

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΔΟΚΙΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΔΠΜΣ

Διοίκηση στη Ναυτική Επιστήμη και Τεχνολογία

Διπλωματική Εργασία

**ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ESG ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Χαρά Τσαλατσάνη

ΜΝΣΝΔ21054

Επιβλέπων:

Κος Ιωάννης Θεοτοκάς

Πειραιάς

Μάρτιος 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΕΔιΕ του ΔΠΜΣ σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του ΔΠΜΣ ‘Διοίκηση στη Ναυτική Επιστήμη και Τεχνολογία’.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Κος Ιωάννης Θεοτοκάς (Επιβλέπων)
- Κος Ανδρέας Ανδρικόπουλος
- Κος Ιωάννης Λαγούδης

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην ‘Διοίκηση στη Ναυτική Επιστήμη και Τεχνολογία’ του Πανεπιστημίου Πειραιώς και της Σχολής Ναυτικών Δοκίμων κατά το Ακαδημαϊκό Έτος: 2022-2023.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Θεοτοκά για τις πολύτιμες συμβουλές, την υποστήριξη, τον χρόνο που αφιέρωσε, την εμπιστοσύνη, την προθυμία και την αμέριστη βοήθειά του τόσο για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, όσο και καθ’ όλη την διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Εξεταστική Επιτροπή για την συμμετοχή της. Τέλος, εγκάρδιες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στην οικογένειά μου που βρίσκεται δίπλα μου σε όλα.



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	viii
Abstract	ix
Εισαγωγή.....	1
1. Ορισμός και Ανάλυση των Αρχών ESG	4
1.1 Περιβάλλον (E)	5
1.2 Κοινωνία (S).....	6
1.3 Εταιρική Διακυβέρνηση (G)	6
2. Κατηγορίες Δεικτών ESG	7
2.1 Βασικοί Δείκτες (Core Metrics)	10
2.2 Προηγμένοι Δείκτες (Advanced Metrics)	15
2.3 Κλαδικοί Δείκτες (Sector-specific Metrics).....	20
3. Ανθρώπινο Δυναμικό και Ναυτιλία	23
3.1 Στελέχη στις Υποδομές Ξηράς.....	26
3.2 Ανθρώπινο Δυναμικό Πλοίων.....	28
4. Υιοθέτηση και Ανταπόκριση στις Αρχές ESG στη Ναυτιλία	30
5. Ελληνικές Εισηγμένες Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις και ESG Reporting	36
6. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις	40
7. Συμπεράσματα.....	43
Βιβλιογραφία.....	47



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δεδομένα ΑΕΡ Ελληνικών Εισηγμένων

Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων 38



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Στατιστικά Δημοσιοποίησης Δεδομένων ESG ανά Ναυτιλιακό Τομέα.....	33
Διάγραμμα 2: Πίνακας Σπουδαιότητας Αρχών ESG Ελληνικής Ναυτιλιακής Εταιρείας.....	35
Διάγραμμα 3: Σύνοψη Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικών Εισηγμένων Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων Με Βάση το Φύλο.....	39



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ	2
Εικόνα 2: Οι Αρχές και Παράγοντες ESG	4
Εικόνα 3: Δομή και Τρόπος Σχηματισμού των Δεικτών ESG.....	9
Εικόνα 4: Προτεινόμενο Πλαίσιο Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία	41



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη των Αρχών ESG, η ανταπόκριση και ενσωμάτωσή τους από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, καθώς και η αντίστοιχη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Στην σύγχρονη εποχή η παγκόσμια οικονομία αναπροσαρμόζει τις αρχές, τους στόχους και τον τρόπο λειτουργίας της επιδιώκοντας την βιώσιμη ανάπτυξη στο σύνολό της.

Η ναυτιλία αποτελώντας ένα καθοριστικό και κύριο κομμάτι της παγκόσμιας οικονομίας, αναπτύσσει, υιοθετεί και εφαρμόζει νέες μεθόδους και πλαίσια λειτουργίας για την άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και εταιρικής διακυβέρνησης ζητημάτων που είναι πλήρως συνυφασμένα με την αειφόρο ανάπτυξη. Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται έναν από τους μεγαλύτερους στόλους πλοίων διεθνώς, για να εδραιώσουν, διατηρήσουν και εξελίξουν τη θέση και την ανταγωνιστικότητά τους στην παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες, δημιουργούν και ενσωματώνουν στρατηγικές και πρακτικές που ανταποκρίνονται στις Αρχές ESG επενδύοντας εξίσου και στις τρεις διαστάσεις (περιβάλλον – κοινωνίας – εταιρική διακυβέρνηση). Αντίστοιχα, με το πέρασμα του χρόνου οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχοντας αντιληφθεί την σπουδαιότητα και συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού τους στην αποδοτικότητα, κερδοφορία και μακροχρόνια επιτυχία τους αποτελώντας τον σημαντικότερο και πολυτιμότερο πόρο τους, στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση ικανών στελεχών στις υποδομές ξηράς και πληρωμάτων στα πλοία, εφαρμόζοντας πλήθος στρατηγικών και δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και δυσκολίες της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Λέξεις – Κλειδιά: Αρχές ESG, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ναυτιλία,
Βιώσιμη Ανάπτυξη



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

ABSTRACT

The purpose of this master's thesis is the study of ESG Principles, their response and integration by Greek shipping companies, as well as the respective management of their human resources. In contemporary times, the global economy is readjusting its principles, goals and modes of operation, pursuing sustainable development as a whole.

Shipping, being a decisive and main part of the global economy, develops, adopts and implements new methods and operating frameworks for the immediate and effective confrontation of environmental, social and corporate governance issues that are fully intertwined with sustainable development. Greek shipping companies that manage one of the largest fleets of ships internationally, in order to consolidate, maintain and develop their position and competitiveness in the global shipping industry by providing quality services, create and integrate strategies and practices that meet the ESG Principles investing equally in all three dimensions (environment – society –governance). Similarly, with the passage of time, Greek shipping companies, having realized the importance and contribution of their human resources to their efficiency, profitability and long-term success, being their most important and valuable resource, aim at the effective management of competent shore employees and crew members, applying a multitude of strategies and creating the appropriate working conditions, so that they can meet the demands and difficulties of the shipping industry.

Keywords: ESG Principles, Human Resource Management, Shipping,
Sustainable Development



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν αναπόσπαστο και ιδιαίτερα καθοριστικό παράγοντα της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς περισσότερο από το 80% του όγκου του διεθνούς εμπορίου μεταφέρεται δια θαλάσσης παγκοσμίως (UNCTAD, 2021). Στη ναυτιλία ως μια διεθνή βιομηχανία, δραστηριοποιούνται και συνεργάζονται καθημερινά επιχειρήσεις και άτομα από κάθε άκρη της γης.

Μια ναυτιλιακή επιχείρηση στοχεύει στην εδραίωσή της στην παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία, στην δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην αντίστοιχη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της, μέσω της υψηλής ποιότητας και της μέγιστης αποδοτικότητας του συνόλου των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει. Ως μέρος της παγκόσμιας ναυτιλίας, μια ναυτιλιακή διέπεται από ένα σύνολο κανονισμών και αυστηρών νομοθεσιών και λειτουργεί σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα που καθορίζουν και θέτουν οι αρμόδιοι οργανισμοί και φορείς διεθνούς βεληνεκούς.

Οι κανονισμοί και οι νομοθεσίες που ορίζουν οι διεθνείς οργανισμοί και φορείς διαμορφώνουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις, τα πλαίσια και τα πρότυπα τα οποία κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί και να εφαρμόζει στο σύνολο των λειτουργιών και των τρόπων παροχής των υπηρεσιών της. Το σύνολο των βασικών λειτουργιών μιας τυπικής ναυτιλιακής επιχείρησης που επηρεάζεται από τα διεθνή πρότυπα ανεξαρτήτως του τρόπου οργάνωσής της, περιλαμβάνει διαδικασίες επιλογής, διαχείρισης, οργάνωσης και ναύλωσης του στόλου της. Αντίστοιχα, στις βασικές λειτουργίες συμπεριλαμβάνονται η επιλογή και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στην στεριά όσο και στα πλοία, η αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων, η χρηματοοικονομική διαχείριση της εταιρείας, η τεχνική και τεχνολογική υποστήριξη των πλοίων, η διαφήμιση της επιχείρησης κ.ά.

Στην σύγχρονη εποχή, οι διεθνείς φορείς και οργανισμοί έχουν θέσει ως στόχο την δημιουργία μιας πιο ποιοτικής παγκόσμιας οικονομίας τόσο για τους εξωτερικούς πελάτες, όσο και για τους εσωτερικούς πελάτες της κάθε επιχείρησης που είναι το ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει, με έναν πιο βιώσιμο και φιλικό τρόπο προς το περιβάλλον και την ευρύτερη κοινωνία. Ένας από τους σημαντικότερους διεθνείς οργανισμούς παγκόσμιας εμβέλειας, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) θέτοντας τους “17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης”



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

(Sustainable Development Goals – SDG), προσβέυει, ενθαρρύνει και συμβάλει στην συνολική προσπάθεια για μια πιο «πράσινη», φιλική και βιώσιμη παγκόσμια οικονομία.

Εικόνα 1: “Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ”



Πηγή: <https://www.un.org/en/sustainable-development-goals>

Καθώς η βιώσιμη ανάπτυξη πλέον αποτελεί κύριο σκοπό της παγκόσμιας κοινωνίας και οικονομίας, δημιουργήθηκε και θεσπίστηκε ο όρος “ESG” (Environmental, Social, and Governance), που απεικονίζει και αξιολογεί την συνολική στάση και την αντιμετώπιση κάθε επιχείρησης σε ζητήματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας της. Επομένως, η ναυτιλία ως κύριο τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας επηρεάζεται και οφείλει να εναρμονίζεται και να ενσωματώνει το γενικότερο πλαίσιο και τις αρχές του ESG στο σύνολο των λειτουργιών της.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχοντας ως στόχο και αντικείμενο μελέτης τις Αρχές ESG, την ανταπόκριση και ενσωμάτωσή τους από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις και αντίστοιχα την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, αποτελείται συνολικά από 7 κεφάλαια. Αρχικά, το 1^ο Κεφάλαιο περιλαμβάνει τον ορισμό και την ανάλυση των Αρχών ESG και χωρίζεται σε τρεις υποενότητες για την εξέταση της κάθε διάστασης του ESG ξεχωριστά, δηλαδή το Περιβάλλον (E), την Κοινωνία (S) και την Εταιρική Διακυβέρνηση (G). Το 2^ο Κεφάλαιο παρουσιάζει ορισμένους ενδεικτικούς Δείκτες ESG και εμπεριέχει την λεπτομερή περιγραφή και εξέταση των τριών κατηγοριών δεικτών, τους Βασικούς, τους Προηγμένους και



τους Κλαδικούς. Συνεχίζοντας, το 3^ο Κεφάλαιο εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό της ναυτιλίας τόσο των υποδομών ξηράς όσο και των πλοίων, μελετώντας τις μεθόδους και τις στρατηγικές που αναπτύσσονται και εφαρμόζονται με βάση τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες της κάθε κατηγορίας.

Η υιοθέτηση και ανταπόκριση στις Αρχές ESG στη ναυτιλία παρουσιάζεται στο 4^ο Κεφάλαιο, εξετάζοντας τις πολιτικές, τους στόχους, τα μέσα υλοποίησής τους και την ευρύτερη κουλτούρα που αναπτύσσουν και εφαρμόζουν για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Αντιστοίχως, το 5^ο Κεφάλαιο επικεντρώνεται στις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται μεγάλο κομμάτι του παγκόσμιου στόλου πλοίων και του ESG reporting, μελετώντας και αξιολογώντας τα δημοσιευμένα δεδομένα, τα στοιχεία, τις επιδόσεις, τα αποτελέσματά τους, καθώς και τους μελλοντικούς στόχους που θέτουν.

Στο 6^ο Κεφάλαιο περιγράφεται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στοχευμένα στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες αντιλαμβάνομενες την μεγάλη και καθοριστική σημασία, αξία και συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην αποτελεσματικότητα, κερδοφορία και μακροχρόνια επιτυχία τους, αναπτύσσουν και επενδύουν σε μεθόδους και στρατηγικές για την δημιουργία και διατήρηση ενός ευχάριστου, φιλικού, δίκαιου και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, στο 7^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης εργασίας, καταλήγοντας σε ορισμένα σημαντικά πορίσματα και στοιχεία σχετικά με τα ζητήματα ESG και την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη ναυτιλία.

Η μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας βασίζεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση εγχώριων και διεθνών επιστημονικών μελετών, άρθρων, συγγραμμάτων και επίσημων ιστοσελίδων με περιεχόμενο σχετικό με το θέμα. Αντίστοιχα, χρησιμοποιούνται δημοσιευμένα στοιχεία από σύνολο ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ώστε να τεκμηριώσουν την διεξαγωγή των συμπερασμάτων και να δώσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για το εξεταζόμενο θέμα. Ειδικότερα, πρέπει να αναφερθεί ότι στο κομμάτι της εργασίας που εστιάζει στις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέχθηκαν και μελετήθηκαν ορισμένες ενδεικτικές ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες αγορές της ναυτιλίας (π.χ. tankers, bulk carriers, containerships, LNG & LPG carriers) ώστε να παρουσιαστεί και να αποδοθεί μια ευρύτερη και πιο σφαιρική απεικόνιση της γενικότερης ναυτιλίας για το συγκεκριμένο θέμα ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες που έχει η κάθε αγορά στην οποία συμμετέχουν.



1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ESG

Ο όρος “ESG” αποτελείται από τις διαστάσεις Environmental, Social και Governance και περιλαμβάνει ζητήματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης που καθορίζουν και διαμορφώνουν την συνολική λειτουργία και συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη μιας επιχείρησης να παράγει αξία μακροπρόθεσμα, με κοινωνικά αποδεκτούς και περιβαλλοντικά φιλικούς τρόπους (Χρηματιστήριο Αθηνών, 2019). Ο όρος ESG συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο προτύπων, κανονισμών και κριτηρίων, ώστε να αξιολογεί τους όρους και τους τρόπους λειτουργίας, τις αποφάσεις και τις στρατηγικές που ακολουθεί μια εταιρεία και να απεικονίζει την συνολική στάση και αντιμετώπιση της σε θέματα σχετικά με το περιβάλλον, την κοινωνία, την εταιρική διακυβέρνηση και την γενικότερη βιωσιμότητα.

Εικόνα 2: “Οι Αρχές και Παράγοντες ESG”



Πηγή: <https://www.anevis-solutions.com/2020/esg-reporting-part-i-basics/>

Η μέτρηση και καταγραφή των παραγόντων και των δεδομένων ESG κάθε εταιρείας μπορεί να αποτελέσουν κριτήρια αξιολόγησης και εκτίμησης του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας, της επιχειρηματικής αξίας και των στρατηγικών στόχων βιωσιμότητάς της. Η αξιολόγηση και διαχείριση νέων κινδύνων και η αντίστοιχη αξιοποίηση ευκαιριών βιωσιμότητας μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα μακροπρόθεσμης απόδοσης στο σύνολό της (SASB Standards).



Ο κάθε ένας άξονας που δημιουργεί τον όρο ESG, δηλαδή το περιβάλλον(E), η κοινωνία(S) και η εταιρική διακυβέρνηση(G), περιλαμβάνει και εξετάζει ξεχωριστά ένα σύνολο παραγόντων ευρείας ποικιλομορφίας που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την επιχείρηση στο σύνολό της. Ειδικότερα, ο κάθε ένας παράγοντας συμπεριλαμβάνει και υπολογίζει ζητήματα (The Global Compact, 2004), όπως:

1.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (E)

Η διάσταση “Περιβάλλον (E)” περιλαμβάνει κριτήρια που εξετάζουν και αξιολογούν κατά πόσο ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας κάθε επιχείρησης σέβεται και προστατεύει τη φύση συνολικά. Αναφέρεται σε παράγοντες και ζητήματα που είναι άμεσα συνυφασμένα με την ευρύτερη και αποτελεσματικότερη διατήρηση και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, που περιλαμβάνει τα έμβια και άβια όντα, τη γη, το νερό, τον αέρα, καθώς και την ορθή διαχείριση των φυσικών πόρων τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες υπολογίζουν σε μια επιχείρηση τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της, εξετάζουν πως διαχειρίζεται και αντιδρά σε νέες περιβαλλοντικές προκλήσεις και αντιστοίχως με ποιον τρόπο συνεισφέρει στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων που απασχολούν την διεθνή κοινότητα.

Αναλυτικότερα, ο παράγοντας Περιβάλλον (E) στον όρο ESG περιλαμβάνει ζητήματα που αφορούν την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, την χρήση και εξάντληση των φυσικών πόρων, τη μείωση της ρύπανσης και των εκπομπών αερίων φαινομένου του θερμοκηπίου, την ανάγκη διαχείρισης και μείωσης τοξικών και αποβλήτων και την προστασία και διατήρηση της βιοποικιλότητας του κάθε τόπου. Αντίστοιχα, αξιολογεί αν εφαρμόζεται μια στρατηγική και μια οργανωσιακή κουλτούρα που στηρίζεται στην παροχή ποιοτικών και φιλικών προς το περιβάλλον υπηρεσιών, με την αξιοποίηση και χρήση νέων τεχνολογιών και εναλλακτικών μορφών ενέργειας και υπολογίζει την περιβαλλοντική ευθύνη που φέρει η κάθε επιχείρηση στο σύνολό της.



