



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ - EXECUTIVE MBA**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Τίτλος «Αξιολόγηση της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων: Μία διερευνητική μελέτη στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο»

Όνοματεπώνυμο: Βικτώρια Βούλγαρη

ΑΜ:2152020004

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Νίκη Γλαβέλη, Αναπληρώτρια  
Καθηγήτρια

Χίος, Μάρτιος 2022

«Εργασία υποβληθείσα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Αιγαίου για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη – Executive MBA»

«Αξιολόγηση της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων: Μία διερευνητική μελέτη στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο»

## Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια η βιώσιμη ανάπτυξη απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τις σύγχρονες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι προκλήσεις βιωσιμότητας ενέχουν πολλούς κινδύνους αλλά συγχρόνως αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες τόσο για την επίδοση των οργανισμών (Bebbington et al., 2014) όσο και για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πιο συγκεκριμένα, για την αντιμετώπιση των προκλήσεων αειφορίας αλλά και εξαιτίας της ολοένα και αυξανόμενης πίεσης των ενδιαφερόμενων μερών των επιχειρήσεων για καλύτερη ενημέρωση και διαχείριση των σημαντικών θεμάτων βιωσιμότητας, η Ευρωπαϊκή Ένωση δημοσίευσε Οδηγία το 2021 περί υποχρεωτικής δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών για όλες τις μεγάλες και μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις (CSRD).

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τη μετάβαση στη βιώσιμη οικονομία και ανάπτυξη και για το λόγο αυτό αποτελεί αδήριτη ανάγκη εκτός από την επίτευξη των οικονομικών τους στόχων, να ακολουθούν μία μακροπρόθεσμη στρατηγική βιωσιμότητας και να επαναπροσδιορίζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο προκειμένου να γίνονται περισσότερο ανθεκτικά.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αξιολόγηση της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο μέσα από πληροφορίες που παρέχονται στους απολογισμούς βιωσιμότητας τους. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα μελέτη είναι η ποιοτική ανάλυση με την εφαρμογή των κριτηρίων της EFRAG.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα είναι ενθαρρυντικά και αισιόδοξα για τον τραπεζικό κλάδο, ωστόσο υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις σχετικά με την αποτύπωση του βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου, την ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών

βιωσιμότητας, τη σύνδεση των οικονομικών και των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, τον καθορισμό μεσοπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης στρατηγικής καθώς και τη συνολική συνεισφορά των τραπεζών στα σημαντικά ζητήματα αειφορίας.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Βιώσιμη Ανάπτυξη, Απολογισμός Βιωσιμότητας, επιχειρηματικό μοντέλο, βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο, τραπεζικό σύστημα, GRI, CSRD, EFRAG, βιώσιμη οικονομία

«A maturity assessment of sustainable business models: An exploratory research in the Greek banking sector»

## **Abstract**

Throughout the past few years, sustainable development has been a major concern for contemporary businesses worldwide. The sustainability challenges pose many risks and opportunities that influence the performance of organizations (Bebbington et al., 2014) and help them gaining a competitive advantage.

To that end, the European Union has published in 2021 a Corporate Sustainability Reporting Directive for all large and small-and-medium-sized enterprises, in order to help them to address the sustainable challenges and the growing pressure of their stakeholders for better information.

The Banks play an important role in the transition to a sustainable economy and growth. For this reason, there is an urgent need to develop a long-term sustainability strategy and transform their business model in order to become more resilient and sustainable.

The aim of the present dissertation is to evaluate the maturity of business models in the Greek banking sector by extracting information from their sustainability reports. Methodologically, the study was based on literature review, quantitative analysis and the EFRAG criteria.

In conclusion, the findings are encouraging for the Greek financial sector. However, there is a significant gap in the description of business model and linkage to sustainability risks and opportunities, low connectivity of financial and sustainability information, an insufficient disclosure of potential across time horizons, and a poor analysis of positive and negative impact on sustainable issues.

**Key-Words:** Sustainability, Sustainability Reports, Business Model, Sustainable business model, banking sector, GRI, , EFRAG, CSRD. Sustainable economy.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα Αν. Καθηγήτρια μου, κυρία Νίκη Γλαβέλη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής, κα. Ζούντα Στέλλα, Επίκουρη Καθηγήτρια και τον κ. Ανδρικόπουλο Ανδρέα, Αναπληρωτή Καθηγητή, για την αξιολόγηση της παρούσας εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη και τις βαθύτατες ευχαριστίες μου στην κυρία Μαρία Αλεξίου, Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR HELLAS) και στον κύριο Απόστολο Μαραγκό, Global Markets Professional, ESG Advisor/Technical Support Expert που με ενέπνευσαν να ανακαλύψω τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της βιωσιμότητας τόσο για την επιβίωση των σύγχρονων επιχειρήσεων όσο και για τη τεράστια συνεισφορά τους στο περιβάλλον και την κοινωνία.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract.....	4
Ευχαριστίες.....	6
Περιεχόμενα.....	7
Κατάλογος Γραφημάτων.....	10

### Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1.Θέμα: Προβληματισμός – Ερευνητικό κενό .....	12
1.2. Σκοπός και Ερευνητικοί Στόχοι.....	15
1.3. Δομή της Εργασίας .....	16

## ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### Κεφάλαιο 2: Επιχειρηματικά Μοντέλα & Βιώσιμα Επιχειρηματικά Μοντέλα

2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Επιχειρηματικά Μοντέλα: Ιστορική εξέλιξη- Εννοιολογική Προσέγγιση.....	18
2.3. Συστατικά στοιχεία Επιχειρηματικού Μοντέλου.....	20
2.4 Βιώσιμα Επιχειρηματικά Μοντέλα.....	22
2.4.1. Βασικές Αρχές & Είδη Βιώσιμων Επιχειρηματικών Μοντέλων.....	25
2.4.2 Εργαλεία Κατανόησης Βιώσιμου Επιχειρηματικού Μοντέλου.....	27
2.4.3 Βιώσιμο Επιχειρηματικό Μοντέλο & Τραπεζικός Κλάδος.....	29
2.5 Συμπεράσματα.....	32

### Κεφάλαιο 3: Απολογισμοί Βιωσιμότητας

3.1 Εισαγωγή .....	33
3.2 Απολογισμοί Βιωσιμότητας- Ορισμός & Ιστορική εξέλιξη.....	33
3.3 Σημασία και Ρόλος Απολογισμών Βιωσιμότητας.....	37
3.4 Πρότυπα και Αρχές Σύνταξης.....	40
3.4.1 Βασικές Αρχές σύνταξης Απολογισμών, NFRD & CSRD.....	40

3.4.2.Πρότυπο GRI .....	42
3.4.3 Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ .....	46
3.4.4. Πρότυπο AA1000.....	48
3.4.5 Πρότυπο SASB.....	48
3.4.6. Πρότυπο ISO 26000.....	50
3.4.7. Οι δείκτες CR Index & FTSE4GOOD.....	50
3.4.8. Αρχές Ελληνικού Κώδικα Βιωσιμότητας.....	51
3.4.9. Συστάσεις TCFD για το κλίμα.....	52
3.5 Απολογισμοί Βιωσιμότητας στον Τραπεζικό Κλάδο.....	53
3.6 Συμπεράσματα.....	60

#### **Κεφάλαιο 4: Αξιολόγηση ωριμότητας Βιώσιμων Επιχειρηματικών Μοντέλων**

4.1 Εισαγωγή.....	61
4.2 Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	61
4.2.1 Μοντέλο Baumgartner & Eber (2010): Βιώσιμες Στρατηγικές & Ωριμότητα...62	
4.2.2 Μέτρηση ωριμότητας της βιωσιμότητας στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....65	
4.2.3 Προς την ωριμότητα της βιωσιμότητας των Grayson & Ainsbury (2014).....67	
4.2.4 Maturity Grid, Isaksson (2019).....	68
4.2.5 Ωριμότητα και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	71
4.2.6 Επίπεδα Βιώσιμης Ωριμότητας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	72
4.2.7 Τα κριτήρια αξιολόγησης EFRAG.....	74
4.3 Συμπεράσματα.....	77

### **ΜΕΡΟΣ Β: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

#### **Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία**

5.1 Εισαγωγή.....	79
5.2 Ερευνητική Στρατηγική.....	79
5.3 Σκοπός και Στόχοι Έρευνας.....	80
5.4 Επιλογή Κλάδου, Πληθυσμός & Δείγμα.....	81



5.4.1 Επιλογή Κλάδου.....	81
5.4.2 Κριτήρια Επιλογής Δείγματος Εταιρειών.....	82
5.4.3 Σύντομη Περιγραφή Εταιρειών.....	83
5.5 Διαδικασία Συλλογής & Ανάλυσης Δεδομένων.....	84
5.6 Μέθοδος Ανάλυσης & Εξαγωγής Συμπερασμάτων.....	85

## **Κεφάλαιο 6: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας**

6.1 Εισαγωγή.....	86
6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	86
6.3 Συγκριτική Ανάλυση.....	100
6.4 Σύγκριση με την καλή πρακτική EFRAG.....	104

## **Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα**

7.1. Εισαγωγή.....	109
7.2 Συμπεράσματα.....	110
7.3 Συμβολή της Έρευνας.....	112
7.4 Περιορισμοί & Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας.....	113

<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>114</b>
Παράρτημα.....	128

## **Κατάλογος Γραφημάτων**

### **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 2.1 Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου, Osterwalder & Pigneur (2010).....	20
Πίνακας 2.2 Ορισμοί Βιώσιμου Επιχειρηματικού Μοντέλου.....	23
Πίνακας 2.3 Βιώσιμα Επιχειρηματικά Αρχέτυπα (Bocken et al, 2014).....	25
Πίνακας 4.1 Okongwi et al. (2013).....	67
Πίνακας 4.2 Πίνακας Αξιολόγησης, Isaksson και Cöster (2018).....	71
Πίνακας 4.3 Odwazny et al. (2019).....	72
Πίνακας 5.1 Πληροφορίες Δείγματος.....	83
Πίνακας 5.2 Μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες Τραπεζών.....	85
Πίνακας 6.1 Συνοπτικά Αποτελέσματα Έρευνας.....	104
Πίνακας 6.2 Αξιολόγηση ωριμότητας Απολογισμών Βιωσιμότητας Τραπεζών.....	134

