ESG – Environmental, Social, Corporate Governance) είναι μια αξιολόγηση της συλλογικής ευσυνειδησίας μιας επιχείρησης για κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Αποτελεί ένα σύνολο προτύπων για τις δραστηριότητες μιας εταιρείας που αξιοποιείται από τους επενδυτές για τον έλεγχο πιθανών επενδύσεων. Τα περιβαλλοντικά κριτήρια εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία λειτουργεί απέναντι στη φύση. Τα κοινωνικά κριτήρια εξετάζουν πώς διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τις κοινότητες όπου λειτουργεί. Η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με την ηγεσία μιας εταιρείας, τις αμοιβές των στελεχών, τους εσωτερικούς ελέγχους και τα δικαιώματα των μετόχων.

Ο όρος «ESG» αναφέρεται σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει αξία μακροπρόθεσμα. Μέσω δεικτών που καταγράφουν επιδόσεις σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης (δείκτες ESG) αποτυπώνεται η ικανότητα των εταιρειών να δημιουργούν αξία και να διαμορφώνουν αποτελεσματικές στρατηγικές με μακροπρόθεσμο ορίζοντα<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Robert G. Eccles, Linda-Eling Lee, Judith C. Strohle, “The Social Origins of ESG? An Analysis of Innovest and KLD”

<sup>6</sup> Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, <https://www.athexgroup.gr/el/esg-sustainability>

## Οι τρεις Διαστάσεις ή Παράγοντες ή Κριτήρια του ESG

Οι τρεις διαστάσεις ή παράγοντες ή κριτήρια του ESG ορίζουν το περιεχόμενό του και είναι οι άξονες που βασίζεται για να λειτουργήσει το σύνολο της ευσυνειδησίας μίας επιχείρησης. Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά την κάθε μία διάσταση ξεχωριστά.

### Περιβαλλοντική Διακυβέρνηση (Environmental Governance)

Η περιβαλλοντική διακυβέρνηση<sup>7</sup> είναι μια έννοια στην πολιτική οικολογία και την περιβαλλοντική πολιτική που υποστηρίζει τη βιωσιμότητα (αειφόρο ανάπτυξη) ως το καθήκον όλων των συμβαλλόμενων μερών στον τομέα της πολιτικής, της κοινωνίας και της οικονομίας. Η περιβαλλοντική διακυβέρνηση αφορά τις κυβερνήσεις, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία των πολιτών και δίνει έμφαση στη διαχείριση ολόκληρου του περιβαλλοντικού συστήματος. Θεωρεί τους φυσικούς πόρους και το περιβάλλον ως παγκόσμια, δημόσια αγαθά, που ανήκουν στην κατηγορία των αγαθών, τα οποία δεν μειώνονται όταν τα διαχειρίζονται με ορθολογικό και αποτελεσματικό τρόπο. Στη φιλοσοφία της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης, τα δημόσια αγαθά δεν είναι ανταγωνιστικά -ένας φυσικός πόρος που απολαμβάνει ένα άτομο μπορεί να τον απολαμβάνουν και άλλοι, και δεν υπάρχουν αποκλείσεις, για παράδειγμα, είναι αδύνατο να εμποδίσουμε κάποιον να καταναλώσει το αγαθό της ατμόσφαιρας μέσω της αναπνοής. Τα περιβαλλοντικά αγαθά αναγνωρίζονται ως ωφέλιμα και επομένως έχουν αξία. Ο μη ανταγωνιστικός χαρακτήρας αυτών των αγαθών απαιτεί μια διαχειριστική προσέγγιση που περιορίζει τους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς από το να τα βλάψουν. Μια προσέγγιση είναι να αποδοθεί οικονομική αξία στον πόρο. Το νερό είναι ένα παράδειγμα αυτού του είδους αγαθών.

Πιο συγκεκριμένα, η περιβαλλοντική διακυβέρνηση αναφέρεται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τον έλεγχο και τη διαχείριση του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Η Διεθνής Ένωση για τη Διατήρηση της Φύσης<sup>8</sup> (IUCN) ορίζει την περιβαλλοντική διακυβέρνηση ως τις «πολύ-επίπεδες αλληλεπιδράσεις» (δηλαδή τις επιδράσεις σε τοπικό, εθνικό, διεθνές/παγκόσμιο επίπεδο) μεταξύ των τριών κύριων παραγόντων, δηλαδή του κράτους, της αγοράς και της κοινωνίας, στη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών που σχετίζονται με το περιβάλλον. Επίσης,

---

<sup>7</sup> Wikipedia 2021, Environmental governance, [Πρόσβαση Σεπτέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental\\_governance](https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_governance)

<sup>8</sup> IUCN, International Union for Conservation of Nature, [Πρόσβαση Σεπτέμβριος 2021], <https://www.iucn.org/>

ορίζει πως η περιβαλλοντική διακυβέρνηση δεσμεύεται από κανόνες και διαδικασίες με σκοπό την επίτευξη περιβαλλοντικά βιώσιμης ανάπτυξης<sup>9</sup> (IUCN 2014). Οι βασικές αρχές της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν:

- Ενσωμάτωση των εννοιών του περιβάλλοντος σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων και δράσης,
- συμπερίληψη των πόλεων, των κοινοτήτων και της οικονομικής και πολιτικής ζωής ως υποσύνολο του περιβάλλοντος,
- σύνδεση της ανθρώπινης ύπαρξης με το υπόλοιπο φυσικό οικοσύστημα και
- μετάβαση από συστήματα ανοιχτού βρόχου (όπως η απόρριψη σκουπιδιών χωρίς ανακύκλωση) σε συστήματα κλειστού βρόχου (όπως η μόνιμη καλλιέργεια (permaculture) και οι στρατηγικές μηδενικών αποβλήτων).

Η απειλή της κλιματικής αλλαγής και η εξάντληση των πόρων έχει αυξηθεί, επομένως οι επενδυτές συνυπολογίζουν τα ζητήματα βιωσιμότητας στις επενδυτικές τους επιλογές. Τα ζητήματα συχνά αντιπροσωπεύουν εξωτερικούς παράγοντες, όπως επιρροές στη λειτουργία και τα έσοδα της εταιρείας που δεν επηρεάζονται αποκλειστικά από τους μηχανισμούς της αγοράς. Τα περιβαλλοντικά κριτήρια περιλαμβάνουν τη χρήση ενέργειας μιας εταιρείας, τα απόβλητα, τη ρύπανση, τη διατήρηση των φυσικών πόρων, τις φυσικές καταστροφές και τη μεταχείριση των ζώων (ένας παράγοντας που περιλαμβάνεται και στα Κοινωνικά κριτήρια). Τα κριτήρια μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση τυχόν περιβαλλοντικών κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει μια εταιρεία και πώς η εταιρεία διαχειρίζεται αυτούς τους κινδύνους. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν ζητήματα που σχετίζονται με την ιδιοκτησία της σε μολυσμένα εδάφη, τη διάθεση επικίνδυνων αποβλήτων, τη διαχείριση των τοξικών εκπομπών αερίων ή τη συμμόρφωσή της με τους κυβερνητικούς περιβαλλοντικούς κανονισμούς. Παρακάτω αναφέρονται τα βασικά ζητήματα που εντάσσονται στην περιβαλλοντική διακυβέρνηση:

## **Κλιματική κρίση**

Η επιστημονική συναίνεση για την κλιματική αλλαγή εκφράζεται στις εκθέσεις της Διακυβερνητικής Επιτροπής για την Αλλαγή του Κλίματος (Intergovernmental Panel on

---

<sup>9</sup> IUCN, 2014 Annual Report of the Species Survival Commission and the Global Species Programme, [Πρόσβαση Σεπτέμβριος 2021], <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2015-024.pdf>

Climate Change - IPCC)<sup>10</sup>, που αποτελεί την επιστημονική διακυβερνητική επιτροπή υπό την αιγίδα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Τα μεγαλύτερα ζητήματα που περιλαμβάνονται στον όρο της κλιματικής αλλαγής αφορούν, μεταξύ άλλων, την αλλαγή στην ηλιακή ακτινοβολία, την αλλαγή στις συγκεντρώσεις των αερίων του θερμοκηπίου (GHGs) και του διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>), την άνοδο στη θερμοκρασία του εδάφους και της θάλασσας, τους ατμοσφαιρικούς υδρατμούς, την εμφάνιση ή την ισχύς ακραίων καιρικών φαινομένων, την ταχεία απώλεια πάγου στη θάλασσα και τη στάθμη της θάλασσας. Πολλά από τα παραπάνω ως αιτία μπορεί να έχουν την ανθρώπινη δραστηριότητα, όπως η κατανάλωση ορυκτών καυσίμων, η αποψίλωση των δασών, η αυξημένη γεωργική παραγωγή.

Οι αντιληπτοί παράγοντες της κλιματικής αλλαγής λαμβάνονται υπόψη σε μία επικείμενη επένδυση. Οι βιομηχανίες, για παράδειγμα, που εξαρτώνται από τα ορυκτά καύσιμα είναι λιγότερο ελκυστικές προς τους επενδυτές, λόγω των κινδύνων που επιφέρει η κλιματική αλλαγή. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι επενδυτικές πολιτικές επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από τα συμπεράσματα του Stern Review το 2006, μια έκθεση που ανατέθηκε από τη βρετανική κυβέρνηση για να παρέχει μια οικονομική ανάλυση των θεμάτων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή. Τα συμπεράσματά του έδειχναν την ανάγκη να συμπεριληφθούν σε όλους τους δημοσιονομικούς υπολογισμούς ζητήματα σχετικά με την αλλαγή του κλίματος και τα περιβαλλοντικά ζητήματα και ότι τα οφέλη από την έγκαιρη δράση για την κλιματική αλλαγή θα υπερτερούσαν του κόστους της. Σε έρευνα που έχει διενεργηθεί από τα Ηνωμένα Έθνη<sup>11</sup> παρέχονται στοιχεία για τις παγκόσμιες τάσεις στην κλιματική αλλαγή, που έχει οδηγήσει τους επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων των συνταξιοδοτικών ταμείων, κατόχων ασφαλιστικών αποθεματικών, να αρχίσουν να εξετάζουν τις επενδύσεις ως προς τον αντίκτυπό τους στους αντιληπτούς παράγοντες της κλιματικής αλλαγής.

Έχουν γίνει αυξανόμενες ενέργειες για τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής και τη μείωση των επιπτώσεών της σε εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο. Το πρωτόκολλο του Κιότο και η Σύμβαση Πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την Κλιματική Αλλαγή<sup>12</sup> διαδραματίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής σε διεθνές επίπεδο. Ο στόχος της καταπολέμησης της κλιματικής

---

<sup>10</sup> IPCC, (2021), "AR6 Climate Change 2021: The Physical Science Basis", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>

<sup>11</sup> UNCTAD (2009), "Statement by Supachai Panitchpakdi, Secretary-General of UNCTAD, to the 47th Executive Session of the Trade and Development Board", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], [tdbex47statementhttps://unctad.org/system/files/official-document/tdbex47statement\\_en.pdf\\_en.pdf \(unctad.org\)](https://unctad.org/system/files/official-document/tdbex47statement_en.pdf_en.pdf)

<sup>12</sup> Wikipedia (2021), "Σύμβαση-Πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την Κλιματική Αλλαγή", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://tinyurl.com/bdef52zw>

αλλαγής οδήγησε στην υιοθέτηση του Πρωτοκόλλου του Κιότο<sup>13</sup> από 191 κράτη, μια συμφωνία που ενθαρρύνει τη μείωση των αερίων του θερμοκηπίου. Στη συνέχεια, η Συμφωνία του Παρισιού (2016)<sup>14</sup> αποτελεί ένα σημαντικό ορόσημο για την πορεία της λήψης αποφάσεων για την κλιματική αλλαγή. Όπως ορίζεται στη συμφωνία, η ΕΕ υπέβαλε τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της για μείωση των εκπομπών και τα αναπροσαρμοσμένα σχέδιά της για το κλίμα πριν από το τέλος του 2020, αναλαμβάνοντας τη δέσμευση να μειώσει τις εκπομπές της κατά τουλάχιστον 55% σε σύγκριση με τα επίπεδα του 1990 έως το 2030.

## **Βιοποικιλότητα**

Βιοποικιλότητα ονομάζεται το σύνολο των γονιδίων, των βιολογικών ειδών και των οικοσυστημάτων μιας περιοχής. Ο μεγάλος αριθμός και η ποικιλομορφία των σύγχρονων μορφών ζωής στη γη είναι το αποτέλεσμα εκατοντάδων εκατομμυρίων χρόνων εξελικτικής ιστορίας. Σύμφωνα με την Ελληνική Νομοθεσία: "Βιολογική ποικιλότητα ή βιοποικιλότητα είναι η ποικιλία των ζώντων οργανισμών πάσης προελεύσεως, περιλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, των χερσαίων, θαλασσίων και άλλων υδατικών οικοσυστημάτων και οικολογικών συμπλεγμάτων, των οποίων αποτελούν μέρος (άρθρο 2 του ν. 2204/1994, ΦΕΚ 59 Α΄)<sup>15</sup>. Σήμερα παρατηρείται μείωση της βιοποικιλότητας στον πλανήτη, γεγονός που οφείλεται σε μια σειρά από αιτίες όπως η ρύπανση του περιβάλλοντος, η καταστροφή των δασών, η ερημοποίηση των εδαφών, η ρύπανση των υδάτων και η αυξημένη θήρευση. Η μείωση της βιοποικιλότητας και η εξαφάνιση ειδών που δεν έχουν ανακαλυφθεί ακόμη μειώνει τη σταθερότητα των οικοσυστημάτων, αλλά και στερεί τον άνθρωπο από ουσίες που πιθανώς να αποδειχθούν πολύτιμες για την προστασία της υγείας του, όπως φάρμακα για την αντιμετώπιση σπάνιων ασθενειών.

Η περιβαλλοντική διακυβέρνηση έχει περιθώρια να δράσει σε πολλά επίπεδα για την προστασία της βιοποικιλότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η περιβαλλοντική διακυβέρνηση αναλαμβάνει το ρόλο του ρυθμιστή ώστε να θέτει το πλαίσιο για να τηρούνται οι συμφωνίες και οι νόμοι για τη ρύθμιση των γεωργικών δραστηριοτήτων, της αστικής

---

<sup>13</sup> United Nations (2021), "What is the Kyoto Protocol?", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], [https://unfccc.int/kyoto\\_protocol](https://unfccc.int/kyoto_protocol)

<sup>14</sup> Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2021), «Συμφωνία του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή», [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/climate-change/paris-agreement/>

<sup>15</sup> Εφημερίδα της Κυβέρνησης, Άρθρο 2 του ν. 2204/1994, ΦΕΚ 59 Α΄ (1994), [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://tinyurl.com/35htnce9>



ανάπτυξης, της εκβιομηχάνισης των χωρών, της χρήσης των φυσικών πόρων, της σωστής χρήσης του νερού και της προστασίας της ποιότητας του αέρα. Πριν τη λήψη αποφάσεων, οι θεσμικοί φορείς οφείλουν να λάβουν υπόψη τους ποιες είναι οι πιθανές επιπτώσεις για τη βιοποικιλότητα, που μπορεί να έχει οποιοδήποτε έργο. Για την ορθή χρήση της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης για την προστασία της βιοποικιλότητας πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ αξιών και συμφερόντων κατά τη διαπραγμάτευση σχεδίων περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Η Σύμβαση για τη Βιολογική Ποικιλότητα (CBD) υπογράφηκε στο Ρίο ντε Τζανέιρο το 1992, έχοντας τρεις βασικούς στόχους: τη διατήρηση της βιολογικής ποικιλομορφίας (ή της βιοποικιλότητας), τη βιώσιμη χρήση των συστατικών της βιοποικιλότητας και τη δίκαιη και ισότιμη κατανομή των οφελών που απορρέουν από τους γενετικούς πόρους. Στοχεύει στην ανάπτυξη των εθνικών στρατηγικών για τη διατήρηση και τη βιώσιμη χρήση της βιοποικιλότητας και συχνά θεωρείται ως η βασική συνθήκη για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η σύμβαση είναι η πρώτη παγκόσμια συμφωνία που αφορά όλες τις πτυχές της βιοποικιλότητας: γενετικούς πόρους, είδη και οικοσυστήματα. Αναγνωρίζει, για πρώτη φορά, ότι η διατήρηση της βιολογικής ποικιλότητας είναι «ένα κοινό μέλημα όλης της ανθρωπότητας». Η Σύμβαση ενθαρρύνει τις κοινές προσπάθειες για μέτρα επιστημονικής και τεχνολογικής συνεργασίας, την πρόσβαση σε γενετικούς πόρους και τη μεταφορά καθαρών περιβαλλοντικών τεχνολογιών. Η πιο σημαντική έκδοση της Σύμβασης για τη Βιοποικιλότητα έγινε το 2010, όταν κυκλοφόρησαν το Στρατηγικό Σχέδιο για τη Βιοποικιλότητα 2011-2020 και οι Στόχοι Aichi<sup>16</sup>. Αυτά τα δύο έργα μαζί έχουν ως στόχο να σταματήσει και τελικά να ανατρέψει την απώλεια της βιοποικιλότητας του πλανήτη, να προωθήσει το όραμα ότι η ζωή είναι με αρμονία με τη φύση, την ενσωμάτωση της βιοποικιλότητας σε διαφορετικά επίπεδα.

## **Νερό**

Η Έκθεση του ΟΗΕ για την Παγκόσμια Ανάπτυξη των Υδάτων του 2003 υποστήριξε ότι η διαθέσιμη ποσότητα νερού τα επόμενα είκοσι χρόνια θα μειωνόταν κατά 30%. Μέσα από την κλιματική αλλαγή, η αυξημένη ξηρασία, αλλά και η αλόγιστη κατανάλωση νερού, δεν επηρεάζουν μόνο την ποσότητα και την ποιότητα των υδάτινων οδών, αλλά επηρεάζουν αρνητικά και τη βιοποικιλότητα (UNEP, 2014)<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Convention on Biological Diversity (2021), “Στρατηγικό Σχέδιο για τη Βιοποικιλότητα 2011-2020 και οι Στόχοι Aichi”, [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://www.cbd.int/sp/>

<sup>17</sup> UNEP (2014), Annual Report, [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://www.unep.org/resources/annual-report/unep-2014-annual-report>

Αλλάζοντας την αντίληψη του κοινού για τη σπατάλη του νερού, αλλά και την προώθηση ενεργειών για την επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση του νερού μπορεί να μετριαστεί μέρος της έλλειψης νερού. Πιο εκτενείς λύσεις, όπως μονάδες αφαλάτωσης, κατασκευή περισσότερων φραγμάτων και χρήση αποθήκευσης υδροφόρων είναι κάποιες από τις επιλογές που θα μπορούσαν να ληφθούν για τη διατήρηση των επιπέδων του νερού, αλλά όλες αυτές οι μέθοδοι δέχονται κριτική. Δεν υπάρχει αρκετή έρευνα που διεξάγεται επί του παρόντος για τον ακριβή προσδιορισμό των βιώσιμων αποδόσεων.

Η περιβαλλοντική διακυβέρνηση και η διαχείριση των υδάτινων πόρων λαμβάνουν υπόψη όλες τις παραμέτρους για τη λήψη αποφάσεων μίας εταιρείας με στόχο το μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα στην έλλειψη υδάτινων πόρων.

## Τρύπα του όζοντος

Στις 16 Σεπτεμβρίου 1987, η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών υπέγραψε το Πρωτόκολλο του Μόντρεαλ<sup>18</sup> για την αντιμετώπιση της φθίνουσας στιβάδας του όζοντος. Έκτοτε, η χρήση χλωροφθορανθράκων (βιομηχανικά ψυκτικά και αερολύματα) και γεωργικών μυκητοκτόνων, όπως το μεθυλοβρωμίδιο, έχουν κατά κύριο λόγο εξλειφθεί, αν και άλλα επιβλαβή αέρια εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται.

Η προστασία της στιβάδας του όζοντος είναι ένα παγκόσμιο περιβαλλοντικό θέμα η σοβαρότητα του οποίου έγινε σαφής ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '70. Η Διεθνής κοινότητα ανταποκρίθηκε στο πρόβλημα θέτοντας σε εφαρμογή τη Συνθήκη της Βιέννης (1986)<sup>19</sup> και το Πρωτόκολλο του Μόντρεαλ (1987). Τον συντονιστικό και διαχειριστικό ρόλο για την παρακολούθηση εφαρμογής του Πρωτοκόλλου έχει αναλάβει στα πλαίσια του UNEP η Γραμματεία του Όζοντος. Η παγκόσμια επιστημονική κοινότητα είναι σε θέση να καταγράψει και να τεκμηριώσει τα πρώτα σίγουρα σημάδια αναστροφής του επικίνδυνου φαινομένου της καταστροφής της στιβάδας του στρατοσφαιρικού όζοντος. Στις 10 Σεπτεμβρίου 2014 το Περιβαλλοντικό

---

<sup>18</sup> Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας (2021), «Προστασία Στιβάδας του Όζοντος», [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://ypen.gov.gr/perivallon/klimatiki-allagi/prostasia-stivadastou-ozontos/>

<sup>19</sup> Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1988), «Σύμβαση της Βιέννης για την προστασία της στιβάδας του όζοντος», [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/ba6e9efc-6db2-408a-9812-2d8e151d5bf0/language-el>

Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNEP)<sup>20</sup> και ο Παγκόσμιος Μετεωρολογικός Οργανισμός (WMO) παρουσίασαν στη Νέα Υόρκη επίσημη έκθεση με τα αποτελέσματα των πρόσφατων επιστημονικών ερευνών για την κατάσταση της στιβάδας του όζοντος. Η έκθεση, που εγκρίθηκε από 36 χώρες, δίνει τις πρώτες τεκμηριωμένες ενδείξεις: 1. καταγραφή πτωτικών τάσεων στις συγκεντρώσεις των καταστροφικών ουσιών, ενώ σε κάποιες συγκεκριμένες ουσίες παρατηρείται ακόμα αύξηση, 2. παρατήρηση σταδιακής μείωσης της στιβάδας του όζοντος, η οποία ήταν εμφανής κατά τη δεκαετία του '80 και τις αρχές της δεκαετίας του '90, ήδη από το 2000 η ολική ποσότητα όζοντος παραμένει σταθερή ενώ υπάρχουν ενδείξεις κάποιας μικρής ανάκαμψης, 3. προβλέψεις για την ανάκαμψη της στιβάδας του όζοντος, εφόσον συνεχίσει να εφαρμόζεται το πρωτόκολλο του Μόντρεαλ. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, η στιβάδα του όζοντος θα επανέλθει στα επίπεδα του 1980 πριν από τα μέσα του 21ου αιώνα στις περισσότερες περιοχές του πλανήτη (Αρκτική και μέσα γεωγραφικά πλάτη), ενώ στην Ανταρκτική, στην οποία παρατηρείται και η μεγαλύτερη απώλεια, η ανάκαμψη θα καθυστερήσει περισσότερο. Ωστόσο, η έκθεση διαπιστώνει ότι οι θετικές αυτές εξελίξεις θα μπορούσαν ενδεχομένως να απειληθούν εάν δεν ληφθούν στο μέλλον σοβαρά μέτρα για τον έλεγχο άλλων ουσιών οι οποίες συνδέονται και με την κλιματική αλλαγή.

## **Πυρηνικός κίνδυνος**

Η συνθήκη για τη μη διάδοση των πυρηνικών είναι η κύρια πολυμερής συμφωνία που διέπει την πυρηνική δραστηριότητα.

## **Φθορά του εδάφους**

Η υπερ-καλλιέργεια της γης δημιουργεί υποβάθμιση του εδάφους και μειώνει την ικανότητά του να συλλαμβάνει, να αποθηκεύει και να ανακυκλώνει νερό, ενέργεια και σπόρους.

---

<sup>20</sup> Ηνωμένα Έθνη (2021), «Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον», [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://unric.org/el/4312-2/>

## **Βιωσιμότητα**

Σε κάθε τομέα της συζήτησης, από την εξάντληση των πόρων έως το μέλλον των βιομηχανιών που εξαρτώνται από τη μείωση των πρώτων υλών, το ζήτημα της απαρχαίωσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας εταιρείας γίνεται κεντρικό στην αξία που αποδίδεται σε αυτήν την εταιρεία. Η μακροπρόθεσμη προοπτική των αγαθών μίας βιομηχανίας γίνεται ολοένα και πιο κυρίαρχη μεταξύ των επενδυτών.

## **Κοινωνική Διακυβέρνηση (Social Governance)**

Τα κοινωνικά κριτήρια εξετάζουν τις σχέσεις της εταιρείας με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Είναι η διάσταση που εξετάζει αν διατηρεί τις ίδιες αξίες με τους προμηθευτές της, αν δωρίζει ένα ποσοστό των κερδών της στην τοπική κοινωνία ή ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να γίνουν εθελοντές. Επίσης, οι συνθήκες εργασίας της εταιρείας παίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς επίσης και δίνεται μεγάλη προσοχή στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Το 2006, το Εφετείο των Η.Π.Α. έκριναν ότι πρέπει να τεθεί το θέμα των κοινωνικών ευθυνών μιας εταιρείας στην απόδοσή της. Παρακάτω αναφέρονται τα βασικά ζητήματα που εντάσσονται στον παράγοντα Κοινωνία:

## **Ανθρώπινα δικαιώματα**

Τα ανθρώπινα δικαιώματα<sup>21</sup> είναι πολύ σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης μίας εταιρείας. Ζητήματα όπως η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων γίνονται κριτήριο για την ευημερία της επιχείρησης. Σε όλο τον κόσμο<sup>22</sup>, οι ελευθερίες των πολιτών και οι υπερασπιστές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (HRD) υφίστανται ολοένα και περισσότερες επιθέσεις. Αυτό το φαινόμενο λαμβάνει χώρα όχι μόνο σε χώρες που διοικούνται από δικτατορικές ή αυταρχικές κυβερνήσεις, αλλά και σε καθιερωμένες δημοκρατίες. Ειδικότερα, η ελευθερία της έκφρασης, η ελευθερία του συνεταιρίζεσθε

---

<sup>21</sup> Business & Human Rights Resource Center (2021), [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://www.business-humanrights.org/en/>

<sup>22</sup> JUSTIA (2006), 2006 US Courts of Appeals Case Law, <https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/2006/>

και του συνέρχεσθε, η ελευθερία της πληροφόρησης και το δικαίωμα στην ιδιωτική ζωή δέχονται αυξανόμενες επιθέσεις. Η προτεραιότητα των επιχειρηματικών συμφερόντων έναντι των συμφερόντων των κοινοτήτων και των εργαζομένων είναι μία από τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Ο πλήρης σεβασμός των ελευθεριών του πολίτη και των εργαζομένων, χωρίς καταπάτηση εργασιακών δικαιωμάτων, περιλαμβάνεται στα κριτήρια αξιολόγησης μίας υγιούς εταιρείας.

## **Διαφορετικότητα (Diversity)**

Γίνεται πολύς λόγος για τη «Διαφορετικότητα και τη Συμπερίληψη» (Diversity & Inclusion) στο χώρο των επιχειρήσεων και του επαγγελματικού στίβου<sup>23</sup>. Οι δύο αυτές έννοιες αναφέρονται στην ίση μεταχείριση χωρίς διακρίσεις των εργαζομένων και των υποψήφιων εργαζομένων από την πλευρά της Διοίκησης, αλλά και μεταξύ των ανθρώπων ενός οργανισμού. Με το σεβασμό στη διαφορετικότητα και την αποφυγή προκαταλήψεων και στερεοτύπων απέναντι στα άτομα, όχι μόνο προασπίζονται τα θεμελιώδη ατομικά δικαιώματα στην πράξη, αλλά δημιουργείται ευοίωνο κλίμα μέσα σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με το Diversity Charter για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις<sup>24</sup>: «Η έννοια της διαφορετικότητας αναφέρεται στη συνύπαρξη ανθρώπων με διαφορετικά γενετικά ή επίκτητα χαρακτηριστικά. Η διαχείριση της διαφορετικότητας σε εργασιακό περιβάλλον είναι η συστηματική πρακτική ενός οργανισμού να αναγνωρίζει και να σέβεται τη διαφορετικότητά του ανθρώπινου δυναμικού του και να επιδιώκει την προαγωγή της με στόχο το συνδυασμό και την αποτελεσματική αξιοποίηση της μοναδικότητας του κάθε ατόμου. Οι βασικοί πυλώνες που συνιστούν τη διαφορετικότητα είναι: το φύλλο, η ηλικία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, το χρώμα και η φυλή, η εθνική καταγωγή και η αναπηρία (ή χρόνια πάθηση). Η αποφυγή των διακρίσεων και η υιοθέτηση της συμπερίληψης βοηθά τους εργοδότες να επιλέγουν τους εργαζόμενους μέσα από ένα μεγαλύτερο εύρος ταλέντων με αποτέλεσμα να φτάνουν πιο εύκολα σε θετικά επιδιωκόμενα αποτελέσματα μέσω της καινοτομίας και

---

<sup>23</sup> European Commission (2021), "About the charter", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter_en)

<sup>24</sup> Χάρτα Διαφορετικότητας (2021), «Χάρτα Διαφορετικότητας για ελληνικές επιχειρήσεις», [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter_en)

της ευελιξίας που μπορεί να παρουσιάσει η δύναμη της διαφοράς ανάμεσα στους ανθρώπους.

## **Προστασία των καταναλωτών**

Μέχρι αρκετά πρόσφατα, το “caveat emptor”<sup>25</sup> ήταν η κυρίαρχη αρχή του εμπορίου και των συναλλαγών. Πρόκειται για μια λατινική φράση που σημαίνει «Ας προσέξει ο αγοραστής», εννοώντας ότι ο αγοραστής θα πρέπει να δώσει σημασία στο τι αγοράζει, γιατί μετά την αγορά δε θα μπορεί να υπαναχωρήσει. Αρχικά το οργανωμένο κράτος δεν παρείχε καμιά εγγύηση σε περίπτωση αγοραπωλησιών, συνεπώς με το “caveat emptor” ήταν φανερό ότι οποιοσδήποτε έλεγχος έπρεπε να προηγηθεί από τον αγοραστή πριν την αγοραπωλησία. Σήμερα στα περισσότερα κράτη υπάρχουν νόμοι που εγγυώνται ότι ο αγοραστής θα προστατευθεί αν το αντικείμενο που αγόρασε δεν έχει τα χαρακτηριστικά που έχει υποσχεθεί ο πωλητής και πια στις εταιρείες ή καταστήματα καταναλωτικών ειδών αποδέχονται επιστροφές προϊόντων. Παράλληλα, έχουν δημιουργηθεί υπηρεσίες που ο καταναλωτής μπορεί να απευθυνθεί για να διεκδικήσει το δικαιώματά του. Μία τέτοια υπηρεσία του Ελληνικού Κράτους είναι η «Προστασία του Καταναλωτή»<sup>26</sup>, που είναι υπεύθυνη για την προάσπιση των δικαιωμάτων των καταναλωτών, την προστασία της υγείας, της ασφάλειας και των οικονομικών συμφερόντων του, την προαγωγή της πληροφόρησης και επιμόρφωσής τους ώστε να επηρεάζουν σε όφελός τους τις εξελίξεις στην αγορά, την υποστήριξη της οργάνωσής τους σε ενώσεις καταναλωτών και της ακρόασής τους σε θέματα που τους αφορούν, και τη διαμόρφωση υγιούς καταναλωτικής συνείδησης και προτύπων ορθής καταναλωτικής συμπεριφοράς. Η προστασία του καταναλωτή αποτελεί βασικό μέλημα για τις επιχειρήσεις, καθώς αν δεν συμμορφωθούν με τους κρατικούς κανονισμούς και τους νόμους, οι κίνδυνοι μπορεί να είναι ανυπολόγιστοι για την εταιρεία, αλλά και για τους φορείς που εξετάζουν μία ενδεχόμενη επένδυση.

---

<sup>25</sup> Investopedia (2021), “What Is Caveat Emptor?”, [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://www.investopedia.com/terms/c/caveatemptor.asp>

<sup>26</sup> Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (2021), «Προστασία του Καταναλωτή», [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://tinyurl.com/4df4t48w>

## Ευημερία των ζώων

Από τις δοκιμές προϊόντων σε ζώα μέχρι την καλή διαβίωση των ζώων που εκτρέφονται για την αγορά τροφίμων, η ανησυχία για την καλή διαβίωση των ζώων αποτελεί μεγάλη σημασία για τους επενδυτές που αναζητούν μια ενδελεχή κατανόηση της εταιρείας ή του κλάδου.

## Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)

Η εταιρική διακυβέρνηση<sup>27</sup> καλύπτει τα δικαιώματα και τις ευθύνες της διοίκησης μιας εταιρείας - του διοικητικού συμβουλίου, των μετόχων και των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών. Σύμφωνα με τη διακυβέρνηση, ορίζονται οι συνθήκες διαφάνειας που λειτουργεί η εταιρεία, αλλά και η «ηθική» της απέναντι στους θεσμούς μίας ευνομούμενης πολιτείας. Μέσα από αυτή τη διάσταση, οι επενδυτές μπορούν να γνωρίζουν ότι μια εταιρεία λειτουργεί με διαφάνεια, χρησιμοποιεί ακριβείς και διαφανείς λογιστικές μεθόδους και ότι οι μέτοχοι έχουν δικαίωμα ψήφου για σημαντικά θέματα. Μπορεί, επίσης, να δίνει διαβεβαιώσεις ότι οι εταιρείες αποφεύγουν τη σύγκρουση συμφερόντων στην επιλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου, δεν ακολουθούν πρακτικές διαπλεκόμενων συμφερόντων και δωροδοκιών, δεν δημιουργούν αθέμητο ανταγωνισμό και, φυσικά, δεν εμπλέκονται σε παράνομες πρακτικές. Η Εταιρική Διακυβέρνηση βάζει στο μικροσκόπιο το Διοικητικό Συμβούλιο, παρακολουθεί την «εταιρική» συμπεριφορά του Διευθύνοντος Συμβούλου, των C-Suite και των εργαζομένων, γενικότερα, ενώ περιλαμβάνει την έννοια της «επιχειρηματικής ηθικής».

## Δομή Management

Το σύστημα εσωτερικών διαδικασιών και ελέγχων που συνθέτει τη δομή μιας εταιρείας βρίσκεται στην αποτίμηση των ιδίων κεφαλαίων αυτής της εταιρείας. Η προσοχή έχει επικεντρωθεί τα τελευταία χρόνια στην ισορροπία δυνάμεων μεταξύ του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Διοικητικού Συμβουλίου. Σύμφωνα με το Αμερικανικό μοντέλο

---

<sup>27</sup> Ruth V. Aguilera, Cynthia A. Williams, John M. Conley and Deborah E. Rupp (2006), "Corporate Governance and Social Responsibility: a comparative analysis of the UK and the US", The Authors Journal compilation © Blackwell Publishing Ltd. 2006

διοίκησής το 80% των εταιρειών έχουν έναν CEO που είναι επίσης και ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ στο Ευρωπαϊκό μοντέλο διοίκησης, αλλά και το Ηνωμένο Βασίλειο, το 90% των μεγαλύτερων εταιρειών χώρισαν τους ρόλους του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Προέδρου<sup>28</sup>.