1.2 ΚΟΙΝΩΝΙΑ (S)

Στον παράγοντα “Κοινωνία (S)” αναφέρονται ζητήματα και κριτήρια σχετικά με το πως η λειτουργία μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει την ευημερία της κοινωνίας που δραστηριοποιείται σαν ένα ευρύτερο σύνολο. Τα κοινωνικά κριτήρια του όρου ESG εξετάζουν θέματα που αφορούν τις σχέσεις μιας εταιρείας με όλα τα ενδιαφερόμενα και εμπλεκόμενα μέρη(stakeholders), όπως τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, όλες τις ομάδες ατόμων με τις οποίες συνεργάζεται και αλληλοεπιδρά και τις κοινότητες τις οποίες επηρεάζει με τη λειτουργία της.

Η κοινωνική διάσταση του ESG περιλαμβάνει τον σεβασμό και την τήρηση των ανθρώπινων δικαιωμάτων και τη διατήρηση και την εφαρμογή υψηλών εργασιακών προτύπων. Επιπλέον, ο παράγοντας Κοινωνία (S) αξιολογεί κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον είναι ασφαλές, υγιεινό και δίκαιο με ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και ανέλιξης για τα δύο φύλα χωρίς διακρίσεις και στερεοτυπικές αντιλήψεις, όπου οι υπάλληλοι νιώθουν ικανοποιημένοι, αμείβονται με τις ανάλογες οικονομικές απολαβές και μπορούν να εργαστούν παραγωγικά και αποδοτικά και να δημιουργήσουν γνήσιες και υγιείς εργασιακές σχέσεις. Επιπροσθέτως, στον κοινωνικό παράγοντα συμπεριλαμβάνεται η πολιτική, η στάση και τα μέτρα που λαμβάνει η επιχείρηση σχετικά με την ικανοποίηση και την προστασία των πελατών. Τέλος, η διάσταση Κοινωνία (S) αξιολογεί την πολιτική που εφαρμόζει για την υιοθέτηση και ενσωμάτωση των παραγόντων ESG και σε τι ποσοστό αναλογεί η παραγωγή βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών στο σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

1.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (G)

Ως εταιρική διακυβέρνηση εννοούμε το σύστημα οργάνωσης και σχέσεων που υφίσταται μεταξύ της διοίκησης κάθε επιχείρησης με τους μετόχους, τους εργαζομένους και οποιοδήποτε άλλο ενδιαφερόμενο μέρος, στοχεύοντας στην οικονομική ανάπτυξη και στη δημιουργία ενός δυνατού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ΟΟΣΑ). Η εταιρική διακυβέρνηση είναι υπεύθυνη για την ηγεσία, την διοίκηση και τον έλεγχο της εύρυθμης λειτουργίας μιας εταιρείας που αποσκοπεί τόσο στην κερδοφορία, όσο και στην προστασία των έννομων συμφερόντων των μετόχων της, τηρώντας όλους τους υφιστάμενους νόμους και κανονισμούς.



Η διάσταση της “Εταιρικής Διακυβέρνησης (G)” στον όρο ESG αναφέρει και αξιολογεί την ηθική της επιχείρησης, τις αρχές και τις αξίες που πρεσβεύει, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την συμμόρφωσή της με τους νόμους και τη διαφάνειά της ως προς τον τρόπο λειτουργίας της. Αναλυτικότερα, η Εταιρική Διακυβέρνηση (G) εξετάζει ζητήματα όπως τη δομή και σύσταση του διοικητικού συμβουλίου, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των πεπραγμένων και τους εσωτερικούς ελέγχους. Αντίστοιχα, αξιολογείται η αξιοπιστία, η ακρίβεια και η συνάφεια των δημοσιοποιημένων πληροφοριών από ανεξάρτητες ελεγκτικές επιτροπές, η τήρηση των δικαιωμάτων των μετόχων, η δίκαιη αμοιβή των στελεχών και των εργαζομένων, η πρόληψη και εξάλειψη οποιασδήποτε μορφής διαφθοράς και δωροδοκίας και η γενικότερη συμμόρφωση και τήρηση των κανόνων επιχειρηματικής δεοντολογίας και διεθνών προτύπων. Τέλος, η Εταιρική Διακυβέρνηση (G) μελετά το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας σαν σύνολο, τις στρατηγικές που ακολουθεί και εφαρμόζει, καθώς και τους στόχους που θέτει και τα μέσα που χρησιμοποιεί για την επίτευξή τους.

Τα δεδομένα ESG μιας επιχείρησης παρέχουν σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και κυρίως στους επενδυτές, τη δυνατότητα να εξετάσουν και να αξιολογήσουν τις δραστηριότητες, τις στρατηγικές και τους μακροπρόθεσμους στόχους της από μια διαφορετική οπτική γωνία και να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη και σφαιρική άποψη επί του συνόλου της εταιρείας. Οι πληροφορίες ESG σε συνδυασμό με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης απεικονίζουν την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, την στρατηγική θέση και την ανταπόκριση σε νέες προκλήσεις και ευκαιρίες.

2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ESG

Διεθνείς οργανισμοί και φορείς θέτουν συνεχώς νέους στόχους βιωσιμότητας και προστασίας του ανθρώπου και του περιβάλλοντος, διαμορφώνοντας νέα νομοθετικά πλαίσια και κανονισμούς λειτουργίας. Αντιστοίχως, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς της παγκόσμιας οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου, όπως δημόσιοι και κρατικοί φορείς, τραπεζοασφαλιστικά και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, επενδυτές, πελάτες, προμηθευτές κ.ά. ενδιαφέρονται, αξιολογούν και κρίνουν με βάση τις ενέργειες και τα μέτρα που λαμβάνει μια επιχείρηση για ζητήματα ESG.



Οι ενδιαφερόμενοι φορείς και κυρίως οι επενδυτές αναζητούν και επεξεργάζονται τις πληροφορίες ESG κάθε εταιρείας ώστε να κρίνουν και να αξιολογήσουν πως αντιδρά και διαχειρίζεται η συγκεκριμένη επιχείρηση κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, πόσο ευάλωτη είναι σε αλλαγές και νέες προκλήσεις ανάπτυξης και βιωσιμότητας. Βασικό κριτήριο για την ορθή και αντικειμενική αξιολόγηση κάθε εταιρείας στο σύνολό της αποτελεί η δημοσιοποίηση των πληροφοριών στα θέματα ESG. Καθώς οι παράγοντες ESG επηρεάζουν και καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό αποφάσεις δανεισμού, επενδύσεων, ασφάλισης και διεθνούς κατάταξης, έχουν δημιουργηθεί οι Δείκτες ESG με βάση τα διεθνή πρότυπα που καταγράφουν, υπολογίζουν και απεικονίζουν τις πληροφορίες και τις επιδόσεις της κάθε επιχείρησης σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης με έναν τρόπο αποδεκτό, αναγνωρίσιμο και εύκολα συγκρίσιμο.

Η αξιολόγηση και κατάταξη μιας επιχείρησης σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα διαμορφώνεται με βάση τις επιδόσεις τόσο στους δείκτες ESG της κάθε διάστασης μεμονωμένα (περιβάλλον – κοινωνία – εταιρική διακυβέρνηση), όσο και της συνολικής βαθμολογίας ESG (ESG ratings) ολόκληρης της εταιρείας σαν οντότητα. Η κάθε επιχείρηση με τη λήψη σωστών και αποτελεσματικών μέτρων για περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα, στοχεύει στην συγκέντρωση όσο το δυνατόν υψηλότερης βαθμολογίας ESG, η οποία αυξάνει την επιχειρηματική αξία, ενισχύει στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της γενικότερης εταιρικής φήμης της επιχείρησης και συμβάλλει θετικά στην προσέλκυση νέων επενδυτών και στην στήριξη νέων μελλοντικών στρατηγικών βημάτων με ευνοϊκότερους όρους. Παρότι, οι δείκτες ESG θεωρούνται «μη χρηματοοικονομικοί», είναι άμεσα συνυφασμένοι με τη διαμόρφωση και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της κάθε εταιρείας και ο τρόπος διαχείρισης και αξιοποίησής τους μπορεί να έχει σημαντικές χρηματοοικονομικές συνέπειες.

Τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα, καθώς και τα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης που αφορούν κάθε μια εταιρεία, εξαρτώνται από το επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο έχει βασιστεί, τον κλάδο δραστηριοποίησής της και τα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται. Η κάθε μια επιχείρηση που θέλει να αποκτήσει μια καλή και ανταγωνιστική θέση στον κλάδο της θα πρέπει να εντοπίζει και να δημοσιοποιεί τα σημαντικότερα και πιο καθοριστικά θέματα ESG και την αντίστοιχη επίδοσή της σε αυτά. Η ορθή δημοσιοποίηση αντιπροσωπευτικών και αξιόπιστων πληροφοριών ESG συμβάλλουν θετικά στη χρηματοοικονομική και επιχειρηματική αξία μιας εταιρείας. Η επιτυχής δημοσιοποίηση πληροφοριών βιωσιμότητας



επιτυγχάνεται με την επιλογή των κατάλληλων Δεικτών ESG που ενσωματώνουν τα διεθνή πρότυπα.

Η επιλογή των Δεικτών ESG και η αποτελεσματική δημοσιοποίηση των αντίστοιχων πληροφοριών θα πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά, συγκρίσιμα και μακροπρόθεσμα στοιχεία που καλύπτουν όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Αντίστοιχα, τα δεδομένα και οι επιδόσεις ESG θα πρέπει να δημοσιοποιούνται σε ετήσια βάση εντός έξι μηνών από το τέλος της οικονομικής τους χρήσης και θα πρέπει να τηρούν τα κριτήρια ευθύνης και εποπτείας από την ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης για τη διασφάλιση της ακρίβειας των πληροφοριών.

Ενδεικτικοί Δείκτες ESG μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε Γενικούς Δείκτες που αναφέρονται στο σύνολο της οικονομίας και σε Κλαδικούς Δείκτες που αφορούν τον κλάδο δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης. Αντίστοιχα, οι Γενικοί Δείκτες μπορούν να χωριστούν σε Βασικούς Δείκτες (Core Metrics) και σε Προηγμένους Δείκτες (Advanced Metrics). Ο κάθε δείκτης αναλόγως με την κατηγορία στην οποία ανήκει και τον παράγοντα ESG που εξετάζει, λαμβάνει την εξής μορφή:

Εικόνα 3: “Δομή και Τρόπος Σχηματισμού των Ενδεικτικών Δεικτών ESG”



Πηγή: “Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2022 – Χρηματιστήριο Αθηνών”



Οι κυριότεροι και πιο σημαντικοί Δείκτες ESG ανά κατηγορία που ενδείκνυται να υπολογίζονται, δημοσιοποιούνται και λαμβάνονται υπόψιν από επιχειρήσεις (Χρηματιστήριο Αθηνών, 2022):

2.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ (CORE METRICS)

Ως Βασικοί (Core Metrics) χαρακτηρίζονται οι Δείκτες ESG που προτείνεται η εκτίμηση και η δημοσιοποίησή τους από κάθε εταιρεία ανεξάρτητα από το αντικείμενο και τον κλάδο δραστηριοποίησής της. Οι Βασικοί Δείκτες δημιουργήθηκαν και μπορούν να έχουν εφαρμογή ευρέως εξαιτίας της μεγάλης σημασίας και επιρροής των ζητημάτων ESG σε κάθε επιχειρηματική οντότητα.

Οι Βασικοί Δείκτες ESG που εξετάζουν και αξιολογούν την επίδοση κάθε εταιρείας στα ζητήματα που κατατάσσονται στον παράγοντα “**ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**” είναι οι εξής:

→ C-E1: Άμεσες Εκπομπές (Scope 1)

Ο Δείκτης C-E1 υπολογίζει την συνολική ποσότητα άμεσων εκπομπών και την ένταση των άμεσων εκπομπών αερίων του φαινομένου του θερμοκηπίου (Scope 1), που παράγονται από οποιαδήποτε δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι άμεσες εκπομπές (Scope 1) περιλαμβάνουν την καύση ορυκτών καυσίμων στις εγκαταστάσεις της εταιρείας και την κατανάλωση καυσίμων των οχημάτων στόλου της. Ως μονάδα μέτρησης του ποσοτικού δείκτη C-E1 ορίζονται οι τόνοι ισοδύναμου CO₂ (tCO₂e).

→ C-E2: Έμμεσες Εκπομπές (Scope 2)

Ο Δείκτης C-E2 μετράει την συνολική ποσότητα έμμεσων εκπομπών και την ένταση των έμμεσων εκπομπών αερίων του φαινομένου του θερμοκηπίου (Scope 2) που προκύπτουν από την παραγωγή της αγορασμένης ηλεκτρικής ενέργειας που χρησιμοποιείται για τη λειτουργία της επιχείρησης και του εξοπλισμού της (ιδιόκτητου και μη). Ο Δείκτης C-E2 θεωρείται ένας ποσοτικός δείκτης και υπολογίζεται σε τόνους ισοδύναμου CO₂ (tCO₂e).



→ C-E3: Ενεργειακή Κατανάλωση και Παραγωγή

Ο Δείκτης C-E3 υπολογίζει τόσο την συνολική παραγωγή όσο και την συνολική κατανάλωση αγορασμένης ή παραγόμενης ενέργειας από ανανεώσιμες και μη ανανεώσιμες πηγές. Ο C-E3 αποτελεί έναν ποσοτικό δείκτη με μονάδα μέτρησης Megawatt hour (MWh) που εκφράζεται σε ποσοστό (%).

Αντίστοιχα, οι Βασικοί Δείκτες ESG κάθε επιχείρησης για ζητήματα που αφορούν την “**ΚΟΙΝΩΝΙΑ**” είναι:

→ C-S1: Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών

Ο Δείκτης C-S1 αποτελεί έναν ποιοτικό δείκτη ESG ο οποίος εξετάζει και αξιολογεί την σχέση της κάθε εταιρείας με τα ενδιαφερόμενα μέρη της, καθώς και τους τρόπους επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Για τον υπολογισμό του C-S1 μιας επιχείρησης απαιτείται ο προσδιορισμός των κύριων ομάδων των ενδιαφερόμενων μερών και των μέσων που εφαρμόζει για την εξασφάλιση της συμμετοχής και αποτελεσματικής αλληλεπίδρασής τους.

→ C-S2: Γυναίκες Εργαζόμενες

Ο C-S2 είναι ένας ποσοτικός δείκτης ESG ο οποίος εκφράζει ποσοστιαία τον συνολικό αριθμό γυναικών που απασχολούνται σε μια επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό εργαζομένων της.

→ C-S3: Γυναίκες Εργαζόμενες σε Διευθυντικές Θέσεις

Ο Δείκτης C-S3 υπολογίζει το ποσοστό των γυναικών που κατέχουν υψηλόβαθμες διευθυντικές θέσεις στην εταιρεία, δηλαδή ανήκουν στο 10% των εργαζομένων με τις υψηλότερες συνολικές αποδοχές.

→ C-S4: Κινητικότητα Προσωπικού

Ο C-S4 είναι ένας ποσοτικός δείκτης ESG, ο οποίος υπολογίζει το ποσοστό εθελούσιας και μη εθελούσιας κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης εντός μιας ορισμένης χρονικής περιόδου. Εθελούσια κινητικότητα ορίζεται η αποχώρηση ορισμένων εργαζομένων ως δική τους επιθυμία από την εταιρεία. Αντιθέτως, μη



εθελούσια κινητικότητα ονομάζουμε την απομάκρυνση ανθρώπινου δυναμικού με απόφαση της ίδιας της επιχείρησης εξαιτίας μιας πληθώρας αιτιών οικονομικής φύσεως ή αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων.

→ C-S5: Κατάρτιση Εργαζομένων

Ο Δείκτης C-S5 υπολογίζει τον μέσο όρο των ωρών κατάρτισης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας, ομαδοποιημένο με ιεραρχικά και μισθολογικά κριτήρια εντός μιας ορισμένης χρονικής περιόδου. Ως κατάρτιση των εργαζομένων μιας επιχείρησης ορίζουμε την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων ή ακόμη και την οικονομική ενίσχυση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων που συμβάλλουν στην διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων, στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και στην ενίσχυση των δεξιοτήτων τους, αποσκοπώντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Ο C-S5 ως ένας ποσοτικός δείκτης εκφράζει ποσοστιαία το μέσο όρο των ωρών κατάρτισης τόσο των υψηλόβαθμων εργαζομένων που ανήκουν στο 10% του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας με τις υψηλότερες συνολικές απολαβές, όσο και των εργαζομένων που κατατάσσονται στο 90% με τις χαμηλότερες οικονομικές αποδοχές.

→ C-S6: Πολιτική Ανθρώπινων Δικαιωμάτων

Ο C-S6 είναι ένας ποιοτικός δείκτης ESG ο οποίος περιγράφει και αναλύει την πολιτική που ακολουθεί, τα μέτρα που λαμβάνει και τους όρους λειτουργίας που θέτει κάθε επιχείρηση για να δεσμεύεται ότι σέβεται και προστατεύει τα ανθρώπινα δικαιώματα που είναι διεθνώς αναγνωρισμένα και θεσμοθετημένα.

→ C-S7: Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας

Ο Δείκτης C-S7 αποτελεί έναν ποσοτικό δείκτη και εκφράζει ποσοστιαία τον συνολικό αριθμό εργαζομένων που απασχολείται και αμείβεται με βάση συλλογικές συμβάσεις εργασίας σε σχέση με το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας προκύπτουν ύστερα από διαπραγματεύσεις ανάμεσα στους εργοδότες και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις που αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους και αναφέρουν και καθορίζουν τις προϋποθέσεις, τους όρους και τις συνθήκες απασχόλησής τους.