### **Κατάλογος Σχημάτων**

Σχήμα 2.1. Βιώσιμα Επιχειρηματικά Αρχέτυπα (Bocken et al, 2014).....	25
Σχήμα 2.1 Business Model Canvas (Lüdeke-Freund & Dembek, 2017).....	27
Σχήμα 2.2 Triple Layered Business Model Canvas, (Joyce & Paquin, 2016).....	28
Σχήμα 2.3 Βιώσιμο Τραπεζικό Μοντέλο, Jeucken (2001).....	31
Σχήμα 3.1 Οπτική Απεικόνιση της προτεραιοποίησης των θεμάτων βιωσιμότητας..	43
Σχήμα 3.2 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, ΟΗΕ.....	46
Σχήμα 3.3 Κατηγορίες & Θέματα Βιωσιμότητας, SASB.....	48
Σχήμα 3.4 Συστάσεις TCFD για το κλίμα. (www.fsb-tcf.org) .....	52
Σχήμα 3.5 Χάρτης ΕΚΕ τραπεζών, (Lenter et al., 2015).....	54
Σχήμα 4.1 Sustainability Maturity Cube, Müller & Pflieger (2014).....	61
Σχήμα 4.2 Μοντέλο Baumgartner & Ebner (2010).....	64
Σχήμα 4.3 Grayson & Ainsbury, (2014).....	67

Σχήμα 4.4. Επίπεδα Βιώσιμης Ωριμότητας, Vásquez et al. (2021).....	72
--	----

### **Κατάλογος Εικόνων**

Εικόνα 3.1. Αρχές Υπεύθυνης Τραπεζικής , ΟΗΕ.....	58
Εικόνα 4.1. EFRAG (2021).....	75
Εικόνα 6.1. Πίνακας Ουσιαστικότητας, Εθνική Τράπεζα, Πηγή Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019, (σελ.23).....	87
Εικόνα 6.2. Χάρτης Ουσιαστικότητας, Τράπεζα Πειραιώς. Πηγή Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων, (σελ. 64).....	90
Εικόνα 6.3. Επιχειρηματικό Μοντέλο, ALPHA BANK, Πηγή Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, (σελ. 12-13).....	92
Εικόνα 6.4. Μεσοπρόθεσμοι & Μακροπρόθεσμοι Στόχοι, Πηγή Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, (σελ. 84-85).....	93
Εικόνα 6.5. Χάρτης Ουσιαστικότητας, ALPHA BANK, Πηγή Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, (σελ. 15).....	94
Εικόνα 6.6. Συνεισφορά ALPHA BANK στους Στόχους ΟΗΕ. Πηγή Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, σελ. 22.....	95
Εικόνα 6.7. Κίνδυνοι ALPHA BANK, Ετήσια Οικονομική Έκθεση, σελ. 41.....	97
Εικόνα 6.8. Διάγραμμα Ανάλυσης Ουσιαστικότητας, Eurobank Πηγή Ετήσιος Απολογισμός Δραστηριοτήτων & Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, σελ. 45.....	98
Εικόνα 6.9. Επιχειρηματικό Μοντέλο, ABN Amro Πηγή (EFRAG, 2021).....	104
Εικόνα 6.10 Επίδραση της ABN Amro, Πηγή (EFRAG, 2021).....	105
Εικόνα 6.11. Συνεισφορά της ABN Amro στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, (EFRAG, 2021).....	107
Εικόνα 6.12. Ευκαιρίες & Κίνδυνοι βιωσιμότητας, ABN Amro, Πηγή (EFRAG, 2021).....	107

# ***Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή***

## ***1.1 Θέμα: Προβληματισμός-Ερευνητικό κενό***

Μετα την Συμφωνία του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή και τη θέσπιση των Βιώσιμων Αναπτυξιακών Στόχων (SDG) του ΟΗΕ το 2015, η πίεση τόσο από την κοινωνία όσο και από τους ρυθμιστικούς φορείς για βιώσιμη οικονομία αυξήθηκε σημαντικά.

Η κλιματική αλλαγή, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και οι αρνητικές επιπτώσεις που επέφερε η πανδημία COVID-19 αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τις σύγχρονες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Για την επιβίωση, λοιπόν, των οργανισμών αποτελεί επιτακτική ανάγκη η υιοθέτηση νέων προτύπων και κανονισμών που στοχεύουν στην ανθεκτικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Για το λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια συμφωνίες όπως η Ατζέντα 2030 των Ηνωμένων Εθνών, η Συμφωνία του Παρισιού, η Πράσινη Συμφωνία της Ε.Ε., οι Αρχές Υπεύθυνης Τραπεζικής, οι Αρχές Υπεύθυνων Επενδύσεων, ο Κανονισμός Ταξινόμησης της Ε.Ε. 2020/852 και ο κανονισμός της Ε.Ε. 2019/2088 σχετικά με τη γνωστοποίηση των κριτηρίων βιωσιμότητας (ESG) θέτουν τις κατευθυντήριες οδηγίες για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και την αειφορία.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα που βρίσκεται στο επίκεντρο της μετάβασης στην πράσινη οικονομία και την πράσινη ανάπτυξη διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη των παραπάνω πρωτοβουλιών. Ωστόσο το ερώτημα που εγείρεται είναι εάν και κατά πόσο είναι έτοιμες οι ελληνικές τράπεζες να εφαρμόσουν στην πράξη όλες τις παραπάνω συμφωνίες χωρίς να καταφύγουν σε τακτικές παραπλάνησης (greenwashing).

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή οδηγία 214/95/ΕΕ η δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών (Non-Financial Reporting Directive, NFRD)

σχετικά με θέματα ESG είναι υποχρεωτική για τις μεγάλες οντότητες δημοσίου ενδιαφέροντος που απασχολούν περισσότερους από 500 εργαζόμενους συμπεριλαμβανομένων των ασφαλιστικών εταιρειών και των τραπεζών. Τα θέματα αυτά αφορούν το περιβάλλον, την κοινωνία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργασία καθώς και την καταπολέμηση της δωροδοκίας και της διαφθοράς.

Ωστόσο τον Απρίλιο του 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε μία πρόταση επέκτασης της υποχρεωτικότητας δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) για όλες τις εισηγμένες επιχειρήσεις στο χρηματιστήριο (εκτός από τις μικρές εταιρείες που έχουν τζίρο ή περιουσιακά στοιχεία λιγότερο από δυο εκατομμύρια ή απασχολούν λιγότερο από δέκα εργαζομένους) αλλά και για όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις δημοσίου ενδιαφέροντος που πληρούν δύο από τα παρακάτω κριτήρια: α) απασχολούν άνω των 250 εργαζομένων, β) έχουν τζίρο άνω των 40 και εκατομμυρίων ευρώ και γ) έχουν σύνολο περιουσιακών στοιχείων άνω των 20 εκατομμυρίων ευρώ ([www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης με αριθμό 575/2013 «επιβάλλεται στα μεγάλα ιδρύματα που έχουν εκδώσει τίτλους, οι οποίοι έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε ρυθμιζόμενη αγορά, η υποχρέωση να δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και σχετικούς με τη διακυβέρνηση κινδύνους από τις 28 Ιουνίου 2022» ([www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)). Επίσης, σύμφωνα με την οδηγία 2013/34/ΕΕ οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με το επιχειρηματικό τους μοντέλο, τις πολιτικές και τα αποτελέσματα τους, τους κινδύνους και την διαχείριση τους καθώς και τους βασικούς δείκτες επίδοσης που σχετίζεται με τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Ακόμη, θα υποχρεούνται να δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με την επιχειρηματική τους στρατηγική και την ανθεκτικότητα του επιχειρηματικού τους μοντέλου, τους στόχους βιωσιμότητας και την πρόοδο τους καθώς και τις κυριότερες πραγματικές και δυνητικές αρνητικές επιπτώσεις που συνδέονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης ([www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)). Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, πλέον μέσα από την υποχρεωτική δημοσίευση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών

καθίστανται περισσότερο υπόλογες και διαφανείς όσον αφορά τον αντίκτυπο τους στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Οι απολογισμοί βιωσιμότητας αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τις μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις της σε θέματα βιωσιμότητας συμπεριλαμβανομένων και των θεμάτων ESG (Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά και θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης). Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλά διεθνή και εθνικά πρότυπα για την δημοσιοποίηση των απολογισμών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης/ Βιωσιμότητας. Ωστόσο, το πιο ευρέως διαδεδομένο πρότυπο σύνταξης των μη χρηματοοικονομικών απολογισμών είναι αυτό της Παγκόσμιας Πρωτοβουλίας Αναφοράς (GRI).

Για τους παραπάνω λόγους, η μελέτη των απολογισμών βιωσιμότητας σε διάφορους κλάδους της οικονομίας έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των ερευνητών σε παγκόσμιο επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, έχει διαπιστωθεί ένα βιβλιογραφικό κενό όσον αφορά τη μελέτη των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών στον τραπεζικό κλάδο και ειδικότερα στην Ελλάδα.

Παλαιότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι τράπεζες ανταποκρίνονται με καθυστέρηση σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους στην αντιμετώπιση των προκλήσεων βιωσιμότητας (Jeucken, 2004). Επίσης, άλλες έρευνες έδειξαν ότι οι τράπεζες καθυστερούν να εξετάσουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις στην απόδοσή τους (Jeucken & Bouma, 1999 όπως αναφέρεται στο Buallay et al., 2019) και ότι δεν ενδιαφέρονται για τις επιπτώσεις τους στο περιβάλλον (Tomorrow, 1993 όπως αναφέρεται στο Buallay et al., 2019).

Εντούτοις, μετά την οικονομική κρίση του 2008 πολλές τράπεζες κατάφεραν να μετασχηματίσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και να επιβιώσουν ενώ άλλες κατέρρευσαν (Sharipo, 2007).

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα σήμερα έχει να αντιμετωπίσει πολλούς κινδύνους όπως την κλιματική αλλαγή, την διαχείριση της φήμης του σε περίπτωση που δεν καταφέρει

να ανταποκριθεί στις νέες κοινωνικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις, την εμφάνιση πρακτικών παραπλάνησης (greenwashing) κ.α.

Συνεπώς, είναι υψίστης σημασίας οι τράπεζες να εντάσσουν στην στρατηγική τους εκτός από την επίτευξη των οικονομικών τους στόχων, μακροπρόθεσμες πολιτικές παρακολούθησης και αντιμετώπισης των κινδύνων της κλιματικής αλλαγής, να θέτουν και να υλοποιούν στόχους περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG), να προσανατολίζονται σε μία μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξη και να επαναπροσδιορίζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο προκειμένου να γίνουν περισσότερο ανθεκτικές και βιώσιμες.