## Εργασιακές Σχέσεις

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις ή εργατικές σχέσεις χαρακτηρίζονται γενικά οι σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων, είτε απευθείας επί προσωπικού επιπέδου, δηλαδή μεταξύ διευθυντών και των προσώπων που παρέχουν την εργασία τους, είτε συλλογικά, μεταξύ των εργοδοτών ή εργοδοτικών οργανώσεων και των εργατικών ενώσεων ή σωματείων. Ο όρος αυτός είναι απόλυτα συνδεδεμένος με τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, ωστόσο όταν εντάσσεται στο κομμάτι της Εταιρικής Διακυβέρνησης, εξετάζεται από το πρίσμα των Νόμων και των κανονισμών μίας πολιτείας. Οι εργασιακές σχέσεις διακρίνονται, είτε ανάλογα με το είδος της εργασίας και της μερικής διαφορετικότητας αυτών, σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές, ναυτικές, είτε με την εκπροσώπηση των εργαζομένων που μετέχουν σε εργατικές ενώσεις, δηλαδή σε εργασιακές σχέσεις συνδικαλισμένων και μη συνδικαλισμένων. Τις εργασιακές σχέσεις επιμελούνται οι διατάξεις του Εργατικού Δικαίου και προσδιορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Το 1935, στις ΗΠΑ, θεσπίστηκε πρώτη φορά νόμος για τις εργασιακές σχέσεις. Οι νόμοι που θεσπιστήκαν στις ΗΠΑ για τις εργασιακές σχέσεις ήταν η βάση για αντίστοιχους νόμους στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες. Μετά από τον πρώτο νόμο στις ΗΠΑ, ακολούθησαν πλήθος νομοθεσιών και δεσμεύσεων, όπως: ο Νόμος περί δίκαιων προτύπων εργασίας (Fair Labor Standards Act 1938), ο οποίος καθόριζε το βασικό μισθό και τις συνθήκες βάσει των οποίων καταβάλλονταν οι υπερωρίες, ο Εργατικός Νόμος του 1946 (Employment Act of 1946), ο οποίος καθορίζει τον εθνικό στόχο της πλήρους απασχόλησης, ο Νόμος περί εκπαίδευσης και εξέλιξης του εργατικού δυναμικού (Manpower Training and Development Act - 1962), ο οποίος προβλέπει τη διάθεση ειδικών κεφαλαίων για τους ανειδίκευτους εργάτες, η Τροποποίηση του Νόμου περί δίκαιων εργασιακών προτύπων για ίσες αμοιβές (Equal Pay Amendment to the Fair Labor Standards Act 1963), ο οποίος απαγορεύει τις μισθολογικές διακρίσεις λόγω φύλου, ο Νόμος περί πολιτικών δικαιωμάτων (Civil Rights Act - 1964), ο οποίος απαγορεύει τις διακρίσεις φυλής, χρώματος ή εθνικής

---

<sup>28</sup> Derek Higgs (2005), "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors", Higgs Report, United Kingdom by The Stationery Office, 21, 23, 47



καταγωγής, ο Νόμος περί διακρίσεων λόγω ηλικίας στην εργασία (Age Discrimination in Employment Act - 1967), ο οποίος απαγορεύει τις διακρίσεις που σχετίζονται με την ηλικία και προστατεύει τους εργαζόμενους ηλικίας 40 μέχρι 65 ετών, ο Νόμος περί ασφάλειας και υγείας στην εργασία (Occupational Safety and Health Act, OSHA 1970), ο Νόμος περί ίσως ευκαιριών στην εργασία (Equal Employment Opportunity Act 1972), ο οποίος ενθαρρύνει τα προγράμματα θετικής δράσης, ο Νόμος περί αποκατάστασης του 1973 (Rehabilitation Act of 1973), ο οποίος επιβάλλει στους εργοδότες να υιοθετούν θετικά μέτρα και να προσλαμβάνουν άτομα με ειδικές ανάγκες, ο Νόμος περί συνταξιοδοτικής ασφάλισης των εργαζομένων (Employee Retirement Income Security Act, ERISA 1974), ο οποίος διέπει τα συστήματα ιδιωτικής συνταξιοδότησης, ο Νόμος υπέρ των ατόμων με ειδικές ανάγκες (Americans With Disabilities Act 1992), ο οποίος προβλέπει την υποχρεωτική εξυπηρέτηση των ατόμων με ειδικές ανάγκες όσον αφορά την πρόσβαση στην εργασία και την απαγόρευση οποιασδήποτε διάκρισης εις βάρος τους<sup>29</sup>. Στην Ελλάδα, την καθ' ύλη αρμοδιότητα ελέγχου της ορθής τήρησης των εργατικών διατάξεων και των συμβάσεων εργασίας, καθώς και των όρων υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας ασκεί το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας με τα κατά τόπους κλιμάκιά του. Ωστόσο, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε μία εταιρεία η ουσιαστική τήρηση και εφαρμογή των νόμων, καθώς δημιουργεί τις ορθές σχέσεις μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου, αλλά και, κατ' επέκταση, μεταξύ των εργαζόμενων μίας επιχείρησης. Οι εργασιακές σχέσεις έχουν μεγάλη επίδραση σε εργαζόμενους και πελάτες, ενώ επηρεάζουν τελικά το σχεδιασμό όλων των επιχειρήσεων και των επενδυτών.

## **Αμοιβές των υψηλόβαθμων στελεχών**

Ζητείται από τις εταιρείες να καταγράψουν τα ποσοστιαία επίπεδα πληρωμών μπόνους και τα επίπεδα αμοιβών των υψηλότερα αμειβόμενων στελεχών. Αυτή η διαδικασία υπόκειται σε στενό έλεγχο από μετόχους και επενδυτές για τη διασφάλιση της διαφάνειας και της αποφυγής διαφθοράς.

---

<sup>29</sup> Wikipedia (2021), "Εργασιακές Σχέσεις", [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82\\_%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82)

## Δίκαιη αμοιβή εργαζομένων

Εκτός από τις απολαβές των στελεχών, η δίκαιη αμοιβή των υπόλοιπων εργαζομένων αποτελεί ζήτημα που λαμβάνεται υπόψη στη διακυβέρνηση ενός οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει και την ισότητα αμοιβών για υπαλλήλους όλων των φύλων. Αυτό μπορεί να αποδειχθεί με ελέγχους και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να διατίθενται στο κοινό για έλεγχο.

## Ιστορία του ESG

Η έννοια των Αρχών Υπεύθυνων Επενδύσεων (Social Responsible Investing - SRI), όπως και οι έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR) και της «φιλανθρωπίας», έχουν πολύ μεγαλύτερη ιστορία από τον όρο ESG. Η ένταξη των κοινωνικών κριτηρίων και περιορισμών στις επενδυτικές αποφάσεις υπήρχε από τον δέκατο ένατο αιώνα, ιδιαίτερα μεταξύ των οργανώσεων που βασίζονται στη θρησκεία. Κερδίζοντας ορμή λόγω ιστορικών γεγονότων, όπως ο πόλεμος του Βιετνάμ, και κοινωνικές ανησυχίες, όπως τα πολιτικά δικαιώματα, το περιβάλλον και τα δικαιώματα των γυναικών και των παιδιών, αυτά τα ζητήματα συμπεριλαμβάνονταν όλο και περισσότερο στις επενδυτικές αποφάσεις των πολιτικά ενεργών ατόμων. Μερικές δεκαετίες αργότερα, οι προσπάθειες του SRI αφορούσαν συγκεκριμένα τις επενδύσεις στο Απαρτχάιντ της Νότιας Αφρικής και τις χώρες που εμπλέκονται στο εμπόριο όπλων (όπως το Σουδάν), οδηγώντας, για παράδειγμα, στη δημιουργία της Ethical Investment Research Services Ltd. (EIRIS)<sup>30</sup> στο Λονδίνο, η οποία δημιουργήθηκε να παρέχει ανεξάρτητη έρευνα για εκκλησίες, φιλανθρωπικά ιδρύματα και ΜΚΟ, ώστε να μπορούν να λαμβάνουν ενημερωμένες και υπεύθυνες επενδυτικές αποφάσεις.

Ο όρος ESG εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε μια έκθεση του ΟΗΕ για το Global Compact (Global Compact) με τίτλο «Who Cares Wins - Connecting Financial Markets to a Changing World»<sup>31</sup> το 2004, για το οποίο ο τότε Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ κάλεσε μια κοινή πρωτοβουλία χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων «να αναπτύξουν κατευθυντήριες γραμμές και συστάσεις για την καλύτερη ενσωμάτωση θεμάτων

<sup>30</sup> V.E. (2021), "V.E. part of Moody's ESG Solutions", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://vigeo-eiris.com/about-us/>

<sup>31</sup> The Global Compact (2004), "Who Cares Wins", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FFinancial\\_markets%2Fwho\\_cares\\_who\\_wins.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf)

περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων (asset management), στις υπηρεσίες χρηματιστηριακών τίτλων (securities brokerage services) και στις συναφείς λειτουργίες»<sup>32</sup>. Η τελική έκθεση εγκρίθηκε από μια ομάδα 20 χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων τραπεζών (όπως η BNP Paribas, HSBC και Morgan Stanley), ιδιοκτήτες περιουσιακών στοιχείων (συμπεριλαμβανομένων των Allianz SE και Aviva PLC), διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων (όπως η Henderson Global Investors), και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως η Innovest). Η «Έκθεση Freshfield»<sup>33</sup> της Οικονομικής Πρωτοβουλίας των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα (UNEP-FI)<sup>34</sup>, που δημοσιεύθηκε μόλις ένα χρόνο αργότερα, το 2005, έδωσε τα πρώτα στοιχεία για τη χρηματοοικονομική συνάφεια των ζητημάτων ESG και έθεσε το θέμα της χρήσης ESG πληροφοριών στις επενδυτικές αποφάσεις. Οι δύο εκθέσεις θεωρούνται ως το θεμέλιο<sup>35</sup> των Αρχών Υπεύθυνων Επενδύσεων (Social Responsible Investing)<sup>36</sup> που υποστηρίζονται από τον ΟΗΕ, οι οποίες θεμελιώθηκαν το 2004 και έχουν προσελκύσει παγκόσμια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ως υπογράφοντες (signatories) που συλλογικά αντιπροσωπεύουν περιουσιακά στοιχεία άνω των 89 τρισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ.

Η αύξηση των υπογραφόντων PRI είναι ένα βαρόμετρο της αυξανόμενης ευαισθητοποίησης για θέματα ESG μεταξύ των επενδυτών και της ένταξής τους σε επενδυτικές αποφάσεις (CFA, 2015). Τα σχεδιαγράμματα 1,1<sup>37,38</sup> και 1,2<sup>39</sup> παρέχουν μια επισκόπηση της ανάπτυξης των επενδυτικών κεφαλαίων (Investment Funds) και περιουσιακών στοιχείων ESG στις ΗΠΑ από το 1995 έως το 2018 και παγκοσμίως από το 2014 έως το 2018.

---

<sup>32</sup> United Nations (2004), Global Compact Leaders' Summit, Final Report, United Nations Headquarters 24 Ιουλίου 2004, Σελ. 5

<sup>33</sup> UNEP (2005), "A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment", UNEP Financial Initiative

<sup>34</sup> United Nations (2021), "Working with Banks, Insurers, and Investors to create a Sustainable Finance Sector", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://www.unepfi.org/>

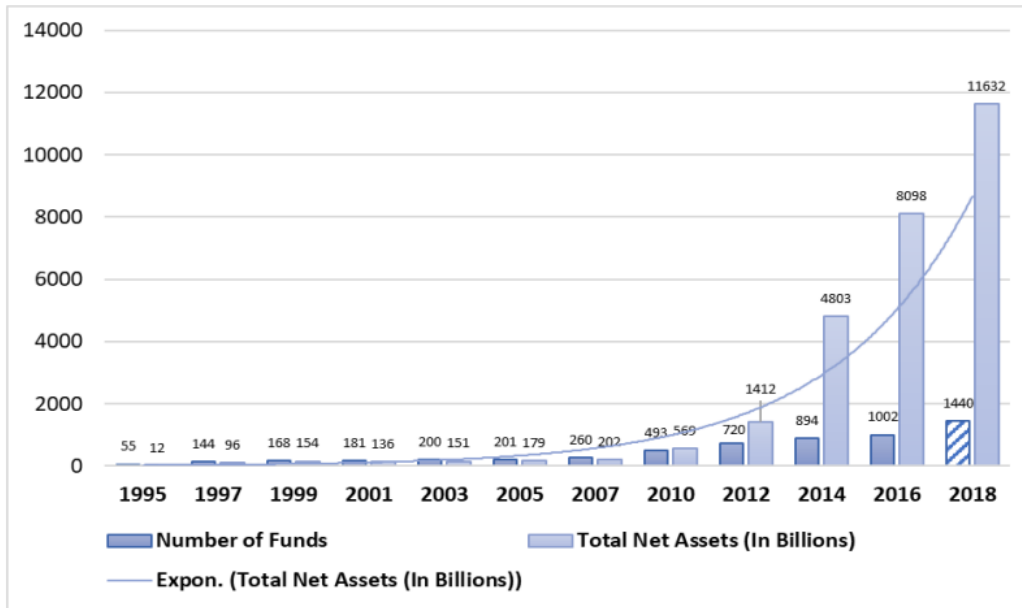
<sup>35</sup> Georg Kell (2018), "The Remarkable Rise Of ESG", , Forbes 2018, [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=5143850f1695>

<sup>36</sup> PRI (2021), "Signatories", [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://www.unpri.org/signatories>

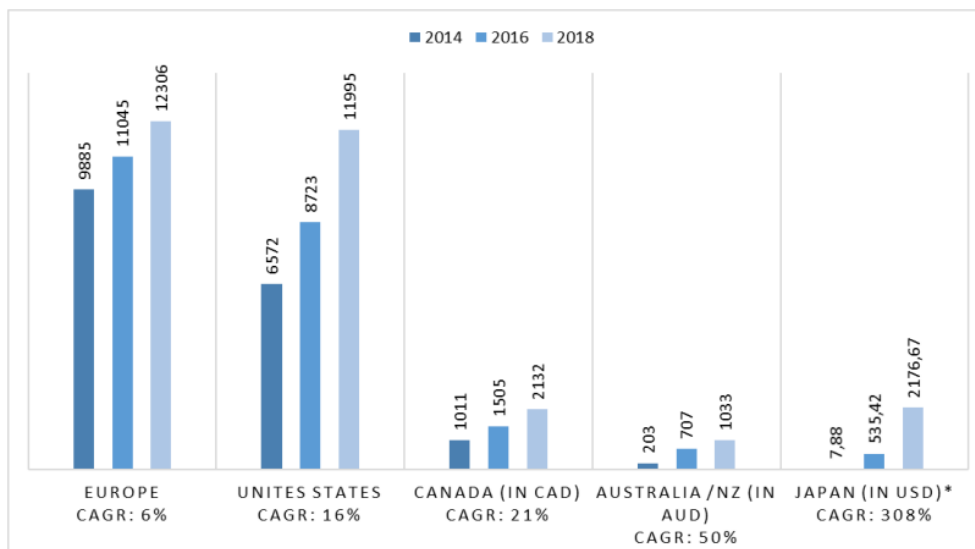
<sup>37</sup> US SIF Foundation (2016), "US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends", σελ. 14 [Πρόσβαση Αύγουστος 2019]

<sup>38</sup> Ο αριθμός των κεφαλαίων το 2018 εκτιμάται με βάση την τάση του συνολικού καθαρού ενεργητικού. Τα κεφάλαια ESG περιλαμβάνουν αμοιβαία κεφάλαια, αμοιβαία κεφάλαια μεταβλητών προσόδων (variable annuity funds), κεφάλαια κλειστού τύπου (closed-end funds), διαπραγματεύσιμα κεφάλαια, αμοιβαία κεφάλαια εναλλακτικών επενδύσεων και άλλα συγκεντρωμένα προϊόντα, αλλά εξαιρούνται οι χωριστοί λογαριασμοί.

<sup>39</sup> US SIF Foundation (2016), "US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends", σελ. 14 [Πρόσβαση Αύγουστος 2019]



Σχ. 1.1. «Επενδυτικά Κεφάλαια που ενσωματώνουν πρακτικές ESG 1995 – 2018», Πηγή: US SIF Foundation (2016)



Σχ. 1.2. «Η ανάπτυξη των Sustainable Investing Assets ανά περιοχή, GSI Alliance», Πηγή: US SIF Foundation (2016)

## Σύγχρονες θεωρίες ως προπομπός του ESG

### **Friedman Doctrine ή η θεωρία των μετόχων ή της μεγιστοποίησης της μετοχικής αξίας**

Το «Δόγμα Friedman»<sup>40</sup> («Friedman Doctrine»), που ονομάζεται επίσης θεωρία των μετόχων, είναι μια κανονιστική θεωρία της επιχειρηματικής ηθικής που αναπτύχθηκε από τον οικονομολόγο Milton Friedman (1970)<sup>41</sup>, η οποία υποστηρίζει ότι η αποκλειστική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι στους μετόχους της. Αυτή η προσέγγιση θεωρεί τους μετόχους ως την οικονομική κινητήρια δύναμη του οργανισμού και τον μοναδικό εταίρο στον οποίο η εταιρεία είναι κοινωνικά υπεύθυνη. Ως εκ τούτου, ο στόχος της επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τις αποδόσεις στους μετόχους. Ο Friedman υποστηρίζει ότι οι μέτοχοι μπορούν στη συνέχεια να αποφασίσουν μόνοι τους σε ποιες κοινωνικές πρωτοβουλίες θα συμμετάσχουν και όχι να αποφασίζουν τα διορισμένα στελέχη για επιχειρηματικούς σκοπούς. Ο Friedman, παράλληλα, υποστήριξε ότι η διαχείριση της επιχείρησης αφορά στο «να κερδίζει όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα τηρώντας τους βασικούς κανόνες της κοινωνίας, τόσο αυτούς που ενσωματώνονται στο νόμο, όσο και εκείνους που ενσωματώνονται στην ηθική» (Friedman 1970). Μέσα στο συλλογισμό του θέτει πέρα από τα κέρδη και τη διάσταση της επιχειρηματικής ηθικής. Το δόγμα Friedman είχε μεγάλη επιρροή στον εταιρικό κόσμο, αλλά έχει επίσης προσελκύσει κριτική.

---

<sup>40</sup> Milton Friedman (1970), "A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits", New York Times

<sup>41</sup> Wikipedia (2021), Milton Friedman, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Friedman](https://en.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman)

## Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders theory)

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders Theory)<sup>42</sup>, που πιο εμπειριστικά διατύπωσε ο R. Edward Freeman<sup>43</sup> σε σχετικό του άρθρο (Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984)<sup>44</sup>, είναι μια άποψη του καπιταλισμού που τονίζει τις διασυνδεδεμένες σχέσεις μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της, των προμηθευτών, των εργαζομένων, των επενδυτών, των κοινοτήτων και άλλων που έχουν όφελος στον οργανισμό. Η θεωρία υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και όχι μόνο για τους μετόχους. Το 1984, ο R. Edward Freeman περιέγραψε αρχικά τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με τη διοίκηση και την επιχειρηματική ηθική που αντιμετωπίζει τα ήθη και τις αξίες στη διαχείριση ενός οργανισμού. Η θεωρία έχει γίνει βασικό στοιχείο στη μελέτη της επιχειρηματικής ηθικής και έχει χρησιμεύσει ως πλατφόρμα, όχι μόνο για περαιτέρω μελέτη και ανάπτυξη στην έρευνα, αλλά ως πρακτική στο σύγχρονο στυλ διοίκησης<sup>45</sup>. Από τη δεκαετία του 1980, υπήρξε μια σημαντική άνοδος της εξέλιξης της θεωρίας, με τους μελετητές σε όλο τον κόσμο να συνεχίζουν να αμφισβητούν τη βιωσιμότητα της εστίασης στον πλούτο των μετόχων ως τον πιο θεμελιώδη στόχο των επιχειρήσεων.

## Η θεωρία της βιώσιμης ανάπτυξης

Η έννοια της βιώσιμης ή αειφόρου ανάπτυξης<sup>46</sup> περιεγράφηκε στο Brundtland Report του 1987 (γνωστό και ως "Our Common Future") ως *«την ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες»*<sup>47</sup>. Υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης: κοινωνία, περιβάλλον, πολιτισμός και οικονομία - οι οποίες είναι αλληλένδετες και όχι ξεχωριστές. Οι όροι βιώσιμη ανάπτυξη και βιωσιμότητα έχουν τη

---

<sup>42</sup> Stakeholder theory (2021), «About stakeholder theory», [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <http://stakeholdertheory.org/about/>

<sup>43</sup> Wikipedia (2021), "R. Edward Freeman", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/R.\\_Edward\\_Freeman](https://en.wikipedia.org/wiki/R._Edward_Freeman)

<sup>44</sup> Wikipedia (2021), "Stakeholder theory", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_theory)

<sup>45</sup> R. Edward Freeman, John McVea (2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management", The Darden School, University of Virginia

<sup>46</sup> UNESCO (2021), "Sustainable Development", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/sd>

<sup>47</sup> Wikipedia (2021), "Common Future", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/Our\\_Common\\_Future](https://en.wikipedia.org/wiki/Our_Common_Future)

διαφοροποίησή τους. Η βιωσιμότητα συχνά θεωρείται μακροπρόθεσμος στόχος (δηλαδή ένας πιο βιώσιμος κόσμος), ενώ η βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρεται στις πολλές διαδικασίες και δρόμους για την επίτευξή της.

Το Brundtland Report, δημοσιεύτηκε τον Οκτώβριο του 1987 από τα Ηνωμένα Έθνη μέσω του Oxford University Press. Αυτή η έκδοση πήρε το όνομα της Gro Harlem Brundtland, πρώην Νορβηγίδας πρωθυπουργού, που διετέλεσε Προέδρος της Παγκόσμιας Επιτροπής Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης (WCED).

Στόχοι της έκθεσης Brundtland ήταν η πολυμερής προσέγγιση και η αλληλεξάρτηση των εθνών στην αναζήτηση βιώσιμης ανάπτυξης. Η έκθεση προσπάθησε να προσεγγίσει τις περιβαλλοντικές ανησυχίες που είχε εισάγει η Διάσκεψη της Στοκχόλμης (1972)<sup>48</sup>. Η έκθεση έθεσε τα περιβαλλοντικά ζητήματα στην πολιτική ατζέντα και είχε ως στόχο να αντιμετωπίσει το περιβάλλον και την ανάπτυξη ως ένα ενιαίο ζήτημα. Το Brundtland Report έδινε κύρια εντολή να:

- επανεξεταστούν τα κρίσιμα ζητήματα περιβάλλοντος και ανάπτυξης και να διατυπωθούν καινοτόμες και ρεαλιστικές προτάσεις δράσης,
- ενισχυθεί η συνεργασία των κρατών για το περιβάλλον και την ανάπτυξη σε διεθνές επίπεδο και να αξιολογηθούν νέες μορφές συνεργασίας που μπορούν να ξεφύγουν από τα υπάρχοντα πρότυπα και να επηρεάσουν τις πολιτικές προς την κατεύθυνση της αναγκαίας αλλαγής,
- αυξηθεί το επίπεδο της δέσμευσης για δράση εκ μέρους ατόμων, εθελοντικών οργανώσεων, επιχειρήσεων, ινστιτούτων και κυβερνήσεων.

Η έκθεση αναγνώρισε ότι η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού με τη μορφή μείωσης της φτώχειας, ισότητας των φύλων και ανακατανομής του πλούτου ήταν ζωτικής σημασίας για τη χάραξη στρατηγικών για τη διατήρηση του περιβάλλοντος και αναγνώρισε επίσης ότι υπήρχαν περιβαλλοντικά όρια στην οικονομική ανάπτυξη στις βιομηχανοποιημένες κοινωνίες. Η έκθεση Brundtland ισχυρίστηκε ότι η φτώχεια μειώνει τη βιωσιμότητα και επιταχύνει τις περιβαλλοντικές πιέσεις - δημιουργώντας μια ανάγκη για ισορροπία μεταξύ οικονομίας και οικολογίας.

Το Brundtland Report και οι εργασίες της Παγκόσμιας Επιτροπής Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης έθεσαν τις βάσεις για τη σύγκληση της Διάσκεψης Κορυφής του 1992 και την υιοθέτηση της Ατζέντας 21, τη Διακήρυξη του Ρίο και τη σύσταση της Επιτροπής για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

---

<sup>48</sup> Wikipedia (2021), "United Nations Conference on the Human Environment", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations\\_Conference\\_on\\_the\\_Human\\_Environment](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Conference_on_the_Human_Environment)

## Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) του Carroll<sup>49</sup>

Ο Archie B. Carroll το 1991 δημοσίευσε άρθρο του στο οποίο κάνει λόγο για τις τέσσερις διαστάσεις που απαρτίζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ή Corporate Social Responsibility (CSR): οικονομική, νομική, ηθική και φιλανθρωπική. Επιπλέον, αυτές οι τέσσερις κατηγορίες ή τα συστατικά της ΕΚΕ μπορεί να απεικονιστούν ως μία πυραμίδα. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Carroll η κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις αποτελεί και μία «ευθύνη» για τις εταιρείες και έχουν ως εξής:

- **Οικονομική διάσταση (ή Οικονομική ευθύνη):** Οι επιχειρήσεις παραδοσιακά είχαν ως κύριο στόχο την παραγωγή κέρδους, ως εκ τούτου, ο κύριος ρόλος τους ήταν να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών και να αποφέρουν αποδεκτό κέρδος. Στη συνέχεια το κίνητρο του κέρδους μετατράπηκε στην έννοια του μέγιστου κέρδους. Με αυτό ως γνώμονα, όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις βασίζονται στα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης. Αυτή η διάσταση βρίσκεται στη βάση της πυραμίδας.
- **Νομική διάσταση (ή Νομική ευθύνη):** Οι επιχειρήσεις αναμένεται να συμμορφώνονται με τους νόμους και τους κανονισμούς που έχουν εκδοθεί από τις αρχές και τοπικές κυβερνήσεις. Η νομική υποχρέωση των εταιρειών είναι από τις θεμελιώδεις και ιστορικά πιο παλιές υποχρεώσεις τους. Ως μερική εκπλήρωση του «κοινωνικού συμβολαίου» μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας, οι επιχειρήσεις αναμένεται να λειτουργούν στο πλαίσιο του νόμου. Οι νομικές ευθύνες αντανακλούν μια «κωδικοποιημένη ηθική» με την έννοια ότι ενσωματώνουν βασικές αρχές της δίκαιης λειτουργίας, όπως αυτές έχουν αποτυπωθεί στους νόμους κάθε πολιτείας. Η νομική διάσταση βρίσκεται στο αμέσως επόμενο στρώμα στην πυραμίδα και θεωρείται ότι συνυπάρχει με την οικονομική διάσταση ως θεμελιώδεις αρχές του συστήματος των ελεύθερων επιχειρήσεων.

---

<sup>49</sup> Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll (2003), "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4. ISSN 1052-1SOX. pp. 503-530



- Ηθική διάσταση (ή Ηθική ευθύνη):** Παρόλο που οι οικονομικές και νομικές ευθύνες ενσωματώνουν ηθικούς κανόνες σχετικά με τη δικαιοσύνη, οι ηθικές ευθύνες περιλαμβάνουν εκείνες τις δραστηριότητες και τις πρακτικές που αναμένονται ή υπαγορεύονται από τα κοινωνικά μέλη, ακόμη και αν δεν έχουν αποδοθεί από κάποιο νόμο. Οι ηθικές ευθύνες ενσωματώνουν εκείνα τα πρότυπα, τους κανόνες ή τις προσδοκίες που αντικατοπτρίζουν την ανησυχία για αυτό που οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι και η κοινότητα θεωρούν δίκαιο ή είναι σύμφωνο με τον σεβασμό ή την προστασία των ηθικών δικαιωμάτων. Με μια έννοια, η αλλαγή ηθικής ή αξιών προηγείται της θέσπισης του νόμου, επειδή γίνονται η κινητήρια δύναμη πίσω από τη δημιουργία νόμων ή κανονισμών. Για παράδειγμα, τα περιβαλλοντικά, τα πολιτικά δικαιώματα και οι κινήσεις των πολιτών αντανakλούν βασικές αλλαγές στις κοινωνικές αξίες και ως εκ τούτου μπορεί να θεωρηθούν ως «ηθικοί διαμεσολαβητές» που οδηγούν στη μεταγενέστερη νομοθεσία. Οι ηθικές ευθύνες είναι συχνά ασαφείς ή βρίσκονται υπό δημόσια συζήτηση ως προς τη νομιμότητά τους, και ως εκ τούτου είναι συχνά δύσκολο να τις αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Περιλαμβάνουν αρχές όπως η δικαιοσύνη, τα δικαιώματα και ο ωφελιμισμός. Το κίνημα επιχειρηματικής ηθικής της δεκαετίας του 1980 είχε καθιερώσει σταθερά την ηθική διάσταση ως νόμιμο συστατικό ΕΚΕ. Αν και απεικονίζεται ως το επόμενο στρώμα της πυραμίδας ΕΚΕ, πρέπει να αναγνωρίζεται συνεχώς ότι είναι σε δυναμική αλληλεπίδραση με την κατηγορία νομικής ευθύνης. Δηλαδή, πιέζει συνεχώς την κατηγορία νομικής ευθύνης να διευρυνθεί ή να επεκταθεί, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί ακόμη μεγαλύτερες προσδοκίες από επιχειρηματίες να λειτουργούν σε επίπεδα υψηλότερα από αυτά που απαιτεί ο νόμος.
- Φιλανθρωπική διάσταση (ή Φιλανθρωπική ευθύνη):** Η φιλανθρωπία περιλαμβάνει εκείνες τις εταιρικές ενέργειες που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινωνίας, πως δηλαδή οι επιχειρήσεις είναι καλοί εταιρικοί πολίτες. Αυτό περιλαμβάνει ενεργό συμμετοχή σε ενέργειες ή προγράμματα για την προώθηση της ανθρώπινης ευημερίας. Παραδείγματα φιλανθρωπίας περιλαμβάνουν συνεισφορές οικονομικών πόρων ή διάθεση χρόνου των στελεχών, όπως συνεισφορές στις τέχνες, την εκπαίδευση ή τις τοπικές κοινωνίες. Η κοινωνία επιθυμεί από τις επιχειρήσεις να συνεισφέρουν τα χρήματά τους, τους πόρους τους και τον χρόνο των εργαζομένων τους σε ανθρωπιστικά προγράμματα ή σκοπούς, αλλά δεν θεωρούν τις επιχειρήσεις ως ανήθικες εάν δεν παρέχουν το επιθυμητό επίπεδο. Ως εκ τούτου, η

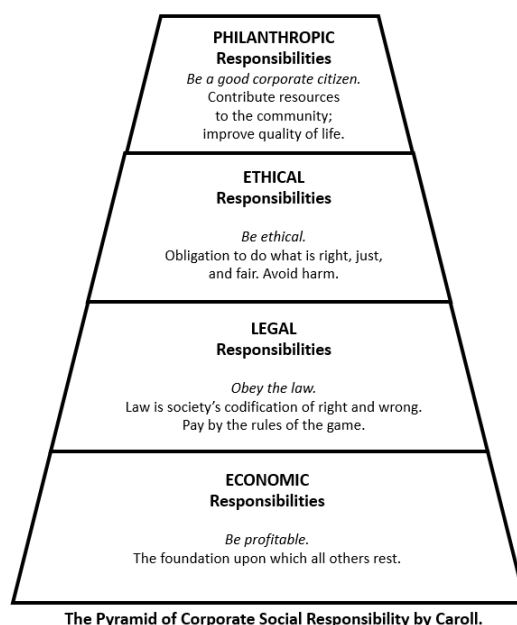
φιλανθρωπία είναι περισσότερο διακριτική ή εθελοντική από την πλευρά των επιχειρήσεων, παρόλο που υπάρχει πάντα η κοινωνική προσδοκία ότι οι επιχειρήσεις το παρέχουν. Ένας αξιοσημείωτος λόγος για τον οποίο γίνεται διάκριση μεταξύ φιλανθρωπικών και ηθικών ευθυνών είναι ότι ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι κοινωνικά υπεύθυνες εάν είναι απλώς «καλοί πολίτες» στην κοινωνία. Αυτή η διάκριση υπογραμμίζει ότι η ΕΚΕ περιλαμβάνει φιλανθρωπικές συνεισφορές, αλλά δεν περιορίζεται σε αυτές. Στην πραγματικότητα, η φιλανθρωπία είναι πολύ επιθυμητή και πολύτιμη, αλλά στην πραγματικότητα λιγότερο σημαντική από τις άλλες τρεις διαστάσεις κοινωνικής ευθύνης. Κατά μια έννοια, η φιλανθρωπία είναι κερασάκι στην τούρτα - ή στην πυραμίδα, όπως περιγράφει ο Carroll.

Η πυραμίδα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης απεικονίζεται στο Σχεδιάγραμμα 1.3. Συνοψίζοντας, απεικονίζει τα τέσσερα στοιχεία της ΕΚΕ, ξεκινώντας με τη βασική έννοια της οικονομικής διάστασης. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις αναμένεται να υπακούσουν στο νόμο επειδή ο νόμος είναι η κωδικοποίηση της κοινωνίας της αποδεκτής και μη αποδεκτής συμπεριφοράς. Ακολουθεί η ευθύνη των επιχειρήσεων να είναι ηθικές. Σε αυτό το θεμελιώδες επίπεδο και πιο ουσιαστικό, η υποχρέωση αφορά στο να κάνουμε ό, τι είναι σωστό, δίκαιο και να αποφεύγουμε ή να ελαχιστοποιούμε τη ζημιά στα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενους, καταναλωτές, περιβάλλον κ.α.). Τέλος, οι επιχειρήσεις αναμένεται να είναι ένας «καλός εταιρικός πολίτης». Αυτό αποτυπώνεται στη φιλανθρωπική ευθύνη, όπου οι επιχειρήσεις αναμένεται να συνεισφέρουν οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους στην κοινωνία για να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής.

Σύμφωνα με τον Carroll, καμία «μεταφορά» σε ένα σχεδιάγραμμα δεν είναι τέλειο και η πυραμίδα ΕΚΕ δεν αποτελεί εξαίρεση. Με την πυραμίδα, όμως, στοχεύει να απεικονίσει ότι η συνολική εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει διαφορετικές συνιστώσες που αποτελούν το σύνολο των ευθυνών μιας επιχείρησης. Αν και οι διαφορετικές διαστάσεις έχουν αντιμετωπιστεί ως ξεχωριστές έννοιες, δεν αλληλο-αποκλείονται και δεν αποσκοπούν στην αντιπαράθεση ή στην υποβάθμιση των οικονομικών ευθυνών μιας επιχείρησης απέναντι στις άλλες ευθύνες της. Αντιθέτως, οι διαφορετικοί τύποι υποχρεώσεων βρίσκονται σε συνεχή, αλλά δυναμική ένταση μεταξύ τους. Οι πιο κρίσιμες εντάσεις, φυσικά, είναι μεταξύ οικονομικής και νομικής, οικονομικής και ηθικής και οικονομικής και φιλανθρωπικής. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί και ως σύγκρουση της «ανησυχίας για τα κέρδη» και της «ανησυχίας για την κοινωνία». Εν κατακλείδι, η συνολική εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων συνεπάγεται

την ταυτόχρονη εκπλήρωση των οικονομικών, νομικών, ηθικών και φιλανθρωπικών ευθυνών της επιχείρησης.