→ C-S8: Αξιολόγηση Προμηθευτών

Ο C-S8 είναι ένας ποιοτικός δείκτης ESG που αξιολογεί και εξετάζει την απόδοση των προμηθευτών που επιλέγει, εμπιστεύεται και συνεργάζεται κάθε εταιρεία. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος των προμηθευτών πραγματοποιείται από κάθε επιχείρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα με την χρήση των κριτηρίων ESG, εξετάζοντας περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικής διακυβέρνησης ζητήματα, ώστε να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη και αντικειμενική εικόνα της απόδοσης και των δυνατοτήτων της στην κάθε εξεταζόμενη περίοδο.

Τέλος, σχετικά με την αξιολόγηση του παράγοντα “**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**” κάθε επιχείρησης σε επίπεδο Βασικών Δεικτών ESG εφαρμόζονται οι εξής:

→ C-G1: Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου

Ο C-G1 είναι ένας δείκτης ESG που εξετάζει ποιοτικά και ποσοτικά την σύνθεση και δομή του διοικητικού συμβουλίου κάθε εταιρείας. Ο Δείκτης C-G1 αξιολογεί την δομή του διοικητικού συμβουλίου ως προς την ανεξαρτησία, την διαφορετικότητα και την ποικιλομορφία στο σύνολό του, το ρόλο και τα καθήκοντα του προέδρου του, καθώς και τα προσόντα και τις ικανότητες των μελών που το απαρτίζουν. Αντίστοιχα, εκφράζει ποσοστιαία ξεχωριστά την συμμετοχή των γυναικών στην σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, των μη-εκτελεστικών μελών, καθώς και των μη-εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών.

→ C-G2: Εποπτεία Βιώσιμης Ανάπτυξης

Ο Δείκτης C-G2 εξετάζει και αξιολογεί την προσέγγιση και τις μεθόδους που εφαρμόζει το διοικητικό συμβούλιο κάθε εταιρείας, καθώς και τις ικανότητες των μελών του για την εποπτεία των ζητημάτων της βιώσιμης ανάπτυξης στο σύνολό της. Μέσα στα πλαίσια του C-G2 κάθε επιχείρηση πρέπει να θέτει νέους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης και το διοικητικό συμβούλιο της είναι υπεύθυνο να συζητάει, να αξιολογεί και να εποπτεύει τα μέσα επίτευξής τους κατά την διάρκεια των συνεδριάσεων τους με την διοίκηση.



→ C-G3: Ουσιαστικά Θέματα

Ο Δείκτης C-G3 αξιολογεί και εξετάζει τον τρόπο, τα κριτήρια και τις μεθόδους που ακολουθεί η εταιρεία για την επιλογή, τον προσδιορισμό και την ιεράρχηση των ουσιαστικών θεμάτων που την αφορούν και την επηρεάζουν, καθώς και τα μέτρα που λαμβάνει για την διαχείρισή τους. Ως ουσιαστικά θέματα ορίζονται ζητήματα τα οποία μπορούν να επιφέρουν σημαντικό περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο, να αναδιαμορφώσουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των επενδυτών και όλων των ενδιαφερομένων μερών με αποτέλεσμα να επηρεάσουν τόσο την οικονομική όσο και τη μη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης μακροπρόθεσμα στο σύνολό της.

→ C-G4: Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης

Ο Δείκτης C-G4 ελέγχει αν μια επιχείρηση έχει αναπτύξει και εφαρμόσει πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης και εξετάζει τις αρχές που έχει ορίσει και ακολουθεί σχετικά με τα ζητήματα ESG. Αντίστοιχα, αξιολογεί τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για θέματα βιώσιμης ανάπτυξης, τα μέσα και τις πιθανές δεσμεύσεις που υπάρχουν για την επίτευξή τους, καθώς τον βαθμό στον οποίο η πολιτική βιωσιμότητας επηρεάζει τόσο τα συμφέροντα και την ανταγωνιστικότητα της ίδιας της εταιρείας, όσο και όλων των ενδιαφερομένων και εμπλεκόμενων μερών.

→ C-G5: Πολιτική Επιχειρηματικής Δεοντολογίας

Ο Δείκτης C-G5 περιλαμβάνει και αναλύει την πολιτική, τις αξίες και τις θεμελιώδεις αρχές επιχειρηματικής δεοντολογίας που αναπτύσσει, εφαρμόζει και πρεσβεύει η κάθε εταιρεία, ώστε να λειτουργεί και να αναπτύσσεται τηρώντας όλους τους υφιστάμενους νόμους και κανονισμούς. Μέσα στα πλαίσια αξιολόγησης της πολιτικής επιχειρηματικής δεοντολογίας που ακολουθεί κάθε μια επιχείρηση, είναι απαραίτητο να προσδιορίζονται οι διεθνείς και εγχώριοι νόμοι που καθορίζουν και διέπουν τον τρόπο λειτουργίας της και δεσμεύουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη όπως τους εργαζομένους, τους προμηθευτές και τους πελάτες, καθώς είναι ιδιαίτερα σύνηθες φαινόμενο τις αρχές επιχειρηματικής δεοντολογίας που ακολουθεί η εταιρεία να τις ενσωματώνει στον εσωτερικό εταιρικό κώδικα δεοντολογίας της.



→ C-G6: Πολιτική Ασφάλειας Δεδομένων

Ο Δείκτης C-G6 ελέγχει την πολιτική ασφάλειας δεδομένων που έχει αναπτύξει μια επιχείρηση, την εφαρμογή της και τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει για την εξασφάλιση και την προστασία των πελατών της. Μια εταιρεία μέσα στα πλαίσια της πολιτικής ασφάλειας των δεδομένων που έχει αναπτύξει, υιοθετήσει και εφαρμόσει στο σύνολο των δραστηριοτήτων της, θα πρέπει να χρησιμοποιεί αξιόπιστα συστήματα διαχείρισης δεδομένων τηρώντας τα αντίστοιχα διεθνή πρότυπα προστασίας και ασφάλειας δεδομένων.

2.2 ΠΡΟΗΓΜΕΝΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ (ADVANCED METRICS)

Ως Προηγμένοι (Advanced Metrics) θεωρούνται οι δείκτες που εξετάζουν, αναλύουν και αξιολογούν την επίδοση μιας εταιρείας σε σύνθετα ζητήματα ESG με βάση τις στρατηγικές που έχει αναπτύξει και υιοθετήσει, καθώς και τα μέτρα που έχει λάβει για την επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης που έχει θέσει. Οι Προηγμένοι Δείκτες έχουν εφαρμογή σε κάθε επιχείρηση που έχει ήδη ενσωματώσει την πολιτική υιοθέτησης και εφαρμογής θεμάτων ESG στον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και στην ευρύτερη εταιρική κουλτούρα που ακολουθεί και αναπτύσσει.

Οι Προηγμένοι Δείκτες που εστιάζουν στην επίδοση κάθε εταιρείας σε πιο σύνθετα ζητήματα ESG που κατατάσσονται στον παράγοντα “ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ” είναι οι εξής:

→ A-E1: Άλλες Έμμεσες Εκπομπές (Scope 3)

Ο Δείκτης A-E1 υπολογίζει την συνολική ποσότητα και την ένταση των έμμεσων εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (Scope 3) που προέρχονται από μη άμεσες πηγές οι οποίες δεν ανήκουν ή ελέγχονται από την ίδια την επιχείρηση. Ο A-E1 αποτελεί έναν ποσοτικό δείκτη ESG με μονάδα μέτρησης τους τόνους ισοδύναμου CO₂ (tCO₂e), όπου για τον υπολογισμό του εφαρμόζονται όλα τα κατάλληλα πρότυπα για τα αέρια του θερμοκηπίου, αναλύοντας τις εκπομπές ανάντη (upstream) και κατόντη (downstream) από την συνολική λειτουργική διαχείριση της εταιρείας.



→ A-E2: Κίνδυνοι και Ευκαιρίες από την Κλιματική Αλλαγή

Ο Δείκτης A-E2 εξετάζει και αναλύει τόσο τους κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει μια εταιρεία, όσο και τις ευκαιρίες που πρέπει να αξιοποιήσει σχετικά με την κλιματική αλλαγή. Επιπλέον, μελετά και αξιολογεί τις μεθόδους διαχείρισης και τις στρατηγικές που εφαρμόζει για την αντιμετώπιση των εν λόγω κινδύνων και ευκαιριών για την κλιματική αλλαγή. Οι στρατηγικές που αναπτύσσει και ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει μέτρα αντιμετώπισης και περιορισμού των κινδύνων μετάβασης της ίδιας της εταιρείας σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, καθώς και των φυσικών κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν την υλική και οικονομική υπόσταση στο σύνολό της. Επιπλέον, ο Δείκτης A-E2 προϋποθέτει και απαιτεί από την εταιρεία την παροχή και δημοσιοποίηση των αντίστοιχων κινδύνων και ευκαιριών για την κλιματική αλλαγή σύμφωνα με το πρότυπο Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) που θέσπισε το Συμβούλιο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.

→ A-E3: Διαχείριση Αποβλήτων

Ο A-E3 αποτελεί έναν ποσοτικό δείκτη ESG που εξετάζει την διαχείριση αποβλήτων μιας εταιρείας υπολογίζοντας την συνολική ποσότητα επικίνδυνων και μη επικίνδυνων αποβλήτων που παράγει, καθώς και το ποσοστό αποβλήτων ανά τύπο επεξεργασίας τους. Οι πιθανοί τύποι επεξεργασίας αποβλήτων για τους οποίους υπολογίζεται ξεχωριστό ποσοστό σε σχέση με την συνολική ποσότητα αποβλήτων της επιχείρησης είναι η ανακύκλωση, η κομποστοποίηση, η αποτέφρωση και η υγειονομική ταφή.

→ A-E4: Απόρριψη Λυμάτων

Ο Δείκτης A-E4 υπολογίζει την συνολική ποσότητα απόρριψης λυμάτων, δηλαδή υγρών αποβλήτων της επιχείρησης που περιέχουν ρυπογόνες ουσίες εκφρασμένες σε κυβικά μέτρα (m³), οι οποίες μπορούν να επιφέρουν σοβαρές αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις

→ A-E5: Περιοχές Ευαίσθητης Βιοποικιλότητας

Ο Δείκτης A-E5 αναζητά και μελετά πιθανές εγκαταστάσεις που διαχειρίζεται και χρησιμοποιεί μια εταιρεία, οι οποίες βρίσκονται ή επηρεάζουν με την λειτουργία τους



αρνητικά προστατευόμενες περιοχές υψηλής αξίας και ευαίσθητης βιοποικιλότητας. Οι περιοχές υψηλής αξίας και ευαίσθητης βιοποικιλότητας μπορεί να καθορίζονται και να προστατεύονται από διεθνείς οργανισμούς, κυβερνήσεις και φορείς διεθνούς βεληνεκούς όπως ο ΟΗΕ, η UNESCO, η ΕΕ κ.ά.

Αντίστοιχα, οι Προηγμένοι Δείκτες που εξετάζουν τα σύνθετα ζητήματα ESG της διάστασης “**ΚΟΙΝΩΝΙΑ**” παρατίθενται ως εξής:

→ A-S1: Βιώσιμη Οικονομική Δραστηριότητα

Ο Δείκτης A-S1 αποτελεί έναν ποσοτικό δείκτη ESG που εξετάζει την βιώσιμη οικονομική δραστηριότητα μιας επιχείρησης υπολογίζοντας ξεχωριστά τα ποσοστά του βιώσιμου κύκλου εργασιών, των βιώσιμων κεφαλαιουχικών δαπανών και των βιώσιμων λειτουργικών εξόδων της. Η βιώσιμη οικονομική δραστηριότητα περιλαμβάνει τον κύκλο εργασιών, τις κεφαλαιουχικές δαπάνες και τα λειτουργικά έξοδα που προέρχονται από τα περιουσιακά στοιχεία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, τα οποία χαρακτηρίζονται ως περιβαλλοντικά βιώσιμα τηρώντας τις προϋποθέσεις και τις διατάξεις των άρθρων 3 και 9 του EU Taxonomy και συμβάλλοντας θετικά στο περιβάλλον και την κοινωνία (European Commission).

→ A-S2: Δαπάνες Κατάρτισης Εργαζομένων

Ο Δείκτης A-S2 υπολογίζει το συνολικό ποσό δαπανών που καταβάλει μια εταιρεία για την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της, εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες. Η κατάρτιση των εργαζομένων περιλαμβάνει την παροχή εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων στοχεύοντας στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων και στην αύξηση της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

→ A-S3: Μισθολογική Διαφορά Μεταξύ των Δύο Φύλων

Ο Δείκτης A-S3 είναι ένας ποσοτικός δείκτης ESG που εκφράζει την ποσοστιαία διαφορά ανάμεσα στις μισθολογικές απολαβές των ανδρών και των γυναικών μιας επιχείρησης. Η μισθολογική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων υπολογίζεται με την



ποσοστιαία διαφορά του μέσου βασικού μισθού των γυναικών και των ανδρών πλήρους απασχόλησης της εταιρείας για την εξεταζόμενη περίοδο.

→ A-S4: Αναλογία Αμοιβής Διευθύνοντος Συμβούλου – Εργαζομένων

Ο Δείκτης A-S4 παρουσιάζει τις ετήσιες συνολικές οικονομικές αποδοχές του διευθύνοντος συμβούλου και υπολογίζει την αναλογία των ετήσιων αποδοχών του διευθύνοντος συμβούλου προς τις μέσες ετήσιες συνολικές αποδοχές των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Η αναλογία αμοιβής του διευθύνοντος συμβούλου με των εργαζομένων προκύπτει από την διαφορά μεταξύ των συνολικών οικονομικών απολαβών του διευθύνοντος συμβούλου και της μέσης τιμής (median) των αντίστοιχων συνολικών οικονομικών απολαβών των εργαζομένων μιας εταιρείας σε ετήσια βάση.

Τέλος, τα πιο σύνθετα θέματα ESG που υπάγονται στον παράγοντα “**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**” εξετάζονται από τους παρακάτω Προηγμένους Δείκτες:

→ A-G1: Επιχειρηματικό Μοντέλο

Ο Δείκτης A-G1 περιλαμβάνει την περιγραφή και ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου που αναπτύσσει και εφαρμόζει μια εταιρεία, καθώς και τις αντίστοιχες διαδικασίες που ακολουθεί για τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη της οικονομικής άνθισης και επιτυχίας. Η ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει την παρουσίαση και εξέταση των κύριων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, των στρατηγικών στόχων και των μεθόδων επίτευξης της μέγιστης παραγωγικότητας και κερδοφορίας μιας εταιρείας. Επιπλέον, το επιχειρηματικό μοντέλο μιας εταιρείας είναι απαραίτητο να περιέχει μια εκτενή και λεπτομερή περιγραφή σχετικά με τις δραστηριότητες, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, καθώς και τις διαδικασίες και τα μέσα που εφαρμόζει για την παροχή τους, τις αγορές στις οποίες απευθύνεται και δραστηριοποιείται και τον αντίκτυπο που έχει η λειτουργία της στα εμπλεκόμενα μέρη με τα οποία αλληλοεπιδρά αλλά και ευρύτερα στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.



→ A-G2: Παραβιάσεις Επιχειρηματικής Δεοντολογίας

Ο Δείκτης A-G2 υπολογίζει το συνολικό ποσό χρηματικών ζημιών μιας εταιρείας που προήλθαν από παραβιάσεις της επιχειρηματικής δεοντολογίας, εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες. Οι παραβιάσεις της επιχειρηματικής δεοντολογίας που εξετάζει ο A-G2 και μπορούν να επιφέρουν αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις σε μια εταιρεία είναι άμεσα συνυφασμένες με περιπτώσεις διαφθοράς, δωροδοκίας και αθέμιτων πρακτικών.

→ A-G3: Στόχοι ESG

Ο Δείκτης A-G3 εξετάζει, μελετά και περιγράφει τους βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους επίδοσης που θέτει κάθε επιχείρηση με βάση τους στρατηγικούς στόχους ESG που έχει ορίσει για την συνολική λειτουργία της.

→ A-G4: Μεταβλητές Αμοιβές

Ο A-G4 είναι ένας ποσοτικός δείκτης ESG που υπολογίζει το ποσοστό μεταβλητών αμοιβών που παρέχονται σε έναν εργαζόμενο μιας εταιρείας ως επιβράβευση για την επίτευξη κάποιου στόχου επίδοσης που του έχει ανατεθεί, επί των συνολικών αποδοχών των στελεχών της. Οι μεταβλητές αμοιβές που μπορεί να λάβει ένας υπάλληλος ως επιβράβευση, συνήθως έχουν την μορφή bonus ή την παροχή δικαιώματος για την αγορά μετοχών.

→ A-G5: Εξωτερική Διασφάλιση

Ο Δείκτης A-G5 ελέγχει μια εταιρεία ως προς την εξωτερική διασφάλιση των δημοσιοποιημένων πληροφοριών ESG και τις διαδικασίες που ακολουθεί για την επαλήθευσή τους, εξετάζοντας και αξιολογώντας την αξιοπιστία, την ακρίβεια και την συνέπεια τους από τρίτους ανεξάρτητους ελεγκτικούς φορείς. Ο έλεγχος απαιτεί την διασφάλιση και επαλήθευση τόσο του συνόλου των δημοσιοποιημένων πληροφοριών ESG, όσο και κάθε μεμονωμένου βασικού, προηγμένου και κλαδικού δείκτη από τρίτους ανεξάρτητους φορείς.