## ***1.2 Σκοπός & Ερευνητικοί Στόχοι***

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αξιολογήσει την βιωσιμότητα των επιχειρηματικών μοντέλων στον κλάδο των τραπεζών στην Ελλάδα κυρίως μέσα από τους απολογισμούς βιωσιμότητας. Ο κλάδος των τραπεζών επιλέχθηκε καθώς διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης οικονομίας και της αειφόρου ανάπτυξης (Scholtens & van't Klooster, 2019). Μέσα από τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων καθώς και μέσα από τις δραστηριότητες τους (π.χ. δανεισμός, επενδύσεις), προκαλούνται θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Επιπλέον, ο κλάδος των τραπεζών υπόκειται στον ευρωπαϊκό κανονισμό 2014/95/ΕΕ περί υποχρεωτικής δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Συνεπώς, όλες οι ελληνικές τράπεζες οφείλουν να δημοσιεύουν απολογισμούς βιωσιμότητας ή απολογισμούς εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Πιο συγκεκριμένα, στη παρούσα Εργασία γίνεται μία προσπάθεια διερεύνησης των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

- Τι εννοούμε με τον όρο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο στον τραπεζικό κλάδο;

- Ποια είναι τα κριτήρια με βάση τα οποία μπορούμε να αξιολογήσουμε μέσα από έναν απολογισμό, το επιχειρηματικό μοντέλο μίας επιχείρησης ως προς τη βιωσιμότητα του;
- Ποιος είναι ο βαθμός ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων των τραπεζών στην Ελλάδα με βάση τις πληροφορίες που δημοσιεύουν στους απολογισμούς βιωσιμότητας;
- Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η ανάλυση και περιγραφή του βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου στους απολογισμούς βιωσιμότητας των επιχειρήσεων;

### ***1.3 Δομή της Εργασίας***

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη και επτά κεφάλαια. Στο Πρώτο Κεφάλαιο με τίτλο «Εισαγωγή» παρουσιάζονται εισαγωγικές πληροφορίες για το σκοπό και τους στόχους της μελέτης. Το Πρώτο Μέρος με τίτλο «Βιβλιογραφική Επισκόπηση», περιλαμβάνει το Δεύτερο Κεφάλαιο με τίτλο «Επιχειρηματικά Μοντέλα και Βιώσιμα Επιχειρηματικά Μοντέλα» όπου αναλύονται τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού μοντέλου καθώς και οι βασικές αρχές και τα είδη του βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου στο τραπεζικό κλάδο. Το Τρίτο Κεφάλαιο με τίτλο «Απολογισμοί Βιωσιμότητας παρουσιάζει τη σημασία και τις αρχές σύνταξης των απολογισμών βιωσιμότητας και το Τέταρτο Κεφάλαιο με τίτλο «Αξιολόγηση της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων» αναφέρει σημαντικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην επιστημονική βιβλιογραφία σχετικά με τη μέτρηση και τα επίπεδα της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων.

Το Δεύτερο Μέρος παρουσιάζει την έρευνα και αποτελείται από τα τρία επόμενα κεφάλαια. Στο Πέμπτο Κεφάλαιο με τίτλο «Μεθοδολογία» περιγράφονται η μέθοδος ανάλυσης, η επιλογή του κλάδου και η ερευνητική στρατηγική της παρούσας έρευνας. Στο Έκτο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης και στο Έβδομο Κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα, η συμβολή της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.



## **ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

## ***Κεφάλαιο 2. Επιχειρηματικά Μοντέλα***

### ***2.1 Εισαγωγή***

Η έννοια του Επιχειρηματικού Μοντέλου γνώρισε μεγάλη απήχηση κυρίως την δεκαετία του 1990 (Zott et al, 2011). Ωστόσο, μέχρι και σήμερα αυτός ο όρος χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό διότι θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση της λογικής των επιχειρήσεων, τον εταιρικό στρατηγικό σχεδιασμό, την επιχειρησιακή οργάνωση, την διεξαγωγή σημαντικών πειραματισμών καθώς και την επαγγελματική κατάρτιση των στελεχών μίας εταιρείας (Gorevaya & Khayrullina, 2015).

Πιο συγκεκριμένα, στο παρόν Κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας του Επιχειρηματικού Μοντέλου, της ιστορικής εξέλιξης του όρου καθώς και των δομικών συστατικών του στοιχείων, ενώ τέλος, γίνεται αναφορά και στην εξέλιξη του όρου σε Βιώσιμο Επιχειρηματικό Μοντέλο (Sustainable Business Model).

### ***2.2. Επιχειρηματικά Μοντέλα: Ιστορική Εξέλιξη-Εννοιολογική Προσέγγιση***

Ο όρος Επιχειρηματικό Μοντέλο αναφέρεται σε επιστημονικούς διαλόγους για περισσότερα από πενήντα χρόνια. Ωστόσο, η πρώτη χρήση του όρου φαίνεται να έγινε από τους Bellman et al, το 1957 (όπως αναφέρεται στους Osterwalder et al, 2005). Μετέπειτα, για μεγάλο χρονικό διάστημα ο όρος χρησιμοποιούνταν ως έννοια της επιστήμης των υπολογιστών και συνδεόταν με την μοντελοποίηση των διαδικασιών. Από το 2000 και μετά, ο όρος του Επιχειρηματικού Μοντέλου αρχίζει να χρησιμοποιείται περισσότερο με την έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στην καλύτερη ανάλυση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και στη λήψη αποτελεσματικότερων αποφάσεων καινοτομίας (Hamel, 2000). Ωστόσο, μετα

την ευρεία χρήση του όρου στις οικονομικές εφημερίδες δεν έλειψαν και οι απόψεις που υποστήριζαν ότι η προσέγγιση του επιχειρηματικού μοντέλου οδηγεί σε λανθασμένη σκέψη και αυταπάτη (Porter, 2001).

Είναι σημαντικό, όμως, στο σημείο αυτό να διευκρινισθεί η λανθασμένη ταύτιση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια σχετικά με τον όρο του επιχειρηματικού μοντέλου και της στρατηγικής, καθώς πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες. Ειδικότερα, υπάρχει μία συσχέτιση μεταξύ των δυο αυτών εννοιών, ωστόσο το επιχειρηματικό μοντέλο είναι το άμεσο αποτέλεσμα της στρατηγικής χωρίς όμως να αποτελεί από μόνο του επιχειρησιακή στρατηγική (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010).

Όσον αφορά τον εννοιολογικό προσδιορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου, έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τον συγκεκριμένο όρο. Ωστόσο, υπάρχει μία δυσκολία υιοθέτησης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού καθώς είναι μία έννοια που διεκδικούν πολλοί επιστημονικοί κλάδοι (Teece, 2010).

Αρχικά, όπως αναφέρεται στους Downs et al, (2018) το επιχειρηματικό μοντέλο αποτυπώνει την αρχιτεκτονική του προϊόντος και των υπηρεσιών μίας επιχείρησης στο πλαίσιο της παραγωγής αξίας για τους πελάτες (Timmers, 1998). Γενικότερα, τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να θεωρηθούν ως δομημένα εργαλεία διαχείρισης, τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία των επιχειρήσεων (Margetta, 2002).

Οι Osterwalder, Pigneur και Tucci (2005) ορίζουν το επιχειρηματικό μοντέλο ως *ένα εννοιολογικό εργαλείο που εμπεριέχει ένα σύνολο στοιχείων και τις σχέσεις τους και επιτρέπει την έκφραση της επιχειρησιακής λογικής μίας συγκεκριμένης επιχείρησης. Ουσιαστικά πρόκειται για την περιγραφή της αξίας μίας επιχείρησης που προσφέρει σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών, της αρχιτεκτονικής της επιχείρησης και του δικτύου συνεργατών της για τη δημιουργία, το μάρκετινγκ και την παροχή αυτής της αξίας, για τη δημιουργία βιώσιμων ροών εσόδων.*

Επιπλέον, το επιχειρηματικό μοντέλο αντανακλά την στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία (Casadesus et al, 2008), τον τρόπο που η εταιρεία «δημιουργεί, παραδίδει και

μεταφέρει αξία» (Osterwalder & Pigneur, 2010) και καταγράφει τα κόστη και τα έσοδα μίας επιχείρησης (Johnson et al, 2008). Παρόμοια εννοιολογική προσέγγιση αποδίδεται και από τον Teece (2010, σελ. 178), ο οποίος υποστηρίζει ότι το επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται ως η έκφραση της λογικής, των δεδομένων και άλλων στοιχείων που υποστηρίζουν την πρόταση αξίας (value proposition) για τον πελάτη και την βιώσιμη δομή των εσόδων και του κόστους της μεταφοράς αξίας της επιχείρησης. Παράλληλα, ο Chesbro (2008) υποστηρίζει ότι το επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να δημιουργεί αξία και κέρδος.

Συνεπώς, η ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου προϋποθέτει την κατανόηση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όσο και της αξίας που παράγεται από την εκμετάλλευση των ευκαιριών που προκύπτουν (Amit & Zott, 2001).

### ***2.3 Συστατικά Στοιχεία Επιχειρηματικού Μοντέλου***

Σύμφωνα με τον Fiel (2014), το Επιχειρηματικό Μοντέλο αποτελείται από ένα σύνολο αλληλένδετων στοιχείων όπως οι πελάτες, η πρόταση αξίας, η οργανωσιακή αρχιτεκτονική και οι οικονομικές διαστάσεις. Επιπλέον, οι Johnson και συν. (2008) υποστηρίζουν ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερα αλληλένδετα στοιχεία όπως η πρόταση αξίας του πελάτη, το κέρδος, οι βασικοί πόροι και οι βασικές διαδικασίες.

Οι Schaffer, Smith και Linder (2005) επισημαίνουν ότι τα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου είναι α) οι στρατηγικές επιλογές (π.χ. πελάτες, πρόταση αξίας, έσοδα, τιμολόγηση, ανταγωνιστές), β) η δημιουργία αξίας (π.χ. πόροι, διαδικασίες), γ) η σύλληψη αξίας (π.χ. έξοδα, κέρδη) και δ) το δίκτυο (π.χ. προμηθευτές, σχέσεις με πελάτες).

Για την καλύτερη κατανόηση του Επιχειρηματικού Μοντέλου οι Osterwalder και Pigneur (2010) ανέπτυξαν ένα σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο, τον Καμβά του Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas), που περιλαμβάνει εννέα δομικά συστατικά στοιχεία, τα οποία είναι η Πρόταση Αξίας (Value Propositions), οι Πελάτες (Customer Segments), τα Κανάλια (Channels), οι Πελατειακές Σχέσεις (Customer

Relationships), τα Έσοδα (Revenue Streams), οι Πόροι (Key Resources), οι Βασικοί Συνεργάτες (Key Partners), οι Κύριες Δραστηριότητες (Key Activities) και οι Κύριες Δαπάνες (Cost Structure) (Πίνακας 2.1).