Αυτή η προσέγγιση, όπως ο ίδιος ο Carroll αναφέρει, αυτή η σειρά ευθυνών μπορεί να φαίνεται πολύ γενική και έρχεται σε αντίθεση με το κλασικό οικονομικό επιχείρημα ότι η διοίκηση έχει μία ευθύνη: «να μεγιστοποιήσει τα κέρδη των ιδιοκτητών ή των μετόχων της». Ο οικονομολόγος Milton Friedman, ο πιο έντονος θιασώτης αυτής της άποψης, ότι η ευθύνη της εταιρείας είναι «να μεγιστοποιήσει τα κέρδη των ιδιοκτητών ή των μετόχων», υποστήριξε ότι τα κοινωνικά ζητήματα δεν απασχολούν τους επιχειρηματίες και αυτά τα προβλήματα θα πρέπει να επιλυθούν από την απεριόριστη λειτουργία της ελεύθερης αγοράς. Ο Friedman, όπως ειπώθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο, υποστήριξε ότι μία εταιρεία ενδιαφέρεται να «κερδίζει όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα τηρώντας τους βασικούς κανόνες της κοινωνίας, τόσο αυτούς που ενσωματώνονται στο νόμο, όσο και εκείνους που ενσωματώνονται στην ηθική» (Friedman 1970). Οι περισσότεροι επικεντρώνονται στο πρώτο μέρος της φράσης του Friedman, αλλά όχι στο δεύτερο μέρος. Φαίνεται σαφές από αυτή τη δήλωση ότι τα κέρδη, η συμμόρφωση με το νόμο και η ηθική αφορούν στα τρία συστατικά της πυραμίδας της ΕΚΕ – οικονομική, νομική και ηθική διάσταση. Μόνο τη φιλανθρωπική διάσταση αφήνει εκτός. Ωστόσο, ο Carroll, θεωρεί πως αυτή η προσέγγιση μπορεί να υιοθετηθεί εύκολα από πολλούς οικονομολόγους, όμως δύσκολα οι επιχειρηματίες θα αποκλείσουν τα φιλανθρωπικά προγράμματα από το εύρος των δραστηριοτήτων τους.



Σχ. 1.3. Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Carroll, Mark S. Schwartz και Archie B. Carroll (2003), Πηγή: “Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach”, Business Ethics Quarterly, Volume 13

## **Triple bottom line (TBL ή 3BL)**

Μία προσέγγιση κατανόησης της βιώσιμης ανάπτυξης είναι η θεωρία του Triple bottom line<sup>50</sup>. Βάση αυτού του όρου, που πρώτος εισήγαγε ο σύμβουλος επιχειρήσεων, συγγραφέας και entrepreneur, John Elkington<sup>51</sup> το 1994, οι επιχειρήσεις πρέπει να δεσμευτούν να μετρήσουν τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα, εκτός από τις οικονομικές τους επιδόσεις, αντί να επικεντρώνονται αποκλειστικά στη δημιουργία κέρδους ή στο κλασικό “bottom line”. Αυτή η προσέγγιση χωρίζεται σε τρία σημεία: κέρδος, άνθρωπος και πλανήτης («3 Ps»: profit, people, planet).

### **Κέρδος (Profit)**

Σε μια καπιταλιστική οικονομία, η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις οικονομικές της επιδόσεις ή το κέρδος που παράγει για τους μετόχους. Οι πρωτοβουλίες στρατηγικού σχεδιασμού και οι βασικές επιχειρηματικές αποφάσεις σχεδιάζονται γενικά προσεκτικά για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη, μειώνοντας παράλληλα το κόστος και μετριάζοντας τον κίνδυνο.

### **Άνθρωποι (People)**

Το δεύτερο συστατικό της θεωρίας αναδεικνύει τον κοινωνικό αντίκτυπο μιας επιχείρησης ή τη δέσμευσή της στους ανθρώπους. Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ των μετόχων μιας εταιρείας και των ενδιαφερομένων μερών. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις προτιμούν την αξία των μετόχων ως δείκτη επιτυχίας, πράγμα που σημαίνει ότι προσπαθούν να δημιουργήσουν αξία για όσους κατέχουν μετοχές της εταιρείας. Καθώς οι επιχειρήσεις υιοθετούν όλο και περισσότερο τη βιωσιμότητα, έχουν στρέψει την προσοχή τους στη δημιουργία αξίας για όλους τους ενδιαφερόμενους που επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές αποφάσεις της εταιρείας,

---

<sup>50</sup> Kelsey Miller (2020), “The triple bottom line: What it is and why it is important”, [Harvard Business School Online], [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

<sup>51</sup> Wikipedia (2021), “John Elkington”, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Elkington\\_\(business\\_author\)](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Elkington_(business_author))

συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των εργαζομένων και των μελών της τοπικής ή ευρύτερης κοινωνίας.

## **Ο πλανήτης (Planet)**

Το τελευταίο συστατικό της θεωρίας αφορά τη δημιουργία θετικού αντίκτυπου στον πλανήτη. Από τη γέννηση της Βιομηχανικής Επανάστασης, οι μεγάλες εταιρείες έχουν συνεισφέρει ένα εκπληκτικό ποσό ρύπανσης στο περιβάλλον, το οποίο υπήρξε βασικός μοχλός της κλιματικής αλλαγής. Μια πρόσφατη έκθεση (CDP Carbon Majors Report 2017)<sup>52</sup> διαπίστωσε ότι 100 εταιρείες στον τομέα της ενέργειας είναι υπεύθυνες για περίπου το 71% των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου που προκαλούν την κλιματική αλλαγή. Ενώ οι επιχειρήσεις υπήρξαν ιστορικά οι μεγαλύτεροι συντελεστές στην κλιματική αλλαγή, επίσης κρατούν τα κλειδιά για την προώθηση θετικών αλλαγών. Οι προσαρμογές, όπως η χρήση υλικών οικολογικής και ηθικής προέλευσης, η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και ο εξορθολογισμός των μεταφορών είναι βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση.

## **Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder theory)**

Πριν προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυση σχετικά με τους παράγοντες του ESG και το πως επηρεάζουν στην ανάπτυξη μίας επιχείρησης, θεωρείται σκόπιμο να αναλύσουμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τα μέρη με τα οποία αναπτύσσει συμφέροντα. Σε μία επιχείρηση, εκτός από τους μετόχους (shareholders), υπάρχουν και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις αποφάσεις της επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές ονομάζονται Συμμέτοχοι ή Κοινωνικοί Εταίροι ή Εμπλεκόμενα ή Ενδιαφερόμενα Μέρη (Stakeholders). Η θεωρία των συμμετεχόντων υποστηρίζει ότι υπάρχουν και άλλα μέρη που εμπλέκονται, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των προμηθευτών, των επενδυτών, των κοινοτήτων, των κυβερνητικών φορέων, των πολιτικών ομάδων, των εμπορικών ενώσεων και των συνδικάτων. Ακόμη και οι ανταγωνιστές μερικές φορές υπολογίζονται ως ενδιαφερόμενα μέρη –η κατάστασή τους προέρχεται από την ικανότητά τους να επηρεάζουν την επιχείρηση και τους μετόχους της. Το τι συνιστά

---

<sup>52</sup> Dr. Paul Griffin (2017), CDP, “Carbon Majors Report 2017”

ένα ενδιαφερόμενο μέρος είναι ιδιαίτερα υπό συζήτηση με πολλούς ορισμούς που υπάρχουν στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία<sup>53</sup>.

Η λέξη "stakeholder", στην τρέχουσα χρήση της, εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε ένα εσωτερικό υπόμνημα στο Ινστιτούτο Ερευνών του Στάνφορντ το 1963. Το 1971, ο Hein Kroos και ο Klaus Schwab δημοσίευσαν ένα γερμανικό φυλλάδιο, "Modern Enterprise Management" in Mechanical Engineering, υποστηρίζοντας ότι η διαχείριση μιας σύγχρονης επιχείρησης πρέπει να εξυπηρετεί όχι μόνο τους μετόχους, αλλά και όλους τους ενδιαφερόμενους. Ακολούθησαν συγγραφείς, όπως για παράδειγμα, ο Ian Mitroff (1983), που δημοσίευσε το "Stakeholders of the Organizational Mind". Ο R. Edward Freeman έγραψε ένα άρθρο σχετικά με τη θεωρία των ενδιαφερομένων στο California Management Review στις αρχές του 1983, αλλά δεν κάνει καμία αναφορά στο έργο του Mitroff, αποδίδοντας την ανάπτυξη της έννοιας σε εσωτερική συζήτηση στο Stanford Research Institute. Ακολούθησε το "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984) του ίδιου, που προσδιορίζει και ομαδοποιεί τις κατηγορίες που είναι ενδιαφερόμενα μέρη μιας εταιρείας, περιγράφει και προτείνει μεθόδους με τις οποίες η διοίκηση μπορεί να λαμβάνει δεόντως υπόψη τα συμφέροντά τους. Ο R. Edward Freeman συμπεριλαμβάνει τους shareholders στους stakeholders, ανεξάρτητα αν το κάθε μέρος έχει διαφορετικές αξιώσεις από την επιχείρηση.

Η βιβλιογραφία δίνει αρκετούς τρόπους για το πως θα κατηγοριοποιηθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με τη θεωρία του Max B. E. Clarkson (1995)<sup>54</sup>, οι συμμετοχοί χωρίζονται σε κύριοι και δευτερεύοντες. Κύριοι είναι αυτοί που κρίνονται αναγκαίοι για να λειτουργήσει η επιχείρηση, ενώ δευτερεύοντες είναι αυτοί που επηρεάζονται από την εταιρεία και την επηρεάζουν, αλλά χωρίς αυτούς συνεχίζει η λειτουργία της εταιρείας. Στους κύριους συμμετόχους συγκαταλέγονται οι μέτοχοι, οι επενδυτές, τα συνδικάτα των εργαζομένων, οι προμηθευτές, το κράτος. Οι Thomas Donaldson και Lee E. Preston (1995)<sup>55</sup> προτείνουν μία κατηγοριοποίηση στους συμμετόχους, που αποδίδονται σχεδιαγραμματικά με τρεις ομόκεντρους κύκλους, όπως φαίνεται και στο σχεδιάγραμμα 1.4, η θεωρία τους είχε τρεις, ενώ παράλληλα η

---

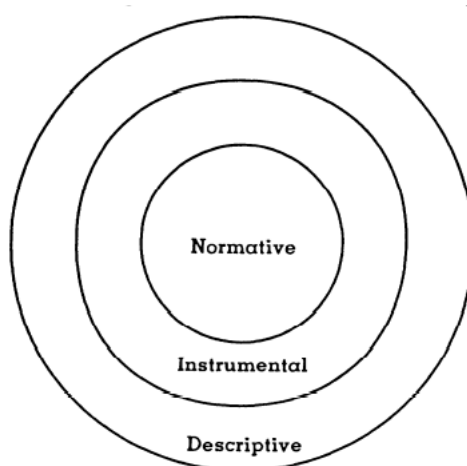
<sup>53</sup> Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", The Academy of Management Review, Oct., 1997, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

<sup>54</sup> Max B. E. Clarkson (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", The Academy of Management Review, Jan., 1995, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 92-117, Academy of Management

<sup>55</sup> Thomas Donaldson, Lee E. Preston (1995), "The stakeholders' theory of the corporation: concepts, evidence and implications", Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 1, 65-91

κατηγοριοποίηση έχει να κάνει με το αν εκείνοι ενδιαφέρονται για την επιχείρηση, παρά αν η επιχείρηση ενδιαφέρεται για αυτούς:

- **Descriptive / Empirical:** η θεωρία χρησιμοποιείται για να περιγράψει και να εξηγήσει κάποιες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά της εταιρείας.
- **Instrumental:** η θεωρία χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει την ύπαρξη ή μη ύπαρξη δεσμών μεταξύ συμμετόχων και διοίκησης και κατά πόσο η διοίκηση τους λαμβάνει υπόψη στην επίτευξη των στόχων της.
- **Normative:** η θεωρία χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τη λειτουργία της επιχείρησης και να προσδιορίσει φιλοσοφικές κατευθυντήριες γραμμές κατά τη λήψη αποφάσεων.



Σχ. 1.4. “Three Aspects of Stakeholders Theory”, Donaldson & Preston, Πηγή: Thomas Donaldson, Lee E. Preston (1995), “The stakeholders’ theory of the corporation: concepts, evidence and implications”, *Academy of Management Review*

Οι Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle και Donna J. Wood (1997) διατύπωσαν την άποψή τους στο άρθρο “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts”<sup>56</sup>, που θέλει την ομάδα συμμετεχόντων να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Να προσφέρει στην εταιρεία πολύτιμους πόρους

---

<sup>56</sup> Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *The Academy of Management Review*, Oct., 1997, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

- Η δική τους ευημερία πρέπει να εξαρτάται και από την ευημερία της επιχείρησης
- Να διαθέτει δύναμη ώστε να ασκήσει τη δική της επιρροή

Κάθε ομάδα που διαθέτει ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να γίνει ομάδα ενδιαφερόμενων μερών. Σύμφωνα με τον Mitchell τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτών των ομάδων είναι: η ισχύς, η νομιμότητα και η δυνατότητα άσκησης πίεσης. Με τον όρο ισχύς εννοείται η ικανότητα των εταίρων να ασκήσουν τη θέλησή τους απέναντι στην εταιρεία με πρακτικά ή κανονιστικά μέτρα. Η νομιμότητα αφορά στις ενέργειες που διενεργεί μία ομάδα και κατά πόσο είναι αποδεκτές στα πλαίσια του κοινωνικού συστήματος. Η άσκηση πίεσης έχει να κάνει με το βαθμό που μπορεί μία ομάδα να ικανοποιήσει έγκαιρα τις απαιτήσεις της.

Η θεωρία των κοινωνικών εταίρων παρουσιάζει κάποια ζητήματα<sup>57</sup>, καθώς δεν λαμβάνει υπόψη της τους «σιωπηλούς» εταίρους (περιβάλλον) και τους απόντες εταίρους (μελλοντικές γενιές) (Carron 2003). Επίσης, υπάρχει η άλλη πλευρά που υποστηρίζει πως μόνο οι άνθρωποι μπορούν να χαρακτηριστούν ως «ομάδα» (Phillips Reichard). Σε αυτό το σημείο, η επιχειρηματολογία απαντά πως και το περιβάλλον μπορεί να ενταχθεί στα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς αφενός υπάρχουν ομάδες ανθρώπων που προασπίζονται την ευημερία του (π.χ. οικολόγοι), αλλά και σχετίζεται να τα συμφέροντα των επόμενων γενεών.

Ωστόσο, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών καταφέρνει να γίνει αποδεκτή όχι μόνο στους τομείς της επιχειρηματικής ηθικής. Χρησιμοποιείται ως ένα από τα πλαίσια στις μεθόδους εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως για παράδειγμα, το ISO 26000<sup>58</sup> και το GRI - Παγκόσμια Σύμπραξη Απολογισμών (Global Reporting Initiative)<sup>59</sup> που περιλαμβάνουν και ανάλυση ενδιαφερομένων μερών.

---

<sup>57</sup> Πολυξένη Στράτου (2009 - Πτυχιακή Εργασία), «Μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης ως ο κεντρικός στόχος στο πλαίσιο της χρηματοοικονομικής διοίκησης», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, -Δια τμηματικό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, MBA, σελ. 45

<sup>58</sup> ISO (2021), ISO 26000 Social responsibility, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<sup>59</sup> Global Reporting (2021), Reporting Standards, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.globalreporting.org/>



## Η σύγχρονη θεωρία του Pieconomics

Τον όρο Pieconomics εισήγαγε ο Alex Edmans (2021) μέσα από το βιβλίο του “Grow the Pie”<sup>60</sup>, θέλοντας να περιγράψει τη διαφορά μεταξύ μίας εταιρείας που με τις ενέργειές της προσανατολίζεται στο να δημιουργήσει κέρδη και μίας άλλης που δημιουργεί αξία, ενσωματώνοντας την έννοια της «κοινωνίας» μέσα στο μοντέλο λειτουργίας της. Ο Edmans (2021) χρησιμοποιεί τη λέξη «πίτα» για να περιγράψει όλη την αλυσίδα αξίας ενός προϊόντος και μίας εταιρείας. Με τον όρο Pieconomics, ο συγγραφέας περιγράφει το επιχειρηματικό μοντέλο που δημιουργεί κέρδη, δημιουργώντας αξία στην κοινωνία. Στη θεωρία του Pieconomics, η εταιρεία βλέπει τους επενδυτές ως ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, ενώ προσπαθεί να τους ικανοποιήσει όχι προσφέροντάς τους ολόένα και μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας ή διατηρώντας το υπάρχον, αλλά μεγαλώνοντας την πίτα. Η ερώτηση του επιχειρηματία, κατά τον Edmans (2021), σε αυτήν την περίπτωση είναι τι ενέργειες έχει κάνει ώστε να αυξάνει το κέρδος της εταιρείας, αυξάνοντας και την αξία που προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο και τι επιστρέφει πίσω σε αυτό. Για παράδειγμα, τα νέα προϊόντα βελτιώνουν την καθημερινότητα των καταναλωτών; Οι υψηλότερες τιμές σημαίνουν και καλύτερη ποιότητα, χρησιμοποιώντας όλα τα τελευταία τεχνολογικά επιτεύγματα; Για την παραγωγή τους, οι εργαζόμενοι είχαν ένα υγιές περιβάλλον εργασίας; Ποιο ήταν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των προϊόντων; Το Pieconomics δεν αποκλείει τα κέρδη από την θεωρία του, αφού τα θεωρεί απαραίτητα για να μεγαλώσει την πίτα. Μεγαλώνοντας την πίτα δεν σημαίνει πως μεγαλώνει η επιχείρηση, αλλά ο βαθμός συνεργασίας και αλληλεπίδρασης όλων των μερών για τον ίδιο σκοπό, αυξάνοντας την αξία και δημιουργώντας κέρδη. Αυτή η θεώρηση διαφοροποιείται από τις πρακτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR) και τονίζει ως μεγάλη διαφορά πως το Pieconomics αφορά όλη τη δραστηριότητα της επιχείρησης και όχι μεμονωμένες ενέργειες που απλά λειτουργούν για ένα καλό σκοπό. Στον αντίποδα αυτής της θεωρίας είναι η προσέγγιση του Pie-splitting, που η εταιρεία με τις ενέργειές της δεν μεγαλώνει την πίτα, αλλά παίρνει όλο και περισσότερα κομμάτια της με όφελος το κέρδος.

---

<sup>60</sup> Alex Edmans (2021), “Grow the Pie”, Cambridge, Updated Edition 2021

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Mckinsey.com (2021), "The necessity of doing well by doing good", Milken Institute Review, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good>
2. Milton Friedman (1970), "A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", New York Times
3. Wikipedia (2021), "Environmental, social and corporate governance", [https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,\\_social\\_and\\_corporate\\_governance](https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social_and_corporate_governance)
4. Robert Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim (2012), "Is sustainability now the key to corporate success?", The Guardian, 6 January 2012, <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-key-corporate-success>
5. Robert G. Eccles, Linda-Eling Lee, Judith C. Strohle, "The Social Origins of ESG? An Analysis of Innovest and KLD"
6. Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, <https://www.athexgroup.gr/el/esg-sustainability>
7. Wikipedia 2021, Environmental governance, [https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental\\_governance](https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_governance)
8. IUCN, International Union for Conservation of Nature, <https://www.iucn.org/>
9. IUCN, 2014 Annual Report of the Species Survival Commission and the Global Species Programme, <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2015-024.pdf>
10. IPCC, (2021), "AR6 Climate Change 2021: The Physical Science Basis", <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>
11. UNCTAD (2009), "Statement by Supachai Panitchpakdi, Secretary-General of UNCTAD, to the 47th Executive Session of the Trade and Development Board", [tdbex47statement\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdbex47statement_en.pdf) (unctad.org)
12. Wikipedia (2021), "Σύμβαση-Πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την Κλιματική Αλλαγή", <https://tinyurl.com/bdef52zw>
13. United Nations (2021), "What is the Kyoto Protocol?", [https://unfccc.int/kyoto\\_protocol](https://unfccc.int/kyoto_protocol)
14. Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2021), «Συμφωνία του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή», <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/climate-change/paris-agreement/>
15. Εφημερίδα της Κυβέρνησης, Άρθρο 2 του ν. 2204/1994, ΦΕΚ 59 Α' (1994), <https://tinyurl.com/35htnce9>
16. Convention on Biological Diversity (2021), "Στρατηγικό Σχέδιο για τη Βιοποικιλότητα 2011-2020 και οι Στόχοι Aichi ", <https://www.cbd.int/sp/>
17. UNEP (2014), Annual Report, <https://www.unep.org/resources/annual-report/unep-2014-annual-report>
18. Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας (2021), «Προστασία Στιβάδας του Όζοντος», <https://ypen.gov.gr/perivallon/klimatiki-allagi/prostasia-stivadas-tou-ozontos/>
19. Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1988), «Σύμβαση της Βιέννης για την προστασία της στιβάδας του όζοντος», <https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/ba6e9efc-6db2-408a-9812-2d8e151d5bf0/language-el>
20. Ηνωμένα Έθνη (2021), «Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον», [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://unric.org/el/4312-2/>

21. Business & Human Rights Resource Center (2021), <https://www.business-humanrights.org/en/>
22. JUSTIA (2006), 2006 US Courts of Appeals Case Law, <https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/2006/>
23. European Commission (2021), “About the charter”, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter_en)
24. Χάρτα Διαφορετικότητας (2021), «Χάρτα Διαφορετικότητας για ελληνικές επιχειρήσεις», [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter_en)
25. Investopedia (2021), “What Is Caveat Emptor?”, <https://www.investopedia.com/terms/c/caveatemptor.asp>
26. Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (2021), «Προστασία του Καταναλωτή», <https://tinyurl.com/4df4t48w>
27. Ruth V. Aguilera, Cynthia A. Williams, John M. Conley and Deborah E. Rupp (2006), “Corporate Governance and Social Responsibility: a comparative analysis of the UK and the US”, The Authors Journal compilation © Blackwell Publishing Ltd. 2006
28. Derek Higgs (2005), “Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors”, Higgs Report, United Kingdom by The Stationery Office
29. Wikipedia (2021), “Εργασιακές Σχέσεις», <https://el.wikipedia.org>
30. V.E. (2021), “V.E. part of Moody’s ESG Solutions”, <https://vigeo-eiris.com/about-us/>
31. The Global Compact (2004), “Who Cares Wins”, [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FFinancial markets %2Fwho\\_cares\\_who\\_wins.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial%2Fmarkets%2Fwho_cares_who_wins.pdf)
32. United Nations (2004), Global Compact Leaders’ Summit, Final Report, United Nations Headquarters 24 Ιουλίου 2004
33. UNEP (2005), “A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment”, UNEP Financial Initiative
34. United Nations (2021), “Working with Banks, Insurers, and Investors to create a Sustainable Finance Sector”, <https://www.unepfi.org/>
35. Georg Kell (2018), “The Remarkable Rise Of ESG”, Forbes 2018, <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=5143850f1695>
36. PRI (2021), “Signatories”, <https://www.unpri.org/signatories>
37. US SIF Foundation (2016), “US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends”
38. Wikipedia (2021), Milton Friedman, [https://en.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Friedman](https://en.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman)
39. Stakeholder theory (2021), «About stakeholder theory», <http://stakeholdertheory.org/about/>
40. Wikipedia (2021), “R. Edward Freeman”, [https://en.wikipedia.org/wiki/R.\\_Edward\\_Freeman](https://en.wikipedia.org/wiki/R._Edward_Freeman)
41. Wikipedia (2021), “Stakeholder theory”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_theory)
42. R. Edward Freeman, John McVea (2001), “A Stakeholder Approach to Strategic Management”, The Darden School, University of Virginia
43. UNESCO (2021), “Sustainable Development”, <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/sd>

44. Wikipedia (2021), "Common Future", [https://en.wikipedia.org/wiki/Our\\_Common\\_Future](https://en.wikipedia.org/wiki/Our_Common_Future)
45. Wikipedia (2021), "United Nations Conference on the Human Environment", [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations\\_Conference\\_on\\_the\\_Human\\_Environment](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Conference_on_the_Human_Environment)
46. Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll (2003), "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", Business Ethics Quarterly, Volume 13, Issue 4. ISSN 1052-1SOX.
47. Kelsey Miller (2020), "The triple bottom line: What it is and why it is important", [Harvard Business School Online], <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
48. Wikipedia (2021), "John Elkington", [https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Elkington\\_\(business\\_author\)](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Elkington_(business_author))
49. Dr. Paul Griffin (2017), CDP, "Carbon Majors Report 2017"
50. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", The Academy of Management Review, Oct. 1997
51. Max B. E. Clarkson (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", The Academy of Management Review, Jan., 1995
52. Thomas Donaldson, Lee E. Preston (1995), "The stakeholders' theory of the corporation: concepts, evidence and implications", Academy of Management Review, 1995
53. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", The Academy of Management Review, Oct., 1997
54. Πολυξένη Στράτου (2009 - Πτυχιακή Εργασία), «Μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης ως ο κεντρικός στόχος στο πλαίσιο της χρηματοοικονομικής διοίκησης», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, -Δια τμηματικό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
55. ISO (2021), ISO 26000 Social responsibility, <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
56. Global Reporting (2021), Reporting Standards, <https://www.globalreporting.org/>
57. Alex Edmans (2021), "Grow the Pie", Cambridge, Updated Edition 2021

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Κοινωνικά Υπεύθυνη Επένδυση (Socially Responsible Investing)

#### Το πλαίσιο για το Responsible Investing (UN PRI)

Κοινωνικά Υπεύθυνη Επένδυση ή το Responsible Investing αποτελεί μία επενδυτική στρατηγική, που φιλοδοξεί να ενσωματώσει Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά και Εταιρικής Διακυβέρνησης κριτήρια (ESG) στις επενδυτικές αποφάσεις για να διαχειριστεί καλύτερα τους κινδύνους και να επιτύχει βραχυχρόνιους, και μακροχρόνιους βιώσιμους στόχους (Principles of Responsible Investing (PRI))<sup>61</sup>.

Τα τρία κριτήρια του ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Εταιρική Διακυβέρνηση) περιλαμβάνουν κάποιους δείκτες μέτρησης (KPIs), που σύμφωνα με αυτούς αξιολογείται η εφαρμογή της πολιτικής του ESG σε κάθε οργανισμό. Τα κύρια χαρακτηριστικά των ESG μετρήσεων ενσωματώνουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που εμφανίζουν οι τρεις παράγοντες του ESG για τις εταιρείες ή τα funds που πρόκειται να επενδύσουν. Οι μετρήσεις αυτές λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής του SRI, αλλά για τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί.

Σύμφωνα με τον Dr. James Gifford, Executive Director του PRI, το Responsible Investing αποτελεί μία επενδυτική προσέγγιση που επιτρέπει στους επενδυτές να πάρουν πιο ολιστικές επενδυτικές αποφάσεις, προστατεύοντας τους μετόχους, εγγυώμενοι για μακροχρόνιες αποδόσεις<sup>62</sup>.

Όπως αποδεικνύει η τελική έκθεση Fiduciary Duty in the 21st Century program<sup>63</sup>, είναι κρίσιμης σημασίας η ενσωμάτωση των προτύπων ESG στις επενδυτικές αποφάσεις. Οι περισσότερες αγορές σε όλο τον κόσμο έχουν σημειώσει πρόοδο όσον αφορά την ενσωμάτωση θεμάτων ESG, συμπεριλαμβανομένης της ΕΕ, του Ηνωμένου Βασιλείου, του Καναδά και της Κίνας - με εξαίρεση τις ΗΠΑ.

---

<sup>61</sup> UNPRI (2021), "A blueprint for responsible investment", σελ.3, <https://www.unpri.org/download?ac=5330>

<sup>62</sup> Eurocharity (2010), "The Future of responsible investing, Yearbook 2010", σελ. 20

<sup>63</sup> Fiduciary Duty (2021), "Fiduciary Duty in the 21st Century program", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.fiduciaryduty21.org/>

## Βασικές αρχές με ενσωματωμένο το ESG investing<sup>64</sup>

Η ενσωμάτωση των προτύπων ESG από πλευράς των επενδυτών έχει να κάνει με την:

- Ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών κριτηρίων και θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης (ESG) σε επενδυτικές αναλύσεις και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Ενθάρρυνση υψηλών προδιαγραφών επιδόσεων ESG σε εταιρείες ή άλλες οντότητες στις οποίες επενδύουν.
- Κατανόηση και ενσωμάτωση των προτιμήσεων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα των δικαιούχων και των αποταμιευτών.
- Δημιουργία αναφορών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο έχουν εφαρμοστεί αυτές οι δεσμεύσεις.

Υπάρχουν τρεις κύριοι λόγοι για την ενσωμάτωση θεμάτων ESG:

1. Η ενσωμάτωση ESG είναι επενδυτικός κανόνας,
2. τα θέματα ESG είναι οικονομικά σημαντικά,
3. τα πολιτικά και κανονιστικά πλαίσια αλλάζουν, ώστε να απαιτείται η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG.

Οι επενδυτές που αδυνατούν να ενσωματώσουν θέματα ESG, αποτυγχάνουν στα καθήκοντά τους και είναι όλο και πιο πιθανό να υποβληθούν σε νομική αμφισβήτηση. Αυτές οι αλλαγές στα καθήκοντα των επενδυτών και στη ρύθμιση του χρηματοπιστωτικού συστήματος δεν συμβαίνουν στο κενό. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι ρυθμιστικές αρχές και οι κυβερνήσεις αναγνωρίζουν ότι ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή και η βιώσιμη ανάπτυξη αντιπροσωπεύουν συστημικούς κινδύνους και ευκαιρίες που απαιτούν σαφείς και στοχευμένες παρεμβάσεις. Πολλές χώρες έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν τη Συμφωνία του Παρισιού για το Κλίμα και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης στην εθνική πολιτική και κανονισμούς.

Ορισμένες κυβερνήσεις έχουν επισήμως ενσωματώσει τη βιωσιμότητα στις εντολές των χρηματοπιστωτικών ρυθμιστικών αρχών τους. Αυτή η ενσωμάτωση της χρηματοδότησης στην πολιτική αειφορίας και η ενσωμάτωση θεμάτων βιωσιμότητας στη χρηματοδοτική πολιτική, υποδηλώνουν ότι προχωράμε προς μια πολύ πιο ολοκληρωμένη και ευθυγραμμισμένη προσέγγιση της πολιτικής σε αυτούς τους δύο τομείς. Ενώ, ο διάλογος, σχετικά με το εάν τα ζητήματα ESG αποτελούν μέρος των

---

<sup>64</sup> Global Sustain (2019), "ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)", Φεβρουάριος 2019

επενδυτικών καθυκόντων έχει πλέον τελειώσει, η έκθεση προσδιορίζει αρκετούς τομείς στους οποίους απαιτείται περαιτέρω εργασία.

## 4 τύποι μεθοδολογιών κατά την εξέλιξη του Responsible Investing<sup>65</sup>

1. **Traditional methodology:** η «παραδοσιακή» μεθοδολογία ακολουθεί τους επενδυτικούς κανόνες της αγοράς, χωρίς να ενσωματώνει κάποιον από τους παράγοντες του ESG
2. **Responsible methodology:** η μεθοδολογία που προσπαθεί να αποφύγει τα ρίσκα που υπαγορεύει το ESG ή αντικρουόμενα προσωπικά συμφέροντα
3. **Sustainable methodology:** η επενδυτική διαδικασία που κεφαλαιοποιεί τις μακροπρόθεσμες πρακτικές του ESG
4. **Thematic methodology:** οι επενδύσεις που στηρίζονται στο χώρο της κοινωνίας ή του περιβάλλοντος και αναμένουν να επιφέρουν αποδόσεις.



Σχ. 2.1 «4 τύποι μεθοδολογιών κατά την εξέλιξη του Responsible Investing»

Πηγή: North American Management, Global Sustain (2019), “ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)”

## Κύριες επενδυτικές στρατηγικές ESG (Global Sustainable Investment Alliance)

### Η υιοθέτησή τους παγκοσμίως και η τάση στην Ευρώπη

Το Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)<sup>66</sup> αποτελεί μία ένωση οργανισμών από όλον τον κόσμο που ασχολούνται με τις υπεύθυνες επενδύσεις (SRI). Το όραμα

<sup>65</sup> Global Sustain (2019), “ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)”, σελ. 42

<sup>66</sup> Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), Global Sustainable Investment Review 2020, σελ. 4

της GSIA είναι οι βιώσιμες επενδύσεις να ενσωματωθούν στα χρηματοπιστωτικά συστήματα και την επενδυτική αλυσίδα σε όλο τον κόσμο. Το Global Sustainable Investment Alliance έχει κατηγοριοποιήσει τις στρατηγικές της υπεύθυνης επένδυσης που χρησιμοποιούν τα κριτήρια του ESG. Οι κύριες κατηγορίες επενδυτικών στρατηγικών ESG είναι<sup>67</sup>:

1. **Negative - Exclusionary Screening:** πρόκειται για τη στρατηγική που εξαιρεί κάποιες βιομηχανίες/κλάδους ή εταιρείες από τα funds ή τα επενδυτικά χαρτοφυλάκια, όπως καπνοβιομηχανίες, εταιρείες τυχερών παιχνιδιών, παραγωγών αλκοολούχων ποτών, ορυκτών καυσίμων, παραγωγών όπλων
2. **Positive – Best in class screening:** αφορά στρατηγικές επενδύσεων που εστιάζουν σε οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει τα κριτήρια ESG και εμφανίζουν θετικά αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα σε εταιρείες ηλεκτροκίνησης, ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
3. **Norms based screening:** έλεγχος επενδύσεων βάσει ελαχίστων προτύπων ESG, όπως για παράδειγμα τα GRI report, UN SDGs, CDP-climate change, The Greenhouse Gas Protocol
4. **ESG Integration:** Η συστηματική ενσωμάτωση των παραγόντων του ESG και των χρηματοοικονομικών δεδομένων στην επενδυτική στρατηγική μέσω ESG Managers (χαρακτηρίζεται ως η πιο αναβαθμισμένη στρατηγική αναφορικά με το ESG)
5. **Sustainability themed Investing:** στρατηγική επενδύσεων που στοχεύει σε συγκεκριμένο κλάδο που ασχολείται με τη βιωσιμότητα, όπως για παράδειγμα την καθαρή ενέργεια, την πράσινη τεχνολογία, τη βιώσιμη γεωργία
6. **Impact investing:** επενδυτική στρατηγική που απευθύνεται σε εταιρείες ιδιωτικού συμφέροντος, που στοχεύουν να βελτιώσουν κάποιο κοινωνικό ή περιβαλλοντικό ζήτημα, με την ενσωμάτωση κάποιου ξεκάθαρα κοινωνικού σκοπού, όπως για παράδειγμα τα κοινωφελή ιδρύματα που δημιουργούνται από ιδιωτικές εταιρείες και δεν εμπλέκουν τα κέρδη της εταιρείας με τη δράση των ιδρυμάτων (π.χ. Vodafone Foundation)
7. **Corporate Engagement and Shareholder Action:** η στρατηγική που αξιοποιεί τη δύναμη των μετόχων για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα την πρόταση ή την επιβολή υιοθέτησης των παραγόντων του ESG.