2.3 ΚΛΑΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ (SECTOR-SPECIFIC METRICS)

Οι Κλαδικοί Δείκτες ESG χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται για την δημιουργία και παρουσίαση μιας ολοκληρωμένης εικόνας των κινδύνων και των θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση με βάση τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, εξελίσσεται και στοχεύει να επιτύχει. Οι κυριότεροι Κλαδικοί Δείκτες που συνιστάται να εξεταστούν, αναλυθούν και εφαρμοστούν από επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο ναυτιλιακό κλάδο που αποτελεί αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας παρουσιάζονται παρακάτω.

Ειδικότερα, οι Κλαδικοί Δείκτες που αναφέρονται και εξετάζουν ζητήματα του παράγοντα “ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ” για το ναυτιλιακό κλάδο, είναι οι εξής:

→ SS-E1: Στρατηγική Διαχείρισης Εκπομπών

Ο Δείκτης SS-E1 περιγράφει, αναλύει και εξετάζει την βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί, τους στόχους που θέτει και τα μέτρα που λαμβάνει για τη διαχείριση και μείωση των εκπομπών που παράγει. Ειδικότερα, ο SS-E1 για τη ναυτιλία περιλαμβάνει τα μέτρα και τις μεθόδους που εφαρμόζει μια εταιρεία για την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και τα πρότυπα που επιβάλλει ο IMO 2020.

→ SS-E2: Εκπομπές Ατμοσφαιρικών Ρύπων

Ο SS-E2 είναι ένας ποσοτικός δείκτης ESG που υπολογίζει την συνολική ποσότητα ατμοσφαιρικών ρύπων οξειδίων του αζώτου (NO_x), οξειδίων του θείου (SO_x), πτητικών οργανικών ενώσεων (VOC) και αιωρούμενων σωματιδίων με μικρότερη ή ίση διάμετρο των 10 μικρόμετρων (PM₁₀) που παράγονται και εκπέμπονται από τη λειτουργία μιας επιχείρησης, εκφρασμένα σε κιλά(kg).

→ SS-E4: Διαχείριση Νερού

Ο Δείκτης SS-E4 περιγράφει, αναλύει και εξετάζει τους κινδύνους και τις διαδικασίες αντιμετώπισης που λαμβάνει μια επιχείρηση για τη διαχείριση και τη βελτιστοποίηση χρήσης του νερού στο σύνολο της λειτουργίας της, μειώνοντας πιθανές αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις στη βιοποικιλότητα. Ειδικότερα, ο SS-E4 θα μπορούσε να



έχει εφαρμογή στο ναυτιλιακό κλάδο για την ορθή και αποτελεσματική διαχείριση του νερού που χρησιμοποιούν τα πλοία.

Αντίστοιχα, όσον αφορά τα ζητήματα που υπάγονται στον παράγοντα “**ΚΟΙΝΩΝΙΑ**” για τη ναυτιλία, αξιολογούνται από τους εξής Κλαδικούς Δείκτες:

→ SS-S1: Ποιότητα και Ασφάλεια Προϊόντων/Υπηρεσιών

Ο Δείκτης SS-S1 αναλύει και εξετάζει την προσέγγιση ποιότητας και ασφάλειας που ακολουθεί μια επιχείρηση για τα παραγόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει, καθώς και τον συνολικό αριθμό των ανακληθέντων προϊόντων της. Όσον αφορά τη ναυτιλία ο SS-S1 εστιάζει στην εξασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ελαχιστοποίηση πιθανών κινδύνων που θα επηρεάσουν την ασφάλειά τους.

→ SS-S2: Απόρρητο Πελατών

Ο Δείκτης SS-S2 αξιολογεί τις διαδικασίες διαχείρισης του απορρήτου των πελατών και υπολογίζει και δημοσιοποιεί τον αριθμό των χρηστών μιας εταιρείας των οποίων οι πληροφορίες και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσα στα πλαίσια της επαγγελματικής συνεργασίας τους, χρησιμοποιηθήκαν και παραχωρήθηκαν για δευτερεύοντες σκοπούς συμβατούς με τους αρχικούς λόγους συγκέντρωσής τους. Ως δευτερεύουσα χρήση των προσωπικών δεδομένων των πελατών μιας εταιρείας θεωρείται η επεξεργασία και ανάλυση των πληροφοριών προωθώντας στοχευμένες διαφημίσεις και προσφορές βάσει προτιμήσεων ή ακόμη η αξιοποίηση των δεδομένων τους για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

→ SS-S4: Παραβιάσεις Εργατικού Δικαίου

Ο Δείκτης SS-S4 εξετάζει ζητήματα και περιπτώσεις παραβίασης της εργατικής νομοθεσίας και των αντίστοιχων διατάξεων του εργατικού δικαίου που θεσπίζονται από εθνικά ή και διεθνή πρότυπα εργασίας και υπολογίζει την συνολική ζημιά που επιβαρύνεται η επιχείρηση από τις κυρώσεις εκφρασμένη σε χρηματικές μονάδες.



→ SS-S8: Ικανοποίηση Πελατών

Ο Δείκτης SS-S8 μελετά και αναλύει την ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης μέσω ερευνών ικανοποίησης που πραγματοποιεί, αξιολογώντας τόσο την ποιότητα της εταιρείας σαν σύνολο, όσο και την ποιότητα συγκεκριμένων παρεχόμενων υπηρεσιών που χρησιμοποιήθηκαν. Η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης συνήθως αξιολογείται και υπολογίζεται με διεξαγωγή σχετικής έρευνας προς το πελατολόγιο μέσω προσωπικής και τηλεφωνικής επικοινωνίας, ερωτηματολογίων και ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.

→ SS-S10: Ενσωμάτωση Παραγόντων ESG στις Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Ο Δείκτης SS-S10 περιγράφει και εξετάζει την πολιτική και την προσέγγιση ενσωμάτωσης των παραγόντων ESG που ακολουθεί μια επιχείρηση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της. Ειδικότερα, αναλύει τα μέσα, τις πολιτικές και τις μεθόδους που εφαρμόζει η εταιρεία για την συμπερίληψη και ενσωμάτωση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού παράγοντα και των ζητημάτων που σχετίζονται με την διάσταση της εταιρικής διακυβέρνησης στο σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της, καθώς και την επίδοση στους αντίστοιχους στόχους που θέτει.

Τέλος, οι Κλαδικοί Δείκτες που μελετούν τη διάσταση “**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**” και θα μπορούσαν να έχουν πεδίο εφαρμογής και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία είναι οι εξής:

→ SS-G2: Διαχείριση Κρίσιμων Κινδύνων

Ο Δείκτης SS-G2 περιλαμβάνει την περιγραφή, γνωστοποίηση και εξέταση των συστημάτων και των μηχανισμών που χρησιμοποιεί και ενσωματώνει μια επιχείρηση για τον εντοπισμό, τη διαχείριση και την αντιμετώπιση κρίσιμων κινδύνων και καταστάσεων. Ως κρίσιμοι κίνδυνοι καθορίζονται από τα πιθανά ατυχήματα και τα επείγοντα περιστατικά που μπορούν να προκύψουν από την δραστηριότητα ή κατά την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης και να επηρεάσουν αρνητικά την ίδια, αλλά και να επιφέρουν σοβαρές περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις.



→ SS-G3: Διαχείριση Συστημικών Κινδύνων

Ο Δείκτης SS-G3 αναλύει και εξετάζει τα συστήματα και τους μηχανισμούς της εταιρείας που διαθέτει για την διαχείριση των συστημικών κινδύνων που μπορούν να προκύψουν από την εκτεταμένη φθορά ή κατάρρευση των συστημάτων που επηρεάζουν και καθορίζουν την ευρύτερη και παγκόσμια οικονομία και κοινωνία. Επιπλέον, αξιολογεί τις δικλίδες ασφαλείας, τα σχέδια αντιμετώπισης των αρνητικών συνεπειών που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση, καθώς και την ετοιμότητα και προσαρμοστικότητα της σε νέες απαιτητικές νομοθεσίες, κανονισμούς και αυστηρά πρότυπα που μπορούν να επιβληθούν στον κλάδο δραστηριοποίησής της.

Η δημοσιοποίηση αντιπροσωπευτικών, αξιόπιστων και αντικειμενικών πληροφοριών για τα ζητήματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης από μια επιχείρηση με τη χρήση των κατάλληλων και έγκυρων Βασικών, Προηγμένων και Κλαδικών Δεικτών ESG θα παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη και σφαιρική εικόνα της σε όλα τα ενδιαφερόμενα και εμπλεκόμενα μέρη. Αντιστοίχως, η βελτιωμένη δημοσιοποιημένη επίδοση μιας εταιρείας στα ζητήματα ESG μέσω των δεικτών, θα συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητά της και στην εδραίωση μιας καίριας θέσης στην αγορά που δραστηριοποιείται.

3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Κύριοι και πρωταρχικοί στόχοι κάθε επιχείρησης είναι η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων, η ανταγωνιστικότητα και κυρίως η κερδοφορία της. Αντίστοιχα, κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής της για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Καθοριστικό ρόλο στην ορθή και αποτελεσματική αξιοποίησή τους κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει μια εταιρεία και παράγει αξία με τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητές του (Χυτήρης, 2013).

Μια από τις βασικές και πιο καθοριστικές λειτουργίες μιας εταιρείας είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που την στελεχώνει με αποτελεσματικό και παραγωγικό τρόπο. Ως



διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ένα σύνολο στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών και αποφάσεων που εφαρμόζει μια επιχείρηση για την επάνδρωσή της με ικανούς υπαλλήλους που θα μπορούν να ανταποκριθούν επιτυχώς στα καθήκοντα που θα τους ανατεθούν. Αντίστοιχα, κάθε επιχείρηση διαμορφώνει και ακολουθεί τον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, που προσδιορίζει την απόκτηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας της.

Τα χαρακτηριστικά των ανθρώπινων πόρων δηλαδή οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η συμπεριφορά και οι ιδέες που διαθέτουν, είναι εκείνα που θα οδηγήσουν στην ομαλή λειτουργία και στη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης με βάση τους στρατηγικούς στόχους που θέτει. Ειδικότερα, οι ανθρώπινοι πόροι μιας εταιρείας και τα αντίστοιχα προσόντα που διαθέτουν θα πρέπει να τηρούν τα κριτήρια του πλαισίου VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization). Το πλαίσιο VRIO μέσω των τεσσάρων διαστάσεων που περιέχει, εξετάζει κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης δημιουργεί αξία (Value) και τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν είναι σπάνια (Rareness) ώστε να δημιουργήσουν ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, η αξία που παράγει το ανθρώπινο δυναμικό και η σπανιότητα των χαρακτηριστικών του για να καταφέρουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργούν, είναι απαραίτητο να μην μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης (Imitability), καθώς και η ίδια η επιχείρηση να είναι αναλόγως οργανωμένη (Organization) ώστε να αξιοποιήσει, να αναπτύξει και να εξελίξει τα προσόντα, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του μακροπρόθεσμα (Progoulaki and Theotokas, 2009).

Η επιλογή, διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης στηρίζεται στα εξής βήματα και περιλαμβάνει τις αντίστοιχες διαδικασίες (Χυτήρης, 2013):

- Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, δηλαδή την εκτίμηση και πρόβλεψη του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού και των συνολικών θέσεων εργασίας ανά ειδικότητα για την συνολική λειτουργία της επιχείρησης.
- Ανάλυση Εργασίας, δηλαδή τη μελέτη, ανάλυση και περιγραφή των προδιαγραφών, των προσόντων, του ρόλου και των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας.
- Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων, όπως η εφαρμογή και χρήση αποτελεσματικών μεθόδων για την προσέλκυση, αξιολόγηση και επιλογή των πιο κατάλληλων πιθανών



υποψηφίων ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητές τους για τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας.

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, παροτρύνοντας και παρέχοντας κίνητρα και κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα για την διεύρυνση του γνωστικού αντικείμενου και των πνευματικών οριζόντων και τον εμπλουτισμό των ικανοτήτων τους.
- Ανταμοιβή Εργαζομένων, υιοθετώντας και εφαρμόζοντας μια πολιτική και ένα σύστημα αμοιβών και οικονομικών επιβραβεύσεων των υπαλλήλων.
- Αξιολόγηση Απόδοσης, δηλαδή τις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης και συνεισφοράς κάθε εργαζομένου με βάση ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, την εκτίμηση των προτερημάτων και των αδυναμιών του και τις προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης.
- Εργασιακές Σχέσεις, δηλαδή η τήρηση των όρων συμφωνίας τόσο από την πλευρά της επιχειρηματικής οντότητας όσο και των εργαζομένων, η δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης νέων μορφών συνεργασίας με νέους βελτιωμένους όρους, η αντιμετώπιση συγκρούσεων και διαφωνιών, η ικανοποίηση παραπόνων και νέων αιτημάτων, καθώς η διατήρηση ενός υγιούς και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

Όλες οι διαδικασίες και τα στάδια που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αλληλένδετες, αλληλεξαρτώμενες και επηρεάζουν άμεσα και καθοριστικά στην αποτελεσματική και αποδοτική συνολική λειτουργική διαχείριση της επιχείρησης. Η στοχευμένη αναζήτηση, προσέλκυση και απασχόληση ποιοτικού και υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια στρατηγική απόφαση και επιλογή κάθε επιχείρησης. Αναλόγως με το αντικείμενο, τη μορφή, το μέγεθος αλλά κυρίως τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία, αναπροσαρμόζει, επιλέγει και διαμορφώνει τις μεθόδους, τις διαδικασίες και τα κριτήρια που εφαρμόζει για την διαχείριση και διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια παγκόσμια βιομηχανία έχουν την δυνατότητα να αναζητήσουν, να επιλέξουν και να διαχειριστούν τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους από τη διεθνή κοινότητα.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν την ιδιαιτερότητα ότι απασχολούν και διοικούν δύο κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού, μια είναι οι εργαζόμενοι που στελεχώνουν τα γραφεία στην



στεριά και η δεύτερη είναι οι ναυτικοί που επανδρώνουν τον στόλο των πλοίων που διαχειρίζεται. Κάθε μια από τις κατηγορίες των ανθρώπινων πόρων που απασχολεί μια ναυτιλιακή επιχείρηση έχει ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ιδιαιτεροτήτων που είναι άμεσα συνυφασμένο με τη φύση και τις αρμοδιότητες της κάθε εργασίας και χρήζει διαφορετική οργανωτική και διοικητική διαχείριση και αντιμετώπιση. Η επιλογή, διαχείριση και διοίκηση των μελών της κάθε ομάδας εργαζομένων μιας ναυτιλιακής ασκείται είτε από διοικητικά στελέχη, είτε από ξεχωριστό εξειδικευμένο τμήμα (Human Resources Department) που ασχολείται αποκλειστικά με τέτοια ζητήματα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν τις ανάγκες και το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, καθώς και τις μεθόδους διαχείρισης και διοίκησής του, εξαρτώνται από το μέγεθος της εταιρείας, τον αριθμό και τις κατηγορίες πλοίων που διαχειρίζεται, τους στόχους και την στρατηγική που ακολουθεί και την ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα και τη μορφή διοίκησης που αναπτύσσει και εφαρμόζει.

3.1 ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΤΙΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΞΗΡΑΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τα γραφεία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα, τις απαραίτητες γνώσεις και τις ικανότητες ώστε να ανταποκριθεί επιτυχώς στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Τα στελέχη των γραφείων έχοντας τα κατάλληλα εφόδια, δηλαδή ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προσόντα, πρέπει να αντιμετωπίζουν σχεδόν καθημερινά κρίσιμες και απαιτητικές καταστάσεις που περιλαμβάνει η ναυτιλία ως μια διεθνής βιομηχανία. Η βασική ιδιαιτερότητα που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα στελέχη των γραφείων είναι ότι τα πλοία με τα οποία ασχολούνται, οι δραστηριότητες, οι λειτουργίες και τα πληρώματά τους βρίσκονται σε διάφορες γεωγραφικές θέσεις του παγκόσμιου χάρτη με αποτέλεσμα να πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν απρόβλεπτες καταστάσεις ανά πάσα στιγμή οποιαδήποτε ώρα και μέρα. Συνεπώς, είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι στις υποδομές ξηράς να έχουν άμεση επικοινωνία, πλήρη εικόνα και αντίληψη των συνθηκών που επικρατούν στο πλοίο και των αντίστοιχων απαιτήσεων και των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι ναυτικοί, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν και να επιλύσουν άμεσα και αποτελεσματικά οποιοδήποτε ζήτημα προκύψει.



Μια ναυτιλιακή επιχείρηση που παρέχει μεταφορικές υπηρεσίες ικανοποιώντας την παράγωγο ζήτηση, για να καταφέρει να αποτελέσει μέρος και να δραστηριοποιείται επιτυχώς σε μια συνεχώς εξελισσόμενη και μεταβαλλόμενη διεθνή βιομηχανία όπως είναι η ναυτιλία, θα πρέπει να στελεχωθεί με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που να μπορεί να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί σε κάθε νέα πρόκληση. Τα στελέχη των γραφείων μιας ναυτιλιακής θα πρέπει να επιλέγονται και να αξιολογούνται τόσο με τα ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προσόντα (hard skills), όσο και με τα soft skills που διαθέτουν και κατά πόσο εκείνα συνδέονται με την εταιρική κουλτούρα που έχει αναπτύξει.