1. Value Propositions (Πρόταση Αξίας)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα;</li> <li>• Ποιο πρόβλημα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να επιλυθεί;</li> <li>• Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε ομάδα;</li> <li>• Ποιος ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε;</li> </ul>
2. Customer Segments (Πελάτες)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία;</li> <li>• Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες;</li> <li>• Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά;</li> </ul>
3. Channels (Κανάλια)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια κανάλια είναι πιο αποδοτικά; Με τι κόστος;</li> <li>• Μέσω ποιων καναλιών επιθυμούν οι πελάτες μας να τους προσεγγίσουμε;</li> <li>• Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες;</li> </ul>
4. Customer Relationships (Πελατειακές Σχέσεις)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση, εξυπηρέτηση, αύξηση και πιστότητα πελατών;</li> <li>• Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου;</li> <li>• Πόσο δαπανηρά είναι;</li> </ul>
5. Revenue Streams (Έσοδα)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Για ποια παρεχόμενη αξία δέχονται οι πελάτες να πληρώσουν;</li> <li>• Τι αγοράζουν και πως πληρώνουν σήμερα;</li> <li>• Πως προτιμούν να πληρώνουν;</li> <li>• Πώς τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα ανα ροή εσόδου;</li> </ul>
6. Key Resources (Κύριοι Πόροι)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιους κύριους πόρους απαιτούν;</li> <li>• Η προτεινόμενη αξία;</li> <li>• Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;</li> <li>• Οι πελατειακές σχέσεις;</li> <li>• Οι ροές εσόδων;</li> </ul>
7. Key Partners (Κύριοι Συνεργάτες)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιοι είναι οι βασικοί συνεργάτες;</li> <li>• Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές;</li> <li>• Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες μας;</li> </ul>
8. Key Activities (Κύριες Δραστηριότητες)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτούν;</li> <li>• Η προτεινόμενη αξία;</li> <li>• Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;</li> <li>• Οι ροές εσόδων;</li> </ul>
9. Cost Structure (Κύριες Δαπάνες)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του επιχειρηματικού μας μοντέλου;</li> <li>• Ποια από τα απαιτούμενα μέσα/ εσωτερικές διεργασίες είναι τα πιο δαπανηρά/οι πιο δαπανηρές;</li> </ul>

**Πίνακας 2.3. Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου, Osterwalder & Pigneur (2010)**

## 2.4 Βιώσιμα Επιχειρηματικά Μοντέλα

Οι επιχειρήσεις, στις μέρες μας έρχονται αντιμέτωπες με θέματα όπως η οικονομική κρίση, η κλιματική αλλαγή, η τεχνολογική ανάπτυξη, οι οικονομικές και κοινωνικές

ανισότητες. Στην προσπάθεια, λοιπόν, να λύσουν τα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα δεν απαιτείται μόνο να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και νέες πρακτικές αλλά μία καινοτόμα αρχιτεκτονική που να αφορά τον τρόπο που οι οργανισμοί δημιουργούν, μεταφέρουν και συλλαμβάνουν την αξία (Bocken & Short, 2015, Massa et al, 2017, Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Ένας οργανισμός είναι βιώσιμος όταν λαμβάνει υπόψη του τόσο τα συμφέροντα των άμεσων και έμμεσων ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) (Freeman, 1984) όσο και τις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας, τους ανθρώπους, το περιβάλλον και το κέρδος (Fisk, 2010).

Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα (Sustainable Business Model-SBMs) εξελίσσουν την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου και βοηθούν στην περιγραφή, ανάλυση, διαχείριση και επικοινωνία α) της βιώσιμης πρότασης αξίας (value proposition) της επιχείρησης στους πελάτες της και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, β) του τρόπου που η επιχείρηση δημιουργεί και μεταφέρει αυτή την αξία, γ) και του τρόπου που αποτυπώνει την οικονομική αξία ενώ συγχρόνως δημιουργεί ή διατηρεί το φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό της κεφάλαιο πέρα από τα οργανωτικά του όρια (Schaltegger et al, 2016, σελ.268). Όσον αφορά την έννοια της βιώσιμης πρότασης αξίας που αναφέρθηκε παραπάνω έχει ορισθεί ως η υπόσχεση για τα οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη που προσφέρει ένας οργανισμός στους πελάτες του και το κοινωνικό σύνολο, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα βραχυπρόθεσμα κέρδη όσο και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα (Patala et al, 2016, σελ.1).

Σύμφωνα με τους Lüdeke-Freund και Dembek (2017), τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα *προσπαθούν να συμβάλουν στην περιβαλλοντική και κοινωνική ανάπτυξη των επιχειρήσεων τόσο σε επίπεδο βιομηχανικών υποδομών μέσω καινούργιων και καθαρών τεχνολογιών, όσο και σε επίπεδο κοινωνικών καινοτομιών που θα αναβαθμίσουν τη συνολική οργανωτική δομή μιας επιχείρησης.*

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι βασικότεροι ορισμοί του βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου (Πίνακας 2.2).

Stubbs & Cocklin (2008)	«Βιώσιμο Επιχειρηματικό Μοντέλο είναι ένα μοντέλο όπου οι έννοιες της βιωσιμότητας αποτελούν την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης και επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Η επιχείρηση μετασχηματίζεται έχοντας υπόψη τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες» (σελ.103)
Garetti & Taisch, 2012	«Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν την προοπτική της παγκόσμιας αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη την ανάπτυξη των νέων βιομηχανικών χωρών καθώς και την ανάγκη για πιο βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες» (σελ.88)
Bocken et al, 2013	«Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα υπερβαίνουν την μεταφορά της οικονομικής αξίας και περιλαμβάνουν άλλες μορφές αξίας για ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών» (σελ 484)
Bocken et al, 2014	«Ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών και θεωρεί ρητά το περιβάλλον και την κοινωνία ως τα βασικότερα ενδιαφερόμενα μέρη» (σελ. 44)
Evans et al., 2014	«Το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο είναι η ολιστική λογική αξίας που περιλαμβάνει οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους ενώ παράλληλα λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των ομάδων ενδιαφέροντος της επιχείρησης» (σελ.9)
Birkin et al, 2009	«Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα είναι νέα επιχειρηματικά μοντέλα για την βιώσιμη ανάπτυξη που στηρίζονται στην ισορροπία της μάζας, στον κύκλο ζωής, στην οικολογική ανθεκτικότητα και στα ενδιαφερόμενα μέρη» (σελ.288).
Dentchev et al., 2015	«Τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα προσανατολίζονται κυρίως στην επίλυση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων και η απόκτηση κέρδους δεν είναι το κυρίαρχο μέλημα τους» (σελ.1)
Upward & Jones, 2015	«Το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο ορισμός με τον οποίο μία επιχείρηση προσδιορίζει τις κατάλληλες εισροές και πόρους, αποτιμά τον ρόλο της στα οικοσυστήματα και μετρά με δείκτες βιωσιμότητας τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις των αποφάσεων του επιχειρηματικού μοντέλου» (σελ.98)

#### **Πίνακας 2.4. Ορισμοί Βιώσιμου Επιχειρηματικού Μοντέλου**

Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα εξισορροπούν τόσο τα ανταγωνιστικά όσο και τα συμπληρωματικά συμφέροντα των βασικών ενδιαφερόμενων μερών μίας επιχείρησης (Edgeman & Eskildsen, 2013).

Παράλληλα, η καινοτομία των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων έχει ως στόχο να δημιουργήσει σημαντικά θετικά οφέλη ή να μειώσει σημαντικά τις αρνητικές επιπτώσεις για το κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον μέσω της αλλαγής στον τρόπο που ο οργανισμός δημιουργεί, μεταφέρει και συλλαμβάνει την αξία (Bocken & Short, 2015, σελ.44).

Ωστόσο, στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθούν οι δύο βασικότερες προσεγγίσεις για τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών και η θεωρία της τριπλής βάσης.

Σύμφωνα με την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, μία επιχείρηση με βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων της κοινωνίας και του περιβάλλοντος (Bocken et al., 2014). Για το λόγο αυτό, η αξία ενός επιχειρηματικού μοντέλου υπολογίζεται από την απόδοση του σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Hedman & Kalling, 2003).

Η δεύτερη προσέγγιση που αναπτύχθηκε από τον Elkington (1997) και ονομάστηκε θεωρία της Τριπλής Βάσης (TBL) ή το μοντέλο των 3P (People, Planet, Profit), αποτυπώνει τη σημασία της οικονομίας αξίας, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της περιβαλλοντικής ευθύνης μίας επιχείρησης. Ο Elkington υποστήριξε ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να εστιάζουν μόνο στο οικονομικό κέρδος αλλά να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο. Ο Fisk (2010) επισήμαινε ότι για να είναι μία επιχείρηση βιώσιμη θα πρέπει να ενσωματώσει στη στρατηγική της κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές αξίες καθώς το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο είναι κάτι περισσότερο από ένα παράρτημα σε μία ετήσια έκθεση.



## **2.4.1 Βασικές Αρχές & Είδη Βιώσιμων Επιχειρηματικών Μοντέλων**

Οι Boons & Lüdeke-Freund (2013) επισήμαναν τέσσερις βασικές αρχές των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων:

1. Η πρόταση αξίας παρέχει μετρήσιμη οικολογική ή/και κοινωνική αξία σε συνδυασμό με την οικονομική αξία. Η πρόταση αξίας ουσιαστικά εκφράζει το διάλογο της επιχείρησης με την κοινωνία που αφορά την ισορροπία των οικονομικών, οικολογικών και κοινωνικών αναγκών.
2. Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει προμηθευτές που αναλαμβάνουν την ευθύνη όπως και τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Η επιχείρηση δεν μεταφέρει τα κοινωνικά και οικολογικά της βάρη στους προμηθευτές της. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση δεσμεύει τους προμηθευτές της σε ένα βιώσιμο τρόπο διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.
3. Η διεπαφή με τους πελάτες τους παρακινεί να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την κατανάλωση τους όπως και για τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Η επιχείρηση δεν μεταφέρει τα κοινωνικά και οικολογικά της βάρη στους πελάτες της.
4. Το χρηματοοικονομικό μοντέλο αντικατοπτρίζει την σωστή κατανομή του οικονομικού κόστους και των κερδών μεταξύ των παραγόντων που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό μοντέλο και λαμβάνει υπόψη τις οικολογικές και κοινωνικές επιπτώσεις της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους σημαντικότερους τύπους καινοτομίας (τεχνολογική, κοινωνική, οργανωτική) έχουν δημιουργηθεί οχτώ βιώσιμα επιχειρηματικά αρχέτυπα (Bocken et al, 2014) (Πίνακας 2.3, Σχήμα 2.1).

Τεχνολογική Καινοτομία	Μεγιστοποίηση της απόδοσης υλικών και ενέργειας. Δημιουργία αξίας από τα 'απόβλητα'. Αντικατάσταση με ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και φυσικές διαδικασίες.
Κοινωνική Καινοτομία	Μεταφορά λειτουργικότητας Υιοθέτηση ενός διαχειριστικού ρόλου. Πρόωθηση της επάρκειας
Οργανωτική Καινοτομία	Επαναστόχευση για την κοινωνία και το περιβάλλον. Ανάπτυξη λύσεων κλίμακας.