---

<sup>67</sup> Global Sustain (2019), “ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)”, σελ. 42-43



Οι παραπάνω στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν τόσο αυτοτελώς, όσο και σε συνδυασμό, που είναι και το πιο σύνηθες στην πράξη. Η στρατηγική που εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο είναι η στρατηγική “Negative - Exclusionary Screening”, αντιπροσωπεύοντας πάνω από 15 τρισ. δολάρια ΗΠΑ σε παγκόσμιο επίπεδο, με δεύτερη τη στρατηγική “ESG Integration” με 10,37 τρισ δολάρια ΗΠΑ, και τρίτη τη στρατηγική “Corporate Engagement and Shareholder Action” με 8,36 τρισ δολάρια ΗΠΑ. Η στρατηγική “Negative - Exclusionary Screening” διατηρεί την πρώτη θέση και στην Ευρώπη, ενώ η στρατηγική “ESG Integration” κρατά την πρώτη θέση στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, στον Καναδά, στην Ωκεανία και την Ασία, εξαιρώντας την Ιαπωνία (που την πρώτη θέση κατέχει η στρατηγική “Corporate Engagement and Shareholder Action”). Η στρατηγική “Impact investing” είναι αρκετά ανερχόμενη, αν και ακόμα δεν κατέχει μεγάλα μερίδια.

## PRI ESG Value Driver Model

Η χρηματοοικονομική απόδοση μίας επιχείρησης είναι το προϊόν μιας σειράς παραγόντων. Για την πλήρη ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις χρηματοπιστωτικές αγορές, οι εταιρείες πρέπει να ενσωματώνουν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και πληροφορίες διακυβέρνησης (ESG) σε κάθε επικοινωνία με τους επενδυτές.

Το UN Global Compact & Principles for Responsible Investment (PRI) έχει αναπτύξει ένα εργαλείο<sup>68</sup> για τις εταιρείες να αξιολογούν καλύτερα και να κοινοποιούν τον οικονομικό αντίκτυπο των στρατηγικών βιωσιμότητάς τους και να βοηθούν τους επενδυτές να ενσωματώσουν δεδομένα βιωσιμότητας στις υπάρχουσες επενδυτικές τους διαδικασίες. Το ESG Value Driver Model<sup>69</sup> χρησιμοποιεί βασικές μετρήσεις για να προσδιορίσει και να απεικονίσει πώς οι δραστηριότητες ESG συμβάλλουν στη συνολική απόδοση. Το μοντέλο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κατασκευάσουν τις δικές τους μετρήσεις για να περιγράψουν τη σύνδεση μεταξύ των κορυφαίων οικονομικών τους στόχων - **Απόδοση Κεφαλαίου ή Αξίας** - με τους παρακάτω πυλώνες:

- **Ανάπτυξη** (Growth): Αύξηση εσόδων από προϊόντα, υπηρεσίες ή/και στρατηγικές που βασίζονται στη βιωσιμότητα.

<sup>68</sup> United Nations Global Compact (2021), “Implement the Value Driver Model”, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/value-driver-model>

<sup>69</sup> Global Sustain (2019), “ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)”, σελ. 14

- **Παραγωγικότητα (Productivity):** Συνολική ετήσια εξοικονόμηση κόστους (και αποφυγή κόστους) από πρωτοβουλίες με γνώμονα τη βιωσιμότητα.
- **Διαχείριση Κινδύνου (Risk Management):** Μειωμένη έκθεση σε κίνδυνο που σχετίζεται με τη βιωσιμότητα που θα μπορούσε να βλάψει σημαντικά την απόδοση μιας εταιρείας.

Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα matrix, που οι επενδυτές ή οι υπεύθυνοι διαχείρισης κεφαλαίων εφαρμόζουν ανάλογα με την επενδυτική στρατηγική που ακολουθούν.



Σχ. 2.2 “Value Driver Model”

Πηγή: United Nations Global Compact (2021), “Implement the Value Driver Model”

## Το οικοσύστημα του ESG

Σε μία προσπάθεια να αναλύσουμε τα κριτήρια και τους Δείκτες του ESG, αξίζει να αναφέρουμε το οικοσύστημα που απαρτίζει τον κλάδο. Τα τρία βασικά μέρη είναι:

- Οι φορείς που έχουν δημιουργήσει πρωτοβουλίες που προασπίζουν τις υπεύθυνες επενδύσεις,
- Επενδυτικοί οίκοι, οι οίκοι αξιολόγησης, οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί και Ιδιωτικές εταιρείες που διαδραματίζουν ρόλο συμβούλου ή κατάρτισης αναφορών για το ESG,

- Χρηματιστηριακοί δείκτες και ESG δείκτες που ενσωματώνουν κριτήρια αειφορίας.

## 15 Πρωτοβουλίες για το κανονιστικό πλαίσιο του ESG Investing<sup>70</sup>

1. **PRI Framework in the Financial Industry and the Investors Segment Globally<sup>71</sup>**: Το PRI αποτελεί έναν ανεξάρτητο φορέα που ενθαρρύνει τους επενδυτές να πραγματοποιούν υπεύθυνες επενδύσεις για να αυξήσουν τις αποδόσεις και να διαχειριστούν καλύτερα τους κινδύνους, χωρίς να υπάρχει ίδιον όφελος. Συνεργάζεται με παγκόσμιους φορείς, δεν σχετίζεται με καμία κυβέρνηση, υποστηρίζεται, χωρίς να αποτελεί μέλος των Ηνωμένων Εθνών.
2. **High-level expert group on sustainable finance (HLEG)<sup>72</sup>**: Το HLEG αποτελείται από 20 ανώτερους εμπειρογνώμονες από την κοινωνία των πολιτών, τον χρηματοπιστωτικό τομέα, τον ακαδημαϊκό χώρο και παρατηρητές από ευρωπαϊκά και διεθνή ιδρύματα. Η ομάδα έχει αποστολή να παράσχει συμβουλές στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή για το πώς θα καθοδηγήσει τη ροή του δημόσιου και ιδιωτικού κεφαλαίου σε βιώσιμες επενδύσεις, να προσδιορίσει τα βήματα που πρέπει να λάβουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι εποπτικές αρχές για την προστασία της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος από κινδύνους που σχετίζονται με το περιβάλλον και να εφαρμόσει αυτές τις πολιτικές σε πανευρωπαϊκή κλίμακα.
3. **2014/95/EU Non-Financial Disclosure Directive<sup>73</sup>**: Οδηγία (τροποποίηση της οδηγίας 2013/34/EE) όσον αφορά τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών για την πολυμορφία από ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους. Η οδηγία αυτή αφορά εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες και εταιρείες

---

<sup>70</sup> Global Sustain (2019), "ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)", σελ. 10-12

<sup>71</sup> Principles for Responsible Investing (PRI) (2021), "About PRI", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri>

<sup>72</sup> European Commission (2016), "High-Level Expert Group on sustainable finance", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-high-level-expert-group\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-high-level-expert-group_en)

<sup>73</sup> Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2014), «Τροποποίηση της οδηγίας 2013/34/EE όσον αφορά τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών για την πολυμορφία από ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

άνω των 250 εργαζομένων για Ελλάδα, Σουηδία και Δανία, ενώ άνω των 500 εργαζομένων για τις υπόλοιπες χώρες μέλη της ΕΕ. Στις ετήσιες εκθέσεις τους πρέπει να συμπεριλαμβάνουν πληροφορίες που έχουν να κάνουν με το επιχειρηματικό τους μοντέλο, πολιτικές και τους κινδύνους και αποτελέσματα που αφορούν περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα, ζητήματα που αφορούν τους εργαζομένους, τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τις πολιτικές για την πάταξη της διαφθοράς και της δωροδοκίας και τη διαφορετικότητα ανάμεσα στα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων.

4. **EU Capital Market Union Initiative**<sup>74</sup>: Η ένωση κεφαλαιαγορών (CMU) είναι ένα σχέδιο για τη δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς κεφαλαίου. Ο στόχος είναι να ληφθούν χρήματα - επενδύσεις και αποταμιεύσεις - σε όλη την ΕΕ, ώστε να ωφεληθούν οι καταναλωτές, οι επενδυτές και οι εταιρείες, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται. Το σχέδιο καθορίζει 16 νομοθετικά και μη νομοθετικά μέτρα<sup>75</sup> για την επίτευξη τριών βασικών στόχων: να υποστηρίξει μία πράσινη, χωρίς αποκλεισμούς, βιώσιμη, οικονομική ανάκαμψη, να καταστήσει την ΕΕ ένα ακόμη ασφαλέστερο μέρος για εξοικονόμηση και επένδυση μακροπρόθεσμα και να ενσωματώσει τις εθνικές αγορές κεφαλαίων σε μια πραγματική ενιαία αγορά.
5. **EU Shareholders Rights Directive** (Μάιος 2017)<sup>76</sup>: Η οδηγία παρουσιάζει οδηγίες διαφάνειας στο πως οι επενδυτές ενσωματώνουν μακροπρόθεσμες προϋποθέσεις στις στρατηγικές και πολιτικές, συμπεριλαμβανομένης της ESG.
6. **European Supervisory Authorities (ESAs) package** (2017): Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε στις ESAs να συμπεριλάβουν στις πολιτικές της την ESG.
7. **US Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**<sup>77</sup>: Το Συμβούλιο Προτύπων Λογιστικής Αειφορίας (SASB) είναι ένας μη κερδοσκοπικός

---

<sup>74</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, "What is the capital markets union?", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/what-capital-markets-union\\_el](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/what-capital-markets-union_el)

<sup>75</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, "Capital markets union 2020 action plan: A capital markets union for people and businesses", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan\\_el](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan_el)

<sup>76</sup> Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017), «Τροποποίηση της οδηγίας 2007/36/EK όσον αφορά την ενθάρρυνση της μακροπρόθεσμης ενεργού συμμετοχής των μετόχων», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32017L0828&from=EN>

<sup>77</sup> Wikipedia (2021), "Sustainability Accounting Standards Board", [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability\\_Accounting\\_Standards\\_Board](https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability_Accounting_Standards_Board)

οργανισμός, που ιδρύθηκε το 2011 από τον Jean Rogers για την ανάπτυξη λογιστικών προτύπων βιωσιμότητας. Οι επενδυτές, οι δανειστές, οι ασφαλιστές και άλλοι πάροχοι χρηματοοικονομικού κεφαλαίου συντονίζονται όλο και περισσότερο με τον αντίκτυπο των περιβαλλοντικών, κοινωνικών παραγόντων και παραγόντων διακυβέρνησης (ESG) στην οικονομική απόδοση των εταιρειών, οδηγώντας την ανάγκη για τυποποιημένη αναφορά δεδομένων ESG. Ακριβώς όπως το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (IASB) και το Συμβούλιο Οικονομικών Λογιστικών Προτύπων (FASB) έχουν θεσπίσει τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς και τις Γενικά Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές (GAAP), αντίστοιχα, τα οποία χρησιμοποιούνται επί του παρόντος στις οικονομικές καταστάσεις, η δεδηλωμένη αποστολή του SASB είναι για τη θέσπιση προτύπων γνωστοποίησης ειδικά για τον κλάδο σε θέματα ESG που διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ εταιρειών και επενδυτών σχετικά με οικονομικά ουσιώδεις πληροφορίες που είναι χρήσιμες για αποφάσεις. Αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι σχετικές, αξιόπιστες και συγκρίσιμες μεταξύ των εταιρειών σε παγκόσμια βάση. Τα πρότυπα SASB χρησιμοποιούνται από εταιρείες σε όλο τον κόσμο.

8. Η **Συμφωνία του Παρισιού για την Κλιματική Αλλαγή** (Paris Climate Agreement)<sup>78</sup>: Η «Συμφωνία του Παρισιού» είναι μια νομικά δεσμευτική διεθνής συνθήκη για την κλιματική αλλαγή. Εγκρίθηκε από 196 Μέρη στο COP 21 (Conference of the Parties των Ηνωμένων Εθνών) στο Παρίσι, στις 12 Δεκεμβρίου 2015 και τέθηκε σε ισχύ στις 4 Νοεμβρίου 2016. Ο στόχος που τέθηκε είναι να περιορίσει την υπερθέρμανση του πλανήτη πολύ κάτω από τους 2 βαθμούς Κελσίου, κατά προτίμηση στους 1,5 βαθμούς Κελσίου, σε σύγκριση με τα προβιομηχανικά επίπεδα. Για να επιτύχουν αυτόν τον υψηλό και μακροπρόθεσμο στόχο για τη μείωση της θερμοκρασίας, οι χώρες στοχεύουν να φτάσουν σε παγκόσμια κορύφωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου το συντομότερο δυνατό για να επιτύχουν έναν κλιματικά ουδέτερο κόσμο μέχρι τα μέσα του αιώνα. Η Συμφωνία του Παρισιού αποτελεί ορόσημο στην πολυμερή διαδικασία αλλαγής του κλίματος επειδή, για πρώτη φορά, μια δεσμευτική συμφωνία φέρνει όλα τα έθνη σε έναν κοινό σκοπό να αναλάβουν φιλόδοξες προσπάθειες για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και την προσαρμογή στις επιπτώσεις της.

---

<sup>78</sup> United Nations (2021), “The Paris Agreement”, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

9. **Stewardship Codes, Codes of conduct:** Το Financial Reporting Council (FRC)<sup>79</sup> δημοσιεύει κάθε χρόνο τον κώδικα διαχείρισης, που είναι ένας κώδικας ο οποίος απαιτεί από τους θεσμικούς επενδυτές να είναι διαφανείς σχετικά με τις επενδυτικές τους διαδικασίες, να συνεργάζονται με τις εταιρείες που πρόκειται να επενδύσουν και να ψηφίζουν στις συνελεύσεις των μετόχων. Ο Κώδικας του 2021 περιλαμβάνει ένα σύνολο Αρχών, που υποδεικνύουν πρότυπα δημιουργίας Εκθέσεων (Reporting), ως εξής:

- a. 12 αρχές που απευθύνονται: (i) στους διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων (δηλαδή σε αυτούς που έχουν την καθημερινή ευθύνη για τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων (asset management) και (ii) στους ιδιοκτήτες περιουσιακών στοιχείων (δηλαδή θεσμικοί επενδυτές που είναι υπεύθυνοι για την προστασία και την ενίσχυση των περιουσιακών στοιχείων για λογαριασμό των δικαιούχων, π.χ. επαγγελματικά συνταξιοδοτικά συστήματα) και
- b. 6 αρχές που απευθύνονται σε παρόχους υπηρεσιών (δηλαδή οργανισμούς που δεν διαχειρίζονται άμεσα επενδύσεις αλλά διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών που επιτρέπουν στους πελάτες να παρέχουν ποιοτική διαχείριση, όπως σύμβουλοι επενδύσεων, πάροχοι δεδομένων και έρευνας).

10. Η **Παγκόσμια Ομοσπονδία Χρηματιστηρίων** (World Federation of Stock Exchanges - WFE)<sup>80</sup> δίνει οδηγίες και κατευθύνσεις στα μέλη της να ακολουθούν και να ενσωματώνουν 34 δείκτες που αφορούν το ESG στις χρηματιστηριακές γνωστοποιήσεις. Όπως για παράδειγμα ο δείκτης Sustainable Stock Exchange Initiative<sup>81</sup>, Nasdaq.

11. **GRI Reporting Standards**<sup>82</sup>: Το Global Reporting Initiative (γνωστό ως GRI) είναι ένας διεθνής ανεξάρτητος οργανισμός προτύπων που βοηθά τις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις και άλλους οργανισμούς να κατανοήσουν και να

---

<sup>79</sup> Financial Reporting Council (FRC), (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021] <https://www.frc.org.uk/>

<sup>80</sup> World Federation of Stock Exchanges – WFE (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021] <https://www.world-exchanges.org/>

<sup>81</sup> Sustainable Stock Exchange Initiative - SSEI (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021] <https://sseinitiative.org/>

<sup>82</sup> Global Reporting Index GRI (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021] <https://www.globalreporting.org/>

κοινοποιήσουν το αποτύπωμά τους σε θέματα, όπως η κλιματική αλλαγή, τα ανθρώπινα δικαιώματα και η διαφθορά. Πολλές εταιρείες δημοσιεύουν μια έκθεση βιωσιμότητας, γνωστή και ως εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) ή περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG). Το πλαίσιο του GRI βοηθά τις εταιρείες να εντοπίζουν, να συλλέγουν και να αναφέρουν αυτές τις πληροφορίες με σαφή και συγκρίσιμο τρόπο. Το πλαίσιο αναφοράς βιωσιμότητας του GRI, το οποίο κυκλοφόρησε για πρώτη φορά το 2000, είναι πλέον το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο από πολυεθνικούς οργανισμούς, κυβερνήσεις, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς και βιομηχανικούς ομίλους σε περισσότερες από 90 χώρες. Το 2017, το 63% των μεγαλύτερων 100 εταιρειών (N100) και το 75% του Global Fortune 250 (G250) ανέφεραν ότι εφαρμόζουν το πλαίσιο αναφοράς GRI. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα πλαίσια αναφοράς, τα Πρότυπα GRI έχουν μια αρθρωτή δομή, που καθιστά ευκολότερη την κατανόηση και την εφαρμογή τους.

**12. 17 UN Sustainable Development Goals (UN SDGs)<sup>83</sup>:** Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), γνωστοί και ως Παγκόσμιοι Στόχοι, υιοθετήθηκαν από τα Ηνωμένα Έθνη το 2015 ως καθολική έκκληση για δράση για τον τερματισμό της φτώχειας, την προστασία του πλανήτη και τη διασφάλιση ότι μέχρι το 2030 όλοι οι άνθρωποι θα απολαμβάνουν ειρήνη και ευημερία. Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι ενσωματωμένοι και αναγνωρίζουν ότι η δράση σε έναν τομέα θα επηρεάσει τα αποτελέσματα σε άλλους και ότι η ανάπτυξη πρέπει να εξισορροπεί την κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Οι χώρες έχουν δεσμευτεί να δώσουν προτεραιότητα στην πρόοδο σε όσους μειονεκτούν. Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης έχουν σχεδιαστεί για να τερματίσουν τη φτώχεια, την πείνα, το AIDS και τις διακρίσεις σε βάρος γυναικών και κοριτσιών. Η δημιουργικότητα, η τεχνογνωσία, η τεχνολογία και οι οικονομικοί πόροι από όλη την κοινωνία είναι απαραίτητα για την επίτευξη των UN SDGs σε κάθε πλαίσιο. Οι 17 Στόχοι έχουν ως εξής:

- i. Μηδενική φτώχεια
- ii. Μηδενική πείνα
- iii. Καλή υγεία και ευημερία
- iv. Ποιοτική εκπαίδευση
- v. Ισότητα των φύλων

---

<sup>83</sup> United Nations (2021), “17 Sustainable Goals”, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021] <https://sdgs.un.org/goals>

- vi. Καθαρό νερό και αποχέτευση
- vii. Φτηνή και καθαρή ενέργεια
- viii. Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
- ix. Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές
- x. Λιγότερες ανισότητες
- xi. Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες
- xii. Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή
- xiii. Δράση για το κλίμα
- xiv. Ζωή στο νερό
- xv. Ζωή στη στεριά
- xvi. Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί
- xvii. Συνεργασία για τους στόχους



Σχ. 2.3 «17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης»

Πηγή: United Nations (2021), Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης ΟΗΕ, «17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης»

### 13. TCFD Initiative (Int. Initiative – Market Driven Regulation & Disclosure)<sup>84</sup>:

To Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD) δημιουργήθηκε το 2015 από το Συμβούλιο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας

<sup>84</sup> UN Environment Programme Finance initiative (2021), “Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)”, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.unepfi.org/climate-change/tcfd/>



(FSB) για να αναπτύξει συνεπείς γνωστοποιήσεις χρηματοοικονομικών κινδύνων που σχετίζονται με το κλίμα για χρήση από εταιρείες, τράπεζες και επενδυτές για την παροχή πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους.

**14. Πρωτοβουλίες Δημοσίου ή Ιδιωτικού τομέα:** Το Private Sector Initiative (PSI)<sup>85</sup> στοχεύει στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην ευρύτερη κοινότητα. Η τεχνογνωσία του ιδιωτικού τομέα, η ικανότητά του να καινοτομεί και να παράγει νέες τεχνολογίες και η οικονομική του μόχλευση μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ κρατικών, ιδιωτικών και μη κυβερνητικών παραγόντων. Το PSI παρέχει μια πλατφόρμα για τις επιχειρήσεις να συνεισφέρουν με βιώσιμο και κερδοφόρο τρόπο και να ενισχύσουν τις κοινότητες, αλλά και ευάλωτες χώρες και περιοχές σε όλο τον κόσμο. Σε εθνικό επίπεδο υπάρχουν πρωτοβουλίες κρατών, όπως για παράδειγμα το Germany Sustainable Financial Hub, Sustainable Finance by Luxembourg Stock Exchange.

**15. Κινήσεις Πολιτών, Καταναλωτών, Μη Κυβερνητικών Οργανισμών:** Πολλές οργανώσεις και φορείς έχουν λάβει πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, της κοινωνικής υποβάθμισης των κοινοτήτων και της ευημερίας των πολιτών. Από έρευνα<sup>86</sup> που διεξήγαγε η Ευρωπαϊκή Ένωση του 2019 για την κλιματική αλλαγή, το 93% όσων απάντησαν έχει προβεί σε τουλάχιστον μία συγκεκριμένη ενέργεια για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής, όπως η μείωση και η ανακύκλωση απορριμμάτων (75%) και ο περιορισμός, στο μέτρο του δυνατού, της κατανάλωσης ειδών μιας χρήσης (62%). Συγκεκριμένα για την Ελλάδα, το 90% των ερωτηθέντων, θεωρεί την κλιματική αλλαγή πολύ σοβαρό θέμα<sup>87,88</sup>. Ενδεικτικά κάποιοι από τους φορείς<sup>89</sup> που ασχολούνται με την κλιματική

---

<sup>85</sup> United Nations Climate Change (2021), “Adaptation Private Sector Initiative (PSI)”, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://unfccc.int/topics/resilience/resources/adaptation-private-sector>

<sup>86</sup> European Commission, “Special Eurobarometer 490 – Wave EB91.3”, Kantar (2019), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/report\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/report_2019_en.pdf)

<sup>87</sup> European Commission, “Special Eurobarometer 490 – Climate change”, Kantar (2019), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/gr\\_climate\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/gr_climate_2019_en.pdf)

<sup>88</sup> Human Rights Careers (2021), “25 Organizations Dedicated to Fight Poverty”, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.humanrightscareers.com/issues/organizations-dedicated-to-fight-poverty/>

<sup>89</sup> Foodtank (2021), “36 Organizations Helping Solve the Climate Crisis”, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://foodtank.com/news/2020/10/36-organizations-helping-solve-the-climate-crisis/>

αλλαγή είναι: 350.org, Citizens' Climate Lobby, Climate Action Network, Extinction Rebellion. Αντίστοιχοι φορείς που κινητοποιούνται για την καταπολέμηση της φτώχειας είναι: Concern Worldwide, Global Citizen, Care International, InterAction.

## **Επενδυτικοί οίκοι και οι οίκοι αξιολόγησης**

Οι εταιρείες πιστοληπτικής αξιολόγησης έγιναν ιδιαίτερα γνωστές στη χώρα μας για το ρόλο τους στην ελληνική κρίση. Πρόκειται για ιδιωτικές εταιρείες, οι οποίες διαθέτουν μοντέλα και μηχανισμούς αξιολόγησης ομολόγων, funds και assets, με βάση κυρίως τις προοπτικές της κάθε εταιρείας και σύμφωνα με το κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι ίδιοι οίκοι κάνουν αξιολογήσεις για τις χώρες και την πιστοληπτική τους ικανότητα. Οι τρεις μεγαλύτεροι οίκοι είναι οι Standard & Poor's (S&P), Moody's και Fitch Ratings, που κατέχουν το 95% στην παγκόσμια αγορά πιστοληπτικής αξιολόγησης. Η αξιολόγηση (rating) που παρέχουν σε επιχειρήσεις, τράπεζες και κράτη φανερώνει ότι όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία αυτή τόσο πιο ασφαλής θεωρείται η επένδυση, ενώ και το επενδυτικό ενδιαφέρον γίνεται ολοένα και μεγαλύτερο, με το κόστος χρήματος μικρότερο. Υπάρχουν αρκετές άλλες εταιρείες και hubs που κατέχουν πολύ μικρότερο μερίδιο στην αγορά.

Για το κομμάτι του ESG καθοριστικό ρόλο παίζουν και οι Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί ή και ιδιωτικές εταιρείες που λαμβάνουν ρόλο συμβούλου και καταρτίζουν την αναφορά για το ESG όντας σε επαφή τόσο με την εν λόγω επιχείρηση, όσο και με τους άλλους φορείς, όπως τις Κυβερνήσεις, τους επενδυτές, τις τράπεζες, ακολουθώντας τα πρότυπα αναφορών για το ESG.

## **Η υποκειμενικότητα των κριτηρίων και οι Ενδεικτικοί Δείκτες ESG**

Με την ανάπτυξη του ESG ήρθε και η συνειδητοποίηση των επενδυτών πως ακολουθώντας κάποια πρότυπα σε αυτόν τον τομέα μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και να αυξήσουν την αξία στα χαρτοφυλάκιά τους. Για τον καλύτερο έλεγχο των κριτηρίων ESG αναπτύχθηκε ένα σύνολο δεδομένων που με την παρακολούθησή τους μπορεί να αξιολογηθεί η πορεία μίας εταιρείας στο κομμάτι του ESG. Οι επενδυτές χρησιμοποιούν τις πληροφορίες ESG προκειμένου να καθορίσουν πόσο ανθεκτική και έτοιμη είναι μια εταιρεία να διαχειρίζεται τις αλλαγές στο

περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Βασικό κριτήριο για την επιτυχή δημοσιοποίηση πληροφοριών ESG είναι ο καθορισμός των παραγόντων που συνδέονται με την ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία και είναι, επομένως, ουσιαστικοί για την επιχείρηση και τους μετόχους της. Οι εταιρείες πρέπει να εντοπίζουν, να ιεραρχούν και να δημοσιοποιούν τα θέματα ESG που είναι περισσότερο ουσιαστικά για τη λειτουργία τους, καθώς και να εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο τα θέματα αυτά επηρεάζουν την εταιρική τους επίδοση και την ικανότητά τους να εφαρμόζουν τη στρατηγική τους.

Ωστόσο, μία από τις κύριες πτυχές των κριτηρίων του ESG είναι η υποκειμενική φύση των πληροφοριών στις οποίες μπορεί να γίνει η επιλογή της επένδυσης. Τα δεδομένα του ESG είναι ποιοτικά και μη χρηματοοικονομικά και δεν είναι άμεσα ποσοτικοποιημένα σε νομισματικούς όρους. Η επενδυτική αγορά ασχολείται εδώ και πολύ καιρό με αυτά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία - με μεταβλητές, όπως η υπεραξία, που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτές ότι συμβάλλουν στην αξία μιας εταιρείας. Αλλά τα άυλα στοιχεία του ESG δεν είναι μόνο υποκειμενικά, αλλά είναι, επίσης, ιδιαίτερα δύσκολο να ακολουθήσουν μαθηματικά δεδομένα και, επίσης, να επαληθευθούν.

Καθώς η ενσωμάτωση των εκτιμήσεων ESG στην ανάλυση επενδύσεων και στον υπολογισμό της αξίας μιας εταιρείας γίνεται πιο διαδεδομένη, καθίσταται κρίσιμο να παρέχονται μονάδες μέτρησης για επενδυτικές αποφάσεις για υποκειμενικά ζητήματα όπως, για παράδειγμα, οι σχέσεις των εργαζομένων. Μία από τις λύσεις που προτείνονται για την υποκειμενικότητα των δεδομένων ESG είναι η παροχή καθολικά αποδεκτών προτύπων για τη μέτρηση των παραγόντων ESG. Οργανισμοί όπως ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) παρέχουν πρότυπα υψηλής έρευνας και ευρέως αποδεκτά για πολλούς τομείς. Ορισμένες εταιρείες συμβούλων επενδύσεων έχουν δημιουργήσει μεθοδολογίες για τον υπολογισμό των αξιολογήσεων του ESG. Ωστόσο, η αποδοχή των κριτηρίων αξιολόγησης του ESG δεν είναι καθολική.

Σε αυτήν την παράγραφο θα αναφερθούν οι βασικοί δείκτες που αποτελούν τα πρότυπα παρακολούθησης του ESG. Οι οικογένειες δεικτών επικεντρώνονται στο υποσύνολο των παραγόντων ESG που είναι πιο πιθανό να επηρεάσουν σημαντικά την οικονομική κατάσταση ή τη λειτουργική απόδοση των εταιρειών σε έναν δεδομένο κλάδο. Αυτά τα υποσύνολα δεικτών<sup>90</sup> είναι τα εξής:

- **Περιβάλλον:**
  - Ενεργειακή απόδοση
  - Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα

---

<sup>90</sup> Global Sustain (2019), “ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)”

- Εκπομπές του θερμοκηπίου (Sources of Greenhouse Gas)
- Βιοποικιλότητα
- Χρήση νερού
- Χρήση φυσικών πηγών
- Πρακτικές ανακύκλωσης
- Διαχείριση απορριμάτων
- **Κοινωνία:**
  - Αμοιβή εργαζομένων
  - Παροχές σε εργαζομένους
  - Εναλλαγή προσωπικού (staff turnover)
  - Ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων
  - Ώρες εκπαίδευσης των εργαζομένων
  - Διαφορετικότητα
  - Υποστήριξη τοπικών κοινωνιών
- **Εταιρική Διακυβέρνηση**
  - Ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ)
  - Αμοιβή Διευθυντή
  - Ψήφος μετόχων
  - Δικαστικός κίνδυνος
  - Πολιτική κατά της διαφθοράς και της δωροδοκίας
  - Κώδικες δεοντολογίας
  - Πολιτικές υπέρ της διαφάνειας
  - Κώδικας Δεοντολογίας Προμηθευτών

Ένας από τους βασικούς τομείς ανησυχίας στη συζήτηση σχετικά με την αξιοπιστία των γνωστοποιήσεων ESG είναι η δημιουργία αξιόπιστων αξιολογήσεων για τις εταιρείες ως προς την απόδοση ESG. Οι παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές αγορές παρέχουν σχετικούς δείκτες αξιολογήσεων και μετρήσεων ESG, όπως: ο Dow Jones Sustainability Index<sup>91</sup>, ο FTSE4Good Index<sup>92</sup>, τα Bloomberg ESG Data<sup>93</sup>, ο δείκτης

<sup>91</sup> Wikipedia (2021), Dow Jones Sustainability Index, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Index)

<sup>92</sup> Wikipedia (2021), FTSE4Good Index, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/FTSE4Good\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/FTSE4Good_Index)

<sup>93</sup> Bloomberg (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.bloomberg.com/professional/dataset/global-environmental-social-governance-data/>

MSCI ESG<sup>94</sup>, το GRESB Benchmark<sup>95</sup>, NASDAQ<sup>96</sup>, ISS ESG<sup>97</sup>, EcoVadis<sup>98</sup>, ενώ στην Ελλάδα έχει αναπτυχθεί ο AthexESG<sup>99</sup>.

Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικές πληροφορίες για τους βασικούς δείκτες μετρήσεων:

- **Dow Jones Sustainability Index**

Οι δείκτες βιωσιμότητας Dow Jones (DJSI)<sup>100</sup>, που εισήχθησαν για πρώτη φορά το 1999, είναι μια οικογένεια δεικτών που αξιολογούν στον τομέα του ESG τις επιδόσεις εισηγμένων εταιρειών. Ο DJSI απαρτίζεται από τους S&P Dow Jones Indices<sup>101</sup> και RobecoSAM (Sustainable Asset Management)<sup>102</sup>, μετά από συγχώνευση που έγινε το 2012. Αποτελούν τα μακροβιότερα παγκόσμια πρότυπα βιωσιμότητας και έχουν γίνει το βασικό σημείο αναφοράς στις επενδύσεις βιωσιμότητας τόσο για τους επενδυτές, όσο και για εταιρείες. Το DJSI βασίζεται σε μια ανάλυση των εταιρικών οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδόσεων, αξιολογώντας θέματα όπως η εταιρική διακυβέρνηση, η διαχείριση κινδύνων, η επωνυμία, ο μετριασμός της κλιματικής αλλαγής, τα πρότυπα της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι εργασιακές πρακτικές. Η τάση είναι να απορρίπτονται εταιρείες που δεν λειτουργούν με βιώσιμο και ηθικό τρόπο. Περιλαμβάνει γενικά κριτήρια, καθώς και κριτήρια βιωσιμότητας, ειδικά για κάθε κλάδο για καθεμία από τις 60 βιομηχανίες, σύμφωνα με το Industry Classification Benchmark (ICB)<sup>103</sup>. Η οικογένεια δεικτών DJSI περιέχει ένα σύνολο δεικτών αγοράς σε όλο τον κόσμο, όπως: Ευρώπη, Σκανδιναβία, Βόρεια Αμερική και Ασία-Ειρηνικός. Για να ενσωματωθούν στο DJSI, οι εταιρείες αξιολογούνται και επιλέγονται με βάση τα μακροπρόθεσμα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά σχέδια διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων τους. Τα κριτήρια επιλογής εξελίσσονται κάθε χρόνο και οι εταιρείες πρέπει να συνεχίσουν να βελτιώνουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια βιωσιμότητας τους προκειμένου να παραμείνουν στον Δείκτη. Οι δείκτες

---

<sup>94</sup> MSCI (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings>

<sup>95</sup> GRESB (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://gresb.com/nl-en/>

<sup>96</sup> NASDAQ (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.nasdaq.com/ESG-Guide>

<sup>97</sup> ISS (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.issgovernance.com/esg/>

<sup>98</sup> Ecovadis (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://ecovadis.com/>

<sup>99</sup> Athens Stock Exchange (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/esg-sustainability>

<sup>100</sup> Dow Jones Sustainability Index (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], [https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Index)

<sup>101</sup> S&P Dow Jones Indices (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.spglobal.com/spdji/en/>

<sup>102</sup> RobecoSAM (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.robeco.com/en/about-us/robecosam.html>

<sup>103</sup> ICB (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.ftserussell.com/data/industry-classification-benchmark-icb>

ενημερώνονται ετησίως και οι εταιρείες παρακολουθούνται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Μόλις μια εταιρεία εισαχθεί στο DJSI, παρακολουθείται καθημερινά για τυχόν κρίσιμα ζητήματα που προκύπτουν, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν στον αποκλεισμό της εταιρείας εάν κριθεί αρκετά κρίσιμη. Παραδείγματα γεγονότων που θα οδηγούσαν σε αποκλεισμό περιλαμβάνουν: εμπορικές πρακτικές, παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, απολύσεις ή διαμάχες εργαζομένων ή καταστροφές που απορρέουν απώλειες. Αυτή η παρακολούθηση υποστηρίζεται από την RepRisk, μια παγκόσμια ερευνητική εταιρεία και πάροχο δεδομένων περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης (ESG). Η RepRisk ελέγχει τα μέσα ενημέρωσης, τις ομάδες ενδιαφερομένων και άλλες δημοσίως διαθέσιμες πηγές για να εντοπίσει κινδύνους που σχετίζονται με αυτά τα ζητήματα. Οι πληροφορίες που συλλέγονται στη συνέχεια αναλύονται συστηματικά και ποσοτικοποιούνται.