Οι υπάλληλοι στις υποδομές ξηράς είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζονται και να ξεχωρίζουν για την κριτική σκέψη και την δυνατότητα να αντιλαμβάνονται νέες ευκαιρίες και απειλές, να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν κρίσιμες καταστάσεις και κινδύνους, να βρίσκουν γρήγορες, αποτελεσματικές και άμεσες λύσεις, να λαμβάνουν την κατάλληλη απόφαση στην σωστή χρονική στιγμή, καθώς να προσφέρουν νέες ιδέες και πρωτοβουλίες που θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Επιπλέον, κρίνεται σημαντικό και απαραίτητο να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για μελέτη και ανάλυση της ναυτιλιακής αγοράς και των χαρακτηριστικών της, καθώς και πιο εξειδικευμένες γνώσεις για τα τμήματα στα οποία απασχολούνται και τις λειτουργίες τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τα γραφεία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης κατατάσσεται σε ομάδες ανάλογα με τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες που αναλαμβάνουν και κυρίως το διοικητικό έργο το οποίο εκτελούν. Η πρώτη ομάδα απαρτίζεται από τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την υιοθέτηση της πολιτικής, της στρατηγικής και της οργάνωσης που ακολουθεί η επιχείρηση, καθώς και τους στόχους τους οποίους θέτει. Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τους υπαλλήλους των γραφείων που ασχολούνται με τη λειτουργία και διαχείριση του στόλου της ναυτιλιακής και τις αντίστοιχες δαπάνες που προκύπτουν και κυρίως στελεχώνουν τα τμήματα του operation, των πληρωμάτων, το technical και των προμηθειών. Τέλος, στην τρίτη ομάδα ανήκουν τα στελέχη που δημιουργούν και διαμορφώνουν τα έσοδα της επιχείρησης μέσω της συλλογής ναύλων, των ναυλώσεων και των ασφαλίσεων (Θεοτοκάς, 2014).



3.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΛΟΙΩΝ

Το ανθρώπινο δυναμικό που επανδρώνει τον στόλο των πλοίων, δηλαδή τα πληρώματα αποτελούν μια ξεχωριστή κατηγορία εργαζομένων λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που έχει το ναυτικό επάγγελμα. Λόγω της ιδιαίτερης φύσης που έχει η εργασία του ναυτικού, στις περισσότερες περιπτώσεις κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση έχει διαφορετική αντιμετώπιση, διαχείριση και διοίκηση των πληρωμάτων της σε σχέση με το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις υποδομές ξηράς. Η εργασία του πληρώματος σε ένα πλοίο αποτελεί έναν ιδιαίτερο τρόπο ζωής, διότι για κάποιο ορισμένο χρονικό διάστημα το ίδιο περιβάλλον αποτελεί τόσο τον χώρο εργασίας όσο και διαβίωσής του. Καθώς το εργασιακό περιβάλλον των ναυτικών, δηλαδή το πλοίο, βρίσκεται γεωγραφικά αρκετά μακριά από τις εγκαταστάσεις κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης, κρίνεται απαραίτητη η προσεκτική και στοχευμένη επιλογή και σύνθεση των πληρωμάτων κάθε πλοίου ώστε να επιτυγχάνεται και να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή συνοχή, αποτελεσματικότητα και λειτουργική απόδοση του τόσο σε φυσιολογικές συνθήκες όσο και σε κρίσιμες καταστάσεις.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει η εργασία του ναυτικού επαγγέλματος οφείλονται κυρίως στο γεγονός ότι το πλήρωμα κάθε πλοίου ζει και εργάζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα στο ίδιο περιβάλλον μακριά από τον οικογενειακό, φιλικό και κοινωνικό περίγυρο του και σε πολλές περιπτώσεις με δυσκολίες άμεσης και συχνής επικοινωνίας. Όλες οι προσωπικές και επαγγελματικές δραστηριότητες που εκτελούν οι ναυτικοί καθημερινά οργανώνονται και πραγματοποιούνται σύμφωνα με ένα ενιαίο και κοινό πρόγραμμα που αφορά όλους όσους συνυπάρχουν και ορίζεται από τις αποφάσεις και την εξουσία του πλοιάρχου. Επιπλέον, ο περιορισμένος χώρος ενός πλοίου που αποτελεί τόσο το εργασιακό όσο και το κοινωνικό περιβάλλον των πληρωμάτων, αναγκάζει και επιβάλλει στους ναυτικούς να συνεργαστούν και να συνυπάρξουν αρμονικά και αποτελεσματικά ξεπερνώντας αντιπαραθέσεις και προβλήματα που οφείλονται στην πολυπολιτισμικότητα των πληρωμάτων και στις αντίστοιχες διαφορές εθνικοτήτων, προσωπικές αντιλήψεις, συνήθειες, θρησκευτικές πεποιθήσεις κ.ά.

Το ναυτικό επάγγελμα περιλαμβάνει και εμπεριέχει αντίστοιχα ένα σύνολο κινδύνων και προκλήσεων για την ασφάλεια και την ακεραιότητα των πληρωμάτων που οφείλεται τόσο σε φυσικά αίτια, όσο και σε ανθρώπινους παράγοντες. Οι εργασιακές συνθήκες των ναυτικών εν πλω επηρεάζονται από τα φυσικά φαινόμενα (ακραίες καιρικές συνθήκες) και συνεχώς



μεταβάλλονται, καθώς το καράβι ταξιδεύει διαρκώς και μετακινείται σε διάφορα γεωγραφικά μήκη και πλάτη του παγκόσμιου χάρτη με διαφορετικές φυσικές συνθήκες. Αντίστοιχα, για κάθε ναυτικό που ταξιδεύει ελλοχεύει ο κίνδυνος να αποτελέσει θύμα παράνομης ή εγκληματικής πράξης, όπως είναι συχνά οι περιπτώσεις πειρατείας.

Με την πάροδο του χρόνου και την οικονομική, τεχνολογική και επιστημονική εξέλιξη οι απαιτήσεις για το μορφωτικό επίπεδο, τις εξειδικευμένες γνώσεις και τις ικανότητες των ναυτικών συνεχώς μεγαλώνουν. Πλήθος διεθνών κανονισμών, προτύπων και νομοθεσιών διαμορφώνουν και επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των πλοίων με αποτέλεσμα να αυξάνονται σε σημαντικό βαθμό οι αρμοδιότητες, οι υποχρεώσεις και ο φόρτος εργασίας κάθε ναυτικού με χρονοβόρες και γραφειοκρατικές διαδικασίες. Τέλος, οι ναυτικοί για να μπορούν να ανταποκριθούν στον ιδιαίτερα απαιτητικό, ανταγωνιστικό και συνεχώς εξελισσόμενο κλάδο της ναυτιλιακής βιομηχανίας και να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν σε κρίσιμες και πιεστικές καταστάσεις που απαιτεί η φύση της εργασίας τους πρέπει να εμπλουτίζουν και να ανανεώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητές και τις εμπειρίες τους.

Οι περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις μέσα στα πλαίσια ομαλής λειτουργίας και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, για να μπορέσουν να διασφαλίσουν αποτελεσματική διαχείριση των ναυτικών τους, μια κατηγορία εργαζομένων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, εντάσσουν στην οργανωτική δομή τους ένα εξειδικευμένο τμήμα πληρωμάτων (Crew Department) που είναι υπεύθυνο για την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων που στελεχώνουν τα πλοία τους. Αντίστοιχα, μια εναλλακτική στρατηγική με διαφορετικό οργανωτικό μοντέλο που ακολουθούν ορισμένες ναυτιλιακές είναι η ανάθεση της διαχείρισης και διοίκησης των πληρωμάτων είτε σε εξειδικευμένη θυγατρική είτε σε ξένη εταιρεία (outsourcing). Η επιλογή μεθόδου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των πλοίων, δηλαδή είτε μέσω εσωτερικού τμήματος πληρωμάτων είτε μέσω ανάθεσης σε άλλη επιχείρηση, εξαρτάται από το μέγεθος της ναυτιλιακής, τον αριθμό και τις κατηγορίες πλοίων που διαχειρίζεται, τους πόρους που διαθέτει και κυρίως την ευρύτερη στρατηγική και οργανωτική κουλτούρα που εφαρμόζει.

Το τμήμα πληρωμάτων κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να αντλήσει ανθρώπινους πόρους για την στελέχωση των πλοίων της από την παγκόσμια αγορά ναυτικής εργασίας με βάση την στρατηγική οργάνωσης και διοίκησης που εφαρμόζει, αλλά και την σημαία που έχει επιλέξει για τα πλοία της και το αντίστοιχο καθεστώς που ισχύει αν θέτει αυστηρούς κανονισμούς ως προς την εθνικότητα και την σύσταση των ναυτικών. Η συμβολή



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

του τμήματος πληρωμάτων στο σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης είναι καθοριστική μέσω της προσέλκυσης, επιλογής, απασχόλησης και ανάπτυξης ικανών και ποιοτικών ναυτικών και της επίλυσης οποιουδήποτε σχετικού ζητήματος προκύψει.

Για κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση, το τμήμα πληρωμάτων είναι υπεύθυνο για την επάνδρωση των πλοίων της με το κατάλληλο και απαραίτητο πλήρωμα με βάση την ειδικότητα, τις ικανότητες και τις γνώσεις. Αναπτύσσει μεθόδους και κριτήρια προσέλκυσης, αξιολόγησης και επιλογής ικανών ναυτικών, δημιουργεί τις κατάλληλες ομάδες πληρωμάτων ώστε να έχουν αποτελεσματική συνεργασία και συμβάλλει στην ομαλή εναλλαγή και ένταξή τους χωρίς να διαταράσσεται η συνοχή και αποδοτικότητά τους. Επιπλέον, ελέγχει όλα τα απαραίτητα πιστοποιητικά που πρέπει να διαθέτουν οι ναυτικοί και τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά σεμινάρια που πρέπει να παρακολουθήσουν την κατάλληλη χρονική περίοδο.

Στις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος πληρωμάτων υπάγονται όλες οι ενέργειες και διαδικασίες που σχετίζονται με τα συμβόλαια απασχόλησης, τις μισθολογικές απολαβές, τις ασφαλιστικές καλύψεις, τους ευρύτερους όρους απασχόλησης και την τήρηση των διεθνών κανονισμών και συμβάσεων (πχ International Maritime Labor Convention). Επιπροσθέτως, διευθετεί και επιλύει οποιοδήποτε διαδικαστικό ζήτημα προκύψει κατά την τοποθέτηση και αποχώρηση ναυτικών από και προς το πλοίο με τις προξενικές αρχές και τις δημόσιες υπηρεσίες, αναλαμβάνει και προγραμματίζει τις διαδικασίες και τα μέσα επαναπατρισμού τους. Τέλος, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό των πλοίων και το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την ίδια την ναυτιλιακή επιχείρηση, το κράτος ή την κοινωνία για οποιοδήποτε προσωπικό, οικογενειακό και επαγγελματικό πρόβλημα τους απασχολεί.

4. ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ESG ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Καθώς η παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα συνεχίζει να έχει ως πρωταρχικούς στόχους την επιτυχία και την κερδοφορία, πλέον η επίτευξή τους είναι άμεσα συνυφασμένη με την βιώσιμη ανάπτυξη και την αντίστοιχη υιοθέτηση των κριτηρίων ESG. Η στρατηγική που



ακολουθεί κάθε επιχείρηση για τη βιώσιμη ανάπτυξη και οι επιδόσεις της σε ζητήματα ESG επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την συνολική εικόνα και φήμη της. Ειδικότερα, στη ναυτιλία, έναν συνεχώς εξελισσόμενο κλάδο με απαιτητικούς κανονισμούς και αυστηρά πρότυπα, σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, αλλά κυρίως στους πλοιοκτήτες και τις εταιρείες διαχείρισης πλοίων, ασκείται διεθνώς πίεση για την εφαρμογή και δημοσιοποίηση των πολιτικών και των μέτρων που εφαρμόζουν για μια πιο βιώσιμη ναυτιλία. Τα αποτελέσματα των στρατηγικών και πολιτικών που υιοθετούνται και τίθενται σε ισχύ από κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση για περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικής διακυβέρνησης ζητήματα απεικονίζονται μέσω των επιδόσεων ESG που αντίστοιχα αξιοποιούνται από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, πελάτες, επενδυτές, διεθνείς φορείς κ.ά.

Οι Αρχές ESG έχοντας ως διαστάσεις το περιβάλλον, την κοινωνία και την εταιρική διακυβέρνηση επηρεάζουν σημαντικά και καθοριστικά κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση, καθώς το σύνολο των ενεργειών της επιφέρει ορισμένα αποτελέσματα σε κάθε έναν παράγοντα ξεχωριστά. Όσον αφορά τη διάσταση του περιβάλλοντος, κάθε ναυτιλιακή ανεξάρτητα από το μέγεθός της έχει το δικό της περιβαλλοντικό αποτύπωμα με τα αέρια που εκπέμπει, τους φυσικούς πόρους που χρησιμοποιεί και τα μέτρα που λαμβάνει για τη διατήρηση και προστασία των θαλάσσιων οικοσυστημάτων που διαπερνά. Παρόλο που η ναυτιλιακή βιομηχανία αντιπροσωπεύει μόνο το 1,7% των παγκόσμιων εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, ο παράγοντας “E” του ESG σε μια ναυτιλιακή έχει ως πεδίο εφαρμογής πολιτικές που εφαρμόζουν, τις επιδόσεις αλλά και τα μελλοντικά σχέδια για την συμμόρφωση με τα ρυθμιστικά πλαίσια και τους στόχους που θέτει ο IMO σχετικά με τη μείωση της έντασης του άνθρακα των πλοίων κατά 40% έως το 2030 και κατά 50% έως το 2050.

Ο παράγοντας “S” δηλαδή η κοινωνική διάσταση για κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση περιλαμβάνει το σύνολο των σχέσεων της και την αντιμετώπισή της προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της, αποσκοπώντας τόσο στην αποτελεσματική συνεργασία τους και όσο στην ικανοποίησή τους δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Επιπλέον, συνδέεται και εστιάζει στην διαμόρφωση ενός φιλικού, ευχάριστου και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος για τους υπαλλήλους που στελεχώνουν τις υποδομές ξηράς αλλά και ιδιαιτέρως των πληρωμάτων στα πλοία που η φύση της εργασίας τους περιλαμβάνει διαφορετικές απαιτήσεις και δυσκολίες. Επιπροσθέτως, όσον αφορά την διάσταση “S” και την θέση της γυναίκας στη ναυτιλία που αποτελεί έναν ανδροκρατούμενο κλάδο και περισσότερο



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

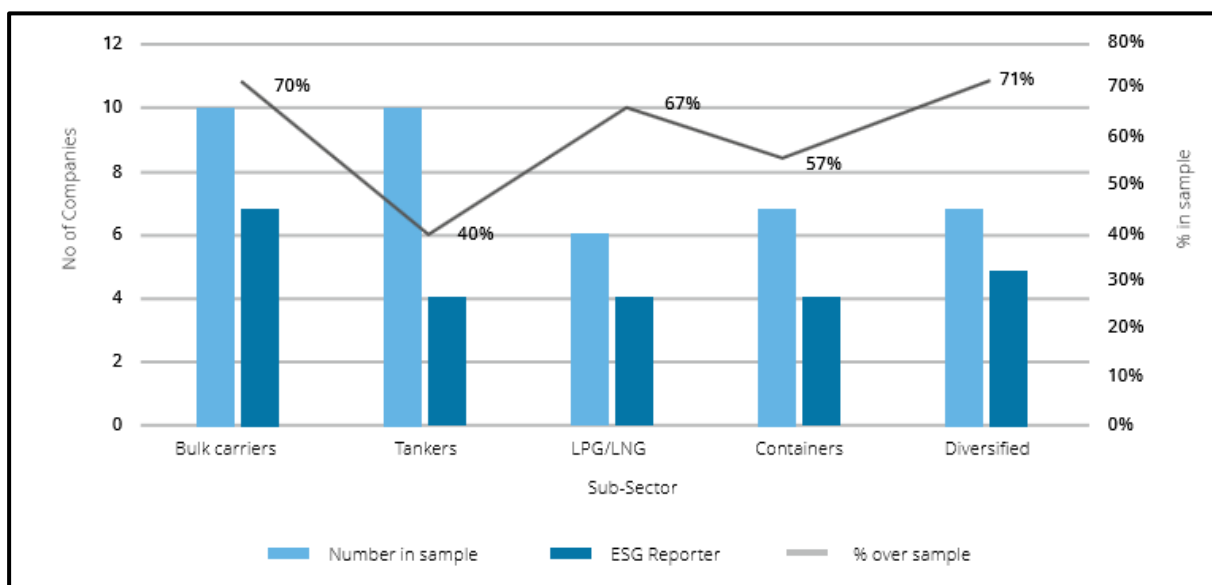
τις γυναίκες ναυτικούς με ποσοστό 1,2% παγκοσμίως σύμφωνα με τον IMO, στην σύγχρονη εποχή παρατηρείται από επιχειρήσεις της παγκόσμιας ναυτιλιακής βιομηχανίας μια αλλαγή στην στάση και την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος με την αύξηση των γυναικών σε υψηλόβαθμες και διευθυντικές θέσεις, την εξάλειψη μισθολογικών διαφορών και την παροχή ευκαιριών και κινήτρων για γυναίκες εν πλω. Τέλος, στον παράγοντα της κοινωνίας συμπεριλαμβάνονται τα μέτρα και τα αποτελέσματά τους για την σωματική και ψυχική υγεία των ναυτικών εξετάζοντας τα συστήματα ασφάλειας και ποιότητας.