**Πίνακας 2.3. Βιώσιμα Επιχειρηματικά Αρχέτυπα (Bocken et al, 2014)**

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/ environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/ solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
Additive manufacturing	Reuse, recycle, re-manufacture	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising	
De-materialisation (of products/ packaging)	Take back management	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)	
Increased functionality (to reduce total number of products required)	Use excess capacity	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/ societal impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding	
	Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal business	"Patient / slow capital" collaborations		
	Extended producer responsibility	Slow manufacturing			Responsible product distribution/ promotion	Localisation		
		Green chemistry				Home based, flexible working		

Σχήμα 2.1. Βιώσιμα Επιχειρηματικά Αρχέτυπα (Bocken et al, 2014)

Επίσης, έχουν διατυπωθεί τέσσερα είδη βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων (Geissdoerfer et al, 2018):

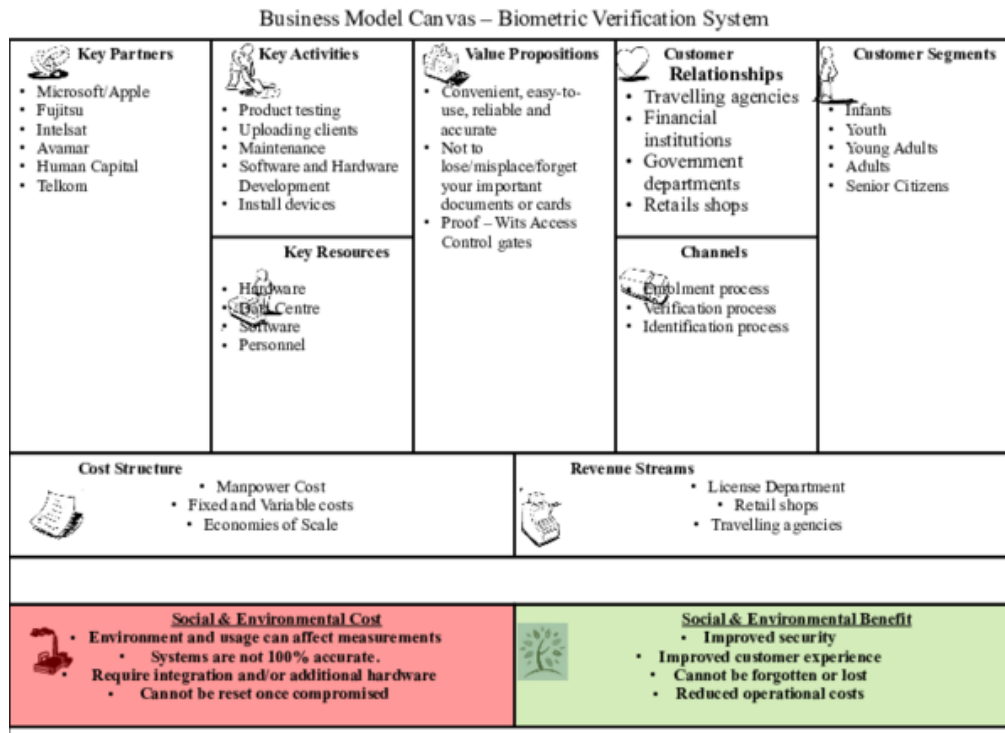
1. Κυκλικά Επιχειρηματικά Μοντέλα (Circular Business Models): Επιχειρηματικά Μοντέλα που έχουν ως στόχο την ανακύκλωση των αποβλήτων και την επαναχρησιμοποίηση των φυσικών πόρων.
2. Κοινωνικές Επιχειρήσεις (Social Enterprises): Επιχειρηματικά Μοντέλα που έχουν ως στόχο τον κοινωνικό αντίκτυπο με την δημιουργία κερδών από την οικονομική τους δραστηριότητα ή από την επανεπένδυση.
3. Μοντέλα στο κάτω μέρος της πυραμίδας (Bottom of the pyramid businesses): Επιχειρηματικά μοντέλα που στοχεύουν σε πελάτες στο κάτω μέρος της πυραμίδας εισοδήματος.
4. Συστήματα Προϊόντων-Υπηρεσιών (Product-service systems): Επιχειρηματικά Μοντέλα που ενσωματώνουν προϊόντα και υπηρεσίες σε προσφορές πελατών που παρέχουν ένα προϊόν ή ένα αποτέλεσμα.

## ***2.4.2 Εργαλεία Κατανόησης Βιώσιμου Επιχειρηματικού Μοντέλου***

Για την καλύτερη κατανόηση του Επιχειρηματικού Μοντέλου υπάρχουν διάφορα εργαλεία (Business Model tools), τα οποία προσεγγίζουν την βιωσιμότητα είτε από εξωτερικά προς εσωτερικά (outside-in) είτε από εσωτερικά προς εξωτερικά (inside-out) (Baden-Fuller, 1995, Chesbrough & Garman, 2009). Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη προσέγγιση περιλαμβάνει τη διερεύνηση των ευκαιριών για καινοτομία, εξετάζοντας τον οργανισμό μέσω διαφορετικών τύπων εξιδανικευμένων επιχειρηματικών μοντέλων ή αρχέτυπων επιχειρηματικών μοντέλων (Bocken et al, 2014). Αυτός ο τρόπος δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις μέσα από την προσαρμογή του τρέχοντος επιχειρηματικού τους μοντέλου σε ένα συγκεκριμένο αρχέτυπο, να εξερευνούν νέους τρόπους δημιουργίας και μεταφοράς της βιώσιμης αξίας και να συνειδητοποιούν τις νέες ευκαιρίες που προκύπτουν (Bocken et al, 2014, σελ.13). Από την άλλη, η δεύτερη προσέγγιση περιλαμβάνει την λεπτομερή περιγραφή του υπάρχοντος επιχειρηματικού μοντέλου μίας επιχείρησης και την διερεύνηση όλων των πιθανών αλλαγών του.

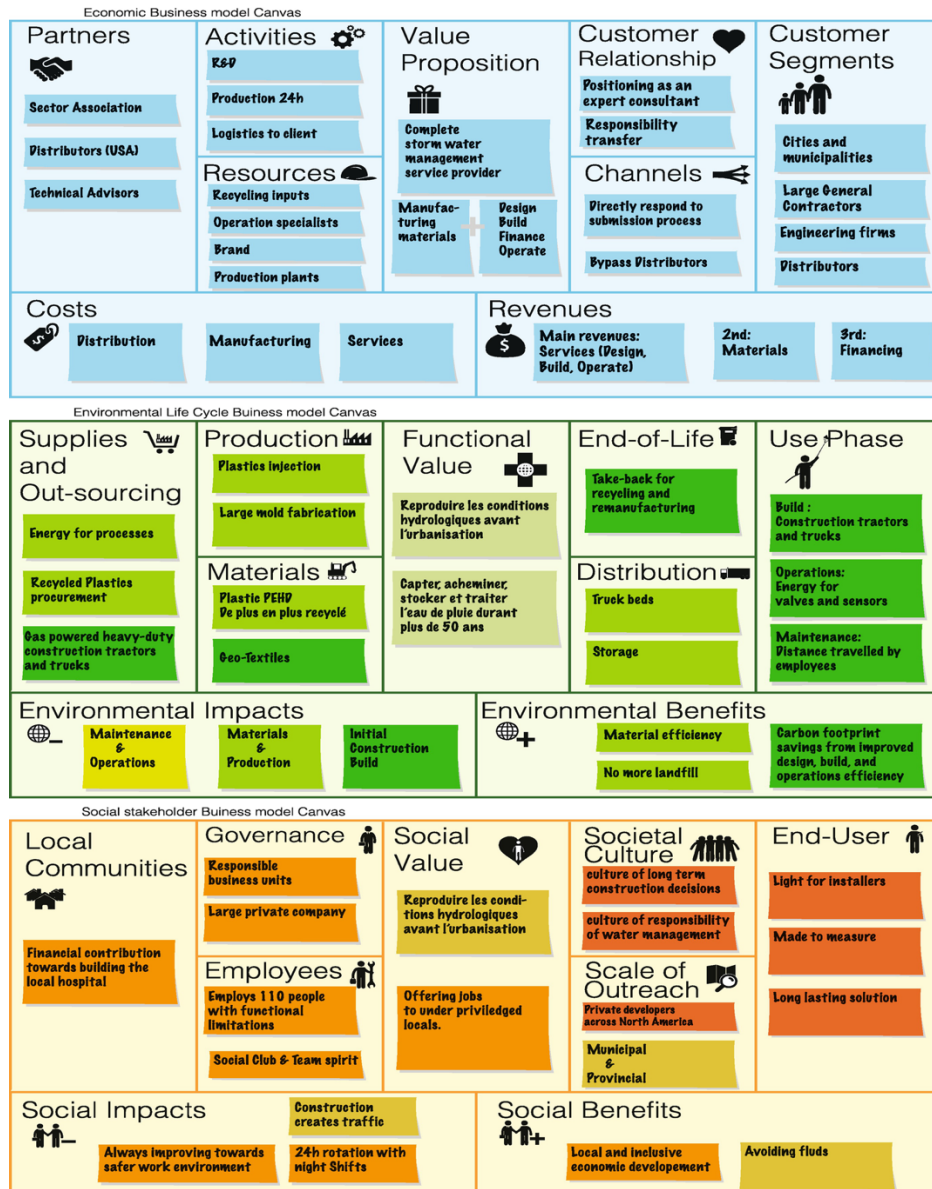
Τα δύο βασικότερα εργαλεία ανάπτυξης ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου είναι ο Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010), ο οποίος έχει αναπτυχθεί με την προσέγγιση inside-out και ο Καμβάς των Τριών Επιπέδων «Triple Layered Business Model Canvas» των Joyce & Paquin (2016).

Αναλυτικότερα, στον Καμβά του Επιχειρηματικού Μοντέλο των Osterwalder & Pigneur (2010) που αναλύθηκε παραπάνω, θα πρέπει να ενσωματωθούν δύο επιπλέον νέα στοιχεία που είναι το κοινωνικό-περιβαλλοντικό κόστος και τα κοινωνικά-περιβαλλοντικά οφέλη (Lüdeke-Freund & Dembek, 2017) (Σχήμα 2.2).



**Σχήμα 2.4. Business Model Camvas (Lüdeke-Freund & Dembek, 2017)**

Όσον αφορά τον Καμβά των Τριών Επιπέδων «Triple Layered Business Model Canvas» (Σχήμα 2.3), δημιουργήθηκε από τους Joyce & Raquin (2016) προκειμένου να προσφέρουν μία ολιστική θεώρηση της οργανωσιακής βιωσιμότητας. Πιο συγκεκριμένα, το εργαλείο αυτό που υιοθετήθηκε από πολλούς οργανισμούς όπως το Global Report Initiative (GRI) βασίστηκε πάνω στο καμβά των Osterwalder & Pigneur (2010) όσον αφορά την οικονομική προσέγγιση και ενισχύθηκε με δύο νέα επίπεδα της κοινωνικής και της περιβαλλοντικής αξίας με γνώμονα την βιωσιμότητα ώστε οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις προκλήσεις αειφορίας. Το ενδιαφέρον χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου εργαλείου είναι ότι τα τρία στρώματα χαρακτηρίζονται από μία οριζόντια συνοχή των στοιχείων του κάθε επιπέδου αλλά και μία κάθετη συνοχή των στρωμάτων μέσα από την σύνδεση όλων των στοιχείων του κάθε επιπέδου.