- **Δείκτης FTSE4Good**

Ο δείκτης FTSE4Good αποτελείται από μια σειρά χρηματιστηριακών δεικτών σχετικά με την βιωσιμότητα που εισάχθηκε το 2001 από τον Όμιλο FTSE<sup>104</sup>. Ένα σύνολο χρηματιστηριακών δεικτών που εισηγμένες εταιρείες στο Ηνωμένο Βασίλειο, στις ΗΠΑ, στις Ευρωπαϊκές αγορές και την Ιαπωνία, θέτοντας μια σειρά κριτηρίων ESG. Η έρευνα για τους δείκτες υποστηρίζεται από τις Υπηρεσίες Ethical Investment Research Services (EIRIS)<sup>105</sup>. Ο δείκτης εξαιρεί εταιρείες λόγω της εμπλοκής τους στην παραγωγή καπνού, πυρηνικά όπλα, συμβατικά οπλικά συστήματα ή βιομηχανία άνθρακα και βαθμολογεί εταιρείες με βάση περιβαλλοντικά κριτήρια, τις σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις εργασιακές σχέσεις, την εφοδιαστική αλυσίδα και την καταπολέμηση της δωροδοκίας.

- **Bloomberg ESG Data**

Το σύνολο δεδομένων του Bloomberg ESG<sup>106</sup> αποτελεί ένα σύστημα μέτρησης των κριτηρίων ESG για εταιρείες σε 80 χώρες. Το Bloomberg παρέχει πεδία που καλύπτουν πολλά βασικά θέματα βιωσιμότητας, συμπεριλαμβανομένων ενδεικτικά:

---

<sup>104</sup> FTSE Russell (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.ftserussell.com/>

<sup>105</sup> Ethical Investment Research and Information Service - EIRIS (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.eldis.org/organisation/A1830>

<sup>106</sup> Bloomberg (2021), <https://www.bloomberg.com/professional/dataset/global-environmental-social-governance-data/>

την ποιότητα αέρα, την κλιματική αλλαγή και τη διαχείριση του νερού & της ενέργειας, τα υλικά και απόβλητα, την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, τον ελεγκτικό κίνδυνο και την επίβλεψη, τις αμοιβές των στελεχών, τη διαφορετικότητα των εργαζομένων, τη διαφάνεια και ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου, τη δομή και θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου και τα δικαιώματα των μετόχων.

- **Athex ESG**

Από το 2021, ξεκίνησε στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑ) η διαπραγμάτευση του νέου δείκτη Athex ESG<sup>107</sup>, ο οποίος αρχικά θα συμπεριλαμβάνει τις 35 εισηγμένες εταιρείες με καλές επιδόσεις σε θέματα ESG, με στόχο να κινητοποιηθούν και άλλες ώστε να βελτιώσουν τη θέση τους σε ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τους επενδυτές και τις κεφαλαιαγορές παγκοσμίως. Υπολογίζεται πως, έως το 2023-2025, οι μετοχές στον ελληνικό δείκτη ESG<sup>108</sup> θα φτάσουν τις 60 και στόχος είναι ο Γενικός Δείκτης του ελληνικού Χρηματιστηρίου να γίνει ESG δείκτης. Πιο αναλυτικά, οι εισηγμένες που τηρούν τα κριτήρια εισαγωγής στον Athex ESG είναι οι: Coca-Cola, ΟΤΕ, Alpha Bank, Eurobank, ΟΠΑΠ, Μυτιληναίος, Εθνική Τράπεζα, ΔΕΗ, JUMBO, Τράπεζα Πειραιώς, Titan, Motor Oil, ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ, ΤΕΡΝΑ Ενεργειακή, Lamda Development, Ελληνικά Πετρέλαια, ΕΥΔΑΠ, Ελλάκτωρ, ΑΔΜΗΕ, Σαράντης, Βιοχάλκο, Fourlis, ΕΧΑΕ, Quest, Πλαστικά Θράκης, Πλαστικά Κρήτης, Aegean, ΕΛΒΑΛΧαλκός, ΟΛΠ, Cenergy, Ευρωπαϊκή Πίστη, Ιατρικό Αθηνών, Πλαίσιο, Αλουμύλ και Inform Λύκος. Ο δείκτης θα εμπλουτιστεί μέχρι το τέλος του 2021 και με άλλες εισηγμένες, ενώ θα αναθεωρείται μία φορά τον χρόνο. Η πρώτη αξιολόγηση των εταιρειών προέκυψε με βάση τα δημοσιευμένα στοιχεία του 2019, τα οποία ανέλυσε το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ).

## **ESG Mega Trends και Τάσεις της αγοράς**

Η κλιματική αλλαγή, η λειψυδρία, η βία μεταξύ κοινοτήτων, η μείωση των πόρων, η κατάτμηση στην εφοδιαστική αλυσίδα, η οικονομική ανισότητα, η ισότητα των φύλων, η ευεξία των εργαζομένων, η ασθενής εταιρική διακυβέρνηση απαρτίζουν τα mega

---

<sup>107</sup> Athens Stock Exchange (2021), <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/esg-sustainability>

<sup>108</sup> Kathimerini.gr (21.07.2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021],

<https://www.kathimerini.gr/economy/561440452/me-35-eisigmenes-o-neos-deiktis-esg-toy-chrimatistiriou/>

trends του ESG και σε συνδυασμό με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας μπορούν να παρουσιάσουν ευκαιρίες και κινδύνους στις επιχειρήσεις<sup>109</sup>. Αυτές οι τάσεις επηρεάζουν τις επενδυτικές αποφάσεις και έχουν επιφέρει την επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη επίσημων κανονισμών (regulations) από κυβερνήσεις, φορείς και παγκόσμιους οργανισμούς. Η βιωσιμότητα και οι παράγοντες ESG έρχονται σε πρώτο πλάνο για τις επενδυτικές αποφάσεις.

Η κλιματική αλλαγή λειτουργεί ως καταλύτης στο κομμάτι του Responsible Investment και δημιουργεί τόσο κινδύνους, όσο και ευκαιρίες. Έρευνα των PRI & UNEP FI, “Universal Ownership: Why environmental externalities matter to institutional investors” (2010)<sup>110</sup> έδειχνε πως το 50% των εσόδων μίας επιχείρησης μπορεί να βρεθεί σε κίνδυνο μπροστά την κλιματική αλλαγή. Τη στιγμή που οι κυβερνήσεις δειλά μετρούν τις εκπομπές ρύπων σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι χρέος των επενδυτών να καταλάβουν λίγο καλύτερα τις μεθόδους κάτω από τις οποίες να αναλύσουν αυτούς τους κινδύνους και τις ευκαιρίες για τις επενδύσεις τους.

Για τη χρήση των κριτηρίων ESG υπάρχουν κάποιες βασικές τάσεις στην αγορά που οδηγούν τη λήψη απόφασης για τη στρατηγική<sup>111</sup> του Responsible Investing. Πιο συγκεκριμένα, οι τάσεις έχουν ως εξής:

- **Μεγαλύτερη ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG** – Οι επενδυτές υιοθετούν κριτήρια ESG για τις επενδύσεις τους, όπως ESG-focus funds, πράσινα ομόλογα και επενδύσεις με κοινωνικό ή περιβαλλοντικό αποτύπωμα.
- **Υψηλότερη δέσμευση** - Οι διαχειριστές των χαρτοφυλακίων εργάζονται πιο στενά με τους μετόχους και τους Managers για να υλοποιούνται αναλύσεις και αναφορές, ώστε να λαμβάνονται δράσεις.
- **Περισσότερες εκθέσεις (reporting)** – Για περισσότερη διαφάνεια και ανάληψη ευθυνών, οι επενδυτές αναμένουν πλήρη αναφορά, τόσο στις ενέργειες που έχουν γίνει, όσο και στα αποτελέσματα.
- **Περισσότερες εκποιήσεις (divestments)** - Υπάρχει η τάση να εκποιούνται θυγατρικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία των πυρηνικών όπλων, του καπνού, του γαιάνθρακα (κάρβουνο από εξόρυξη).

---

<sup>109</sup> Global Sustain (2019), “ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)”

<sup>110</sup> Eurocharity (2010), “The Future of responsible investing, Yearbook 2010”

<sup>111</sup> Global Sustain (2019), “ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)”



## **Γιατί να υιοθετηθούν οι παράγοντες ESG στις επενδυτικές στρατηγικές**

Η υιοθέτηση των παραγόντων ESG<sup>112</sup> στις επενδύσεις αποτελεί μία τάση που ήρθε για να δημιουργήσει νέες διαδικασίες και να αποτελέσει μία πιο διαχρονική πρακτική. Παρακάτω οι λόγοι που έφεραν αυτήν την εξέλιξη στις επενδύσεις:

- η ανάπτυξη πολιτικών και κανονισμών που ενσωματώνουν πρακτικές του ESG (EU Sustainable Finance Initiative, UN SDGs, PRI κ.α.) οδηγούν την επενδυτική αγορά στην υιοθέτηση του ESG
- οι υπολογισμοί του ESG βοηθούν στην αποσαφήνιση των ρίσκων και των ευκαιριών που αποφέρουν οι παράγοντες του ESG
- οι παράγοντες του ESG δίνουν τη δυνατότητα να αξιολογηθούν καλύτερα τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά δεδομένα μίας εταιρείας
- τα funds που ενσωματώνουν τους παράγοντες ESG έχει φανεί να είναι πιο αποδοτικά από τα κλασικά funds
- οι εταιρείες που ενσωματώνουν τους παράγοντες ESG δείχνουν να έχουν μία πιο μακροπρόθεσμη στρατηγική και να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για επικείμενους κινδύνους
- οι διαστάσεις του ESG ενθαρρύνουν την αξιολόγηση όλων των ειδών κινδύνων και τρωτών σημείων ή κανονιστικών παραβιάσεων που συνδέονται με την επιχείρηση ή τις πρακτικές της

## **Δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών**

Οι οργανισμοί υποχρεούνται να παρουσιάζουν δεδομένα από χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πηγές που δείχνουν ότι πληρούν συγκεκριμένα πρότυπα που σχετίζονται με τα κριτήρια του ESG. Τα δεδομένα πρέπει να δημοσιοποιούνται σε επίσημο ιστότοπο της εταιρείας, καθώς, επίσης, να διατίθενται στους οίκους αξιολόγησης και στους μετόχους. Οι μη Χρηματοοικονομικές Πληροφορίες /

---

<sup>112</sup> Global Sustain (2019), “ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)”

Καταστάσεις δημοσιοποιούνται μία φορά το χρόνο και είναι γνωστές και ως Ετήσιος Κοινωνικός Απολογισμός ή Ετήσια Έκθεση Αειφόρας.

Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, από τις 30 Σεπτεμβρίου 2017, σύμφωνα με σχετική οδηγία (N. 4403/2016)<sup>113</sup> για την εφαρμογή των ευρωπαϊκών και εθνικών πολιτικών ως προς τη διαφάνεια και τη δέσμευση των επιχειρήσεων στα θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης και Υπεύθυνης Επιχειρηματικότητας νόμο, καθώς και στη μέτρηση της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσής τους, δίνεται μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού πλαισίου αναφοράς και ενσωμάτωσης των Αρχών της Βιώσιμης Ανάπτυξης στο μοντέλο και τις διαδικασίες λειτουργίας των εταιρειών. Ακολουθώντας αυτόν τον κανονισμό, οι εταιρείες που υποχρεούνται να προβούν στη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών είναι:

- Εισηγμένες Εταιρίες:
  - με προσωπικό άνω των 500 ατόμων,
  - με προσωπικό έως 500 άτομα,
  - θυγατρικές εταιρίες στην Ελλάδα εισηγμένων επιχειρήσεων στη χώρα προέλευσης (εξαιρούνται οι εταιρείες που οι πληροφορίες τους περιλαμβάνονται στην έκθεση της μητρικής εταιρείας)
- Μη Εισηγμένες Εταιρίες:
  - Μεγάλες με Μ.Ο απασχολούμενων μεγαλύτερο των 250 ατόμων και κύκλο εργασιών μεγαλύτερο των €40.000.000,
  - Μεσαίες με Μ.Ο απασχολούμενων 50-249 ατόμων και κύκλο εργασιών από €8.000.000 έως και €39.999.999
  - Μικρές με Μ.Ο. απασχολούμενων 10-49 ατόμων και κύκλο εργασιών από €700.000 έως €7.999.999.
- Τράπεζες
- Ασφαλιστικές εταιρείες
- Εταιρείες που έχουν οριστεί από τις εθνικές αρχές ως οντότητες δημοσίου συμφέροντος

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή οδηγία (2014/95/EU), οι πληροφορίες θα πρέπει να περιλαμβάνουν θέματα που σχετίζονται με: το περιβάλλον, κοινωνικά ζητήματα και ζητήματα που σχετίζονται με τους εργαζομένους, το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τις πολιτικές κατά της διαφθοράς και της δωροδοκίας και την πολιτική

---

<sup>113</sup> Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017), «Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την υποβολή εκθέσεων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών», [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

της εταιρείας σχετικά με το σεβασμό της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης (αναφορικά με την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, το μορφωτικό επίπεδο).

Κατά την εκτίμηση της βαρύτητας των πληροφοριών που αναφέρονται στην ετήσια έκθεση μπορούν να λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες, όπως:

- **Επιχειρηματικό μοντέλο, Στρατηγική και οι κυριότεροι κίνδυνοι:** οι στόχοι, οι στρατηγικές, η προσέγγιση και τα συστήματα διαχείρισης, οι αξίες, τα υλικά και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, η αξιακή αλυσίδα και οι κυριότεροι κίνδυνοι μιας εταιρείας αποτελούν συναφείς παραμέτρους.
- **Κυριότερα τομεακά ζητήματα:** ζητήματα που ενδέχεται να είναι σημαντικά για εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα ή μοιράζονται κοινές αλυσίδες εφοδιασμού. Θέματα που έχουν ήδη προσδιοριστεί από ανταγωνιστές, πελάτες ή προμηθευτές μιας εταιρείας είναι πιθανό να είναι συναφή για την εταιρεία αυτή.
- **Συμφέροντα και προσδοκίες των σχετικών ενδιαφερόμενων φορέων:** αναμένεται από τις εταιρείες να συνεργάζονται με τους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς και να επιδιώκουν την επαρκή κατανόηση των συμφερόντων και των ανησυχιών τους.
- **Επιπτώσεις των δραστηριοτήτων:** αναμένεται από τις εταιρείες να εξετάζουν την πραγματική και τη δυνητική σοβαρότητα και συχνότητα των επιπτώσεων από τις δραστηριότητές τους. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι επιπτώσεις των οικείων προϊόντων, υπηρεσιών και επιχειρηματικών σχέσεων (συμπεριλαμβανομένων πτυχών της αλυσίδας εφοδιασμού).
- **Δημόσια πολιτική και κανονιστικοί συντελεστές:** οι δημόσιες πολιτικές και οι κανονιστικές ρυθμίσεις ενδέχεται να έχουν αντίκτυπο στις συγκεκριμένες περιστάσεις μιας εταιρείας, και μπορεί επίσης να επηρεάζουν το πόσο σημαντικές είναι για την εταιρεία.

Σύμφωνα με την οδηγία, οι μη χρηματοοικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να παρέχουν την ορθή εκτίμηση των ευνοϊκών και μη ευνοϊκών πτυχών, ενώ οι πληροφορίες θα πρέπει να αξιολογούνται και να παρουσιάζονται με αμερόληπτο τρόπο. Θα πρέπει να εξετάζονται όλες οι διαθέσιμες και αξιόπιστες εισροές, ενώ δεν θα πρέπει να υπάρχουν παραπλανητικά στοιχεία, ανακρίβειες και παράλειψη πληροφοριών. Η μη χρηματοοικονομική κατάσταση θα πρέπει να κάνει σαφή διάκριση μεταξύ των γεγονότων και των απόψεων ή των ερμηνειών. Η εξασφάλιση ορθότερων και ακριβέστερων πληροφοριών είναι εφικτή με τους ακόλουθους ενδεικτικούς τρόπους:

- κατάλληλες ρυθμίσεις της εταιρικής διακυβέρνησης (για παράδειγμα, ανάθεση σε ορισμένα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή σε επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου αρμοδιοτήτων επί θεμάτων βιωσιμότητας και/ή διαφάνειας),
- ισχυρά και αξιόπιστα αποδεικτικά στοιχεία, συστήματα εσωτερικού ελέγχου και υποβολής εκθέσεων,
- αποτελεσματική συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς και
- ανεξάρτητες υπηρεσίες εξωτερικής εξακρίβωσης (π.χ. ανάθεση σε ελεγκτικούς μηχανισμούς).

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. UNPRI (2021), “A blueprint for responsible investment”, <https://www.unpri.org/download?ac=5330>
2. Eurocharity (2010), “The Future of responsible investing, Yearbook 2010”
3. Fiduciary Duty (2021), “Fiduciary Duty in the 21st Century program”, <https://www.fiduciaryduty21.org/>, <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/10/Fiduciary-duty-21st-century-final-report.pdf>
4. Global Sustain (2019), “ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)”
5. Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), Global Sustainable Investment Review 2020, <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>
6. United Nations Global Compact (2021), “Implement the Value Driver Model”, <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/value-driver-model>
7. Principles for Responsible Investing (PRI) (2021), “About PRI”, <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri>
8. European Commission (2016), “High-Level Expert Group on sustainable finance”, [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-high-level-expert-group\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-high-level-expert-group_en)
9. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2014), «Τροποποίηση της οδηγίας 2013/34/ΕΕ όσον αφορά τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών για την πολυμορφία από ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>
10. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, “Capital markets union 2020 action plan: A capital markets union for people and businesses”, [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan\\_el](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan_el)
11. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017), «Τροποποίηση της οδηγίας 2007/36/ΕΚ όσον αφορά την ενθάρρυνση της μακροπρόθεσμης ενεργού συμμετοχής των μετόχων», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32017L0828&from=EN>
12. United Nations (2021), “The Paris Agreement”, <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
13. <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/01.pdf>

14. Financial Reporting Council (FRC), (2021), <https://www.frc.org.uk/>
15. Sustainable Stock Exchange Initiative - SSEI (2021), <https://sseinitiative.org/>
16. Global Reporting Index GRI (2021), <https://www.globalreporting.org/>
17. United Nations (2021), "17 Sustainable Goals", <https://sdgs.un.org/goals>
18. United Nations (2021), Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης ΟΗΕ, «17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης», <https://unric.org/el/>
19. UN Environment Programme Finance initiative (2021), "Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)", <https://www.unepfi.org/climate-change/tcfd/>
20. United Nations Climate Change (2021), "Adaptation Private Sector Initiative (PSI)", <https://unfccc.int/topics/resilience/resources/adaptation-private-sector>
21. European Commission, "Special Eurobarometer 490 – Wave EB91.3", Kantar (2019), [https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/report\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/report_2019_en.pdf)  
European Commission, "Special Eurobarometer 490 – Wave EB91.3", Kantar (2019), [https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/gr\\_climate\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/gr_climate_2019_en.pdf)
22. European Commission, "Special Eurobarometer 490 – Wave EB91.3", Kantar (2019), [https://ec.europa.eu/clima/citizens/citizen-support-climate-action\\_el](https://ec.europa.eu/clima/citizens/citizen-support-climate-action_el)
23. Human Rights Careers (2021), "25 Organizations Dedicated to Fight Poverty", <https://www.humanrightscareers.com/issues/organizations-dedicated-to-fight-poverty/>
24. Foodtank (2021), "36 Organizations Helping Solve the Climate Crisis", <https://foodtank.com/news/2020/10/36-organizations-helping-solve-the-climate-crisis/>
25. Wikipedia (2021), Dow Jones Sustainability Index, [https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Index)
26. Wikipedia (2021), FTSE4Good\_Index, [https://en.wikipedia.org/wiki/FTSE4Good\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/FTSE4Good_Index)
27. Bloomberg (2021), <https://www.bloomberg.com/professional/dataset/global-environmental-social-governance-data/>
28. MSCI (2021), <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings>
29. GRESB (2021), <https://gresb.com/nl-en/>
30. NASDAQ (2021), <https://www.nasdaq.com/ESG-Guide>
31. ISS (2021), <https://www.issgovernance.com/esg/>
32. Ecovadis (2021), <https://ecovadis.com/>

33. Athens Stock Exchange (2021), <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/esg-sustainability>
34. Dow Jones Sustainability Index (2021), [https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Index)
35. S&P Dow Jones Indices (2021), <https://www.spglobal.com/spdji/en/>
36. RobecoSAM (2021), <https://www.robeco.com/en/about-us/robecosam.html>
37. ICB (2021), <https://www.ftserussell.com/data/industry-classification-benchmark-icb>
38. FTSE Russell (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.ftserussell.com/>
39. Ethical Investment Research and Information Service - EIRIS (2021), <https://www.eldis.org/organisation/A1830>
40. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017), «Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την υποβολή εκθέσεων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών», [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η κατάσταση στην Ελλάδα και η επόμενη μέρα του ESG

#### Η «υποχρεωτικότητα» φέρνει την εξέλιξη στο ESG

Η συζήτηση για θέματα Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης (ESG) έχει αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία, όπως και η σημασία της ενσωμάτωσης των παραγόντων ESG στις επενδυτικές αποφάσεις στον κλάδο της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, αλλά και στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Από το 2010 έως το 2020, η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων με τη χρήση επενδυτικών στρατηγικών ESG από ιδρύματα που εδρεύουν στις ΗΠΑ αυξήθηκαν από 3 τρισεκατομμύρια δολάρια σε περισσότερα από 17 τρισεκατομμύρια δολάρια, και το ένα στα τρία δολάρια που επενδύονται είναι σύμφωνα με τις οδηγίες του US-SIF, 2020<sup>114</sup>. Για την αποδοτικότητα των Κριτηρίων ESG έχουν γίνει έρευνες και μελέτες με την Ευρώπη να εξελίσσεται πάνω στον τομέα αυτό και να θέλει να θέσει όλο και πιο αποφασιστικά τους κανόνες της πάνω στις επιχειρήσεις. Τα πράγματα στην Ελλάδα εξελίσσονται, μεν, αλλά έχουν αρκετό δρόμο ακόμα να διανύσουν προς μία πιο αποδοτική κατεύθυνση για το σύνολο του ESG.

Στην πράξη όλη αυτήν τη δεκαετία, φάνηκε πως τα κριτήρια αξιολόγησης και τα Πρότυπα άλλαζαν από διάστημα σε διάστημα, βελτιώνονταν ή τροποποιούνταν, με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα να μην είναι απόλυτα συγκρίσιμα από χρονιά σε χρονιά<sup>115</sup>. Επίσης, τα σημεία αναφοράς διαφέρουν από δείκτη σε δείκτη, με αποτέλεσμα να μην είναι συγκρίσιμα τα δεδομένα μία εταιρείας από μία άλλη. Αυτό το κενό, και όχι μόνο, έρχεται να συμπληρώσει η Ευρωπαϊκή Ένωση με την εξέταση του νέου σχεδίου Οδηγίας για την Αναφορά της Εταιρικής Αειφορίας (Sustainability Reporting Directive - CSRD) και τα σχετικά πρότυπα βιωσιμότητας.

#### Νέο Σχέδιο Οδηγίας Sustainability Reporting Directive – CSRD

---

<sup>114</sup> US-SIF (2020). “Report on US sustainable and impact investing trends”, [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], [https://www.ussif.org/blog\\_home.asp?display=155](https://www.ussif.org/blog_home.asp?display=155)

<sup>115</sup> Florian Berg, Kornelia Fabisik, Zacharias Sautner (August 2021), “Is History Repeating Itself? The (Un)predictable Past of ESG Ratings”, CSGI (<https://ecgi.global/content/working-papers>)



Τα κενά ή τις ελλείψεις στη διαδικασία των Κοινωνικών Απολογισμών των εταιρειών έρχεται να συμπληρώσει η Ευρωπαϊκή Ένωση με την εξέταση του νέου σχεδίου Οδηγίας για την Αναφορά της Εταιρικής Αειφορίας (Sustainability Reporting Directive - CSRD)<sup>116</sup> και τα σχετικά πρότυπα βιωσιμότητας. Οι επαγγελματίες του χώρου προσπαθούν ολοένα και πιο πολύ να φανερώσουν νέα στοιχεία στη δημοσιότητα που αφορούν την ευεργετική επίδραση της υιοθέτησης κριτηρίων ESG στις επιχειρήσεις και της εκπόνησης Κοινωνικών Απολογισμών, αλλά και την αμελητέα οικονομική επιβάρυνση των επιχειρήσεων κατά τη συμμόρφωσή τους στη νέα Οδηγία. Η νέα Οδηγία στόχο έχει να κάνει πιο αυστηρές τις προδιαγραφές των Εκθέσεων, να εφαρμόσει την υποχρέωση εκπόνησης Έκθεσης Αειφορίας σε όλες τις επιχειρήσεις, αλλά και να δημιουργήσει ένα ενιαίο πρότυπο αναφοράς που θα συμβαδίζει με αυτό του Οικονομικού Απολογισμού. Σύμφωνα με άρθρο<sup>117</sup> του Richard Howitt, Στρατηγικού Συμβούλου για την Εταιρική Βιωσιμότητα και Senior Advisor στο Frank Bold, που δημοσιεύτηκε στο Alliance For Corporate Transparency, παρουσιάζει στοιχεία που δείχνουν ότι η προτεινόμενη νομοθεσία εξοικονομεί χρήματα για τις επιχειρήσεις αντί να κοστίζει. Το νέο Σχέδιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιδιώκει να τετραπλασιάσει τον αριθμό των εταιρειών που καλύπτονται σε ολόκληρη την Ευρώπη με τους υφιστάμενους κανόνες και να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν για τις εταιρείες από τη στρατηγική βιώσιμης χρηματοδότησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Πράσινη Συμφωνία (Green Deal)<sup>118</sup>.

Η δημόσια διαβούλευση που διεξήγαγε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για το CSRD δείχνει ότι το 80% των εταιρειών που συντάσσουν εκθέσεις υποστηρίζουν τη θέσπιση κοινών προτύπων, ενώ το 71% από αυτές υποστηρίζει τις νέες Οδηγίες<sup>119</sup>. Ένα πρόσφατο έγγραφο της Γερμανικής Πλατφόρμας Έρευνας Αειφόρου Χρηματοδότησης ήταν

---

<sup>116</sup> Έκθεση προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (Απρίλιος 2021), “EU Taxonomy, Corporate Sustainability Reporting, Sustainability Preferences and Fiduciary. Duties: Directing finance towards the European Green Deal”, [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0188&from=EN>

<sup>117</sup> Alliance For Corporate Transparency (2021), “The business case is won - how the benefits of mandatory sustainability reporting by business, really do outweigh the costs – Part One” (14/09/2021), [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.allianceforcorporatetransparency.org/news/the-business-case-is-won-how-the-benefits-of-mandatory-sustainability-reporting-by-business-really-do-outweigh-the-costs-part-one.html>

<sup>118</sup> European Commission (europa.eu) (2021), [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

<sup>119</sup> Alliance For Corporate Transparency (2021), “The business case is won - how the benefits of mandatory sustainability reporting by business, really do outweigh the costs – Part One” (14/09/2021)

σαφές στην έκκλησή του να συμπεριληφθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στο CSRD, προκειμένου να αποφευχθούν μεγάλα κενά δεδομένων σε βασικούς τομείς, (όπως η γεωργία όπου το 70% των επιχειρήσεων εξακολουθούν να μην κάνουν Κοινωνικό Απολογισμό). Αυτό θα αποτρέψει την αβεβαιότητα για τις μικρότερες εταιρείες στις δικές τους αναφορές, θα παρέχει καλύτερες πληροφορίες σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις και θα εξασφαλίζει ίσους όρους ανταγωνισμού στις ευκαιρίες πρόσβασης σε χρηματοδότηση. Η ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη CSRD περιγράφει το Σχέδιο ως προαγωγή της «βιώσιμης ανταγωνιστικότητας» διαμορφώνοντας τις παγκόσμιες εξελίξεις και δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις ευρωπαϊκές εταιρείες στο σύνολό τους. Η έκθεση CEPS αναφέρει ότι έτσι για μία εταιρεία επιτυγχάνεται καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια, αυξημένη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών και των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, καλύτερη εικόνα της μάρκας στις συνειδήσεις των καταναλωτών, με αποτέλεσμα να γίνεται πιο ελκυστική στους επενδυτές και οργανισμούς αξιολόγησης και ένταξης στους χρηματιστηριακούς δείκτες ESG<sup>120</sup>. Επίσης, υποστηρίζεται ότι η Έκθεση Εταιρικής Βιωσιμότητας οδηγεί τώρα σε καλύτερη διαχείριση κινδύνων ενσωματώνοντας τη βιωσιμότητα με τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Τουλάχιστον τα δύο τρίτα των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα υποστήριξαν ότι αυτό παρείχε όφελος στην επιχείρησή τους. Τα συνολικά στοιχεία δείχνουν πως η υποχρεωτική Έκθεση Εταιρικής Βιωσιμότητας δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης έως και έξι φορές μεγαλύτερες σε σύγκριση με τις συμβατικές επιχειρηματικές επενδύσεις και ότι η αναφορά βιωσιμότητας αποδίδει έως και τέσσερις φορές το κόστος της. Η στροφή προς τη βιώσιμη χρηματοδότηση αποδεικνύει ότι καθιστά επιτακτική ανάγκη τόσο για τις εταιρείες που δεν έχουν αναλάβει εκθέσεις βιωσιμότητας στο παρελθόν, όσο και για εκείνες που το έχουν κάνει.

## **Το ESG στην Ελλάδα με το βλέμμα στο μέλλον**

Οι οργανισμοί υποχρεούνται να παρουσιάζουν δεδομένα από χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πηγές που δείχνουν ότι πληρούν συγκεκριμένα πρότυπα που σχετίζονται με τα κριτήρια του ESG, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα στο Κεφάλαιο 2.

---

<sup>120</sup> Alliance For Corporate Transparency (2021), “The business case is won - how the benefits of mandatory sustainability reporting by business, really do outweigh the costs – Part One” (14/09/2021)

Τα δεδομένα πρέπει να δημοσιοποιούνται σε επίσημο ιστότοπο της εταιρείας, καθώς, επίσης, να διατίθενται στους οίκους αξιολόγησης και στους μετόχους. Οι μη Χρηματοοικονομικές Πληροφορίες δημοσιοποιούνται μία φορά το χρόνο και είναι γνωστές και ως Ετήσιος Κοινωνικός Απολογισμός ή Ετήσια Έκθεση Αειφόρας. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, από τις 30 Σεπτεμβρίου 2017, σύμφωνα με σχετική οδηγία (Ν. 4403/2016)<sup>121</sup> για την εφαρμογή των ευρωπαϊκών και εθνικών πολιτικών ως προς τη διαφάνεια και τη δέσμευση των επιχειρήσεων στα θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης και Υπεύθυνης Επιχειρηματικότητας, καθώς και στη μέτρηση της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσής τους, δίνεται μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού πλαισίου αναφοράς και ενσωμάτωσης των Αρχών της Βιώσιμης Ανάπτυξης στο μοντέλο και τις διαδικασίες λειτουργίας των εταιρειών.

Στο κομμάτι ειδικά των εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο, από το 2021, ξεκίνησε στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑ) η διαπραγμάτευση του νέου δείκτη Athex ESG<sup>122</sup>, όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2. Ο δείκτης αυτός περιλαμβάνει τις 35 εισηγμένες εταιρείες με καλές επιδόσεις σε θέματα ESG, με στόχο να κινητοποιηθούν και άλλες ώστε να βελτιώσουν τη θέση τους σε ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τους επενδυτές και τις κεφαλαιαγορές παγκοσμίως. Σύμφωνα με υπολογισμούς, έως το 2023-2025, οι μετοχές στον ελληνικό δείκτη ESG<sup>123</sup> θα φτάσουν τις 60 και στόχος είναι ο Γενικός Δείκτης του ελληνικού Χρηματιστηρίου να μετατραπεί σε ESG δείκτης. Οι εισηγμένες που τηρούν τα κριτήρια εισαγωγής στον Athex ESG είναι οι: Coca-Cola, ΟΤΕ, Alpha Bank, Eurobank, ΟΠΑΠ, Μυτιληναίος, Εθνική Τράπεζα, ΔΕΗ, JUMBO, Τράπεζα Πειραιώς, Titan, Motor Oil, ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ, ΤΕΡΝΑ Ενεργειακή, Lamda Development, Ελληνικά Πετρέλαια, ΕΥΔΑΠ, Ελλάκτωρ, ΑΔΜΗΕ, Σαράντης, Βιογάλλο, Furlis, EXAE, Quest, Πλαστικά Θράκης, Πλαστικά Κρήτης, Aegean, ΕΛΒΑΛΧαλκόρ, ΟΛΠ, Cenergy, Ευρωπαϊκή Πίστη, Ιατρικό Αθηνών, Πλαίσιο, Αλουμύλ και Inform Λύκος. Ο δείκτης θα εμπλουτιστεί μέχρι το τέλος του 2021 και με άλλες εισηγμένες, ενώ θα αναθεωρείται μία φορά τον χρόνο. Η πρώτη αξιολόγηση των εταιρειών προέκυψε με βάση τα δημοσιευμένα στοιχεία του 2019, τα οποία ανέλυσε το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Πέραν των εισηγμένων

---

<sup>121</sup> Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017), «Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την υποβολή εκθέσεων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών», [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

<sup>122</sup> Athens Stock Exchange (2021), <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/esg-sustainability>

<sup>123</sup> Kathimerini.gr (21.07.2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.kathimerini.gr/economy/561440452/me-35-eisigmenes-o-neos-deiktis-esg-toy-chrimatistiriou/>

εταιρειών, υπάρχουν όμως εταιρείες που δεν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο και εκπονούν Κοινωνικούς Απολογισμούς, ακολουθώντας Διεθνή Πρότυπα.

## **Τοποθετήσεις Επαγγελματιών του ESG για την Ελληνική πραγματικότητα**

Η παρακολούθηση των κριτηρίων του ESG και οι επιδόσεις σε αυτό δημιουργούν όλο και περισσότερο αυξημένες ανάγκες για τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν ένα αποδοτικό μοντέλο αναφοράς, αλλά και να προσλάβουν κάποιο τρίτο μέρος στην παρακολούθηση της εφαρμογής τους. Τι επιφέρει όμως αυτό για τις επιχειρήσεις; Τι υποχρεώσεις έχει σε πρακτικό επίπεδο; Για την ανάγκη της παρούσας μελέτης, μιλήσαμε με επαγγελματίες του χώρου και λάβαμε τη δική τους τοποθέτηση αναφορικά με την εξέλιξη του ESG στην Ελλάδα, ενώ σε άλλες περιπτώσεις έγινε συλλογή συνεντεύξεων από διακεκριμένα στελέχη του χώρου. Αναφορικά με τις Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες, η πρώτη αξιολόγηση προέκυψε με βάση τα δημοσιευμένα στοιχεία του 2019, τα οποία ανέλυσε το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), και όπως σημείωσε ο Νικόλαος Μυλωνάς, Καθηγητής Χρηματοοικονομικών στο Πανεπιστήμιο Αθηνών, «η πλειονότητα των εισηγμένων κατανοεί τα κριτήρια, ωστόσο μόνο το 1/3 τα εφαρμόζει, κάτι που δείχνει ότι υπάρχει σημαντικός χώρος για βελτίωση»<sup>124</sup>.