Η τρίτη διάσταση του ESG, δηλαδή η Εταιρική Διακυβέρνηση κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης αναφέρεται στην οργανωτική κουλτούρα που έχει δημιουργήσει και στις μεθόδους διοίκησης, οργάνωσης και λειτουργίας που έχει εφαρμόσει για την τήρηση των κανόνων της επιχειρηματικής δεοντολογίας και την καταπολέμηση κάθε μορφής διαφθοράς και εξαπάτησης στο σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνει κάθε ναυτιλιακή δραστηριότητα. Ειδικότερα, ο παράγοντας “G” κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης περιλαμβάνει την αντιμετώπιση και τις πολιτικές σε ζητήματα σύστασης του διοικητικού συμβουλίου, αντιπροσώπευσης και κυρίως την καταπολέμηση των περιπτώσεων διαφθοράς με τους εμπλεκόμενους φορείς της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Με την πάροδο του χρόνου αυξάνονται συνεχώς οι απαιτήσεις γνωστοποίησης δεδομένων ESG και κυρίως των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκύπτουν από τις δραστηριότητες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Σε αυτές τις νέες απαιτήσεις οι επιχειρήσεις από την διεθνή ναυτιλιακή κοινότητα ανταποκρίνονται γνωστοποιώντας τις πολιτικές και τις επιδόσεις σε ζητήματα ESG μέσω δημοσιοποίησης ετήσιων εκθέσεων βιωσιμότητας. Μέσω έρευνας που διεξήχθη το 2021 από την Deloitte σε ένα δείγμα 38 τυχαία επιλεγμένων ναυτιλιακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις διάφορες αγορές του ναυτιλιακού τομέα, παρατηρήθηκε ότι σημαντικό αναλογικό ποσοστό συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις της παγκόσμιας οικονομίας για γνωστοποίηση στοιχείων και δημοσιοποίηση ετήσιων εκθέσεων βιώσιμης ανάπτυξης. Το ποσοστό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που έχει κοινοποιήσει τουλάχιστον μια έκθεση για τα ζητήματα ESG ανέρχεται σε 63%, δηλαδή οι 24 από τις 38 εξεταζόμενες εταιρείες. Ειδικότερα, από τις 38 εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα οι 14 είναι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων, εκ των οποίων οι 6 (δηλαδή το 43% επί των ελληνικών ναυτιλιακών) δήλωσαν ότι έχουν δημοσιοποιήσει τουλάχιστον μια έκθεση ESG.



Διάγραμμα 1: “Στατιστικά Δημοσιοποίησης Δεδομένων ESG ανά Ναυτιλιακό Τομέα”



Πηγή:

“ESG in the Shipping sector. The role of ESG in the evaluation of shipping companies”, Deloitte

Οι περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν την στρατηγική, τις πολιτικές και τις επιδόσεις τους στα ζητήματα ESG μέσα από τις εκθέσεις βιωσιμότητας που δημοσιοποιούν (Sustainability Reports). Κάθε εταιρεία έχει την δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε ένα πλήθος διεθνών προτύπων και μεθόδων για την ανάλυση και απεικόνιση των θεμάτων ESG και βιώσιμης ανάπτυξης. Τα πιο γνωστά διεθνή πρότυπα για την δημοσιοποίηση δεδομένων ESG και βιωσιμότητας στη ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελούν τα Sustainability Accounting Standards Board (SASB) και τα Global Reporting Initiative Standards (GRI Standards) μετρώντας και απεικονίζοντας τη θετική ή αρνητική συμβολή μιας επιχείρησης στη βιώσιμη ανάπτυξη. Ειδικότερα, τα Sustainability Accounting Standards Board (SASB) παρουσιάζουν ενοποιημένα στοιχεία και δεδομένα και των τριών διαστάσεων ESG, δηλαδή περιβάλλον, κοινωνία και εταιρική διακυβέρνηση μέσα από τις 6 βασικές ενότητες που περιλαμβάνουν i). τις Εκπομπές Αερίων του Θερμοκηπίου, ii). την Ποιότητα Αέρα, iii). τις Οικολογικές Επιπτώσεις, iv). την Ασφάλεια και Υγιεινή των Εργαζομένων, v). την Επιχειρηματική Δεοντολογία και vi). την Διαχείριση Ατυχημάτων και Ασφάλειας. Αντίστοιχα, ευρέως χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι η υιοθέτηση και ενσωμάτωση των “17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών / The UN Sustainable Development Goals” (SGDs) στο σύνολο των λειτουργιών τους, η συμμόρφωση με τους διεθνείς νόμους και η επίτευξη των στόχων που θέτει ο IMO, καθώς η



τήρηση των διεθνών κανονισμών που ορίζονται από αναγνωρισμένους παγκόσμιους οργανισμούς και φορείς όπως το World Economic Forum κ.ά.

Κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στη ναυτιλία, μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου με υψηλό ρίσκο και κίνδυνο, για να καταφέρει να λάβει χρηματοδότηση από τα τραπεζικά και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, είναι απαραίτητο να τηρεί ένα σύνολο απαιτητικών προϋποθέσεων και αυστηρών κριτηρίων. Στην σύγχρονη εποχή, όπου η παγκόσμια οικονομία στοχεύει και συνεχώς επενδύει στη βιώσιμη ανάπτυξη, η υιοθέτηση και ανταπόκριση στις αρχές ESG αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την χρηματοδότηση που μπορεί να εξασφαλίσει κάθε εταιρεία. Συνεπώς, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιδιώκουν, επενδύουν και στοχεύουν στην βιώσιμη ανάπτυξη και στην αντίστοιχη αποτελεσματική ανταπόκριση στις αρχές ESG, καθώς υψηλές επιδόσεις στους δείκτες ESG, παρότι χαρακτηρίζονται ως «μη χρηματοοικονομικοί», έχουν καθοριστική επιρροή στην πρόσβαση κεφαλαίων μέσω χρηματοδοτικών πηγών. Ιδιαίτερως, για τα τραπεζικά και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που έχουν συνυπογράψει τα “Poseidon Principles” που αξιολογούν την συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανόνες του IMO, η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής στρατηγικής για τα ζητήματα ESG από μια ναυτιλιακή επιχείρηση αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για απόκτηση κεφαλαίων και νέες επενδύσεις.

Η υιοθέτηση και ανταπόκριση στις αρχές ESG από μια ναυτιλιακή επιχείρηση δεν στοχεύει αποκλειστικά στην εξασφάλιση κεφαλαίων, αλλά αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της ευρύτερης εταιρικής κουλτούρας και στρατηγικής που θέλει να αναπτύξει και υιοθετήσει. Η εφαρμογή πολιτικών και μέτρων για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων σε ζητήματα ESG αποτελεί μια στρατηγική επένδυση κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης που θέλει να πετύχει και εδραιωθεί στην σύγχρονη παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία. Η δημοσιοποίηση των πολιτικών και των δεδομένων ESG από μια ναυτιλιακή συμβάλει θετικά στην εικόνα και τη φήμη της, καθώς παρουσιάζει τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητά της να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες.

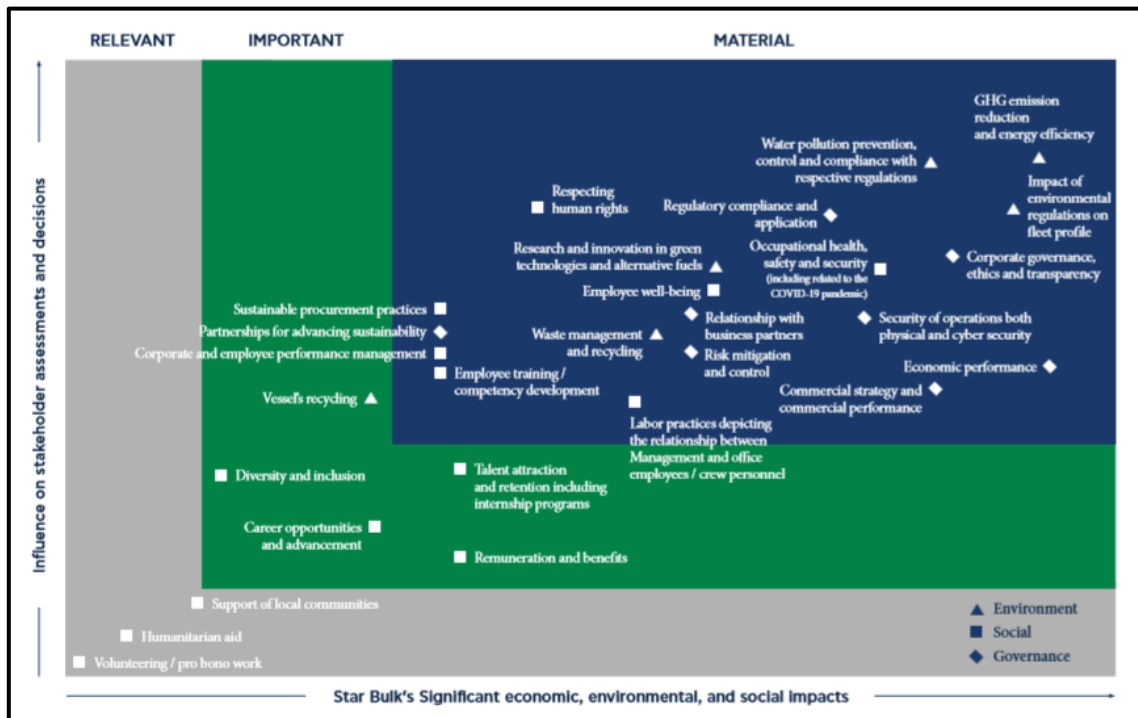
Όσον αφορά τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, που κατέχουν καίρια θέση στην παγκόσμια ναυτιλία, στοχεύουν και επενδύουν στην άμεση και αποτελεσματική ανταπόκριση και υιοθέτηση των αρχών ESG. Όλο και περισσότερες ελληνικές ναυτιλιακές ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, τις κατηγορίες πλοίων που διαχειρίζονται και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται, εφαρμόζουν μεθόδους και πολιτικές λειτουργίας και διοίκησης για βιώσιμη ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, πλήθος ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων προβαίνει



Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

στη δημοσιοποίηση ετήσιων εκθέσεων βιωσιμότητας (sustainability reports) ή ακόμη πιο στοχευμένα εκθέσεων περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG reports) παρουσιάζοντας την συνολική στάση, αντιμετώπιση και επίδοση στα συγκεκριμένα ζητήματα.

Διάγραμμα 2: “Πίνακας Σπουδαιότητας Αρχών ESG Ελληνικής Ναυτιλιακής Εταιρείας”



Πηγή: “2021 ENVIRONMENTAL SOCIAL AND GOVERNANCE REPORT” , STAR BULK

Μέσα από τις ήδη δημοσιευμένες εκθέσεις ESG των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων παρατηρούμε ότι έχει αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας, οι στόχοι και τα μέτρα που χρησιμοποιούν για την επίτευξή τους, καθώς ολόκληρη η διοίκηση, διαχείριση και λειτουργία τους είναι άμεσα συνυφασμένη και οργανωμένη με βάση τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ που συμπεριλαμβάνει ζητήματα και από τους τρεις παράγοντες ESG και τις απαιτήσεις του IMO. Οι ναυτιλιακές που υιοθετούν και ανταποκρίνονται στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης επεκτείνουν τις ευθύνες τους και τις αρμοδιότητές τους πέρα από την αποκλειστική παροχή μεταφορικών υπηρεσιών, παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που εντείνει την συνολική προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων φορέων για βιωσιμότητα (Wang, et al., 2019).



5. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ESG REPORTING

Η επίτευξη της υπεύθυνης και βιώσιμης ανάπτυξης προϋποθέτει την κοινή προσπάθεια όλων των μερών της παγκόσμιας κοινωνίας. Καταλυτική είναι η συμβολή της διεθνούς επιχειρηματικής κοινότητας και κυρίως των μεγάλων επιχειρήσεων δημιουργώντας και αναπτύσσοντας το κατάλληλο πλαίσιο και τις ανάλογες συνθήκες λειτουργίας με συγκεκριμένα, εφικτά και αποτελεσματικά περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικής διακυβέρνησης κριτήρια (ESG). Με την πάροδο του χρόνου οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και αναγνωρίζουν ότι οι προσπάθειες, τα μέτρα βιωσιμότητας και τα κριτήρια ESG εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρουν στην ευρύτερη κοινωνία και οικονομία, συμβάλλουν εξίσου σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους και στην αντίστοιχη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εταιρικής φήμης τους (Koundouri, et al., 2022).

Οι επιχειρήσεις δημοσιοποιώντας sustainability και ESG reports παρέχουν πληροφορίες και δεδομένα στους επενδυτές και σε όλους τους stakeholders με τις πολιτικές, τα μέτρα, τις ενέργειες βιωσιμότητας που έχουν αναπτύξει και εφαρμόσει και τις αντίστοιχες επιδόσεις που έχουν επιτύχει σε κάθε μια από τις διαστάσεις του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της εταιρικής διακυβέρνησης. Μεγάλες ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις που κατέχουν κύριο κομμάτι της διεθνούς ναυτιλίας με σημαντικό ποσοστό επί του παγκόσμιου στόλου πλοίων είναι εισηγμένες στα χρηματιστήρια NYSE και NASDAQ. Οι ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις μέσα από τα ετήσια ESG reports που δημοσιοποιούν τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζουν την ανταπόκρισή τους στις Αρχές ESG και τα αποτελέσματά τους με αντικειμενικότητα και διαφάνεια, χρησιμοποιώντας τα διεθνή πρότυπα Sustainability Accounting Standards Board (SASB) και Global Reporting Initiative Standards (GRI Standards).

Οι ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις μέσω των δημοσιευμένων ESG reports τους αναφέρονται στην υιοθέτηση και ενσωμάτωση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ στην εταιρική στρατηγική τους, ευθυγραμμίζοντας τον τρόπο λειτουργίας, οργάνωσης και μελλοντικής εξέλιξης με τους κατάλληλους στόχους και τις αντίστοιχες προϋποθέσεις τους, ώστε να συμβάλλουν στην παγκόσμια κοινή προσπάθεια της αειφόρου ανάπτυξης. Ειδικότερα,



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επιλέγοντας και μελετώντας τα ESG reports ορισμένων ενδεικτικών ελληνικών εισηγμένων ναυτιλιακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και καλύπτουν σχεδόν όλες τις αγορές του κλάδου (tankers, containerships, bulk carriers, LNG & LPG carriers), παρατηρούμε ότι οι περισσότερες εστιάζουν και επενδύουν στους εξής στόχους που περιλαμβάνουν περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικής διακυβέρνησης ζητήματα:

- SDG 4. Quality Education / Ποιοτική Εκπαίδευση
- SDG 5. Gender Equality / Ισότητα των Φύλων
- SDG 8. Decent Work and Economic Growth / Αξιοπρεπής Εργασία και Οικονομική Ανάπτυξη
- SDG 9. Industry, Innovation and Infrastructure / Βιομηχανία, Καινοτομία και Υποδομές
- SDG 10. Reduced Inequalities / Λιγότερες Ανισότητες
- SDG 13. Climate Action / Δράση για το Κλίμα
- SDG 14. Life Below Water / Ζωή στο Νερό
- SDG 16. Peace, Justice and Strong Institutions / Ειρήνη, Δικαιοσύνη και Ισχυροί Θεσμοί



Επιπλέον, αρκετές από τις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές που ενδεικτικά μελετήθηκαν, κάνουν αναφορά στον στόχο SDG 3. Good Health and Well-being / Καλή Υγεία και Ευημερία που περιλαμβάνει την ευημερία των εσωτερικών πελατών, δηλαδή των εργαζομένων τους, δημιουργώντας το κατάλληλο, υγιεινό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, καθώς στον SDG 12. Responsible Consumption and Production / Υπεύθυνη Παραγωγή και Κατανάλωση όπου αποτελεί την βάση της υπεύθυνης ναυτιλίας (Xue and Lai, 2022).





Συνεχίζοντας, όσον αφορά τις δημοσιευμένες πληροφορίες ESG και τις αντίστοιχες ετήσιες επιδόσεις των ενδεικτικά επιλεγμένων ελληνικών εισηγμένων ναυτιλιακών, είναι γενικά αποδεκτό ότι κάθε μια επιχείρηση εξετάζει, επενδύει και στοχεύει σε υψηλά επίπεδα απόδοσης εξίσου και στις τρεις διαστάσεις ESG. Πιο στοχευμένα παρατηρείται μια συνολική προσπάθεια μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, μέσα από την συμμόρφωση με τους διεθνείς κανονισμούς για χαμηλότερες έως μηδενικές εκπομπές CO₂ με σκοπό την παροχή ποιοτικών και φιλικών προς το περιβάλλον ναυτιλιακών μεταφορικών υπηρεσιών, υποστηρίζοντας ενεργά διεθνείς προσπάθειες και δράσεις όπως την συνεργασία “ Getting to Zero Coalition” του Global Maritime Forum και του World Economic Forum. Επιπλέον, για την περιβαλλοντική και ενεργειακή διαχείριση υπάρχει ευρεία υιοθέτηση και ενσωμάτωση των προτύπων ISO50001 και ISO14001. Οι περισσότερες ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές υπολογίζουν και δημοσιοποιούν αρκετούς δείκτες για την περιβαλλοντική διάσταση όπως π.χ. τον Annual Efficiency Ratio (AER) για την ένταση του άνθρακα, τον Energy Efficiency Operating Indicator (EEOI) για την απόδοση καυσίμου ενός πλοίου σε λειτουργία και τον Energy Efficiency Design Index (EEDI) για τα καινούργια πλοία.