Σχήμα 2.5 Triple Layered Business Model Canvas, (Joyce & Paquin, 2016)

### 2.4.3 Βιώσιμο Επιχειρηματικό Μοντέλο & Τραπεζικός Κλάδος

Οι τράπεζες πάντοτε έρχονται αντιμέτωπες με οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς κινδύνους, ωστόσο επικεντρώνονται περισσότερο κυρίως στους οικονομικούς κινδύνους (Shen et al., 2016).

Η βιωσιμότητα στις μέρες μας αποτελεί μία σημαντική πρόκληση για τον κλάδο των τραπεζών. Για το λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια γίνεται μία ολοένα και αυξανόμενη

προσπάθεια από τον τραπεζικό κλάδο να υιοθετήσουν βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα. Το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο ενθαρρύνει την ανάπτυξη κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων, παρέχοντας βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες στους καταναλωτές. Ακόμη, τα ενδιαφερόμενα μέρη πλέον αξιολογούν τις τράπεζες ανάλογα και με την κοινωνική τους επίδοση και όχι μόνο με την οικονομική. Το ίδιο συμβαίνει και με τις κεφαλαιαγορές, οι οποίες επιβραβεύουν τις τράπεζες που ακολουθούν υπεύθυνες κοινωνικά και περιβαλλοντικά πολιτικές. Αυτές, λοιπόν, οι απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών, των πελατών και της αγοράς παρακινούν τις τράπεζες να επαναπροσδιορίζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και να ακολουθούν βιώσιμες στρατηγικές (Masud et al, 2017).

Πιο συγκεκριμένα τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα παρέχουν στις τράπεζες τρόπους για να αποκτούν κέρδος μέσα από την μείωση των νοσηρών για το περιβάλλον και την κοινωνία επιπτώσεων των οικονομικών τους δραστηριοτήτων (Nosratabadi et al, 2020). Επιπλέον, τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Anwar, 2018) ενώ παράγουν και μεταφέρουν βιώσιμες αξίες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ακόμα, η υιοθέτηση βιώσιμων στρατηγικών από τις τράπεζες διαμορφώνει μία καλή εικόνα για αυτές με θετική επίδραση για την φήμη τους (Kumar & Christodoulouropoulou, 2014), βελτιώνει την οικονομική τους επίδοση και μειώνει τα κόστη τους (Friede et al., 2015).

Τα τελευταία χρόνια, οι τράπεζες προσπαθούν να υιοθετήσουν βιώσιμες στρατηγικές μέσα από δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, προστασίας του περιβάλλοντος και προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης (Nosratabadi et al, 2020).

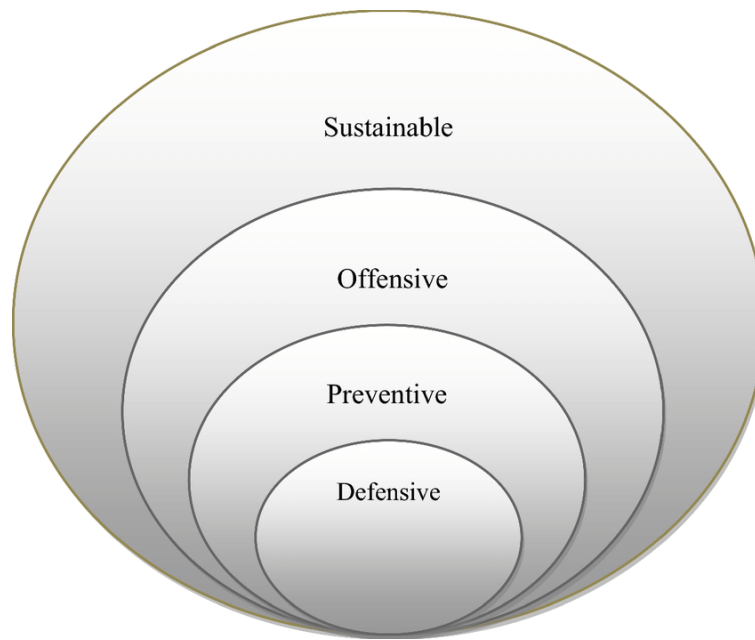
Οι περισσότερες τράπεζες έχουν υιοθετήσει τους στόχους βιωσιμότητας του ΟΗΕ. Σύμφωνα με τον Nwagwu (2020) μέσα από τις πολιτικές τους, οι τράπεζες ανταποκρίνονται κυρίως σε έξι από τους δεκαέξι στόχους του ΟΗΕ όπως η μηδενική φτώχεια, η μηδενική πείνα, η καλή υγεία και ευημερία, η ισότητα των φύλων, η ποιοτική εκπαίδευση, το καθαρό και πόσιμο νερό και οι καλές υποδομές. Για παράδειγμα η παροχή μικρο-δανείων από τις τράπεζες βοηθάει στη μείωση της φτώχειας, η δυνατότητα αποταμίευσης και ασφάλισης συμβάλλουν στην καλή υγεία και ευημερία, η προσφορά οικονομικής ενίσχυσης στην εκπαίδευση βελτιώνει την

ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, η παροχή καινοτόμων υπηρεσιών συμβάλει στην εξασφάλιση καλών συνθηκών διαβίωσης κ.α. (Nwagwu, 2020).

Παράλληλα, στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Yip και Bocken (2018 όπως αναφέρεται στο Nosratabadi et al, 2020), κατάφεραν να αναπτύξουν οχτώ αρχέτυπα βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων στο κλάδο των τραπεζών:

1. Μεγιστοποίηση της απόδοσης των υλικών και της ενέργειας.
2. Μετάβαση στη ψηφιακή εποχή.
3. Βελτίωση της επάρκειας.
4. Υιοθέτηση διαχειριστικού ρόλου.
5. Ανθεκτικότητα στη χορήγηση δανείων.
6. Επαναστόχευση για την κοινωνία και το περιβάλλον.
7. Δημιουργία αξίας χωρίς αποκλεισμούς.
8. Παροχή βιώσιμων χρηματοοικονομικών προϊόντων.

Επιπλέον, ο Jeucken (2001) πρότεινε ένα βιώσιμο τραπεζικό μοντέλο για να προσδιορίσει τις πρακτικές αειφορίας που ακολουθούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Το μοντέλο αποτελείται από τέσσερα στάδια, το αμυντικό, το προληπτικό, το επιθετικό και το βιώσιμο. Το πρώτο στάδιο της άμυνας υποδηλώνει την αδιαφορία των τραπεζών στα ζητήματα βιωσιμότητας. Το δεύτερο στάδιο της πρόληψης είναι αποτέλεσμα της πίεσης που δέχονται οι τράπεζες από τα ενδιαφερόμενα μέρη τους για υιοθέτηση πρακτικών προστασίας του περιβάλλοντος. Στο τρίτο στάδιο της επίθεσης, η τράπεζα εξετάζει τις εξωτερικές δραστηριότητες μαζί με τις εσωτερικές για να προωθήσει την αειφορία και τέλος στο τέταρτο στάδιο της βιωσιμότητας, η τράπεζα έχει τη δυνατότητα απόκτησης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά (Σχήμα 2.4).



**Σχήμα 2.6. Βιώσιμο Τραπεζικό Μοντέλο, Jeucken (2001)**

Τέλος, τα βασικά στοιχεία του βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου των τράπεζων είναι 1) η πρόταση αξίας, 2) οι βασικές ικανότητες, 3) οι οικονομικές πτυχές, 4) οι διαδικασίες 5) οι πελάτες-στόχοι, 6) οι πόροι, 7) η τεχνολογία, 8 ) η διεπαφή πελατών και τέλος 9) το δίκτυο συνεργατών (Nosratabadi et al, 2020).

## **2.5 Συμπέρασμα**

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια εννοιολογικής προσέγγισης του ορισμού του Επιχειρηματικού Μοντέλου και των βασικών του στοιχείων καθώς και ανάλυσης του Βιώσιμου Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Όπως προέκυψε από την βιβλιογραφική επισκόπηση, οι οργανισμοί μέσα από την εφαρμογή των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων, έχουν τη δυνατότητα να ενσωματώνουν την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης στον τρόπο που συλλαμβάνουν, δημιουργούν και μεταφέρουν την αξία τους, συμβάλλοντας έτσι στην βελτίωση τόσο της ίδιας της επιχείρησης και του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος όσο και στην δημιουργία θετικού αποτυπώματος στην κοινωνία και το περιβάλλον (Bocken et al, 2014). Είναι υψίστης σημασίας, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να ακολουθούν ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο με μακροπρόθεσμη στρατηγική ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν στο μέλλον, διαφορετικά θα πρέπει να οδηγούνται σε αλλαγή του επιχειρηματικού τους μοντέλου (Bocken et al, 2014, σελ.42).



## ***Κεφάλαιο 3. Απολογισμοί Βιωσιμότητας***

### ***3.1 Εισαγωγή***

Οι Επιχειρήσεις προκειμένου να ενημερώνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη τους για τις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συντάσσουν και δημοσιεύουν Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainability Report) ή Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR Report) ή Ενοποιημένο Απολογισμό (Integrated Report).

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια εννοιολογικής προσέγγισης των Απολογισμών Βιωσιμότητας, αναφέρονται οι βασικές αρχές και πρότυπα που χρησιμοποιούνται για την σύνταξη τους και τέλος παρέχονται πληροφορίες για τους Απολογισμούς Βιωσιμότητας στο κλάδο των τραπεζών.

### ***3.2 Απολογισμοί Βιωσιμότητας- Ορισμός & Ιστορική Εξέλιξη***

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται εκτός από τα οικονομικά τους στοιχεία και στις μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες, με αποτέλεσμα να δημοσιεύουν Απολογισμούς Βιωσιμότητας προκειμένου να επικοινωνήσουν στα ενδιαφερόμενα μέρη τους όλες τις δράσεις τους για την κοινωνία, το περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό τους (Porter & Kramer, 2016).

Σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία, έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες που υποστηρίζουν τόσο τον θετικό όσο και τον αρνητικό αντίκτυπο της δημοσιοποίησης των απολογισμών βιωσιμότητας στην απόδοση μίας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, οι δύο θεωρίες που τάσσονται υπέρ των βιώσιμων απολογισμών είναι η θεωρία της Αντιπροσώπευσης (Agency theory) και η θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder theory). Η θεωρία της Αντιπροσώπευσης που εδραιώθηκε από τους Berle & Means (1932) υποστηρίζει ότι οι μέτοχοι για διάφορους λόγους, όπως η έλλειψη χρόνου, αναθέτουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων τους σε αντιπροσώπους.