Αναφορικά με τους κινδύνους αναφέρεται ο Γιώργος Ηλιόπουλος, Managing Director, Sustainability/ESG Expert της εταιρείας Aiphoria Consulting, σημειώνοντας ότι: «Η διαχείριση των θεμάτων ESG και η βελτιωμένη επίδοση σε αυτά, αποτελεί σαφώς μια *proactive* διαχείριση και των κινδύνων που συνδέονται με αυτά» και προσθέτει: «Αυτή είναι εξάλλου και η προσέγγιση των διεθνών προτύπων αναφοράς, όπως τα *GRI* και *SASB Standards* και τα *TCFD Recommendations*, καθώς και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Παράλληλα βλέπουμε ολοένα και περισσότερους επενδυτές και διαχειριστές κεφαλαίων (π.χ. *Blackrock*) να λαμβάνουν υπόψη την επίδοση των επιχειρήσεων σε θέματα ESG προκειμένου να αποφασίσουν αν θα επενδύσουν σε αυτές ή όχι, ενώ την ίδια στιγμή αυξάνονται συνεχώς και οι σχετικές απαιτήσεις που προέρχονται από το ρυθμιστικό περιβάλλον»<sup>125</sup>. Τη σχέση

<sup>124</sup> Kathimerini.gr (21.07.2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.kathimerini.gr/economy/561440452/me-35-eisigmenes-o-neos-deiktis-esg-toy-chrimatistiriou/>

<sup>125</sup> Προσωπική συνέντευξη με τον Γιώργο Ηλιόπουλο, Managing Director, Sustainability/ESG Expert της εταιρείας Aiphoria Consulting

κινδύνων και ευκαιριών θίγει και ο Μιχάλης Σπανός, Ιδρυτής & Διευθύνων Σύμβουλος, Global Sustain, αναφέροντας πως το «ESG για τις επιχειρήσεις είναι σαν ένα νόμισμα με δύο όψεις. Από τη μία πλευρά είναι οι κίνδυνοι που καλείται να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί μια εταιρεία όπως μεταξύ άλλων κίνδυνοι λειτουργικοί, αγοράς, μετάβασης, περιβαλλοντικοί, κοινωνικοί και εταιρικής διακυβέρνησης. Από την άλλη πλευρά είναι οι ευκαιρίες, όπως νέες αγορές, προϊόντα, υπηρεσίες, βελτίωση αποτελεσμάτων και ουσιαστικής επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την παραγωγή διαμοιραζόμενης αξίας»<sup>126</sup>. Ενώ, η «υποχρεωτικότητα» λειτούργησε ως μοχλός πίεσης για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα, όπως αναφέρει η Κατερίνα Κατσούλη, Διευθύντρια ESG και Βιωσιμότητας της Grant Thornton σε συνέντευξή της στο ESG Stories: «Η υποχρεωτικότητα ήταν αυτή που ώθησε τις ελληνικές επιχειρήσεις να εστιάσουν σε βιώσιμες στρατηγικές. Στις υπόλοιπες χώρες η λειτουργία μιας επιχείρησης με όρους υπευθυνότητας και με βάση τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελούσε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στοιχείο καινοτομίας για χρόνια. Στην Ελλάδα όμως, «οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έβλεπαν τα οφέλη, περίμεναν να γίνει υποχρεωτικό βάσει νόμου για να προχωρήσουν στην ενσωμάτωσή του», σχολιάζει και τονίζει πως «ήδη στην Ευρώπη, αλλά και στις ΗΠΑ οι επιχειρήσεις έχουν «εκμεταλλευτεί» όλα τα οφέλη του βιώσιμου τρόπου ανάπτυξης και της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας και πολλές είναι πρωτοπόροι στον κλάδο τους απολαμβάνοντας οικονομική ανάπτυξη και ευημερία»<sup>127</sup>. Σίγουρα, τα παραδείγματα από τις επιχειρήσεις του εξωτερικού που έχουν παρουσιάσει τις επιδόσεις τους στο ESG μπορεί να λειτουργήσουν ενθαρρυντικά και για τις Ελληνικές επιχειρήσεις και όπως αναφέρει ο Γιώργος Ηλιόπουλος: «...ναι, η ολοκληρωμένη διαχείριση των θεμάτων αυτών μπορεί μόνο θετικά να επιδράσει στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ενώ σύντομα θα δούμε και αύξηση της υποχρεωτικότητας για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις κυρίως όσον αφορά στις εκθέσεις βιώσιμης ανάπτυξης».

«Η Ελλάδα έχει πολύ σημαντικό ρόλο να παίξει σε αυτές τις εξελίξεις και εύκολα μπορεί να αναδειχθεί πρωταγωνίστρια σε αυτό το μέτωπο», σημείωσε ο Νικόλαος Μυλωνάς, Καθηγητής Χρηματοοικονομικών στο Πανεπιστήμιο Αθηνών, ενώ ο Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Χρηματιστηρίου Αθηνών, Σωκράτης Λαζαρίδης, υπογράμμισε ότι «το ζητούμενο και το μεγάλο στοίχημα του ΧΑ είναι η κινητοποίηση των ελληνικών

---

<sup>126</sup> Προσωπική συνέντευξη με τον Μιχάλη Σπανό, Ιδρυτής & Διευθύνων Σύμβουλος, Global Sustain

<sup>127</sup> Συνέντευξη ESG Stories (05.10.2021), Κατερίνα Κατσούλη, Διευθύντρια ESG και Βιωσιμότητας της Grant Thornton, «Με συνταγή... Καβάφη οι Απολογισμοί ESG: Όσο πιο μακρύ είναι το «ταξίδι», τόσο πιο επωφελές για την εταιρεία», [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.esgstories.gr/stories/me-syntagi-kabafi-oi-apologismoi-esg-oso-pio-makry-einai-taxidi-toso-pio-epofeles-gia-tin>

εταιρειών έτσι ώστε να είναι επιλέξιμες από τους θεσμικούς, τη στιγμή που η επενδυτική κοινότητα ψάχνει αυξανόμενα ευκαιρίες στο ESG»<sup>128</sup>.

## Έρευνα της Grand Thornton για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Η Grant Thornton, ένας από τους μεγαλύτερους οργανισμούς στον κόσμο ανεξάρτητων ασφαλιστικών, φορολογικών και συμβουλευτικών συμβούλων<sup>129</sup>, διεξήγαγε έρευνα<sup>130</sup> σε 118 ελληνικές εταιρείες που εκδίδουν Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας / Βιώσιμης Ανάπτυξης (ESG). Παρακάτω παρατίθεται το μεγαλύτερο κομμάτι της έρευνας ως εργαλείο στην αναζήτηση και διερεύνηση της εφαρμογής των Κριτηρίων ESG, αλλά και Δημοσίευσης των αποτελεσμάτων τους.

Οι στόχοι της έρευνας ήταν η μελέτη των εταιρικών δημοσιεύσεων των ελληνικών επιχειρήσεων σε σχέση με τα διεθνή πρότυπα, η διερεύνηση των Απολογισμών ESG που χρησιμοποιούν επαλήθευση από τρίτο μέρος, η μελέτη των Απολογισμών που αναφέρονται ή/και σχετίζονται τα ουσιαστικά τους θέματα με τους Παγκόσμιους Στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (UN SDGs). Η μεθοδολογία που ακολούθησε η εταιρεία Μεθοδολογία είναι desk research<sup>131</sup> και ανάλυση των πιο πρόσφατων Απολογισμών 118 ελληνικών εταιρειών, βάσει συγκεκριμένων ερωτήσεων από τον Ιούλιο του 2020 έως και τον Νοέμβριο του 2021. Το δείγμα ήταν 118 επιχειρήσεις από 32 διαφορετικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Το δείγμα συμπεριλαμβάνει όλες τις εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑ) και αφορά τόσο μεγάλες εταιρείες, όσο και Μικρομεσαίες (SMEs). Μεγάλες εταιρείες είναι όσες σημείωσαν κύκλο εργασιών άνω των 50 εκατ. ευρώ και απασχολούσαν παραπάνω από 250 εργαζομένους.

Σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα, το 46% των εταιρειών που μελετήθηκαν είναι εισηγμένες εταιρείες στο ΧΑ, ενώ το 54% είναι μη εισηγμένες. Το 22% των εταιρειών στο δείγμα είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ το 78% είναι μεγάλες επιχειρήσεις. Το 81% των εταιρειών εκδίδουν ετησίως Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας /

---

<sup>128</sup> Kathimerini.gr (21.07.2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021],

<https://www.kathimerini.gr/economy/561440452/me-35-eisigmenes-o-neos-deiktis-esg-toy-chrimatistiriou/>

<sup>129</sup> Grant Thornton, Greece (2021), [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.granthornton.global/en/locations/Greece/>

<sup>130</sup> Grant Thornton (2021), "Εκθέσεις Βιωσιμότητας ESG & Sustainability, Οι τάσεις στην Ελλάδα», Δεκέμβριος 2021

<sup>131</sup> Managementstudyguide.gr (2021), [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.managementstudyguide.com/desk-research.htm>

Βιώσιμης Ανάπτυξης, ενώ το υπόλοιπο 19% εκδίδουν ανά διετία ή και τριετία. Το 36% των Απολογισμών που μελετήθηκαν αποτελούν Αναφορά Προόδου σύμφωνα με τις Αρχές του UN Global Compact<sup>132</sup>. Το 75% των εταιρειών δημοσιεύουν Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας / Βιώσιμης Ανάπτυξης, εφαρμόζοντας τις διεθνείς κατευθυντήριες οδηγίες του οργανισμού GRI (GRI Standards), ενώ το υπόλοιπο 25% των εταιρειών που μελετήθηκαν ακολουθούν διαφορετικές κατευθύνσεις/πρότυπα (UN Global Compact, SDGs κ.ά.) ή απλώς ενσωματώνουν κάποιες βασικές κατευθύνσεις των GRI Standards. Το 82% των εταιρειών, αναφέρονται και παρουσιάζουν τους Παγκόσμιους Στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (UN SDGs), ενώ το 18% δεν κάνει καμία αναφορά για αυτό. Επιπλέον, παρατηρήθηκε πως το 56% των εταιρειών που αποτυπώνουν τη συμβολή τους στους Παγκόσμιους Στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, συνδέουν και τα θέματά τους με συγκεκριμένους στόχους (SDGs), περιγράφοντας αναλυτικότερα τη συμβολή τους σε αυτούς. Το 34% των Απολογισμών των εταιρειών που μελετήθηκαν διαθέτει εξωτερική επαλήθευση επιλεγμένων στοιχείων από τρίτο ανεξάρτητο μέρος, ενώ το 66% δεν διαθέτει. Το 95% των εταιρειών αναρτούν τον Απολογισμό ESG στην ιστοσελίδα τους και το 39% αναρτούν τον Απολογισμό ESG στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.

Στα παραπάνω στοιχεία πρέπει να επισημανθεί, πως από το 75% των Εκθέσεων που συνολικά δημοσιεύθηκαν έως τον Νοέμβριο του 2021 και δήλωσαν πως έχουν εφαρμόσει τα διεθνή πρότυπα GRI Standards, το 34% αυτών επιβεβαιώνεται από τρίτο ανεξάρτητο φορέα (εξωτερική επαλήθευση / διασφάλιση). Επίσης, μόνο το 46% των εταιρειών που δημοσίευσαν Απολογισμό για τα έτη 2019-2020 είναι εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, με το 54% να είναι μη εισηγμένες και ένα αξιόλογο ποσοστό, το 22%,

να είναι Μικρομεσαίες Εταιρείες. Η τάση που φαίνεται στην περιοδικότητα της δημοσίευσης, είναι σε ετήσια βάση με το 81% των εταιρειών που εκδίδουν Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας / Βιώσιμης Ανάπτυξης να είναι κάθε χρόνο, ενώ το υπόλοιπο 19% προτιμά να εκδίδει ανά διετία ή και τριετία. Τέλος, από το σύνολο των εισηγμένων εταιρειών στο χρηματιστήριο Αθηνών μόνο το 42% αυτών δημοσιεύει ετήσιο Απολογισμό ESG.

---

<sup>132</sup> «COP (Communication on Progress) Report ή Αναφορά Προόδου, είναι ο Απολογισμός που υποχρεούνται να δημοσιεύουν σε ετήσια βάση οι εταιρείες που είναι μέλη στο UN Global Compact, αναφέροντας τις δράσεις τους σε σχέση με την υιοθέτηση των 10 Οικουμενικών Αρχών». Grant Thornton (2021), «Εκθέσεις Βιωσιμότητας ESG & Sustainability, Οι τάσεις στην Ελλάδα», Δεκέμβριος 2021

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. US-SIF (2020). “Report on US sustainable and impact investing trends”, [https://www.ussif.org/blog\\_home.asp?display=155](https://www.ussif.org/blog_home.asp?display=155)
2. Florian Berg, Kornelia Fabisik, Zacharias Sautner (August 2021), “Is History Repeating Itself? The (Un)predictable Past of ESG Ratings”, CSGI (<https://ecgi.global/content/working-papers>)
3. European Commission (europa.eu) (2021), [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
4. Έκθεση προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (Απρίλιος 2021), “EU Taxonomy, Corporate Sustainability Reporting, Sustainability Preferences and Fiduciary Duties: Directing finance towards the European Green Deal”, [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0188&from=EN>
5. Alliance For Corporate Transparency (2021), “The business case is won - how the benefits of mandatory sustainability reporting by business, really do outweigh the costs – Part One” (14/09/2021), <https://www.allianceforcorporatetransparency.org/news/the-business-case-is-won-how-the-benefits-of-mandatory-sustainability-reporting-by-business-really-do-outweigh-the-costs-part-one.html>
6. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017), «Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την υποβολή εκθέσεων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών», [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)
7. Athens Stock Exchange (2021), <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/esg-sustainability>
8. Kathimerini.gr (21.07.2021), <https://www.kathimerini.gr/economy/561440452/me-35-eisigmenes-o-neos-deiktis-esg-toy-chrimatistiriou/>
9. Συνέντευξη ESG Stories (05.10.2021), Κατερίνα Κατσούλη, Διευθύντρια ESG και Βιωσιμότητας της Grant Thornton, «Με συνταγή... Καβάφη οι Απολογισμοί ESG: Όσο πιο μακρύ είναι το «ταξίδι», τόσο πιο επωφελές για την εταιρεία», [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.esgstories.gr/stories/me-syntagi-kabafi-oi-apologismoi-esg-oso-pio-makry-einai-taxidi-toso-pio-epofeles-gia-tin>
10. Grant Thornton, Greece (2021), <https://www.grantthornton.global/en/locations/Greece/>
11. Grant Thornton (2021), “Εκθέσεις Βιωσιμότητας ESG & Sustainability, Οι τάσεις στην Ελλάδα», Δεκέμβριος 2021
12. Managementstudyguide.gr (2021), <https://www.managementstudyguide.com/desk-research.htm>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Μελέτη Περίπτωσης: “Dixons Carphone plc: Ετήσιος Κοινωνικός Απολογισμός Μάιος 2020-Απρίλιος 2021”<sup>133</sup>

#### Λίγα λόγια για την Dixons Carphone plc

Η Dixons Carphone plc<sup>134</sup> (Currys plc σύμφωνα με την πρόσφατη αλλαγή της επωνυμίας της, υιοθετώντας το όνομα ενός από τα brands που διαθέτει), με έδρα το Λονδίνο, αποτελεί μια κορυφαία omnichannel εταιρεία λιανικής πώλησης προϊόντων τεχνολογίας και υπηρεσιών, που διαθέτει 829 φυσικά και ηλεκτρονικά καταστήματα σε 7 χώρες στην Ευρώπη. Η Dixons Carphone, στις 7 Αυγούστου 2014, προέκυψε μετά από συνένωση των Carphone Warehouse, εταιρεία που εξειδικευόταν στην πώληση κινητής τηλεφωνίας, και Dixons Retail, εταιρεία που κατείχε τεράστιο δίκτυο λιανικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών στην Ευρώπη, για να δημιουργήσουν μια νέα δύναμη στο χώρο της πώλησης τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου και εντάσσεται στο δείκτη FTSE 250.

Η Dixons Carphone plc ή Currys δραστηριοποιείται κάτω από την επωνυμία των brand Currys σε Ηνωμένο Βασίλειο και Ιρλανδία, με το brand Elkjær στη Νορβηγία και το brand Elgiganten/Gigantti στις υπόλοιπες χώρες της Σκανδιναβίας και με το brand Κωτσόβολος στην Ελλάδα και την Κύπρο. Παράλληλα, διαθέτει το brand Dixons Travel σε κεντρικά αεροδρόμια του Ηνωμένου Βασιλείου, της Ιρλανδίας και της Νορβηγίας. Σε κάθε μία από αυτές τις αγορές κατέχει ηγετική θέση, απασχολώντας 35.000 εργαζόμενους. Το πλήρες φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας διευκολύνει τους καταναλωτές να ανακαλύψουν, να επιλέξουν, να αποκτήσουν στις καλύτερες τιμές και να απολαύσουν την κατάλληλη τεχνολογία για αυτούς, σε όλη τη διάρκεια της ζωής των προϊόντων. Οι δραστηριότητες του Ομίλου υποστηρίζονται από τις υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας που διαθέτει στο Χονγκ Κονγκ, τις υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις επισκευής, σε κάθε χώρα που δραστηριοποιείται, και ένα εκτεταμένο δίκτυο διανομής, επιτρέποντας γρήγορη και αποτελεσματική παράδοση σε κάθε ενδιαφερόμενο.

<sup>133</sup> Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc (2021), “Επέκταση ζωής των προϊόντων”, [https://www.currysplc.com/media/nh5fpsm1/36166-dcw\\_sustainablebusiness-aw-dc.pdf](https://www.currysplc.com/media/nh5fpsm1/36166-dcw_sustainablebusiness-aw-dc.pdf)

<sup>134</sup> Dixons Carphone Web site (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.currysplc.com/>

Η Currys ιδρύθηκε από τον Henry Curry το 1884 ως επιχείρηση κατασκευής ποδηλάτων, στη συνέχεια η εταιρεία εξελίχθηκε με την πώληση παιχνιδιών, ραδιοφώνων και γραμμοφώνων όταν εισήχθη στο χρηματιστήριο το 1927. Η Dixons ξεκίνησε το 1937 όταν ο Charles Kalms άνοιξε ένα φωτογραφείο στο Southend, ενώ το 1962 εισάχθηκε στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Το 1984, η Dixons εξαγόρασε την εταιρεία Currys. Το 1999, η Dixons εξαγόρασε το Νορβηγικό Όμιλο Elkjær, ενώ το 2005 εξαγόρασε την ελληνική Κωτσόβολος.

Το 1989, η Carphone Warehouse ιδρύθηκε από τον Charles Dunstone στο διαμέρισμά του στην Marylebone Road με την πώληση car-phones, ενώ με την άνοδο της κινητής τηλεφωνίας εξειδικεύτηκε στην πώληση κινητών τηλεφώνων και αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας, ενώ το 2000 εισάχθηκε στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου.

Το 2014, η Carphone Warehouse και η Dixons ενώθηκαν σε μία εταιρεία με την επωνυμία Dixons Carphone, που το 2021 μετονομάστηκε σε Currys (όπως τα ομώνυμα καταστήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο).

## Η Στρατηγική της Dixons Carphone

### Όραμα

Το όραμα της εταιρείας είναι να βοηθάει όλους τους ανθρώπους να απολαμβάνουν την εκπληκτική τεχνολογία: *“We help Everyone Enjoy Amazing Technology”*. Πιο αναλυτικά, η εταιρεία οραματίζεται να βοηθά τους πελάτες της να επιλέγουν τα καλύτερα τεχνολογικά προϊόντα στις καλύτερες τιμές και να συμβάλει στο να απολαμβάνουν την εκπληκτική τεχνολογία.

Έχει, επίσης, έναν ισχυρό κοινωνικό σκοπό (social purpose): Η εταιρεία πιστεύει στη δύναμη της τεχνολογίας, πως μπορεί να βελτιώνει τις ζωές των ανθρώπων, να τους ψυχαγωγήσει και να τους βοηθήσει να παραμένουν συνδεδεμένοι, παραγωγικοί και υγιείς.

Η εταιρεία ευελπιστεί να οικοδομήσει σχέσεις πιστότητας με τους πελάτες της που θα αποκτούν αξία στην πάροδο του χρόνου σε όλα τα σημεία που δραστηριοποιείται. Με αυτόν τον τρόπο θα ωφελήσει τους πελάτες της, τους εργαζομένους της, τους μετόχους της και την κοινωνία.

## Αποστολή

Η Αποστολή της εταιρείας είναι να βοηθά τους πελάτες της να επιλέγουν τα καλύτερα τεχνολογικά προϊόντα στις καλύτερες τιμές και να συμβάλει στο να απολαμβάνουν την εκπληκτική τεχνολογία, προσφέροντας την καλύτερη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών μέσω omnichannel εμπειρίας αγορών και πολλαπλών καναλιών αγορών (ηλεκτρονικά καταστήματα, φυσικά καταστήματα, τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης) με προτεραιότητα στα ψηφιακά κανάλια και διευκόλυνση στον τρόπο πληρωμών. Δηλώνει πως είναι η μοναδική εταιρεία που με τη μεγάλη της εμπέλεια, την εξειδίκευση και την τεχνογνωσία μπορεί να βοηθήσει όλους να απολαύσουν τα οφέλη της τεχνολογίας.

## Αξίες

Η εταιρεία δηλώνει πως με τις αξίες της ενώνει τους ανθρώπους της για να επιτύχουν τους στρατηγικούς της στόχους. Οι αξίες είναι οι εξής:

- **Προτεραιότητα στον πελάτη:** Η εταιρεία θέτει πάντα στο επίκεντρο των ενεργειών της τον πελάτη και, μέσα από το πάθος της για την τεχνολογία, βοηθά να κάνει τη ζωή τους καλύτερη.
- **Ομαδικότητα και σεβασμός στη διαφορετικότητα:** Η εταιρεία καλωσορίζει τη διαφορετικότητα και θεωρεί πως όλοι μαζί μπορούν να επιτύχουν περισσότερα ως μέρος ενός συνόλου.
- **Ownership και Accountability:** Όλοι να είναι ευθυγραμμισμένοι στο όραμα της εταιρείας, αμέριτοι και υπεύθυνοι για την υλοποίηση των στόχων και εξυπηρετικοί προς τους πελάτες της, λαμβάνοντας υπόψη την εταιρεία σαν να είναι δική τους.

## Εναλλακτικές Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Υπάρχουν τρία επίπεδα στρατηγικής: Επιχειρησιακό (Εταιρικό) Επίπεδο, Επιχειρηματικό Επίπεδο και Λειτουργικό Επίπεδο. Η Επιχειρησιακή Στρατηγική

υπαγορεύει ποιες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες θα συνεχίσει να διατηρεί στο χαρτοφυλάκιο της η επιχείρηση, αποφασίζει τη γενικότερη τάση της επιχείρησης έναντι στις επιλογές ανάπτυξης, τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις σχέσεις με τις άλλες ομάδες (κοινωνικές) και το περιβάλλον, τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική υποδεικνύει πώς θα ανταγωνιστεί σε κάθε μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, σχετίζεται με τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μία επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η Λειτουργική Στρατηγική εφαρμόζει τις υποδείξεις των δύο άλλων στρατηγικών και αφορά στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Επίσης, συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Τα 3 επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και να ενισχύονται, ώστε να κατανέμονται ορθολογικά οι πόροι και να μεγιστοποιείται η συνολική απόδοση της επιχείρησης. Στο σχήμα 3.1 Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών φαίνονται συγκεντρωτικά οι στρατηγικές και σε σχέση με την ελκυστικότητα του κλάδου και την ανταγωνιστική θέση<sup>135</sup>.

Παρακάτω θα αναφερθούν οι **Εναλλακτικές Στρατηγικές**<sup>136</sup> που εντάσσονται στο Επιχειρησιακό Επίπεδο:

- **Στρατηγική Ανάπτυξης:** Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών. Συμβαίνει κυρίως όταν υπάρχουν άφθονες περιβαλλοντικές ευκαιρίες και σημαντικές δυνάμεις. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:
  - **Κάθετη ολοκλήρωση:** Ονομάζεται η προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή / και λιανοπωλητές των προϊόντων και υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω

---

<sup>135</sup> Στρατηγικό Management, “EMBA 2019-2021”, Σημειώσεις Διδάσκοντα Καθηγητή, Νικόλαου Γεωργόπουλου (2021)

<sup>136</sup> Στρατηγικό Management, “EMBA 2019-2021”, Σημειώσεις Διδάσκοντα Καθηγητή, Νικόλαου Γεωργόπουλου (2021)

(προμηθευτές της). Κινητήρια δύναμη της στρατηγικής είναι η προσπάθεια για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης. Κύρια πλεονεκτήματα είναι και η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης, η αποφυγή ακριβών προμηθευτών / διανομέων, η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές, η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής. Τα μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής σχετίζονται κυρίως με εσωτερικά κόστη που απορρέουν από την οργάνωση μίας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης, αλλά και με ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της, καθώς επίσης η αποτυχία επίτευξης συνεργειών, η δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο, η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών.

- **Οριζόντια ολοκλήρωση:** Ονομάζεται η στρατηγική κατά την οποία μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να έχει ως σκοπό την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά. Μέσω αυτής της στρατηγικής μία επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς και έτσι εξαλείφεται ο ανταγωνισμός.
- **Διαποίκηση (Diversification)**
  - **Ασυσχέτιστη Διαποίκηση (Unrelated):** Μία επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαποίκηση όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη συγκεκριμένη στρατηγική θεωρούν ότι η απόκτηση ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες.
  - **Συσχετισμένη Διαποίκηση (Related):** Μία επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαποίκηση όταν οι δραστηριότητες της συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη συγκεκριμένη στρατηγική θέλουν να προσφέρουν ολοκληρωμένη εμπειρία στους καταναλωτές γύρω από μία συγκεκριμένη αγορά.

- **Στρατηγική Σταθερότητας:** Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Οι κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας είναι:
  - **Στρατηγική καμίας αλλαγής:** με τη συνέχιση υπάρχουσας στρατηγικής και μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
  - **Στρατηγική συγκομιδής κερδών:** που θυσιάζεται η μελλοντική ανάπτυξη για να επιτευχθούν άμεσα κέρδη.
  - **Στρατηγικό διάλειμμα:** Αποτελεί μία περίοδο περισυλλογής της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών συστημάτων.
  - **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων:** Συμβαίνει όταν αναμένονται σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η επιχείρηση εκτιμά πως θα πρέπει να περιμένει για να καθορίσει την πορεία που θα ακολουθήσει.
  
- **Στρατηγική Περισυλλογής:** Σε αυτήν την περίπτωση η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αδύνατη, δεν διαθέτει κάποια διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα και επομένως η απόδοσή της είναι φτωχή (χαμηλές πωλήσεις και αύξηση ζημιών). Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι εξής στρατηγικές:
  - **Στρατηγική αποεπένδυσης**
  - **Στρατηγική ρευστοποίησης**
  - **Στρατηγική χρεοκοπίας**
  - **Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής**
  - **Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης**

<b>ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ</b>				
<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ</b>				
		<b>ΙΣΧΥΡΗ</b>	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΗ</b>
<b>ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΛΩΔΟΥ</b>	<b>ΥΨΗΛΗ</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Διάσωση - Αναστροφή (Turnaround)
	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντια ολοκλήρωσης <b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Καμία αλλαγή	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	<b>ΧΑΜΗΛΗ</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συσχετισμένη Διαποίκιλη ή Διεύρυνση	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Ασυσχέτιστη Διαποίκιλη ή Διεύρυνση	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Σχ.3.1 Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών,

Πηγή: Στρατηγικό Management, “EMBA 2019-2021”, Σημειώσεις Διδάσκοντα

Καθηγητή, Νικόλαου Γεωργόπουλου (2021)

## **Dixons Carphone: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Επιχειρηματικό Μοντέλο**

Η Dixons Carphone σε Επιχειρησιακό Επίπεδο ακολουθεί Στρατηγική Ανάπτυξης και, πιο συγκεκριμένα, Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης προς τα μπροστά. Η εταιρεία, όπως θα δούμε παρακάτω, αναπτύσσεται σε νέες χώρες και αγορές, ενώ χρησιμοποιεί και νέα κανάλια πώλησης, πέρα από το παραδοσιακό τρόπο πώλησης, δηλαδή τα φυσικά καταστήματα. Σε επίπεδο Επιχειρηματικής Στρατηγικής ακολουθεί τη Στρατηγική της Διαφοροποίησης, ώστε να επιτύχει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα να είναι μοναδικό σε σχέση με τον ανταγωνισμό και ας μην καταφέρει να μεταφέρει τις οικονομικότερες τιμές της αγοράς. Αυτό το πετυχαίνει μέσα από τη συνεχώς διευρυμένη και αυξανόμενη γκάμα υπηρεσιών, από το omnichannel μοντέλο λειτουργίας της, που συνεχώς εξελίσσεται τεχνολογικά και συστημικά, γεγονός που οι ανταγωνιστές δεν καταφέρουν να φτάσουν, τις ολοκληρωμένες παροχές υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, τις διευκολύνσεις πληρωμών με συμφωνίες τραπεζών που προσφέρουν τους καλύτερους όρους της αγοράς. Το μοντέλο λειτουργίας (Business Model) της εταιρείας παρουσιάζεται παρακάτω, καθώς επίσης και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η τεχνολογία παίζει πιο σημαντικό ρόλο στην καθημερινότητα όλων σήμερα, πιο πολύ από ποτέ. Με βάση αυτό, η Dixons Carphone στηρίζει τη στρατηγική της και παρέχει τη ζωτικής σημασίας τεχνολογία που χρειάζονται οι καταναλωτές, για να μένουν συνδεδεμένοι με τα αγαπημένα τους πρόσωπα, τις οικογένειές τους, την εργασία τους, τις καθημερινές τους υποχρεώσεις και ασχολίες. Η εταιρεία εφαρμόζει στην πράξη την προσέγγιση του “Pieconomics”<sup>137</sup>, εντάσσοντας στη λειτουργία της το όφελος που μπορεί να προσφέρει στον καταναλωτή μέσα από τον εμπορικό της σκοπό. Η εταιρεία στηρίζεται στο μεγάλο δίκτυο λιανικής πώλησης που διαθέτει με 829 φυσικά και 16 ηλεκτρονικά καταστήματα σε 7 χώρες στην Ευρώπη και ισάριθμα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών. Αξιοποιεί την τεχνογνωσία και την εμπειρία της για να προσφέρει την τεχνολογία σε όλους, βάζοντάς την στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της. Η στρατηγική<sup>138</sup> της έχει ως στόχο να στηριχτεί στα δυνατά της σημεία, που λειτουργούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για να πραγματοποιήσει το όραμά της να βοηθήσει όλους να απολαύσουν την εκπληκτική τεχνολογία.

Οι τέσσερις στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρείας είναι οι εξής:

- 1. Μοντέλο Omnichannel:** Το Omnichannel μοντέλο επιχείρησης παρέχει ομοιόμορφη και συνεπή εμπειρία εξυπηρέτησης για τους πελάτες της σε όλα τα διαθέσιμα κανάλια πώλησης. Με τον όρο αυτό, η εταιρεία δεν εννοεί απλώς ότι οι πελάτες έχουν την επιλογή να πάνε σε ένα κατάστημα ή να αγοράσουν online. Στην πραγματικότητα, είναι ο συνδυασμός φυσικού και ψηφιακού κόσμου. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μπορεί να πάει σε ένα κατάστημα, να έχει μία εικόνα των προϊόντων, να χρησιμοποιήσει ένα από τα tablet του καταστήματος για να αποκτήσει πρόσβαση στην πλήρη γκάμα των προϊόντων μέσα στο Διαδίκτυο και, στη συνέχεια, να παραγγείλει με παράδοση στο σπίτι του. Αυτό επιτρέπει σε κάθε κατάστημα, όποιο κι αν είναι το μέγεθός του, να προσφέρει την πλήρη γκάμα των προϊόντων σε κάθε πελάτη, ακόμα και όσους δεν έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Από την άλλη πλευρά, οι πελάτες μπορούν να παραγγείλουν ηλεκτρονικά και να παραλάβουν στο κατάστημα, συχνά ορίζοντας και το χρονικό διάστημα. Αν ένας πελάτης αγοράζει διαδικτυακά, μπορεί να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες στο κατάστημα για να τον βοηθήσει να εγκαταστήσει, να επισκευάσει, να ανταλλάξει και να ανακυκλώσει την προηγούμενη συσκευή του. Επίσης, μέσα από την ηλεκτρονική υπηρεσία ShopLive, η εταιρεία επιτρέπει στους πελάτες να καλούν με βιντεο-κλήση σε ένα κατάστημα, να συνομιλούν πρόσωπο με πρόσωπο με έναν

<sup>137</sup> Alex Edmans (2021), “Grow the Pie”, Cambridge, σελ. 31

<sup>138</sup> Dixons Carphone Web site (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.currysplc.com/about-us/strategy/>



από τους ανθρώπους του καταστήματος και να ψωνίζουν εικονικά από την άνεση του σπιτιού τους. Στοιχεία της εταιρείας (2020-2021) έδειξαν πως το 51% των καταναλωτών στο Ηνωμένο Βασίλειο προτιμά να αγοράζει, τόσο σε φυσικά καταστήματα, όσο και online, το 9% προτιμά να αγοράζει μόνο σε φυσικά καταστήματα, ενώ το 40% προτιμά να αγοράζει μόνο online. Σύμφωνα με τον CEO της εταιρείας, Alex Baldock, «*Με το Omnichannel προσφέρουμε τη δύναμη όλων των καναλιών μας, φυσικά και ψηφιακά καταστήματα, στους πελάτες μας, ανεξάρτητα από τον τρόπο που επιλέξουν να αγοράσουν*».

**2. Διευκόλυνση Πληρωμών (Responsible Credit):** Οι ευκολίες πληρωμής σε προϊόντα που το κόστος τους είναι αρκετά υψηλό καθιστούν την τεχνολογία προσιτή σε όλους τους ανθρώπους. Τα 2/3 των πελατών στο Ηνωμένο Βασίλειο χρησιμοποιούν ήδη κάποια μορφή πίστωσης. Η πίστωση, που γίνεται με υπευθυνότητα, βοηθά την εταιρεία, τους προμηθευτές και τους καταναλωτές να ικανοποιήσουν τα ζητούμενά τους. Για το διάστημα 2020-2021, η εταιρεία σημείωσε αύξηση ύψους 8% στις πωλήσεις με όρους διακανονισμού. Εσωτερικά δεδομένα της εταιρείας (2020-2021) δείχνουν πως οι πελάτες που πληρώνουν με πίστωση είναι 10% περισσότερο ικανοποιημένοι από την εταιρεία, από τους πελάτες που δεν πληρώνουν με πίστωση.