Πίνακας 1: “Δεδομένα AER Ελληνικών Εισηγμένων Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων”

Annual Efficiency Ratio (AER)			
	2019	2020	2021
SEANERGY	-	-	2.73
COSTAMARE	7.47	7.62	8.02
DIANA SHIPPING	3.46	3.16	3.16
DANAOS	-	-	8.7
DORIAN LPG	7.5	7.33	-
STAR BULK	3.24	3.25	3.43

*Annual Efficiency Ratio (AER): Η μέτρηση της έντασης του άνθρακα εκτιμάται με βάση το καύσιμο που καταναλώθηκε, την απόσταση που διανύθηκε (nm) και την χωρητικότητα νεκρού βάρους (dwt).

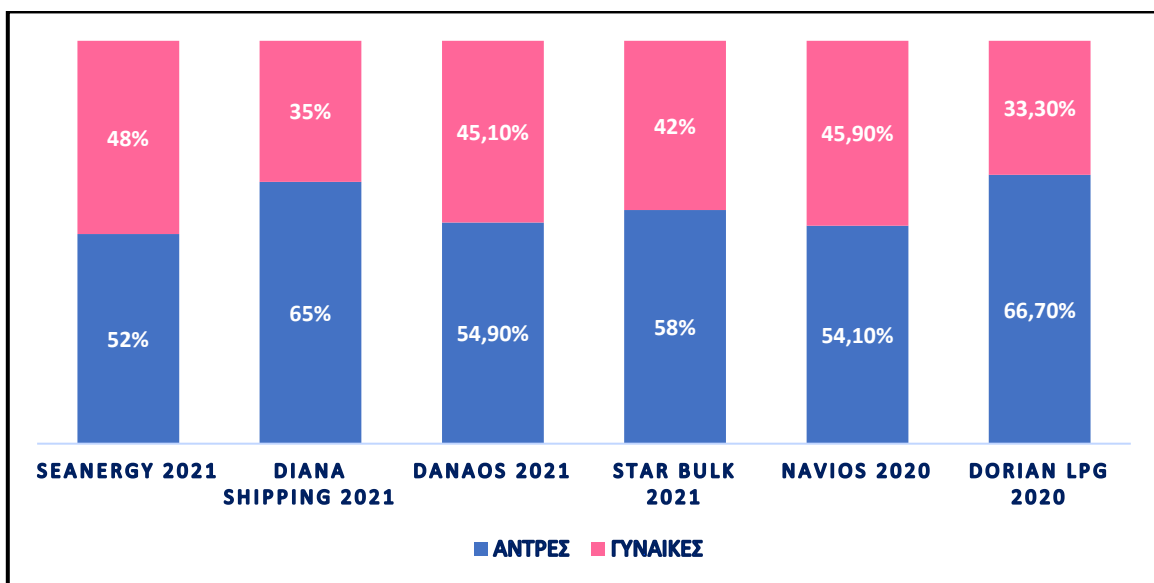
Πηγή: Στοιχεία από τα δημοσιευμένα ESG και Sustainability Reports των Ελληνικών Εισηγμένων Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.

Μελετώντας και αναλύοντας δημοσιευμένα δεδομένα ESG που αφορούν την κοινωνική διάσταση των ενδεικτικά μεγάλων ελληνικών εισηγμένων ναυτιλιακών επιχειρήσεων με



σημαντική θέση στην αγορά δραστηριοποίησής τους, αντιλαμβανόμαστε ότι θέτουν στο επίκεντρο της λειτουργίας τους το ανθρώπινο δυναμικό δημιουργώντας ένα ασφαλές και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με όλους τους σχετικούς κανονισμούς για τη διασφάλιση της τήρησης των ανθρωπίνων και εργασιακών δικαιωμάτων και των απαραίτητων ευκαιριών για ανάπτυξη και ανέλιξη χωρίς διακρίσεις σε όλη την αλυσίδα αξίας τους.

Διάγραμμα 3: “Σύνθεση Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικών Εισηγμένων Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων Με Βάση το Φύλο”



Πηγή: Δεδομένα από Sustainability και ESG Reports των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Επιπλέον, οι ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις επενδύουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων τόσο στις υποδομές ξηράς όσο και στα πλοία, ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι και εξοπλισμένοι με τα απαραίτητα εφόδια για την αποτελεσματική αντιμετώπιση νέων προκλήσεων και κρίσιμων καταστάσεων. Ομοίως, επιδιώκουν την ικανοποίηση των stakeholders που έχουν αλληλεξάρτηση και άμεση συνεργασία και αντίστοιχα οργανώνουν και στηρίζουν ενεργά φιλανθρωπικές και κοινωνικές δράσεις.

Όσον αφορά την εταιρική διακυβέρνηση και την διοίκησή τους, κάθε μια έχει δημιουργήσει την κατάλληλη σύσταση του διοικητικού συμβουλίου και την ανάλογη οργανωτική δομή, ώστε να επιτυγχάνουν την συνεχή βελτίωση της συνολικής απόδοσης ταυτόχρονα με προστασία και σεβασμό των συμφερόντων των μετόχων τους, αλλά και όλων



των εμπλεκόμενων μερών τηρώντας όλους τους υφιστάμενους νόμους και κανονισμούς. Τέλος, μέσα στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης κάθε μια έχει ορίσει τον κώδικα επιχειρηματικής ηθικής, δεοντολογίας και καταπολέμησης της διαφθοράς με υψηλά πρότυπα διαφάνειας και λογοδοσίας, ενσωματώνοντας και εφαρμόζοντας διεθνείς νόμους και κανονισμούς στο σύνολο των λειτουργιών, συνεργασιών και υπηρεσιών τους, όπως π.χ. U.S. Foreign Corrupt Practices Act, U.K. Bribery Act κ.ά.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι οι ελληνικές εισηγμένες ή μη ναυτιλιακές ενσωματώνοντας πρακτικές ESG στην επιχειρηματική στρατηγική τους, συνεχίζοντας την προσπάθεια βελτίωσής τους με πρωτοποριακές μεθόδους και πρακτικές, επενδύοντας και δίνοντας στις τρεις διαστάσεις ESG εξίσου την ίδια βαρύτητα και σημασία και θέτοντας νέους υψηλότερους στόχους για το μέλλον, συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία βιώσιμης μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της ναυτιλιακής βιομηχανίας και της ευρύτερης εφοδιαστικής αλυσίδας. Επομένως, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις υπολογίζοντας, δημοσιοποιώντας και συγκρίνοντας τις ετήσιες ESG επιδόσεις τους και χρησιμοποιώντας τη μέθοδο benchmarking, αναπροσαρμόζουν και βελτιώνουν συνεχώς τις μεθόδους και τις πρακτικές τους, ώστε κάθε χρόνο να επιτυγχάνουν υψηλότερη αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και καλύτερες επιδόσεις, συμβάλλοντας στην βιώσιμη ανάπτυξη και ταυτόχρονα ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους.

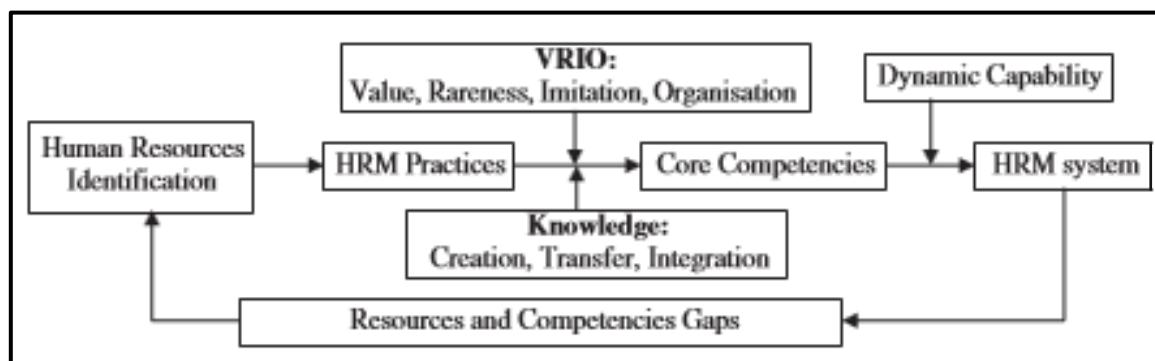
6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί μέρος της εταιρικής στρατηγικής και κουλτούρας που εφαρμόζει και αναπτύσσει στο σύνολο των λειτουργιών της. Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στηρίζονται και επενδύουν στους ανθρώπινους πόρους τους, επιδιώκοντας τόσο μέσα από τους υπαλλήλους των υποδομών της ξηράς όσο και από τα πληρώματα των πλοίων να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα από την ύπαρξη και υιοθέτηση σωστών και αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιώντας τα πολύτιμα και σπάνια



χαρακτηριστικά τους, καθίσταται εφικτό και βιώσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους (Progoulaki and Theotokas, 2009).

Εικόνα 4: “ Προτεινόμενο Πλαίσιο Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στη Ναυτιλία”



Πηγή: “Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry”

Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν ανθρώπινο δυναμικό κυρίως με τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους, αλλά και με βάση τις αρχές, τις αξίες και τους στόχους που έχουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι ως προσωπικότητες και κατά πόσο εναρμονίζονται με την κουλτούρα της εταιρείας. Σύνηθες φαινόμενο στις ελληνικές ναυτιλιακές είναι η επικράτηση της κουλτούρας εξουσίας του πλοιοκτήτη, δηλαδή ολόκληρη η επιχείρηση και ο τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης να στηρίζεται στις αρχές και τις αξίες του ίδιου και εκείνων που έχουν ανάλογη εξουσία (Θεοτοκάς, 2014). Σύμφωνα με την κουλτούρα της εξουσίας που ισχύει στις περισσότερες ελληνικές ναυτιλιακές, βασικό κριτήριο για την προέλευση και επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που θα τις στελεχώσει θεωρείται αν και κατά πόσο οι ίδιοι οι υπάλληλοι ενστερνίζονται και αφομοιώνουν τις αρχές της και το όραμα που αποτελούν τον πυρήνα κάθε εταιρείας και δείχνουν αφοσίωση και δεσμεύονται για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των αντίστοιχων στόχων.

Εξίσου σημαντικός και βασικός παράγοντας για την επιλογή και διατήρηση μιας μακροχρόνιας συνεργασίας ανάμεσα στις ελληνικές ναυτιλιακές και το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί η ανταπόκριση της κάθε εταιρείας στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των υπαλλήλων της. Πολλές ελληνικές ναυτιλιακές που αντιλαμβάνονται και εκτιμούν την καθοριστική συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού τους ανταμείβουν, επιβραβεύουν και δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για μια αποτελεσματική, αποδοτική, υγιή και μακροχρόνια συνεργασία.



Μια τακτική επιβράβευσης και κινήτρων που εμφανίζεται και εφαρμόζεται σε ορισμένες ελληνικές ναυτιλιακές και διαφοροποιείται από ναυτιλιακές του εξωτερικού, είναι η δυνατότητα εκχώρησης μικρού ποσοστού μετοχών και συμμετοχής στα κέρδη.

Σε πολλές περιπτώσεις, ικανοί και πιστοί ναυτικοί που έχουν δείξει τις δυνατότητές τους και την αφοσίωσή τους, έχουν συμβάλει με την εργασία τους στην επιτυχία της επιχείρησης και αποτελούν σημαντικό ανθρώπινο πόρο για την εταιρεία τους, συνήθως συνεχίζουν την επαγγελματική καριέρα τους στελεχώνοντας τις υποδομές ξηράς σε καίριες και κομβικές θέσεις, ώστε να αξιοποιήσουν και να μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους στους υπόλοιπους. Επιπλέον, οι ναυτικοί που έχουν ταξιδέψει για αρκετά χρόνια και έχουν αποκτήσει μεγάλη εμπειρία εν πλω, έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα και επιλέγονται από τις ελληνικές ναυτιλιακές για συγκεκριμένες υψηλόβαθμες και ιδιαίτερα απαιτητικές θέσεις εργασίας στα γραφεία που είναι συνδεδεμένες με την διαχείριση και λειτουργία των στόλων, καθώς έχουν πλήρη εικόνα των συνθηκών και δυσκολιών που επικρατούν πάνω στο πλοίο και μπορούν να αποτελέσουν τον συνδετικό κρίκο για την άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση και επίλυση κρίσιμων ζητημάτων. Ωστόσο, καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται και οι διεθνείς κανονισμοί που έχουν εφαρμογή στη ναυτιλία καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας και τις απαιτήσεις των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, προκύπτει ως αποτέλεσμα τα κριτήρια και οι μέθοδοι επιλογής υψηλόβαθμων στελεχών για εξειδικευμένες θέσεις να εξαρτώνται από την στρατηγική οργάνωσης που επιλέγει ο κάθε πλοιοκτήτης.

Ειδικότερα, η προσέλκυση και επιλογή πληρωμάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την σημαία που διαλέγει ο πλοιοκτήτης να φέρουν τα πλοία του, αλλά και από την ευρύτερη στρατηγική που εφαρμόζει σχετικά με την ποιότητα και το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρει. Άλλοι πλοιοκτήτες επιλέγουν ναυτικούς και κυρίως εθνικότητες πληρωμάτων με βάση τις ικανότητες τους και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και άλλοι με βάση το κόστος. Παλαιότερα, οι ελληνικές ναυτιλιακές προτιμούσαν και επέλεγαν Έλληνες ναυτικούς για την επάνδρωση του συνόλου των στόλων τους λόγω των υψηλών ικανοτήτων και της αξιοπιστίας που τους χαρακτήριζε, αλλά καθώς άλλαξαν οι συνθήκες τόσο του ελληνικού όσο και του παγκόσμιου ναυτεργατικού δυναμικού, άρχισαν να επιλέγονται και ναυτικοί άλλων εθνικοτήτων.

Πλέον, οι περισσότεροι Έλληνες πλοιοκτήτες επανδρώνουν τα πλοία τους με Έλληνες αξιωματικούς και έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν πληρώματα διαφόρων εθνικοτήτων από



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

την παγκόσμια αγορά, προσαρμόζοντας και εφαρμόζοντας διαφορετικές πολιτικές για την κάθε κατηγορία εργαζομένων. Για τον συγκεκριμένο λόγο μια τακτική που ακολουθούν ελληνικές ναυτιλιακές κυρίως μεγάλου μεγέθους, είναι η δημιουργία και διατήρηση εξειδικευμένων θυγατρικών και γραφείων πληρωμάτων στις χώρες προέλευσής τους και στις αντίστοιχες χώρες προσφοράς φθηνού ναυτεργατικού δυναμικού. Οι εθνικότητες πληρωμάτων που επιλέγονται πιο συχνά από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι Έλληνες, Φιλιππινέζοι, Ρουμάνοι, Ουκρανοί και Ρώσοι.

Συνεπώς, η φύση της εργασίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει το ναυτικό επάγγελμα δημιουργούν την ανάγκη για στελέχη στις υποδομές ξηράς που εξειδικεύονται και ασχολούνται αποκλειστικά με τα πληρώματα ή ακόμη και για την διατήρηση ενός ξεχωριστού τμήματος πληρωμάτων. Οι περισσότερες ελληνικές ναυτιλιακές έχοντας αντιληφθεί την καταλυτική συνεισφορά των ναυτικών στην ορθή και αποδοτική συνολική λειτουργία της εταιρείας, τις αντίστοιχες υψηλές απαιτήσεις που περιλαμβάνει η διαχείρισή τους αλλά και την ευρύτερη προσέγγιση που υιοθετούν για την διαχείριση ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού τους, επιλέγουν είτε την ανάπτυξη εσωτερικού τμήματος πληρωμάτων είτε την εξωτερική ανάθεση σε τρίτες εταιρείες που εξειδικεύονται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι μέσα στα πλαίσια της βιώσιμης ανάπτυξης που απασχολεί την παγκόσμια οικονομία, οι Αρχές ESG αποτελούν σημαντικό κομμάτι των επιχειρήσεων διεθνούς εμβέλειας και με την πάροδο του χρόνου ο ρόλος τους θα εδραιώνεται και θα αυξάνεται συνεχώς. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια οικονομία και επιθυμούν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν ή ακόμη και να διευρύνουν την ανταγωνιστικότητά τους παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες και στοχεύοντας στην βιώσιμη ανάπτυξη, υιοθετούν, εφαρμόζουν και ανταποκρίνονται στις Αρχές ESG μέσα από την λειτουργική, οργανωσιακή και στρατηγική κουλτούρα που αναπτύσσουν.

Οι περισσότερες ελληνικές εισηγμένες ή μη ναυτιλιακές επιχειρήσεις δημοσιοποιώντας εκθέσεις βιωσιμότητας και ESG reports παρουσιάζουν την στάση, τις μεθόδους και τα μέτρα



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

που λαμβάνουν, καθώς και τις αντίστοιχες επιδόσεις τους στα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικής διακυβέρνησης ζητήματα. Οι ελληνικές ναυτιλιακές υπολογίζοντας, αξιολογώντας και συγκρίνοντας τους ετήσιους δείκτες και τα δεδομένα ESG αναπροσαρμόζουν τις πολιτικές και στρατηγικές που ακολουθούν, προσπαθούν για καλύτερες μελλοντικές επιδόσεις και θέτουν νέους υψηλότερους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας. Μέχρι στιγμής ανάμεσα στις τρεις διαστάσεις ESG μεγαλύτερη έμφαση και περισσότερες επενδύσεις έχουν δοθεί στον παράγοντα “Ε”, καθώς διεθνείς νόμοι και αυστηροί κανονισμοί που έχουν άμεση εφαρμογή στη ναυτιλία επικεντρώνονται στην προστασία και διατήρηση του περιβάλλοντος.