Ωστόσο, σύμφωνα με τη θεωρία ανάμεσα στον εντολέα και τον εντολοδόχο δημιουργούνται πολλές φορές προβλήματα όπως η κατάχρηση εξουσίας ή η λανθασμένη εκτίμηση των κινδύνων από τον εντολοδόχο και η ασύμμετρη πληροφόρηση μεταξύ των δύο μερών. Συνεπώς, μέσα από την γνωστοποίηση των βιώσιμων πληροφοριών αποφεύγονται τα παραπάνω προβλήματα και έτσι οι μέτοχοι είναι ενήμεροι για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησής τους.

Επιπλέον, σύμφωνα με την Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών, η επιχείρηση οφείλει να ικανοποιεί όλα τα συμφέροντα των ομάδων που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον και έχουν άμεση και έμμεση σχέση με την απόδοση της επιχείρησης. Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders) μίας επιχείρησης είναι άτομα ή ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από τους στόχους της (Freeman & Medoff, 1984, σελ. 46) και διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Αναλυτής Ν., 2007) :

- α) Οργανωτικά: εργαζόμενοι, σύλλογοι, μέτοχοι, διοικητικά στελέχη.
- β) Οικονομικά: πελάτες, προμηθευτές, διανομείς.
- γ) Κοινωνικά: κυβέρνηση, περιβάλλον, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

Ωστόσο, υπάρχουν και οι θεωρήσεις σύμφωνα με τις οποίες υπάρχει μία αρνητική σχέση ανάμεσα στην βιωσιμότητα και την απόδοση της επιχείρησης καθώς υποστηρίζουν ότι η δαπανηρή επένδυση για την ικανοποίηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων αυξάνει τα κόστη και επηρεάζει αρνητικά το κέρδος της επιχείρησης (Galant & Codez, 2017).

Επίσης, ο Buallay (2019) υποστηρίζει ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα κοινό σύστημα αξιών και προτύπων για τη δημοσίευση των απολογισμών βιωσιμότητας καθώς οι κοινωνικές αξίες, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες είναι διαφορετικές σε κάθε χώρα.

Η σύνταξη των απολογισμών βιωσιμότητας παλαιότερα γινόταν σε εθελοντικό επίπεδο από τους οργανισμούς, ωστόσο τα τελευταία χρόνια αποτελεί υποχρεωτική πρακτική κυρίως για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα βάσει του Νόμου 4403/2016 η δημοσίευση απολογισμών με μη χρηματοοικονομικά δεδομένα είναι υποχρεωτική σε συγκεκριμένες κατηγορίες εταιρειών όπως οι εισηγμένες εταιρείες στο ελληνικό Χρηματιστήριο, οι ασφαλιστικές εταιρείες και τα πιστωτικά ιδρύματα.

Τη δεκαετία του '90 οι πληροφορίες σχετικά με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα ήταν κυρίως ενσωματωμένες στις ετήσιες εκθέσεις των επιχειρήσεων (Daub et al., 2007), ωστόσο τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία ολοένα και αυξανόμενη πίεση στους οργανισμούς να δημοσιοποιούν ξεχωριστούς απολογισμούς βιωσιμότητας.

Η δημοσίευση των εκθέσεων βιωσιμότητας προέκυψε κυρίως εξαιτίας των αυξημένων απαιτήσεων των ενδιαφερόμενων ομάδων για διαφάνεια και λογοδοσία σχετικά με την επίδοση των οργανισμών στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα (Lodhia & Hess, 2014).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την ιστορική εξέλιξη των απολογισμών βιωσιμότητας φαίνεται ότι ξεκίνησαν ως κοινωνικοί απολογισμοί τις δεκαετίες του 1960 και 1970 καθώς υπήρχε έντονο ενδιαφέρον για τα κοινωνικά ζητήματα που αφορούσαν τους εργαζομένους, την κοινωνία και τους πελάτες (Gray et al., 1995). Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 άρχισαν να δημοσιοποιούνται πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον είτε στους ετήσιους απολογισμούς των οργανισμών είτε σε ξεχωριστούς απολογισμούς. Μάλιστα, η πρώτη περιβαλλοντική έκθεση δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά στο τέλος του 1989 και στη συνέχεια προκλήθηκε μία ολοένα και αυξανόμενη τάση για την εμφάνιση περιβαλλοντικών απολογισμών τη δεκαετία του 1990 κυρίως στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική (Kolk, 2004). Στο τέλος της δεκαετίας του '90 οι οργανισμοί άρχισαν να λαμβάνουν υπόψη τους τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα ταυτόχρονα σε κοινές εκθέσεις που δημοσιοποιούνταν ξεχωριστά από τους χρηματοοικονομικούς απολογισμούς (Reddy & Goedon, 2010). Ωστόσο, οι οργανισμοί άρχισαν να παρουσιάζουν πληροφορίες βιωσιμότητας σε ετήσιες εκθέσεις κυρίως από το 2000 και μετά (Buhr et al., 2014).

Ο Απολογισμός Βιωσιμότητας χρησιμοποιείται συχνά αντί για τον όρο Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Christofi et al, 2012). Οι εκθέσεις που συμπεριλαμβάνουν ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες για την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική επίδοση μίας επιχείρησης ονομάζονται απολογισμοί βιωσιμότητας (Daub et al, 2003). Σύμφωνα με το GRI (2011) «ένας Απολογισμός Βιωσιμότητας συνιστά μια έκθεση που δημοσιεύεται από μια εταιρεία ή έναν

οργανισμό σχετικά με τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις που προκαλούνται από τις καθημερινές δραστηριότητές. Μια έκθεση βιωσιμότητας παρουσιάζει, επίσης, τις αξίες και το μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης και δείχνει τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής και της δέσμευσης για μια παγκόσμια, βιώσιμη οικονομία. Η υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας είναι η πρακτική της μέτρησης, της δημοσιοποίησης και της υπευθυνότητας απέναντι στα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη σε σχέση με τις επιδόσεις του οργανισμού προς το στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης. Μία έκθεση βιωσιμότητας θα πρέπει να παρέχει μία ισορροπημένη παρουσίαση της επίδοσης βιωσιμότητας του οργανισμού και να συμπεριλαμβάνει τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές επιδόσεις του».

Οι Thaslim & Antony (2016, σελ.25) περιγράφουν τους απολογισμούς βιωσιμότητας ως μία διαδικασία συστηματικής συγκέντρωσης πληροφοριών βιωσιμότητας ώστε να διευκολύνεται η σύγκριση με το παρελθόν και να καθίσταται δυνατή η πρόοδος όλων των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών στόχων μίας επιχείρησης.

Κάθε απολογισμός βιωσιμότητας περιλαμβάνει πληροφορίες για τις δράσεις του οργανισμού σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, κυρίως ενός έτους και περικλείει ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν την επίδοση των οργανισμών στους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης (Olanipekun et al., 2020).

Ουσιαστικά, οι εκθέσεις βιωσιμότητας περιλαμβάνουν πληροφορίες που αφορούν την εταιρική απόδοση στους τομείς του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της οικονομίας υπό την έννοια της Θεωρίας της Τριπλής Βάσης του Elkington (1997) που διατυπώθηκε στο προηγούμενο Κεφάλαιο.

Γενικότερα, είναι εμφανές ότι οι απολογισμοί βιωσιμότητας αποτελούν το στρατηγικό σχέδιο μίας επιχείρησης να επικοινωνήσει με τα ενδιαφερόμενα μέρη της τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές της επιδόσεις, ενώ επίσης αποτελούν και ένα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης της σταθερότητας της και αντιπροσωπεύουν μία αξιόπιστη πηγή πληροφοριών (Pedro-Lorenzo et al., 2009).

Τέλος, σύμφωνα με μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποίησε η εταιρεία Grant Thornton με στόχο να καταγράψει τις πρακτικές δημοσίευσης των Απολογισμών Βιώσιμης Ανάπτυξης στην Ελλάδα, μελετώντας 118 ελληνικές εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δημοσίευση των απολογισμών παρουσιάζει υψηλό ποσοστό συμμόρφωσης με διεθνή πρότυπα. Επίσης, το 75% των Εκθέσεων που δημοσιεύθηκαν έως τον Νοέμβριο του 2021 δήλωσαν πως έχουν εφαρμόσει τα διεθνή πρότυπα GRI. Ακόμα σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι από το σύνολο των εισηγμένων επιχειρήσεων στο χρηματιστήριο Αθηνών μόνο το 42% δημοσιεύει ετήσιο απολογισμό ESG (Grant Thornton, 2021).

### ***3.3 Σημασία και Ρόλος Απολογισμών Βιωσιμότητας***

Σύμφωνα με τους Kyo et al. (2016) οι επιχειρήσεις δημοσιοποιούν τις εκθέσεις βιωσιμότητας εξαιτίας της πίεσης των ενδιαφερομένων ομάδων να επιδείξουν καλή εταιρική συμπεριφορά και συμμόρφωση με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο.

Γενικότερα, οι λόγοι και τα κίνητρα που οι επιχειρήσεις δημοσιοποιούν μη χρηματοοικονομικά στοιχεία εθελοντικά έχει απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα με αποτέλεσμα να έχουν διαμορφωθεί πέντε σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις, οι οποίες είναι η Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Theory), η Θεσμική Θεωρία (Institutional Theory), η Θεωρία της Νομιμότητας (Legitimacy Theory), η Θεωρία Σηματοδότησης (Signaling Theory) και η Κοινωνικοοικονομική Θεωρία (Socioeconomic Theory).

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών, οι οργανισμοί δεν πρέπει να είναι υπόλογοι μόνο στους επενδυτές αλλά και στα ενδιαφερόμενα μέρη τους, καθώς θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα συμφέροντα και τις προσδοκίες τους. Συνεπώς οι απολογισμοί αειφορίας είναι ένα τρόπος επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών (Adams, 2002 όπως αναφέρεται στους Bellucci & Manetti, 2018).

Η Θεσμική Θεωρία επισημαίνει ότι οι λόγοι δημοσιοποίησης των απολογισμών βιωσιμότητας εξαρτώνται από διάφορα οργανωσιακά, κανονιστικά και γνωστικά κίνητρα (Larrinaga-Gonzalez & Bebbington, 2001). Για παράδειγμα, ο Adams (2002) όπως αναφέρεται στο Bini & Bellucci, (2020) αναφέρει ως κίνητρα τα χαρακτηριστικά του οργανισμού (μέγεθος, κέρδος, κλάδος), κοινωνικούς, πολιτικούς, νομικούς, πολιτιστικούς παράγοντες, τη πίεση των ΜΜΕ και την δύναμη των ενδιαφερόμενων ομάδων. Ακόμα, σύμφωνα με τη Θεωρία της Νομιμότητας, οι οργανισμοί εκδίδουν εκθέσεις βιωσιμότητας κυρίως για στρατηγικούς ρόλους, για να μειώσουν το εξωτερικό κόστος ή να αποφύγουν τις πιέσεις των ενδιαφερόμενων μερών ή των Αρχών (Deegan, 2002). Επιπλέον, στη θεωρία της Σηματοδότησης αναφέρεται ότι οι επιχειρήσεις εκδίδουν τους απολογισμούς αειφορίας για να δείξουν τους στόχους, τις αξίες και τα αποτελέσματα τους σχετικά με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα (Clarkson et al, 2011 όπως αναφέρεται στους Bellucci & Manetti, 2018). Τέλος, στη Κοινωνικοοικονομική θεωρία επισημαίνεται ότι οι οργανισμοί πρέπει να αναλύουν τις εκθέσεις βιωσιμότητας μέσα σε ένα κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο ώστε να αποφεύγεται η ανισότητα μεταξύ των αξιών της κοινωνίας και των αξιών του οργανισμού (Clarkson et al, 2011 όπως αναφέρεται στο Bini & Bellucci, 2020).