**3. Υπηρεσίες:** Ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία αποτελεί το μεγάλο εύρος υπηρεσιών που διαθέτει. Οι υπηρεσίες ακολουθούν τα προϊόντα σε όλο το κύκλο ζωής τους<sup>139</sup>, από την αγορά μέχρι και την απόσυρση:

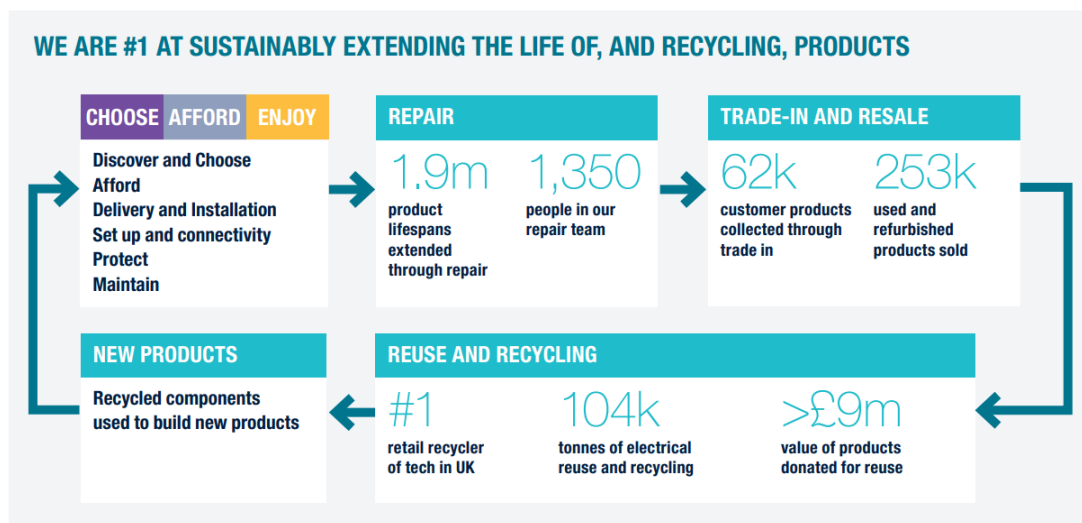
- Ασφάλιση και Επέκταση εγγύησης συσκευών: 8,6 εκατομμύρια ενεργά συμβόλαια ασφάλισης και εγγύησης συσκευής (στοιχεία 2020).
- Παράδοση κατ' οίκον: 16,6 εκατομμύρια παραδόσεις «big box», παραδόσεις που χρειάζονται δύο άτομα (στοιχεία 2020).
- Τοποθέτηση / Εγκατάσταση / Ρύθμιση προϊόντων: 100.000 ρυθμίσεις προϊόντων και 6,4 εκατομμύρια οικιακές εγκαταστάσεις με ρυθμό αύξησης 61% από έτος σε έτος (στοιχεία 2020).
- Επισκευές προϊόντων: 1 εκατομμύριο επισκευές κάθε χρόνο με 270 οικιακούς τεχνικούς και το μεγαλύτερο κέντρο επισκευής ηλεκτρικών προϊόντων στην Ευρώπη.
- Υπηρεσίες συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας: 1,1 εκατομμύρια συνδέσεις στο δίκτυο iD Mobile και εναλλαγή ευρυζωνικής σύνδεσης σε εθνικό

---

<sup>139</sup> Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc (2021), "Επέκταση ζωής των προϊόντων", [https://www.currysplc.com/media/nh5fpsm1/36166-dcw\\_sustainablebusiness-aw-dc.pdf](https://www.currysplc.com/media/nh5fpsm1/36166-dcw_sustainablebusiness-aw-dc.pdf)

επίπεδο, καθώς επίσης και συνδρομές, όπως το πακέτο Apple – συνδυάζοντας το Apple Music, το Apple Arcade και το Apple News+.

- Ανακύκλωση: Η εταιρεία κατέχει την πρωτιά στον τομέα της ανακύκλωσης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών και μπαταριών στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Ελλάδα. Η εταιρεία συλλέγει πάνω από 1 εκατομμύριο προϊόντα από τα σπίτια των πελατών για ανακύκλωση κάθε χρόνο.
- Επαναχρησιμοποίηση συσκευών: Κάθε χρόνο διαθέτει περίπου 50.000 χρησιμοποιημένες συσκευές για επαναχρησιμοποίηση και επισκευάζει περισσότερες από 250.000 για μεταπώληση.



Σχ.3.2 Επέκταση ζωής των προϊόντων,

Πηγή: “Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc”

**4. Ολοκληρωμένη υποστήριξη κινητής τηλεφωνίας:** Η εταιρεία διαθέτει στο DNA της την εξειδίκευση της Carphone Warehouse στην ολοκληρωμένη πώληση κινητής τηλεφωνίας. Με αυτήν την κληρονομία έχει εστιάσει σε μία ολοκληρωμένη υποστήριξη κινητής τηλεφωνίας από την πώληση της συσκευής και των αξεσουάρ έως και τη σύνδεση μέσα από τα καλύτερα πακέτα της αγοράς. Η φιλοσοφία της αντικατοπτρίζει αυτό που θέλουν οι πελάτες: ευελιξία, διαφάνεια και αξία.

## Δυνατά σημεία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- **Omnichannel μοντέλο:** Το μεγάλο δίκτυο καταστημάτων σε κομβικά σημεία των πόλεων σε συνδυασμό με τον σύγχρονο online κόσμο της εταιρείας, συνθέτουν την καλύτερη δυνατή omnichannel αγοραστική εμπειρία στον πελάτη.
- **Υποδομές:** το εκτενές δίκτυο πωλήσεων, το μεγαλύτερο επισκευαστικό κέντρο στην Ευρώπη και ο μεγάλος αριθμός προσωπικού και συνεργατών δημιουργούν τις συνθήκες να βρίσκεται πάντα δίπλα στον πελάτη, όποτε το χρειαστεί.
- **Μεγάλη ιστορία και πιστοί πελάτες:** η εταιρεία αποτελεί τη συγχώνευση πολλών εταιρειών που η κάθε μία στο χώρο της αποτελούσε σημείο αναφοράς για την αγορά που δραστηριοποιούνταν. Η ενοποίηση σε ένα δυνατό brand την κάνει ακόμα πιο ισχυρή, καθώς την ακολουθούν πλήθος πιστών πελατών.
- **Μεγάλη γκάμα προϊόντων:** Ο ισχυρός δεσμός με τους προμηθευτές, που την εμπιστεύονται για να πωλήσουν τα προϊόντα της, κάνουν την εταιρεία να έχει τη μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων στην αγορά και στις πιο ανταγωνιστικές τιμές.
- **Αφοσιωμένο και ικανό προσωπικό:** το δυναμικό της εταιρείας είναι το μεγαλύτερό της όπλο, καθώς είναι πάντα ενημερωμένο για τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις, είναι άρτια καταρτισμένο σε όλες τις γκάμες των προϊόντων και γνωρίζει καλά τις ανάγκες των καταναλωτών, διερευνώντας τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά, προτείνει αυτό που ταιριάζει στον ίδιο.

## Δημιουργία αξίας προς τους stakeholders (Value Chain)

Η εταιρεία προσπαθεί να δημιουργήσει αξία προς τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) προσπαθώντας τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών της, προσφέροντας τους την κατάλληλη τεχνολογία, ώστε να μπορούν να είναι υγιείς, συνδεδεμένοι κάθε στιγμή, παραγωγικοί και να ψυχαγωγούνται με τις καλύτερες τεχνολογικές συσκευές σε προσιτό κόστος. Ικανοποιημένοι πελάτες δεν μπορούν να υπάρχουν, αν δεν είναι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι, και ως εκ τούτου, η εταιρεία φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευσή τους για να ανάπτυξη των δεξιοτεχνιών τους, τις δίκαιες αμοιβές τους και δίνει κίνητρο να θεωρούν την εταιρεία ως δική τους μέσα από το μοίρασμα μετοχών. Η εταιρεία φροντίζει να αυξάνει ολοένα τα έσοδά της, δημιουργώντας, παράλληλα, ανάπτυξη στους προμηθευτές της, ενισχύοντας έτσι την

παραγωγή νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων. Το βλέμμα της εταιρείας είναι συνεχώς στην κοινωνία και στις κοινότητες που δραστηριοποιείται. Είναι ο πρώτος ανακυκλωτής ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά και στις άλλες χώρες που δραστηριοποιείται. Προσπαθεί να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και να ενισχύσει τις τοπικές κοινότητες. Τέλος, θέλει να έχει ικανοποιημένους τους μετόχους της και να δημιουργεί κέρδη, συντηρώντας μία υγιής και βιώσιμη εταιρεία.

## **Sustainable Business: Ενσωμάτωση των Κριτηρίων ESG στο επιχειρηματικό μοντέλο της Dixons Carphone<sup>140</sup>**

Η Dixons Carphone έχει δημιουργήσει ένα πλαίσιο αναφοράς σχετικά με τα κριτήρια ESG και με βάση αυτό αξιολογεί την πρόοδο των ενεργειών της. Ακολουθεί τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), γνωστοί και ως Παγκόσμιοι Στόχοι, που υιοθετήθηκαν από τα Ηνωμένα Έθνη το 2015 ως καθολική έκκληση για δράση για τον τερματισμό της φτώχειας, την προστασία του πλανήτη και τη διασφάλιση πως μέχρι το 2030 όλοι οι άνθρωποι θα απολαμβάνουν ειρήνη και ευημερία. Όπως αναφέρθηκε και στο σχετικό κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι ενσωματωμένοι και αναγνωρίζουν ότι η δράση σε έναν τομέα θα επηρεάσει τα αποτελέσματα σε άλλους και ότι η ανάπτυξη πρέπει να εξισορροπεί την κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Σύμφωνα με τους 17 UN Sustainable Development Goals ('SDGs') (στόχους), η Dixons Carphone παρακολουθεί τα παρακάτω:

- **Περιβάλλον:** Η εταιρεία, σύμφωνα, με το No7, το No9, και No13 των 17 UN Sustainable Development Goals, που αναφέρονται στο κομμάτι της Φτηνής και Καθαρής Ενέργειας, της Βιομηχανίας, Καινοτομίας και Υποδομών και της Προστασίας του Περιβάλλοντος (Δράση για το Κλίμα), αντίστοιχα, έχει θέσει ως στόχο τις μηδενικές εκπομπές ρίπων έως το 2040. Ο στόχος είναι η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, τόσο με ενέργειες που έχουν να κάνουν με όλη την εταιρεία και τη λειτουργία της, αλλά και με την αλυσίδα αξίας γύρω από αυτήν. Οι ενέργειες που αφορούν στη λειτουργία της εταιρείας είναι, για παράδειγμα, η χρήση ηλεκτροκίνητων οχημάτων, ο έλεγχος των ρίπων του

---

<sup>140</sup> Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc (2021), “Επέκταση ζωής των προϊόντων”, [https://www.currysplc.com/media/nh5fpsm1/36166-dcw\\_sustainablebusiness-aw-dc.pdf](https://www.currysplc.com/media/nh5fpsm1/36166-dcw_sustainablebusiness-aw-dc.pdf)

στόλου των φορτηγών, η χρήση ποδηλάτων για κοντινές παραδόσεις εντός των πόλεων, η χρήση λαμπτήρων χαμηλής ενεργειακής κλάσης σε όλο το δίκτυό της, η ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού. Το έτος 2020-2021, η εταιρεία κατάφερε να μειώσει κατά 4% τις εκπομπές ρίπων σε σχέση με τη χρονιά 2019-2020. Την ίδια στιγμή προσπαθεί να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, προτείνοντας στους πελάτες της «πράσινα» προϊόντα για λιγότερη κατανάλωση ενέργειας, μέσα από την ενέργεια “Go Greener”. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να πάρουν πίσω τα υλικά συσκευασίας ενός μεγάλου προϊόντος μετά από κάθε παράδοση, αποτελώντας έναν από του μεγαλύτερους ανακυκλωτές πολυστυρενίου στο Ηνωμένο Βασίλειο με ποσοστό 12%. Ενώ, είναι ο μεγαλύτερος ανακυκλωτής ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών στην Ευρώπη.

- **Ανθρώπινο δυναμικό:** Η εταιρεία, σύμφωνα, με το Νο3 και το Νο8 των 17 UN Sustainable Development Goals, που αναφέρονται στο κομμάτι της Υγείας και της Ευημερίας των εργαζομένων και της Αξιοπρεπούς Εργασίας και Οικονομικής ανάπτυξης, αντίστοιχα, έχει καταρτίσει ενέργειες, ώστε να δημιουργήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και να έχουν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Οι ενέργειες συνοψίζονται στα εξής:
  - **Ασφάλεια και ευημερία:** Προγράμματα ασφάλισης των εργαζομένων, προγράμματα υγείας και εκπαίδευσης για την ασφάλεια εν ώρα εργασίας (π.χ. Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Ασφαλούς Οδήγησης), ενέργειες για την ευεξία των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, διαχείριση ωραρίου εργασίας ώστε να εξασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.
  - **Συνεχής εκπαίδευση:** Προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων και δια βίου μάθηση, μέσα από τη συνεργασία με Πανεπιστήμια και Εκπαιδευτικούς φορείς που μπορούν να προάγουν τις γνώσεις και να βελτιώσουν το επίπεδο των εργαζομένων.
  - **Αναγνώριση και επιβράβευση:** Ενέργειες επιβράβευσης των εργαζομένων για την αναγνώριση των επιδόσεών τους και της προσπάθειας να υλοποιήσουν το όραμα της εταιρείας. Οι επιβραβεύσεις αφορούν χρηματικό όφελος, δωροεπιταγές ή βραβεία αριστείας.
  - **Οικοδόμηση κουλτούρας συμπερίληψης και αποδοχής της διαφορετικότητας:** Μία από τις αξίες της εταιρείας είναι ο σεβασμός στη διαφορετικότητα, με πυλώνες που αφορούν το φύλο, την ηλικία, τη

φυλή / το χρώμα, την αναπηρία / τη χρόνια πάθηση, την εθνικότητα / την καταγωγή, τις σεξουαλικές προτιμήσεις. Για παράδειγμα, η εταιρεία ακολουθεί πρόγραμμα ίσης αμοιβής ανδρών και γυναικών.

- **Βελτίωση της επικοινωνίας, της δέσμευσης και της εργασιακής εμπειρίας:** Δημιουργία κουλτούρας για ανοιχτή επικοινωνία από και προς όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων, με τη διατήρηση, για παράδειγμα, της πολιτικής των «Ανοιχτών Θυρών» (Open Doors Policy).
- **Πελάτες / Καταναλωτές:** Η εταιρεία, σύμφωνα, με το Νο8, το Νο12 και Νο13 των 17 UN Sustainable Development Goals, που αναφέρονται στο κομμάτι της Αξιοπρεπούς Εργασίας και Οικονομικής ανάπτυξης, της Υπεύθυνης Κατανάλωσης και Παραγωγής, της Προστασίας του Περιβάλλοντος (Δράση για το Κλίμα), αντίστοιχα, έχει καταρτίσει ενέργειες, ώστε να φροντίζει για τον κύκλο ζωής των προϊόντων και να προστατεύει το περιβάλλον. Οι ενέργειες ενδεικτικά είναι: να παρέχει υπηρεσίες επισκευής και συντήρησης για να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής των συσκευών, να προσφέρει προϊόντα που μειώνουν την κατανάλωση ενέργειας και νερού, ενώ προχωρά σε προωθητικές ενέργειες που δίνουν κίνητρο για να την αλλαγή των ενεργοβόρων συσκευών και δημιουργεί αξία μέσα από ενέργειες ανακύκλωσης συσκευών και μπαταριών. Το έτος 2020-2021, η εταιρεία κατάφερε να συλλέξει 104 χιλιάδες τόνους ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών προς ανακύκλωση ή επαναχρησιμοποίηση.
- **Προμηθευτές:** Η εταιρεία, σύμφωνα, με το Νο8, το Νο12 και Νο17 των 17 UN Sustainable Development Goals, που αναφέρονται στο κομμάτι της Αξιοπρεπούς Εργασίας και Οικονομικής ανάπτυξης, της Υπεύθυνης Κατανάλωσης και Παραγωγής, της Συνεργασίας για τους στόχους, αντίστοιχα, έχει κινητοποιήσει το οικοσύστημά της, ώστε να εργάζονται στενά και να έχουν τους ίδιους στόχους βιωσιμότητας. Συνεργάζεται στενά με τους κατασκευαστές των προϊόντων που διαθέτει προς πώληση, ώστε να είναι κατασκευασμένα σύμφωνα με τους ορθούς περιβαλλοντικούς όρους και να έχουν το λιγότερο δυνατό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Το έτος 2020-2021, η εταιρεία κατάφερε να απομακρύνει 1,7 εκατομμύρια πλαστικές συσκευασίες. Παράλληλα, έχει θεσπίσει την Πολιτική κατά της Δωροδοκίας και της Διαφθοράς, τηρώντας κανόνες ηθικής επιχειρηματικότητας, με μηχανισμούς ελέγχου από ειδική Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee). Ενώ, είναι μέλος του Ethical Trading Initiative (“ETI”) και ζητά και από τους προμηθευτές της να

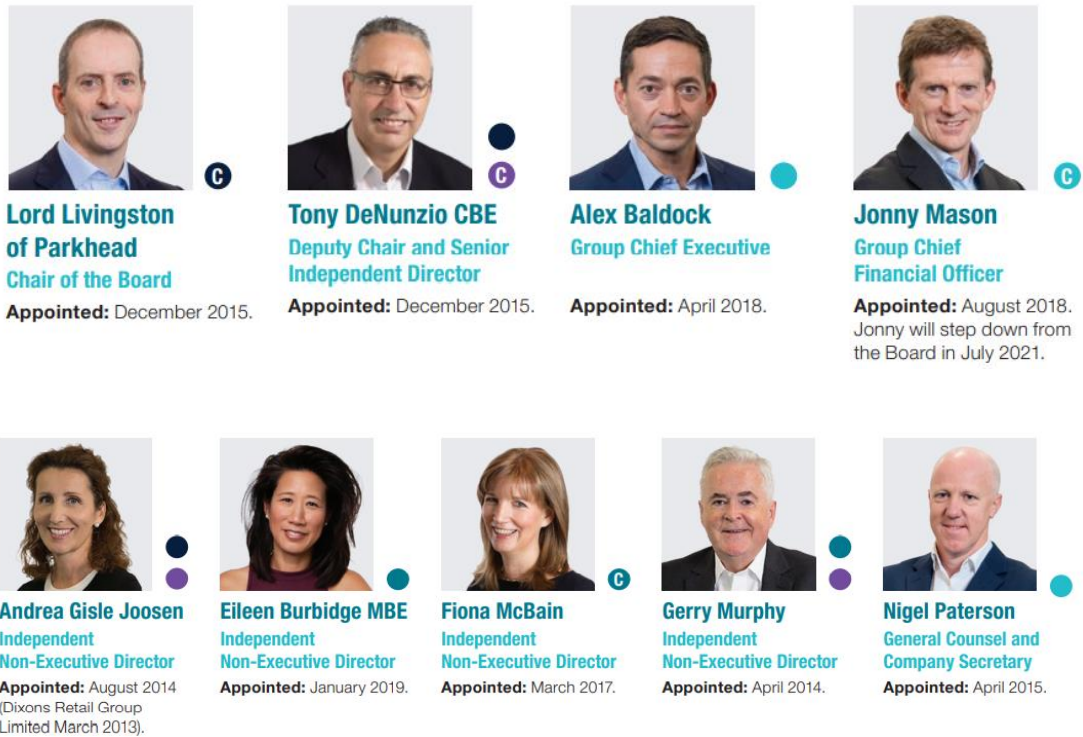
ενστερνιστούν τις αρχές του. Την ίδια στιγμή, είναι ιδρυτής της Slave Free Alliance, προσπαθώντας να εξαλείψει το φαινόμενο της εμπορίας ανθρώπων (trafficking) και εργατών (slavery). Όλοι οι προμηθευτές της προσυμφωνούν με τη «Σύγχρονη Πολιτική κατά της Δουλείας» (Modern Slavery Policy), ώστε να προχωρήσουν σε συνεργασία.

- **Τοπική κοινωνία:** Η εταιρεία, σύμφωνα, με το No4, το No10, No11 και No17 των 17 UN Sustainable Development Goals, που αναφέρονται στο κομμάτι της Ποιοτικής Εκπαίδευσης, των Λιγότερων Ανισοτήτων, των Βιώσιμων Πόλεων και Κοινοτήτων και της Συνεργασίας για τους στόχους, αντίστοιχα, μεταφέρει την τεχνολογία και την κάνει προσιτή ακόμα και στο πιο απομακρυσμένο σημείο. Ο πολυάριθμος στόλος των φορτηγών της εταιρείας παραδίδει καθημερινά προϊόντα τεχνολογίας σε όλες τις περιοχές που δραστηριοποιείται. Επίσης, αναπτύσσει συνέργειες με τοπικούς φορείς και οργανώσεις, ώστε να προσφέρει τεχνολογικό εξοπλισμό σε κοινωνικές ομάδες που το στερούνται, ενώ άλλοτε στηρίζει και άλλοτε αναπτύσσει, πρωτοβουλίες με στόχο την ισότιμη πρόσβαση στην τεχνολογία όλων των κοινωνικών ομάδων (άτομα με αναπηρία, τεχνολογικά αναλφάβητοι κ.α.). Το έτος 2020-2021, η εταιρεία διέθεσε 1 εκατομμύριο αγγλικές λίρες για την καταπολέμηση της ψηφιακής φτώχειας μέσα από το πρόγραμμά της “Digital Access for all”.
- **Μέτοχοι:** Η εταιρεία, σύμφωνα, με το No8, το No9, και No12 των 17 UN Sustainable Development Goals, που αναφέρονται στο κομμάτι της Αξιοπρεπούς Εργασίας και Οικονομικής Ανάπτυξης, της Βιομηχανίας, Καινοτομίας και Υποδομών και της Υπεύθυνη Κατανάλωσης και Παραγωγής, αντίστοιχα, θέτει σαφείς στόχους και τους επικοινωνεί με ετήσιες αναφορές προς τους μετόχους της. Συμμορφώνεται με σχετικά κανονιστικά πλαίσια και πρωτοβουλίες φορέων, συμπεριλαμβανομένου του δείκτη Task Force (FTSE4Good UK Index) για το κλίμα. Συνεχίζει να συμμετέχει στο Carbon Disclosure Project (CDP), απαντώντας στο ερωτηματολόγιο για την κλιματική αλλαγή, επιδεικνύοντας τη δέσμευσή της να συμβάλλει στην αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών που σχετίζονται με το κλίμα για όλο τον Όμιλο. Το έτος 2020-2021, η εταιρεία διατήρησε τη βαθμολογία της «B», χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα μιας εσωτερικής ανάλυσης που διενεργείται για να βοηθήσει στη συνεχή βελτίωση. Παράλληλα, κατάφερε να πάρει τη βαθμολογία «1» στο ISS ESG, ένα παγκόσμιο πρότυπο αξιολόγησης για το περιβάλλον.

## Εταιρική Διακυβέρνηση και Διαχείριση Κινδύνων

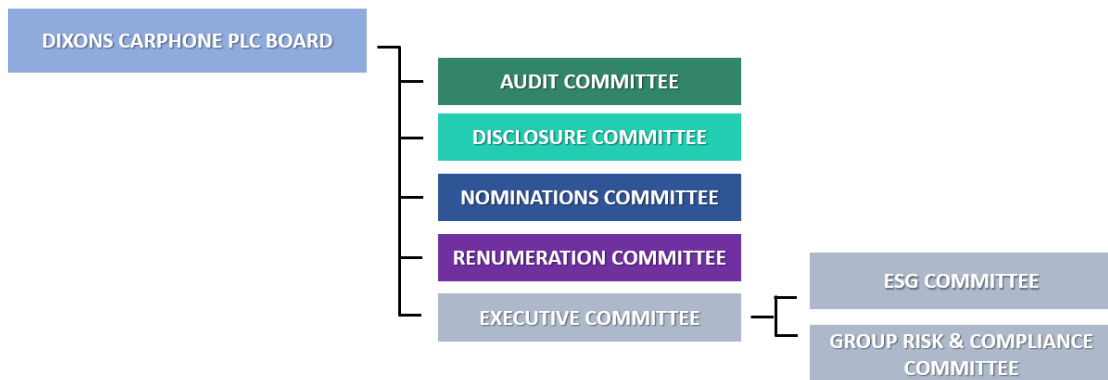
Η δομή της εταιρείας αποτελείται από το Διοικητικό Συμβούλιο (Board of Directors), που απαρτίζεται από εννιά μέλη, με το 37,5% να είναι γυναίκες και το 62,5% να είναι άνδρες, ενώ το 25% είναι εκτελεστικά μέλη, ενώ το 75% είναι μη εκτελεστικά μέλη (βλέπε Σχ. 3.2 Το Board of Directors της Dixons Carphone). Ο ρόλος του είναι να χαράσσει τη στρατηγική της εταιρείας και να διασφαλίζει τη βιωσιμότητά της σε μακροχρόνιο επίπεδο, μεταφέροντας τις αξίες της σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμβάλλοντας με θετικό πρόσημο στην κοινωνία. Το Board of Directors υποστηρίζεται από τέσσερις επιτροπές και την Executive Committee, που στόχο έχουν να επιβλέπουν την υλοποίηση της στρατηγικής στον εκάστοτε τομέα που καταρτίζονται (Σχ. 3.3 Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης της Dixons Carphone). Αυτές οι επιτροπές είναι: η Ελεγκτική Επιτροπή (Audit Committee), που επιβλέπει τις οικονομικές αναφορές και διατηρεί τις σχέσεις με τους εξωτερικούς ελεγκτές, η Disclosure Committee, που επιβλέπει τις διαδικασίες και ελέγχει ευαίσθητες πληροφορίες σχετικά με τις τιμές, η Nominations Committee, που επιβλέπει τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου και τη διατήρηση της διαφορετικότητας μέσα σε αυτό, η Remuneration Committee, που επιβλέπει τις αμοιβές του Διοικητικού Συμβουλίου, των Ανώτερων Στελεχών και τη διάρθρωση των αμοιβών του προσωπικού. Την Executive Committee αποτελούν οι Διευθυντές (Directors ή Chiefs Officers), που ονομάζονται και μέλη της Ανώτερης Διοίκησης, και είναι υπεύθυνη για το εκτελεστικό έργο της εταιρείας, δηλαδή να διοικήσουν τις ομάδες τους, ώστε να υλοποιηθεί η στρατηγική που έχει χαράξει το Διοικητικό Συμβούλιο (Σχ. 3.4 Το Executive Committee της Dixons Carphone). Οι επιτροπές αυτές αποτελούνται από μέλη της Ανώτερης Διοίκησης της εταιρείας. Οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι του Διοικητικού Συμβουλίου, του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου, του Group Chief Executive, των Εκτελεστικών Μελών και μη Εκτελεστικών Μελών, των Ανώτερων Στελεχών και του Γενικού Γραμματέα είναι καταγεγραμμένα και αποσαφηνίζονται σε επίσημα έγγραφα της εταιρείας, ενώ βρίσκονται αναρτημένα στο website της εταιρείας.



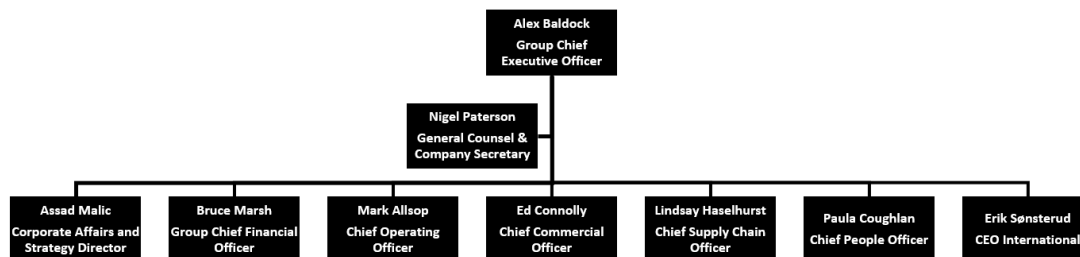


Σχ. 3.3 Το Διοικητικό Συμβούλιο της Dixons Carphone,  
Πηγή: Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc (2021)

THE CORPORATE GOVERNANCE FRAMEWORK



Σχ. 3.4 Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης της Dixons Carphone,  
Πηγή: Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc (2021)



Σχ. 3.5 Το Executive Committee της Dixons Carphone,  
Πηγή: Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc (2021)

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει μία συγκεκριμένη γραμμή επικοινωνίας για τα θέματα του ESG με ξεκάθαρους άξονες και ενέργειες για κάθε ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη. Η στρατηγική της Dixons Carphone για τη βιωσιμότητα και τον κοινωνικό αντίκτυπο υπογράφεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του Ομίλου και εφαρμόζεται από την Επιτροπή Περιβάλλοντος, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης (ESG Committee). Η επιτροπή ελέγχει το έργο όλων των εμπλεκόμενων μερών, συντονίζεται από τον Διευθυντή Αειφορίας (ESG Director), ενώ αναφέρεται στην Εκτελεστική Επιτροπή (Executive Committee). Ωστόσο, υπάρχει και ένας συντονιστικός ρόλος του General Counsel & Company Secretary που αναλαμβάνει να αναφέρει την πρόοδο των έργων της επιτροπής στην Επιτροπή Κινδύνων (Risk Committee), στην Executive Committee και στο Board of Directors (Σχ. 3.5 Η εγκριτική ροή στις αποφάσεις του ESG).

Η επιχείρηση έχει συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των κινδύνων του ESG. Διαθέτει ένα από τα πιο ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης κινδύνων σύμφωνα με καταγεγραμμένα benchmarks της αγοράς, ενώ διατηρεί το Μητρώο Κύριων Κινδύνων (ESG Risk Register). Το μητρώο παρακολουθείται από την Επιτροπή ESG και την Executive Committee, με στόχο την παρακολούθηση και την καλύτερη διαχείριση του ευρέος φάσματος κινδύνων ESG, αλλά και τον εμπλουτισμό της σε κάθε νέα συνθήκη που εμφανίζεται. Το ESG Risk Register περιλαμβάνει κριτήρια αξιολόγησης κινδύνου και το προφίλ κινδύνου. Οι προτεραιότητες των κινδύνων έχουν συμφωνηθεί από το την ESG Committee και το Board of Directors, ενώ κατηγοριοποιούνται σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους κινδύνους. Οι κίνδυνοι θα παρακολουθούνται και θα καταγράφονται σύμφωνα με τα 3 επίπεδα: αύξηση, μείωση, σταθερότητα, και θα συμπεριλαμβάνονται στην Ετήσια Αναφορά Βιωσιμότητας της εταιρείας.

Για το οικονομικό έτος 2019-2020, το ESG Risk Register εμπλουτίστηκε με ακόμα έναν κίνδυνο που αφορούσε το περιβάλλον και παρακολουθείται και αυτός μαζί με τους υπόλοιπους από όλες τις εταιρείες του Ομίλου. Ως μέρος της προσέγγισής της για την αξιολόγηση των κινδύνων, η εταιρεία συνεργάζεται συστηματικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη εσωτερικά για να εξετάσει τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, με στόχο την ανάλυση των αναδυόμενων κινδύνων και ευκαιριών. Οι πληροφορίες ενσωματώνονται στο αναθεωρημένο ESG Risk Register. Η εταιρεία συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο του CDP<sup>141</sup>, του Μη κερδοσκοπικού οργανισμού που έχει εξειδικευτεί στη δημοσιοποίηση αναφορών για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, από το 2016. Στο ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνονται οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που σχετίζονται με το περιβάλλον. Αυτή η διαδικασία έχει αποτελέσει μέρος των προϋποθέσεων που θέτει το Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)<sup>142</sup>, μία οδηγία που έχει εκδώσει το Financial Stability Board<sup>143</sup> για τις οικονομικές γνωστοποιήσεις που σχετίζονται με το κλίμα.



Σχ. 3.6 Η εγκριτική ροή στις αποφάσεις του ESG,  
Πηγή: Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc (2021)

## Στόχοι και μετρήσεις της εταιρείας για το 2021-2022

Η εταιρεία δεσμεύεται να έχει καθαρό, μηδενικό αποτύπωμα εκπομπών αερίου έως το 2040. Για να το πετύχει αυτό ακολουθεί τους στόχους που τέθηκαν από το Science Based Targets initiative ('SBTi')<sup>144</sup>, όπως συνάδει με τα επίπεδα που απαιτούνται για να ανταποκρίνονται στους στόχους της Συμφωνίας του Παρισιού. Επίσης, σχετικά με το αποτύπωμα που απορρέει από την αλυσίδα αξίας (value chain), η εταιρεία

<sup>141</sup> CDP (2021), [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.cdp.net/en/info/about-us>

<sup>142</sup> TCFD (2021), [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.fsb-tcf.org/>

<sup>143</sup> FSD (2021), [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.fsb.org/>

<sup>144</sup> SBTi (2021), [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://sciencebasedtargets.org/about-us>

ευθυγραμμίζεται με τους στόχους που έχει θέσει το SBTi. Αναφορικά με τους στόχους που αφορούν τις εκπομπές αέριων του θερμοκηπίου, η λειτουργία της επιχείρησης έχει ευθυγραμμιστεί να είναι συνεπής με μειώσεις που απαιτούνται για τη διατήρηση της θερμοκρασίας στους 1,5C°, τον πιο αισιόδοξο στόχο από τη Συμφωνία του Παρισιού. Ακόμα, παρακολουθεί την κατανάλωση ενέργειας των κτιρίων σε MWh/1000sqft και σε MPG για τα οχήματα του στόλου, ενώ θέτει ως στόχο τα μηδενικά απόβλητα σε χώρους υγειονομικής ταφής για εμπορικά απόβλητα σε Ηνωμένο Βασίλειο και Ιρλανδία.

Παράλληλα, η εταιρεία έχει θέσει δύο νέους περιβαλλοντικούς στόχους για τις εκπομπές αερίων (50% μείωση εκπομπών αερίων έως το 2030 με αφετηρία το οικονομικό έτος 2019-2020 και μηδενικό αποτύπωμα ως το 2040) από το οικονομικό έτος 2021-2022. Οι δύο νέοι στόχοι συνδέονται άμεσα με το σύστημα ετήσιων αμοιβών μπόνους όλων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των μελών του Board of Directors του Ηνωμένου Βασιλείου, αλλά και της ανώτερης ηγεσίας των εταιρειών του υπόλοιπου Ομίλου. Παράλληλα, η εταιρεία έχει δεσμευτεί στο EV100<sup>145</sup>, ώστε να καθιερώσουν την ηλεκτροκίνηση ως τη νέα κανονικότητα έως το 2030, και στο British Retail Consortium Climate Action Roadmap<sup>146</sup> που θέτει τους κανόνες για καθαρό, μηδενικό αποτύπωμα καυσαερίων από τις μετακινήσεις των διανομών.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η εταιρεία συνεχίζει να συμμετέχει στο Carbon Disclosure Project (CDP), απαντώντας στο ερωτηματολόγιο για την κλιματική αλλαγή, επιδεικνύοντας τη δέσμευσή της να συμβάλλει στην αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών που σχετίζονται με το κλίμα για όλο τον Όμιλο. Το έτος 2020-2021, η εταιρεία διατήρησε τη βαθμολογία της «B», χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα μιας εσωτερικής ανάλυσης που διενεργείται για να βοηθήσει στη συνεχή βελτίωση. Αξίζει να αναφερθεί πως για την τρέχουσα χρονιά, κατάφερε να αποσπάσει βαθμολογία «A», αποδεικνύοντας τις προσπάθειές της να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Η εν λόγω επίδοση θα συμπεριληφθεί στον Κοινωνικό Απολογισμό του οικονομικού έτους 2021-2022<sup>147</sup>.