Εξίσου σημαντικά και σταθερά βήματα έχουν γίνει για τις διαστάσεις της κοινωνίας “S” και της εταιρικής διακυβέρνησης “G” από την μεριά των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων δημιουργώντας ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον με ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και ανέλιξης και τις κατάλληλες συνθήκες για την εξέλιξη και ανάπτυξη τους με ένα βιώσιμο και ηθικά αποδεκτό τρόπο. Ειδικότερα όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που εντάσσεται στον παράγοντα κοινωνία “S” επιδιώκουν την εξισορρόπηση των εργαζομένων και των δυο φύλων, επιλέγοντας και απασχολώντας όλο και περισσότερες γυναίκες για την στελέχωση των υποδομών ξηράς και αντίστοιχα γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις. Ορισμένες ελληνικές ναυτιλιακές παρά τις δυσκολίες που μπορεί να επικρατούν σε ένα πλοίο, είναι πρόθυμες και δίνουν την δυνατότητα σε γυναίκες να ταξιδέψουν εν πλω. Επιπλέον, επενδύουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων και σέβονται την πολιτική των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, μέσα από ένα ευχάριστο και φιλικό εργασιακό περιβάλλον συμβάλλοντας στην ευημερία και ικανοποίησή του συνόλου των εργαζομένων.

Πλέον είναι σίγουρο ότι το ενδιαφέρον και οι απαιτήσεις της διεθνούς επιχειρηματικής κοινότητας για τις Αρχές ESG πρωταγωνιστούν και θα συνεχίσουν να αυξάνονται και στο μέλλον. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία που αποτελεί σημαντικό μέρος της παγκόσμιας οικονομίας συνεχώς εισάγονται νέες έννοιες, δημιουργούνται επιπλέον κριτήρια, θεσμοθετούνται νέοι αυστηροί κανονισμοί και τίθενται υψηλότεροι στόχοι που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης, υιοθέτησης και εφαρμογής ολοκληρωμένων και αποτελεσματικών στρατηγικών ESG από κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει.



Η στρατηγική ESG που ενδείκνυται να αναπτύξει και εφαρμόσει κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση θα πρέπει να περιλαμβάνει κάποια βασικά στοιχεία και συγκεκριμένα βήματα όπου ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητές της, η κάθε μια τα προσαρμόζει στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της. Ο βασικός πυλώνας της στρατηγικής ESG για κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση θεωρείται η ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου εταιρικού σχεδίου που θα στοχεύει στη μείωση του αντίκτυπου της εταιρείας στους τομείς που σχετίζονται με τους παράγοντες ESG (Moore Greece). Απαραίτητο στοιχείο της στρατηγικής ESG κάθε εταιρείας είναι η ευαισθητοποίηση και η δέσμευση των ανώτατων διοικητικών στελεχών σχετικά με την σημασία και την αξία των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και εταιρικής διακυβέρνησης ζητημάτων.

Αντίστοιχα, μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής ESG η κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να θέσει τα απαραίτητα κριτήρια για την επιλογή και απασχόληση ικανού ανθρώπινου δυναμικού με τα κατάλληλα εφόδια τόσο για τα γραφεία όσα και για πληρώματα των πλοίων που να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ESG. Επίσης, καθοριστικής σημασίας είναι ο διορισμός ενός συγκεκριμένου στελέχους ή η δημιουργία μιας ειδικής ομάδας με γνώσεις και εμπειρία σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικής διακυβέρνησης θέματα που ασχολούνται αποκλειστικά με ζητήματα ESG για το σύνολο των λειτουργιών της εταιρείας ή ακόμη και η ανάθεση σε εξωτερικούς συμβούλους που εξειδικεύονται στα συγκεκριμένα ζητήματα.

Ένα από τα πιο σημαντικά βήματα που πρέπει να κάνει κάθε ναυτιλιακή είναι η δημιουργία, ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου που περιλαμβάνει τα κατάλληλα κριτήρια ESG ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και να καλύπτει τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών της. Πέρα από τις απαιτήσεις και τα κριτήρια που σχετίζονται με τα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικής διακυβέρνησης ζητήματα και επιβάλλονται από διεθνείς φορείς, κανονισμούς και νόμους, κάθε ναυτιλιακή μπορεί να τα αναπροσαρμόζει και να τα εμπλουτίζει επιλέγοντας το καταλληλότερο πλαίσιο με βάση τα δικά της δεδομένα, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τον κλάδο δραστηριοποίησης, το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών και την συνολική στρατηγική βιωσιμότητας που θέλει να εφαρμόσει.

Κάθε ναυτιλιακή που στοχεύει στη βιώσιμη ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση πρέπει να πραγματοποιεί προσεκτική και λεπτομερή καταγραφή και επεξεργασία των δεδομένων ESG, να προσδιορίζει και να επιλέγει τους κατάλληλους δείκτες που θα παρέχουν μια πλήρη εικόνα της εταιρείας και να διατηρεί το απαραίτητο αρχείο. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να



*Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*

δοθεί στη μέθοδο απεικόνισης και δημοσιοποίησης των επιδόσεων, επιλέγοντας τα κατάλληλα πρότυπα για την δημιουργία των ESG reports περιλαμβάνοντας αξιόπιστες και αντιπροσωπευτικές πληροφορίες της εταιρείας σύμφωνα με την διεθνή νομοθεσία που υφίσταται. Πραγματοποιώντας τους απαραίτητους ελέγχους που διασφαλίζουν την ακεραιότητα των δεδομένων και αντίστοιχα δημοσιοποιώντας και συγκρίνοντας τα ετήσια αποτελέσματα ESG, η κάθε ναυτιλιακή είναι σε θέση να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των μεθόδων και πρακτικών που χρησιμοποίησε στο παρελθόν και να στηρίξει τις μελλοντικές αποφάσεις που θα πάρει.

Επιπροσθέτως, η κάθε ναυτιλιακή διαμορφώνοντας την στρατηγική ESG που θέλει να αναπτύξει, επιλέγοντας και ορίζοντας τις πρακτικές και τις μεθόδους που θα εφαρμόσει και θέτοντας τους στόχους που επιθυμεί να πετύχει, πρέπει να προβεί στην ενημέρωση και κατάλληλη εκπαίδευση του συνόλου των στελεχών που απασχολεί στις υποδομές ξηράς και των πληρωμάτων για τα αντίστοιχα ζητήματα. Τέλος, η δημιουργία και ουσιαστική ενσωμάτωση μιας ολοκληρωμένης κουλτούρας με γνώμονα τις Αρχές ESG και όχι μιας απλής συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανόνες που ισχύουν για γραφειοκρατικούς λόγους, αλλά που σέβεται και συνεισφέρει στο περιβαλλοντικό, κοινωνικό και διοικητικό προφίλ της εταιρείας στο σύνολο των λειτουργιών της, θα έχει ως αποτέλεσμα την καταλυτική συμβολή στην αέναη εξέλιξη και αειφόρο ανάπτυξη της κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

• **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο Ευρωπαϊκής Ένωσης. (27/11/2019) *Κανονισμός (ΕΕ) 2019/2088 περί γνωστοποιήσεων αειφορίας στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (Κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ)*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Θεοτοκάς, Γ. (2014) *Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδ. Αλεξάνδρεια.
- Θεοτοκάς, Γ., Λεκάκου, Μ., Πάλλης, Θ., Συριόπουλος, Θ. και Τσαμουργκέλης, Γ. (2008) *Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση & ανταγωνιστικότητα. Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg
- Χρηματιστήριο Αθηνών. (2019) *Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2019*.
- Χρηματιστήριο Αθηνών. (2022) *Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2022*.
- Χυτήρης, Λ. (2013) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδ. Φαίδιμος.
- Stopford, M. (2018) *Ναυτιλιακή Οικονομική*. Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση.

• **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Amel-Zadeh, A. and Serafeim, G. (2018) *Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey*. Financial Analysts Journal.
- Deloitte. (2021) *ESG in the Shipping sector. The role of ESG in the evaluation of shipping companies*. Διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/consumer-business/articles/esg-in-the-shipping-sector.html> [Τελευταία επίσκεψη: 26/12/2022].
- European Commission. *EU taxonomy for sustainable activities*. Διαθέσιμο στο: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en [Τελευταία επίσκεψη: 20/12/2022].
- European Parliament And Council Of The European Union. (18/6/2020) *Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment and amending Regulation (EU) 2019/2088*. (Text with EEA relevance).
- Fafaliou, I., Lekakou, M. and Theotokas, I. (2006) *Is the European Shipping Industry aware of corporate social responsibility? The case of the Greek-owned short sea shipping companies*. Marine Policy.



- Koundouri, P., Pittis, N. and Plataniotis, A. (2022) *The Impact of ESG Performance on the Financial Performance of European Area Companies: An Empirical Examination*. Environmental Sciences Proceedings.
- Lai, KH., Lun, YHV., Wong, CWY. and Cheng, TCE. (2011) *Green shipping practices in the shipping industry: Conceptualization, adoption, and implications*. Resource, Conservation and Recycling.
- Moore Greece. (n/d). *Building An Effective ESG Monitoring And Reporting Process In 10 Practical Steps*. Διαθέσιμο στο: <https://www.mooregreece.gr/MediaLibsAndFiles/media/greeceweb.moorestephens.com2020/Documents/Insights/esg/ESG-in-Shipping.pdf> [Τελευταία επίσκεψη: 30/01/2023].
- NASDAQ. (2021) *ESG Data Hub Factsheet. ESG Data Portal*. Διαθέσιμο στο: <https://www.nasdaq.com/docs/2021/06/21/ESG%20Data%20Hub%20Factsheet%20ESG%20Data%20Portal.pdf> [Τελευταία επίσκεψη: 10/02/2023].
- NASDAQ. (2019) *ESG Reporting Guide 2.0 A Support Resource for Companies*. Διαθέσιμο στο: <https://www.nasdaq.com/docs/2019/11/26/2019-ESG-Reporting-Guide.pdf> [Τελευταία επίσκεψη: 10/02/2023].
- Papandreou, A., Koundouri, P. and Papadaki, L. (2020) *Sustainable Shipping: Levers of Change*. Springer.
- Progoulaki, M. and Theotokas, I. (2009) *Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry*. Elsevier.
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB). *ESG Integration Insights – 2020 Edition SASB*. Διαθέσιμο στο: <https://www.sasb.org/knowledge-hub/esg-integration-insights-2020-edition/> [Τελευταία επίσκεψη: 10/02/2023].
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB). *Standards Overview*. Διαθέσιμο στο: <https://www.sasb.org/standards/> [Τελευταία επίσκεψη: 10/02/2023].
- Syriopoulos, T. and Theotokas, I. (2007) *Value creation through corporate destruction? Corporate governance in shipping takeovers*. Maritime Policy & Management.
- The Global Compact. (2004) *Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World*. Διαθέσιμο στο: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 20/12/2022].



- UNCTAD. (2021) *Review of Maritime Transport 2021*. Διαθέσιμο στο: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021_en_0.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 15/11/2022].
- Wang, X., Yuen, K., Wong, Y. and Li, K. (2019) *How can the maritime industry meet Sustainable Development Goals? An analysis of sustainability reports from the social entrepreneurship perspective*. Elsevier.
- Xue, Y. and Lai, K. (2022) *Responsible shipping for sustainable development: Adoption and performance value*. Elsevier.

- **ESG & SUTAINABILITY REPORTS**

- **ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- COSTAMARE INC. *COSTAMARE ESG Report 2019*. Διαθέσιμο στο: https://www.costamare.com/images/esg_reports/2019_ESG_Report.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- COSTAMARE INC. *COSTAMARE ESG Report 2020*. Διαθέσιμο στο: https://www.costamare.com/images/esg_reports/2020_ESG_Costamare.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- COSTAMARE INC. *COSTAMARE ESG Report 2021*. Διαθέσιμο στο: https://www.costamare.com/images/esg_reports/2021_ESG_Costamare.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- DANAOS CORPORATION. *ESG Report 2021*. Διαθέσιμο στο: <https://esg.danaos.com/> [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- DIANA SHIPPING INC. *ESG Report 2019*. Διαθέσιμο στο: https://www.dianashippinginc.com/wp-content/uploads/2021/08/dsi_2019_esg_report.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- DIANA SHIPPING INC. *ESG Report 2020*. Διαθέσιμο στο: https://www.dianashippinginc.com/wp-content/uploads/2021/11/2020-esg-report-sustainability-_esg-report.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- DIANA SHIPPING INC. *ESG Report 2021*. Διαθέσιμο στο: https://www.dianashippinginc.com/wp-content/uploads/2022/12/diana_esg_2021.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].



- DORIAN LPG. 2020 Sustainability Report. Διαθέσιμο στο:
https://s21.q4cdn.com/513962416/files/doc_downloads/2022/DORIAN_Annual-report_8th-Feb-Final.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- LATSCO Shipping Limited. ESG Report 2020. Διαθέσιμο στο:
<https://www.latsco.com/site/latsco/dist/assets/ESG-report-2020-web.pdf> [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- LATSCO Shipping Limited. ESG Report 2021. Διαθέσιμο στο:
<https://www.latsco.com/site/latsco/dist/assets/LATSCO-ESG-2021-WEB.pdf>
[Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- Navios Maritime Holdings Inc. Annual Sustainability Report 2020. Διαθέσιμο στο:
<https://ir.navios.com/static-files/415375a5-df1a-4287-8275-0b7e0091db27> [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- Seanergy Maritime Holdings Corp. Seanergy ESG Report 2021. Διαθέσιμο στο:
<https://www.seanergymaritime.com/media/63a47b78a16fc.pdf> [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- STAR BULK CARRIERS CORP. STAR BULK 2019 Sustainability Report. Διαθέσιμο στο:
https://www.starbulk.com/media/uploads_file/2020/11/12/p1emu16dt2ap7277can9b5av84.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- STAR BULK CARRIERS CORP. STAR BULK 2020 Environmental, Social & Governance (ESG) Report. Διαθέσιμο στο:
https://www.starbulk.com/media/uploads_file/2021/11/09/p1fk2ig1fmrqv1vnh1u80erl19ut4.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- STAR BULK CARRIERS CORP. STAR BULK 2021 Environmental, Social & Governance Report. Διαθέσιμο στο:
https://www.starbulk.com/media/uploads_file/2022/11/07/p1gh8vdvir18t4gfk1f6b1qrut424.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- Tsakos Energy Navigation Ltd. Environmental Social & Governance Report 2021. Διαθέσιμο στο: <https://www.tenn.gr/wp-content/uploads/2022/12/2021-ESG-Report.pdf> [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].



• **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

- Aegean-Shipping.gr (2021) *Sustainability in Shipping Industry, ESG Performance Reporting*. Διαθέσιμο στο: https://www.aegean-shipping.com/post_of_month/check-our-new-article-of-the-month/ [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- CorporateFinanceInstitute.com (2022) *ESG (Environmental, Social and Governance). A management and analysis framework to understand and measure how sustainably an organization is operating*. Διαθέσιμο στο: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance> [Τελευταία επίσκεψη: 30/11/2022].
- Deloitte.com. *What is ESG rating?*. Διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/risk/articles/what-is-esg-rating.html> [Τελευταία επίσκεψη: 15/01/2023].
- Global Maritime Forum.com. *Getting to Zero Coalition*. Διαθέσιμο στο: <https://www.globalmaritimeforum.org/getting-to-zero-coalition/members> [Τελευταία επίσκεψη: 22/01/2023].
- Global Reporting Initiative. Διαθέσιμο στο: <https://www.globalreporting.org/standards/> [Τελευταία επίσκεψη: 15/01/2023].
- MooreGreece.gr (2021) *Ναυτιλία χαμηλού άνθρακα – πρόκληση και ευκαιρίες στην εποχή των κριτηρίων ESG*. Διαθέσιμο στο: <https://www.moore-greece.gr/el-gr/insights/articles/2021/esg-challenges-for-low-carbon-shipping> [Τελευταία επίσκεψη: 20/12/2022].
- NASDAQ (2019) *ESG Resources for Listed Companies*. Διαθέσιμο στο: https://www.nasdaq.com/docs/ESG%20Reporting%20Resources%20Q319_ESG01.pdf [Τελευταία επίσκεψη: 23/01/2023].
- NYSE.com. *New York Stock Exchange ESG Guidance: Best Practices for Sustainability Reporting*. Διαθέσιμο στο: <https://www.nyse.com/esg-guidance> [Τελευταία επίσκεψη: 10/01/2023].
- SAFETY4SEA.com (2022) *How ESG supports shipping in unleashing its dynamics*. Διαθέσιμο στο: <https://safety4sea.com/cm-how-esg-supports-shipping-in-unleashing-its-dynamics/> [Τελευταία επίσκεψη: 30/11/2022].



Χαρά Τσαλατσάνη,
Ανταπόκριση στις Αρχές του ESG και Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Ελληνικές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

- SAFETY4SEA.com (2022) *Understanding ESG in maritime industry: Key trends*. Διαθέσιμο στο: <https://safety4sea.com/cm-understanding-esg-in-maritime-industry-key-trends/> [Τελευταία επίσκεψη: 30/10/2022].
- United Nations. *Sustainable Development Goals*. Διαθέσιμο στο: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> [Τελευταία επίσκεψη: 10/02/2023].
Διαθέσιμο στο: <https://unric.org/el/17-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%83/> [Τελευταία επίσκεψη: 12/02/2023].
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών. Διαθέσιμο στο: <https://www.hba.gr/info/esg> [Τελευταία επίσκεψη: 30/11/2022].
- Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης. Διαθέσιμο στο: https://www.esed.org.gr/el/web/guest/corporate_governance [Τελευταία επίσκεψη: 30/11/2022].