Με το βλέμμα στο μέλλον, η εταιρεία στοχεύει να προβεί και σε άλλες ενέργειες, δημιουργώντας μοντέλα ανάλυσης με βάση διαφορετικά σενάρια περιβαλλοντικών κινδύνων. Επίσης, πρόκειται να ποσοτικοποιήσει την έκθεση σε κάθε ενδεχόμενο κίνδυνο και να το ενσωματώσει μέσα στην επιχειρηματική της δραστηριότητα. Στόχος της εταιρείας είναι να βρίσκεται στο πλευρό της κοινωνίας, να αναγνωρίζεται το έργο

---

<sup>145</sup> EV 100, [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.theclimategroup.org/about-ev100>

<sup>146</sup> BRC, [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://brc.org.uk/climate-roadmap/>

<sup>147</sup> LinkedIn (2021), [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.linkedin.com/company/currysplc/>

της από τους καταναλωτές, να εμπνέει όσο το δυνατό περισσότερο τους ανθρώπους της, να χτίσει μια επιχείρηση που οι επενδυτές νιώθουν εμπιστοσύνη, ασφάλεια και υπερηφάνεια για την επιλογή τους.

## **KPI – Χρηματοοικονομικοί Δείκτες και μη Χρηματοοικονομικοί Δείκτες**

Για το οικονομικό έτος 2020-2021, το οποίο ξεκίνησε την 1<sup>η</sup> Μαΐου 2020 και ολοκληρώθηκε στις 30 Απριλίου 2021, ο κύκλος εργασιών έκλεισε στα £10,344 εκ., σημειώνοντας αύξηση 2% σε σχέση με το προηγούμενο οικονομικό έτος 2019-2020, ενώ τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) έφτασαν τα £598 εκ. από £556 το προηγούμενο έτος. Τα λειτουργικά κέρδη (EBIT) ανήλθαν στα £262 εκ. από £214 το 2019-2020, σημειώνοντας αύξηση 22%. Τα ταμειακά διαθέσιμα αυξήθηκαν πάνω από 300%, φτάνοντας τα £438 εκ.

Στο κομμάτι των μη-χρηματοοικονομικών δεικτών, η εταιρεία κατάφερε να διατηρήσει το υψηλό μερίδιο αγοράς της στις χώρες που δραστηριοποιείται, ενώ σε κάποιες αποτελεί τον ηγέτη της αγοράς, κατέχοντας το 24,7% του market share σε Ηνωμένο Βασίλειο και 26,8% στην Σκανδιναβία. Σε επίπεδο, ικανοποίησης των πελατών, η εταιρεία χρησιμοποιεί το Net Promoter Score (“NPS”), το οποίο δείχνει την πιθανότητα οι πελάτες να συστήσουν θετικά την εταιρεία, αγγίζοντας το 65%, μία βαθμολογία που είναι στις υψηλότερες του κλάδου. Τέλος, η έρευνα “Pulse”, που διεξάγει εσωτερικά η εταιρεία στους εργαζομένους της, φάνέρωσε 68% engagement rate από 62% το προηγούμενο έτος. Οι εργαζόμενοι στην Dixons Carphone νιώθουν υπερήφανοι που εργάζονται στην εταιρεία και ενέργειες, όπως οι συνεχείς εκπαιδεύσεις ή οι δραστηριότητες για την ευεξία του προσωπικού, αυξάνουν το βαθμό του engagement.

Για την παραπάνω επίδοση, θα πρέπει να συνυπολογιστεί η υγειονομική κρίση που επέφερε ο Covid-19. Οι συνθήκες διαμορφώθηκαν διαφορετικά, απαιτήθηκε ευελιξία σε αρκετά σημεία, ενώ το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας καλέστηκε να αξιοποιήσει στο έπακρο όλα τα κανάλια του. Κάποια καταστήματα έμειναν κλειστά για μεγάλο χρονικό διάστημα και οι πελάτες στράφηκαν στις online ή τηλεφωνικές αγορές. Οι εταιρίες του Ομίλου ήταν προετοιμασμένες για κάτι τέτοιο, αλλά χρειάστηκε να ανταποκριθούν σε μεγάλο φόρτο παραδόσεων κατ’ οίκον για όλα τα μεγέθη συσκευών. Παραδίδαν άμεσα μεγάλες συσκευές, είτε η παραγγελία γινόταν ηλεκτρονικά, είτε μέσω τηλεφώνου, ενώ για τις μικρές συσκευές προχώρησαν σε πολλές συνεργασίες με εταιρείες ταχυμεταφορών, ώστε να ανταποκριθούν στη μεγάλη ζήτηση, εφόσον οι καταναλωτές δεν μπορούσαν να παραλάβουν οι ίδιοι τις συσκευές τους. Πολλοί

εργαζόμενοι τέθηκαν σε αναστολή εργασίας, ενώ η εταιρεία φρόντισε να καταβληθεί στο ακέραιο ο μισθός τους, συμπληρωματικά των κρατικών επιδομάτων.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Στρατηγικό Management, “EMBA 2019-2021”, Σημειώσεις Διδάσκοντα Καθηγητή, Νικόλαου Γεωργόπουλου (2021)
2. Alex Edmans (2021), “Grow the Pie”, Cambridge
3. Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc (2021), “Επέκταση ζωής των προϊόντων”, [https://www.currysplc.com/media/nh5fpm1/36166-dcw\\_sustainablebusiness-aw-dc.pdf](https://www.currysplc.com/media/nh5fpm1/36166-dcw_sustainablebusiness-aw-dc.pdf)
4. Dixons Carphone Web site (2021), <https://www.currysplc.com/>
5. CDP (2021), <https://www.cdp.net/en/info/about-us>
6. TCFD (2021), <https://www.fsb-tcf.org/>
7. FSD (2021), <https://www.fsb.org/>
8. SBTi (2021), <https://sciencebasedtargets.org/about-us>
9. EV 100, <https://www.theclimategroup.org/about-ev100>
10. BRC, <https://brc.org.uk/climate-roadmap/>
11. LinkedIn (2021), <https://www.linkedin.com/company/currysplc/>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο όρος «ESG» αναφέρεται σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει αξία μακροπρόθεσμα. Μέσω δεικτών που καταγράφουν επιδόσεις σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης (δείκτες ESG) αποτυπώνεται η ικανότητα των εταιρειών να δημιουργούν αξία και να διαμορφώνουν αποτελεσματικές στρατηγικές με μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Τα χρηματιστήρια διεθνώς πρωταγωνιστούν με μια σειρά πρωτοβουλιών για τα θέματα ESG και ο ρόλος τους είναι σημαντικός στην προσπάθεια των εταιρειών να εναρμονιστούν, τη στιγμή που πλέον αποτελούν σημαντική «πυξίδα» για τους θεσμικούς επενδυτές διεθνώς, οι οποίοι «κοιτούν» όλο και περισσότερο αυτή την κατηγορία επενδύσεων. Το ξέσπασμα της πανδημίας αποδείχθηκε ένα σημαντικό σημείο καμπής για τις επενδύσεις ESG, με τα funds να στρέφονται έντονα στις εταιρείες οι οποίες δίνουν έμφαση στην επιχειρηματικότητα που είναι φιλική στο περιβάλλον, κοινωνικά πιο ευαίσθητη και επενδυτικά πιο διαφανή, καθώς θεωρούνται πιο αξιόπιστες και πιο ανθεκτικές για μακροπρόθεσμες επενδύσεις. Όπως τόνισε και ο πρόεδρος της Ένωσης Θεσμικών Επενδυτών, Θεοφάνης Μυλωνάς, «*το ESG είναι εδώ, αποτελεί megatrend στις αγορές διεθνώς με σημαντικό μέρος των ροών σε αμοιβαία κεφάλαια και άλλες επενδύσεις να κατευθύνονται σε ESG assets*»<sup>148</sup>. Μάλιστα εκτιμάται ότι το 2023-2025 το 50% των αμοιβαίων κεφαλαίων θα έχει κριτήρια ESG<sup>149</sup>.

Μία από τις κύριες πτυχές των κριτηρίων του ESG είναι η ουσιαστικά υποκειμενική φύση των πληροφοριών στις οποίες μπορεί να γίνει η επιλογή της επένδυσης. Τα δεδομένα του ESG είναι ποιοτικά και μη χρηματοοικονομικά και δεν είναι άμεσα ποσοτικοποιημένα σε νομισματικούς όρους. Η επενδυτική αγορά ασχολείται εδώ και πολύ καιρό με αυτά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία - με μεταβλητές, όπως η υπεραξία, που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτές ότι συμβάλλουν στην αξία μιας εταιρείας. Αλλά τα άυλα στοιχεία του ESG δεν είναι μόνο υποκειμενικά, αλλά είναι, επίσης, ιδιαίτερα δύσκολο να ακολουθήσουν μαθηματικά δεδομένα και, επίσης, να επαληθευθούν. Η

---

<sup>148</sup> Kathimerini.gr (21.07.2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.kathimerini.gr/economy/561440452/me-35-eisigmenes-o-neos-deiktis-esg-toy-chrimatistiriou/>

<sup>149</sup> Kathimerini.gr (21.07.2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.kathimerini.gr/economy/561440452/me-35-eisigmenes-o-neos-deiktis-esg-toy-chrimatistiriou/>



έλλειψη σαφών προτύπων και διαφανούς παρακολούθησης έχει οδηγήσει σε φόβους ότι οι βεβαιώσεις ESG εξυπηρετούν άλλους εταιρικούς στόχους δημοσίων σχέσεων, ενώ αποσπούν την προσοχή από πιο ουσιαστικές πρωτοβουλίες για τη βελτίωση του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Τα πρότυπα αναπτύσσονται συνεχώς εξελίσσουν την αποτελεσματικότητά τους και το οικοσύστημα δραστηριοποιείται όλο και πιο πολύ, ώστε να θωρακίσει την αυξανόμενη τάση υιοθέτησης κριτηρίων του ESG.

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στον τομέα του ESG παραμένει η δημοσιοποίηση των Μη Χρηματοοικονομικών πληροφοριών σε ένα ενιαίο πρότυπο αξιολόγησης. Οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι που δημιουργούνται από επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν πραγματικό ή δυνητικό αρνητικό αντίκτυπο στον αέρα, τη γη, το νερό, τα οικοσυστήματα και την ανθρώπινη υγεία. Καθώς η ενσωμάτωση των εκτιμήσεων ESG στην ανάλυση επενδύσεων και στον υπολογισμό της αξίας μιας εταιρείας γίνεται πιο διαδεδομένη, θα καθίσταται πιο κρίσιμο να παρέχονται μονάδες μέτρησης για επενδυτικές αποφάσεις για υποκειμενικά ζητήματα όπως, για παράδειγμα, ο βαθμός «βλάβης» στους εργαζομένους ή η αξία που δίνεται στην κοινωνία.

Με το νέο κανονιστικό πλαίσιο που ετοιμάζει η Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχει κάποια πρόοδος στην επενδυτική αγορά για να βρεθεί ένας αξιόπιστος δείκτης αξιολογήσεων για ζητήματα ESG, με ορισμένους να υποδηλώνουν ότι το μέλλον βρίσκεται στην κατασκευή αλγορίθμων για τον υπολογισμό των αξιολογήσεων ESG με βάση τα πρότυπα ISO και την επαλήθευση τρίτων.

Είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι πολλές ρυθμιστικές αρχές και επενδυτές σημειώνουν πρόοδο, οι εταιρείες ωριμάζουν, αλλά χρειάζονται ακόμα χρόνο για να αντιληφθούν την αλλαγή έχει έρθει. Ο χρόνος δεν είναι απόλυτος σύμμαχος γιατί οι περιβαλλοντικές συνθήκες και τα κοινωνικά δεδομένα συνεχώς μεταβάλλονται και οι εταιρείες πρέπει να πάρουν ενεργή θέση. Η υποχρεωτικότητα θα έρθει και θα επιβάλλει την υιοθέτηση των κριτηρίων, ώστε να κινητοποιήσει τις εταιρείες να δουν το ESG ως μέρος της επιχειρησιακής τους δράσης και όχι ως μεμονωμένο πρόγραμμα CSR, προσεγγίζοντας την κατεύθυνση του Pieconomics, που όχι μόνο δεν επιφέρει έξοδα για έναν οργανισμό, αλλά αντίθετα δημιουργεί αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η δράση οφείλει να είναι ολοκληρωμένη - από όλους στην αλυσίδα επενδύσεων - για να προχωρήσουμε σε μια πιο βιώσιμη οικονομία, στην οποία διακυβεύεται ένας βιώσιμος πλανήτης για όλους.

Οι εταιρείες είναι μέρος του κοινωνικο-οικονομικού ιστού και μέσω στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης, μπορούν να συνδυάσουν το κοινωνικό όφελος με το επιχειρηματικό κέρδος, υιοθετώντας νέους τρόπους διακυβέρνησης με άξονες το

Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Ηθική των εταιρειών, ώστε να επιτύχουν το “*Doing Well by Doing Good*”.

# ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ξένα Συγγράμματα

Milton Friedman (1970), "A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits", New York Times

Robert G. Eccles, Linda-Eling Lee, Judith C. Strohle, "The Social Origins of ESG? An Analysis of Innovest and KLD"

Ruth V. Aguilera, Cynthia A. Williams, John M. Conley and Deborah E. Rupp (2006), "Corporate Governance and Social Responsibility: a comparative analysis of the UK and the US", The Authors Journal compilation © Blackwell Publishing Ltd. 2006

Derek Higgs (2005), "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors", Higgs Report, United Kingdom by The Stationery Office

R. Edward Freeman, John McVea (2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management", The Darden School, University of Virginia

Max B. E. Clarkson (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", The Academy of Management Review, Jan., 1995

Thomas Donaldson, Lee E. Preston (1995), "The stakeholders' theory of the corporation: concepts, evidence and implications", Academy of Management Review, 1995

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", The Academy of Management Review, Oct., 1997

Alex Edmans (2021), "Grow the Pie", Cambridge

Robert Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim (2012), "Is sustainability now the key to corporate success?", The Guardian, 6 January 2012, <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-key-corporate-success>

Georg Kell (2018), "The Remarkable Rise Of ESG", Forbes 2018, <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=5143850f1695>

Business Ethics Quarterly, Volume 13, Issue 4. ISSN 1052-1SOX.

Kelsey Miller (2020), "The triple bottom line: What it is and why it is important", [Harvard Business School Online], <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", The Academy of Management Review, Oct. 1997

## Άρθρα / Παρουσιάσεις / Εκθέσεις / Τύπος / Ηλεκτρονικές πηγές

Mckinsey.com (2021), "The necessity of doing well by doing good", Milken Institute Review, [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.mckinsey.com/mqi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good>

Increase Its Profits", New York Times

Wikipedia (2021), "Environmental, social and corporate governance", [https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,\\_social\\_and\\_corporate\\_governance](https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social_and_corporate_governance)

Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, <https://www.athexgroup.gr/el/esg-sustainability>

Wikipedia 2021, Environmental governance, [https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental\\_governance](https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_governance)

IUCN, International Union for Conservation of Nature, <https://www.iucn.org/>

IUCN, 2014 Annual Report of the Species Survival Commission and the Global Species Programme, <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2015-024.pdf>

IPCC, (2021), "AR6 Climate Change 2021: The Physical Science Basis", <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>

UNCTAD (2009), "Statement by Supachai Panitchpakdi, Secretary-General of UNCTAD, to the 47th Executive Session of the Trade and Development Board", [https://unctad.org/system/files/official-document/tdbex47statement\\_en.pdf\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdbex47statement_en.pdf_en.pdf) (unctad.org)

Wikipedia (2021), "Σύμβαση-Πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την Κλιματική Αλλαγή", <https://tinyurl.com/bdef52zw>  
United Nations (2021), "What is the Kyoto Protocol?", [https://unfccc.int/kyoto\\_protocol](https://unfccc.int/kyoto_protocol)

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2021), «Συμφωνία του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή», <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/climate-change/paris-agreement/>

Εφημερίδα της Κυβέρνησης, Άρθρο 2 του ν. 2204/1994, ΦΕΚ 59 Α' (1994), <https://tinyurl.com/35htnce9>

Convention on Biological Diversity (2021), "Στρατηγικό Σχέδιο για τη Βιοποικιλότητα 2011-2020 και οι Στόχοι Aichi ", <https://www.cbd.int/sp/>

UNEP (2014), Annual Report, <https://www.unep.org/resources/annual-report/unep-2014-annual-report>

Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας (2021), «Προστασία Σπιβάδας του Οζοντος», <https://ypen.gov.gr/perivallon/klimatiki-allagi/prostasia-stivadas-tou-ozontos/>

Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1988), «Σύμβαση της Βιέννης για την προστασία της σπιβάδας του όζοντος», <https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/ba6e9efc-6db2-408a-9812-2d8e151d5bf0/language-el>

Ηνωμένα Έθνη (2021), «Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον», [Πρόσβαση Οκτώβριος 2021], <https://unric.org/el/4312-2/>

Business & Human Rights Resource Center (2021), <https://www.business-humanrights.org/en/>

JUSTIA (2006), 2006 US Courts of Appeals Case Law, <https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/2006/>

European Commission (2021), "About the charter", [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter_en)

Χάρτα Διαφορετικότητας (2021), «Χάρτα Διαφορετικότητας για ελληνικές επιχειρήσεις», [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/greek-diversity-charter_en)

Investopedia (2021), "What Is Caveat Emptor?", <https://www.investopedia.com/terms/c/caveatemptor.asp>

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (2021), «Προστασία του Καταναλωτή», <https://tinyurl.com/4df4t48w>

Wikipedia (2021), "Εργασιακές Σχέσεις», <https://el.wikipedia.org>

V.E. (2021), "V.E. part of Moody's ESG Solutions", <https://vigeo-eiris.com/about-us/>

The Global Compact (2004), "Who Cares Wins", [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FFinancial\\_markets%2Fwho\\_cares\\_who\\_wins.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf)

United Nations (2004), Global Compact Leaders' Summit, Final Report, United Nations Headquarters 24 Ιουλίου 2004

UNEP (2005), "A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment", UNEP Financial Initiative

United Nations (2021), "Working with Banks, Insurers, and Investors to create a Sustainable Finance Sector", <https://www.unepfi.org/>

PRI (2021), "Signatories", <https://www.unpri.org/signatories>

US SIF Foundation (2016), "US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends"

Wikipedia (2021), Milton Friedman, [https://en.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Friedman](https://en.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman)

Stakeholder theory (2021), «About stakeholder theory», <http://stakeholdertheory.org/about/>

Wikipedia (2021), "R. Edward Freeman", [https://en.wikipedia.org/wiki/R.\\_Edward\\_Freeman](https://en.wikipedia.org/wiki/R._Edward_Freeman)

Wikipedia (2021), "Stakeholder theory", [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_theory)

UNESCO (2021), "Sustainable Development", <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/sd>

Wikipedia (2021), "Common Future", [https://en.wikipedia.org/wiki/Our\\_Common\\_Future](https://en.wikipedia.org/wiki/Our_Common_Future)

Wikipedia (2021), "United Nations Conference on the Human Environment", [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations\\_Conference\\_on\\_the\\_Human\\_Environment](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Conference_on_the_Human_Environment)

Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll (2003), "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach",

Wikipedia (2021), "John Elkington", [https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Elkington\\_\(business\\_author\)](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Elkington_(business_author))

Dr. Paul Griffin (2017), CDP, "Carbon Majors Report 2017"

Πολυξένη Στράτου (2009 - Πτυχιακή Εργασία), «Μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης ως ο κεντρικός στόχος στο πλαίσιο της χρηματοοικονομικής διοίκησης», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, -Δια τμηματικό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ISO (2021), ISO 26000 Social responsibility, <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Global Reporting (2021), Reporting Standards, <https://www.globalreporting.org/>

UNPRI (2021), "A blueprint for responsible investment", <https://www.unpri.org/download?ac=5330>

Eurocharity (2010), "The Future of responsible investing, Yearbook 2010"

Fiduciary Duty (2021), "Fiduciary Duty in the 21st Century program", <https://www.fiduciaryduty21.org/>, <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/10/Fiduciary-duty-21st-century-final-report.pdf>

Global Sustain (2019), "ESG research & Benchmark Analysis Report (Piraeus Asset Management)"

Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), Global Sustainable Investment Review 2020, <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>

United Nations Global Compact (2021), "Implement the Value Driver Model", <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/value-driver-model>

Principles for Responsible Investing (PRI) (2021), "About PRI", <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri>

European Commission (2016), "High-Level Expert Group on sustainable finance", [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-high-level-expert-group\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-high-level-expert-group_en)

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2014), «Τροποποίηση της οδηγίας 2013/34/ΕΕ όσον αφορά τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών για την πολυμορφία από ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, "Capital markets union 2020 action plan: A capital markets union for people and businesses", [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan\\_el](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/growth-and-investment/capital-markets-union/capital-markets-union-2020-action-plan_el)

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017), «Τροποποίηση της οδηγίας 2007/36/ΕΚ όσον αφορά την ενθάρρυνση της μακροπρόθεσμης ενεργού συμμετοχής των μετόχων», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32017L0828&from=EN>

United Nations (2021), "The Paris Agreement", <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

<https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/01.pdf>

Financial Reporting Council (FRC), (2021), <https://www.frc.org.uk/>

Sustainable Stock Exchange Initiative - SSEI (2021), <https://sseinitiative.org/>

Global Reporting Index GRI (2021), <https://www.globalreporting.org/>

United Nations (2021), "17 Sustainable Goals", <https://sdgs.un.org/goals>

United Nations (2021), Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης ΟΗΕ, «17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης», <https://unric.org/el/>

UN Environment Programme Finance initiative (2021), "Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)", <https://www.unepfi.org/climate-change/tcfd/>

United Nations Climate Change (2021), "Adaptation Private Sector Initiative (PSI)", <https://unfccc.int/topics/resilience/resources/adaptation-private-sector>

European Commission, "Special Eurobarometer 490 – Wave EB91.3", Kantar (2019), [https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/report\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/report_2019_en.pdf)

European Commission, "Special Eurobarometer 490 – Wave EB91.3", Kantar (2019), [https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/gr\\_climate\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/clima/system/files/2019-09/gr_climate_2019_en.pdf)

European Commission, "Special Eurobarometer 490 – Wave EB91.3", Kantar (2019), [https://ec.europa.eu/clima/citizens/citizen-support-climate-action\\_el](https://ec.europa.eu/clima/citizens/citizen-support-climate-action_el)

Human Rights Careers (2021), “25 Organizations Dedicated to Fight Poverty”, <https://www.humanrightscareers.com/issues/organizations-dedicated-to-fight-poverty/>

Foodtank (2021), “36 Organizations Helping Solve the Climate Crisis”, <https://foodtank.com/news/2020/10/36-organizations-helping-solve-the-climate-crisis/>

Wikipedia (2021), Dow Jones Sustainability Index, [https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Index)

Wikipedia (2021), FTSE4Good\_Index, [https://en.wikipedia.org/wiki/FTSE4Good\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/FTSE4Good_Index)

Bloomberg (2021), <https://www.bloomberg.com/professional/dataset/global-environmental-social-governance-data/>

MSCI (2021), <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings>

GRESB (2021), <https://gresb.com/nl-en/>

NASDAQ (2021), <https://www.nasdaq.com/ESG-Guide>

ISS (2021), <https://www.issgovernance.com/esg/>

Ecovadis (2021), <https://ecovadis.com/>

Athens Stock Exchange (2021), <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/esg-sustainability>

Dow Jones Sustainability Index (2021), [https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Index)

S&P Down Jones Indices (2021), <https://www.spglobal.com/spdji/en/>

RobecoSAM (2021), <https://www.robeco.com/en/about-us/robecosam.html>

ICB (2021), <https://www.ftserussell.com/data/industry-classification-benchmark-icb>

FTSE Rusell (2021), [Πρόσβαση Νοέμβριος 2021], <https://www.ftserussell.com/>

Ethical Investment Research and Information Service - EIRIS (2021), <https://www.eldis.org/organisation/A1830>

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017), «Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την υποβολή εκθέσεων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών», [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

US-SIF (2020). “Report on US sustainable and impact investing trends”, [https://www.ussif.org/blog\\_home.asp?display=155](https://www.ussif.org/blog_home.asp?display=155)

Florian Berg, Kornelia Fabisik, Zacharias Sautner (August 2021), “Is History Repeating Itself? The (Un)predictable Past of ESG Ratings”, CSGI (<https://ecqi.global/content/working-papers>)

European Commission (europa.eu) (2021), [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

Έκθεση προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (Απρίλιος 2021), “EU Taxonomy, Corporate Sustainability Reporting, Sustainability Preferences and Fiduciary. Duties: Directing finance towards the European Green Deal”, [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0188&from=EN>

Alliance For Corporate Transparency (2021), “The business case is won - how the benefits of mandatory sustainability reporting by business, really do outweigh the costs – Part One” (14/09/2021), <https://www.allianceforcorporatetransparency.org/news/the-business-case-is-won-how-the-benefits-of-mandatory-sustainability-reporting-by-business-really-do-outweigh-the-costs-part-one.html>

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017), «Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την υποβολή εκθέσεων μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών», [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

Athens Stock Exchange (2021), <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/esg-sustainability>

Kathimerini.gr (21.07.2021), <https://www.kathimerini.gr/economy/561440452/me-35-eisigmenes-o-neos-deiktis-esg-toy-chrimatistiriou/>

Συνέντευξη ESG Stories (05.10.2021), Κατερίνα Κατσούλη, Διευθύντρια ESG και Βιωσιμότητας της Grant Thornton, «Με συνταγή... Καβάφη οι Απολογισμοί ESG: Όσο πιο μακρύ είναι το «ταξίδι», τόσο πιο επωφελές για την εταιρεία», [Πρόσβαση Δεκέμβριος 2021], <https://www.esgstories.gr/stories/me-syntagi-kabafi-oi-apologismoi-esg-oso-pio-makry-einai-taxidi-toso-pio-epofeles-gia-tin>

Grant Thornton, Greece (2021), <https://www.grantthornton.global/en/locations/Greece/>

Grant Thorton (2021), “Εκθέσεις Βιωσιμότητας ESG & Sustainability, Οι τάσεις στην Ελλάδα», Δεκέμβριος 2021

Managementstudyguide.gr (2021), <https://www.managementstudyguide.com/desk-research.htm>

Στρατηγικό Management, “EMBA 2019-2021”, Σημειώσεις Διδάσκοντα Καθηγητή, Νικόλαου Γεωργόπουλου (2021)

Annual Report 2020-2021 Dixons Carphone plc (2021), “Επέκταση ζωής των προϊόντων”,  
[https://www.currysplc.com/media/nh5fpsm1/36166-dcw\\_sustainablebusiness-aw-dc.pdf](https://www.currysplc.com/media/nh5fpsm1/36166-dcw_sustainablebusiness-aw-dc.pdf)

Dixons Carphone Web site (2021), <https://www.currysplc.com/>

CDP (2021), <https://www.cdp.net/en/info/about-us>

TCFD (2021), <https://www.fsb-tcf.org/>

FSD (2021), <https://www.fsb.org/>

SBTi (2021), <https://sciencebasedtargets.org/about-us>

EV 100, <https://www.theclimategroup.org/about-ev100>

BRC, <https://brc.org.uk/climate-roadmap/>

LinkedIn (2021), <https://www.linkedin.com/company/currysplc/>

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Παράδειγμα κινδύνων

Αναφορά μέσα στο Κεφάλαιο 4

### STRATEGIC RISKS

#### COVID-19

Risk owner: Group Chief Executive

##### Risk level

Low Medium **High**

##### Risk movement

Decreased

##### Link to strategy



##### Considered in the Viability statement



##### What is the risk?

Failure to adapt the operations of the Group to ensure the safety of colleagues and customers and in compliance with government guidelines.

##### What is the impact?

- Reduced revenue and profitability
- Deteriorating cash flow
- Colleague / customer illness or loss of life

##### How we manage it

- A range of initiatives grouped under three 'Big Priorities' – To Protect Colleagues, Help Customers and Secure Our Future
- For a more detailed review on the response to Covid-19, refer to pages 22, 23 and 29

##### Changes since last report

This risk has decreased due to the group successfully adapting to operating in the Covid environment and wider measures to control the pandemic.

#### DEPENDENCE ON KEY SUPPLIERS

Risk owner: Chief Commercial Officer

##### Risk level

Low **Medium** High

##### Risk movement

Stable

##### Link to strategy



##### Considered in the Viability statement



##### What is the risk?

The Group is dependent on relationships with key suppliers to source products on which availability may be limited.

##### What is the impact?

- Investments by suppliers scaled down
- Pricing and stock availability terms could worsen, leading to decreasing sales / reduced margin
- Reduced revenue and profitability
- Deteriorating cash flow
- Reduced market share

##### How we manage it

- Ensuring alignment of key suppliers to the Group's strategy
- Continuing to leverage the scale of operations to strengthen relationships with key suppliers and maintain a good supply of scarce products
- Working with suppliers to ensure availability of products through Covid-19 crisis in order to help our customers
- Broadening the range of suppliers to support extended range offerings
- Ethical supply chain due diligence over our supplier base
- Control structures to ensure appropriate Supplier Relationship Management for GFR, GNFR and OEM

##### Changes since last report

This risk has remained stable over 2020/21.



## BUSINESS TRANSFORMATION

Risk owner: Chief Operating Officer

<p><b>Risk level</b></p> <p>Low <b>Medium</b> High</p> <p><b>Risk movement</b> Decreased</p> <p><b>Link to strategy</b></p> <p></p> <p><b>Considered in the Viability statement</b> X</p>	<p><b>What is the risk?</b></p> <p>Failure to respond with a business model that enables the business to compete against a broad range of competitors on service, price and / or product range.</p> <p>Failure to optimise Digital opportunities.</p> <p>Failure to respond to changes in consumer preferences and behaviours.</p>	<p><b>What is the impact?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced revenue and profitability</li> <li>• Deteriorating cash flow</li> <li>• Reduced market share</li> </ul>	<p><b>How we manage it</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continued strengthening of digital expertise as part of omnichannel capability</li> <li>• Transformation Management Office established and delivering key strategic objectives</li> <li>• Future Mobile Strategy</li> <li>• Development of customer credit propositions</li> <li>• Development of omnichannel capabilities</li> <li>• Enhancement of data analytics capabilities</li> </ul>	<p><b>Changes since last report</b></p> <p>Significant progress has been made in the delivery of the Transformation Programme and consequently the overall risk is decreasing as projects are being completed.</p>
---	--	--	---	--

## REGULATORY RISKS

### NON-COMPLIANCE WITH FINANCIAL CONDUCT AUTHORITY ('FCA') AND OTHER FINANCIAL SERVICES REGULATION

Risk owner: Chief Commercial Officer

<p><b>Risk level</b></p> <p>Low Medium <b>High</b></p> <p><b>Risk movement</b> Stable</p> <p><b>Link to strategy</b></p> <p></p> <p><b>Considered in the Viability statement</b> ✓</p>	<p><b>What is the risk?</b></p> <p>Failure to manage the business of the Group in compliance with FCA regulation and other financial services regulation to which the Group is subject in a number of areas including the mobile insurance operations of The Carphone Warehouse Limited and the consumer credit activities of DSG Retail Limited.</p>	<p><b>What is the impact?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enforcement action by the regulator</li> <li>• Loss of authorisation and inability to trade regulated products</li> <li>• Reputational damage</li> <li>• Financial penalties</li> <li>• Reduced revenues and profitability</li> <li>• Deteriorating cash flow</li> <li>• Customer compensation</li> </ul>	<p><b>How we manage it</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Board oversight and risk management structures monitor compliance and ensure that the Company's culture puts good customer outcomes first</li> <li>• Senior Manager and Certification Regime and if required CBI / other regulators certification implemented</li> <li>• Regulatory Compliance Committee, Product Governance and other internal governance structures</li> <li>• Control structures to ensure appropriate compliance</li> <li>• Compliance monitoring and internal audit review of the operation and effectiveness of compliance standards and controls</li> <li>• Recruitment, remuneration and training competency programmes</li> <li>• Conduct risk and control framework, including defined minimum control standards</li> </ul>	<p><b>Changes since last report</b></p> <p>This risk has remained stable over 2020/21.</p>
--	---	--	---	--

## DATA PROTECTION


Risk owner: Chief Operating Officer

<p><b>Risk level</b></p> <p>Low Medium <b>High</b></p> <p><b>Risk movement</b> Increased</p> <p><b>Link to strategy</b></p> <p></p> <p><b>Considered in the Viability statement</b> ✓</p>	<p><b>What is the risk?</b></p> <p>Major loss of customer, colleague or business sensitive data.</p> <p>Adequacy of internal systems, policy, procedures and processes to comply with the requirements of EU General Data Protection Regulation ('GDPR').</p>	<p><b>What is the impact?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputational damage</li> <li>• Financial penalties</li> <li>• Reduced revenue and profitability</li> <li>• Deteriorating cash flow</li> <li>• Loss of competitive advantage</li> <li>• Customer compensation</li> </ul>	<p><b>How we manage it</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The operation of a Data Management Function to ensure compliance with GDPR compliant operational processes and controls</li> <li>• The operation of a Data Protection Office to ensure appropriate governance and oversight on the Group's data protection activities</li> <li>• Control activities operate over management of customer and employee data in accordance with the Group's data protection policy and processes</li> <li>• Investment in information security safeguards and IT security controls and monitoring</li> </ul>	<p><b>Changes since last report</b></p> <p>The risk temporarily increased due to home working but with the introduction of mitigating controls has reduced to the level prior to the Covid-19 outbreak.</p>
--	---	--	---	---

## TECHNOLOGY RISKS

### IT SYSTEMS AND INFRASTRUCTURE

Risk owner: Chief Operating Officer

<p><b>Risk level</b></p> <p>Low <b>Medium</b> High</p> <p><b>Risk movement</b> Stable</p> <p><b>Link to strategy</b></p> <p></p> <p><b>Considered in the Viability statement</b> X</p>	<p><b>What is the risk?</b></p> <p>A key system becomes unavailable for a period of time.</p>	<p><b>What is the impact?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced revenue and profitability</li> <li>• Deteriorating cash flow</li> <li>• Loss of competitive advantage</li> <li>• Restricted growth and adaptability</li> <li>• Reputational damage</li> </ul>	<p><b>How we manage it</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongoing IT transformation to align IT infrastructure to Future DC strategy</li> <li>• PEAK planning and preparation to ensure system stability and availability over high-demand periods</li> <li>• Individual system recovery plans in place in the event of failure which are tested regularly, with full recovery infrastructure available for critical systems</li> <li>• Long-term partnerships with 'tier 1' application and infrastructure providers established</li> <li>• Strengthening of Technology leadership team</li> </ul>	<p><b>Changes since last report</b></p> <p>Whilst the reliance on IT systems and infrastructure increased during the period where the UK and Ireland business traded on-line only, the control environment remained stable over the period.</p>
---	---	--	---	---

# Δομή της Διοίκησης Διαχείρισης Κινδύνων

Αναφορά μέσα στο Κεφάλαιο 4

## GROUP RISK MANAGEMENT STRUCTURE