Όσον αφορά τη σημασία των απολογισμών βιωσιμότητας για τους οργανισμούς είναι αποδεδειγμένα τεράστια. Οι επιχειρήσεις μέσα από την δημοσίευση των απολογισμών βιωσιμότητας, ενισχύουν την εικόνα τους, βελτιώνουν την απόδοσή τους και αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Karagiannis et al, 2019).

Επιπλέον, μέσα από τους απολογισμούς βιωσιμότητας οι οργανισμοί καλούνται να είναι περισσότερο διαφανείς σχετικά με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την κοινωνία και έτσι με αυτό τον τρόπο οδηγούνται και σε καλύτερη λήψη αποφάσεων (GRI, 2013).

Η σύνταξη και δημοσιοποίηση ενός απολογισμού βιωσιμότητας επιφέρει εσωτερικά και εξωτερικά οφέλη για τους οργανισμούς. Τα εσωτερικά είναι η κατανόηση των κινδύνων και των ευκαιριών, η σύγκριση με άλλους οργανισμούς του κλάδου και η ανάπτυξη μίας μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Από την άλλη, τα εξωτερικά οφέλη είναι η απόκτηση πιστών και αφοσιωμένων πελατών, η βελτίωση της φήμης της επωνυμίας

και η διευκόλυνση των ενδιαφερόμενων μερών να κατανοήσουν την πραγματική αξία του οργανισμού (GRI, 2013).

Επιπρόσθετα, ο απολογισμός βιωσιμότητας συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών αειφορίας, στην ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας, στην ενεργοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Hespenheide et al., 2010).

Επίσης, η δημοσίευση απολογισμών βιωσιμότητας βοηθάει στη μείωση της αβεβαιότητας των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με τις συνέπειες των αποφάσεων που λαμβάνει ο οργανισμός (Andrikopoulos et al., 2014).

Παράλληλα, οι οργανισμοί μέσα από την δημοσίευση των πληροφοριών αειφορίας έχουν τη δυνατότητα να προσελκύουν περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνους επενδυτές (Mackey et al, 2007) και να προβάλλουν τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά τους επιτεύγματα (Cowan et al., 2010).

Ωστόσο, εκτός από τα οφέλη των απολογισμών βιωσιμότητας που αναλύθηκαν παραπάνω, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι απολογισμοί βιωσιμότητας τα τελευταία χρόνια έχουν επικριθεί έντονα. Αρχικά, έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε τακτικές «πράσινου ξεπλύματος» (greenwashing) έχουν δηλαδή την τάση να δημοσιοποιούν στους απολογισμούς βιωσιμότητας μόνο τις θετικές επιπτώσεις τους σχετικά με θέματα αειφορίας, αποφεύγοντας τις αρνητικές για να μην χαλάσουν την εικόνα τους (Iatridis, 2013). Επιπλέον, έχει αποδειχθεί σε έρευνες ότι οι εκθέσεις βιωσιμότητας χρησιμοποιούνται για λόγους εντυπωσιασμού (Barkemeyer et al., 2014) και επηρεασμού των ενδιαφερόμενων μερών (Hahn & Lülfs., 2014) και όχι τόσο για να παρουσιάσουν μία αληθινή εικόνα για τις επιδόσεις των επιχειρήσεων για τα θέματα βιωσιμότητας.

Τέλος, έχει παρατηρηθεί η έλλειψη ενοποίησης με τις χρηματοοικονομικές εκθέσεις καθώς παρόλο που οι πληροφορίες βιωσιμότητας περιλαμβάνονται αρκετές φορές στην ετήσια έκθεση δεν φαίνεται να υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ των κοινωνικών και περιβαλλοντικών πληροφοριών με τις οικονομικές (Hubbard, 2009).

### **3.4 Πρότυπα και Αρχές Σύνταξης**

Η σύνταξη των Απολογισμών Βιωσιμότητας πραγματοποιείται με βάση συγκεκριμένες κατευθυντήριες οδηγίες από διεθνή, εθνικά και κλαδικά πρότυπα και αρχές όπως το πρότυπο GRI, το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ, το Πρότυπο AA1000, το Πρότυπο SASB, το Πρότυπο ISO 26000, τους δείκτες CR Index και FTSE4GOOD καθώς και τις Αρχές του Ελληνικού Κώδικα Βιωσιμότητας.

#### **3.4.1 Βασικές Αρχές σύνταξης Απολογισμών, NFRD & CSRD**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε το 2014 οδηγία για τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών ( Non-Financial Reporting Directive, NFRD).

Πιο συγκεκριμένα, η οδηγία NFRD απαιτεί από εταιρείες δημοσίου συμφέροντος που απασχολούν περισσότερους από 500 εργαζόμενους να δημοσιεύουν πληροφορίες σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τα ανθρώπινα δικαιώματα και μέτρα ενάντια στη διαφθορά. Με την οδηγία αυτή, επίσης, θεσπίστηκε και όρος της «διπλής ουσιαστικότητας» (double materiality), δηλαδή της δημοσίευσης πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο που τα ζητήματα βιωσιμότητας επηρεάζουν την επίδοση των επιχειρήσεων αλλά και σχετικά με τον αντίκτυπο τους στους ανθρώπους και το περιβάλλον. Στο πεδίο της Οδηγίας εμπίπτουν 11.700 επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένων των εισηγμένων εταιρειών, των τραπεζών και των ασφαλιστικών επιχειρήσεων.

Ωστόσο, εξαιτίας κάποιων ασαφειών που δημιουργούσαν προβλήματα στην εφαρμογή αυτής της Οδηγίας, στις 21 Απριλίου 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε στην δημοσίευση πρότασης τροποποίησης της υφιστάμενης Οδηγίας σχετικά με ένα νέο διευρυμένο θεσμικό πλαίσιο που αφορά τη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD).

Πιο αναλυτικά, η νέα Οδηγία επεκτείνει την υποχρεωτικότητα της δημοσιοποίησης απολογισμών βιωσιμότητας για όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις και για όλες τις εταιρείες με τίτλους εισηγμένους σε ρυθμιζόμενες αγορές της Ε.Ε. με εξαίρεση τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών και των ασφαλιστικών εταιρειών,



ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή. Οι εταιρείες που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της Οδηγίας θα πρέπει να συμμορφωθούν με τους νέους κανόνες για τις οικονομικές χρήσεις που ξεκινούν την ή μετά την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2023 ενώ οι μικρομεσαίες από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2026.

Σύμφωνα, λοιπόν, με την νέα Οδηγία CSRD οι οργανισμοί θα πρέπει να περιλαμβάνουν στις εκθέσεις βιωσιμότητας τις εξής πληροφορίες ([www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)):

α) Σύντομη περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου και της στρατηγικής της επιχείρησης, στην οποία θα περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με:

- την ανθεκτικότητα του επιχειρηματικού μοντέλου έναντι κινδύνων που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας,
- τις ευκαιρίες για την επιχείρηση που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας,
- τα σχέδια της επιχείρησης ώστε να διασφαλίζεται ότι συνάδουν με τη μετάβαση προς τη βιώσιμη οικονομία,
- τον τρόπο που το επιχειρηματικό μοντέλο και η στρατηγική λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών και τις επιπτώσεις της επιχείρησης σε θέματα βιωσιμότητας,
- τον τρόπο που έχει εφαρμοσθεί η στρατηγική της επιχείρησης σχετικά με θέματα βιωσιμότητας.

β) Περιγραφή τόσο των στόχων που αφορούν θέματα αειφορίας όσο και της προόδου που έχει σημειώσει η επιχείρηση για την επίτευξη των εν λόγω στόχων.

γ) Περιγραφή του ρόλου των διοικητικών, διαχειριστικών και εποπτικών οργάνων σε σχέση με θέματα βιωσιμότητας.

δ) Περιγραφή των πολιτικών της επιχείρησης σε σχέση με θέματα βιωσιμότητας.

ε) Περιγραφή της διαδικασίας που εφαρμόζεται σε θέματα αειφορίας, των βασικότερων πραγματικών ή δυνητικών αρνητικών επιπτώσεων που συνδέονται με την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, τυχόν μέτρων που λαμβάνονται και του αποτελέσματος αυτών για την πρόληψη, τον μετριασμό ή την επανόρθωση των αρνητικών επιπτώσεων.

στ) Περιγραφή των κυριότερων κινδύνων για την επιχείρηση που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας, των εξαρτήσεων της επιχείρησης από τα εν λόγω θέματα και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους κινδύνους.

ζ) Δείκτες που αναφέρονται στα παραπάνω.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τα άυλα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων το πνευματικό, ανθρώπινο, κοινωνικό κεφάλαιο και το κεφάλαιο της δημιουργίας σχέσεων. Ενώ, επίσης, οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους χρονικούς ορίζοντες.

Ακόμα, τα πρότυπα που θα ακολουθούν οι επιχειρήσεις κατά τη σύνταξη των εκθέσεων βιωσιμότητας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις κατευθυντήριες γραμμές της Ε.Ε. Αυτά μπορεί να είναι το Διεθνές Πρότυπο GRI, το πρότυπο του Οργανισμού Λογιστικών Προτύπων για τη βιωσιμότητα (SASB), το διεθνές Συμβούλιο Ενοποιημένης Πληροφόρησης (IIRC) κ.α.

Τέλος, σημαντικό ρόλο θα έχουν και οι επιτροπές ελέγχου και οι ελεγκτές, οι οποίοι θα πρέπει να παρακολουθούν τη διαδικασία σύνταξης και δημοσίευσης των εκθέσεων βιωσιμότητας και να υποβάλλουν συστάσεις για τη διασφάλιση της ακεραιότητας των πληροφοριών που παρέχονται από τις επιχειρήσεις.

### ***3.4.2. Πρότυπο GRI***

Οι κατευθυντήριες οδηγίες σύνταξης των απολογισμών βιωσιμότητας Global Reporting Initiative (GRI) χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό από πολλούς οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου και γεωγραφικής θέσης. Σύμφωνα με το Πρότυπο GRI μέσα από τους απολογισμούς βιωσιμότητας δημοσιοποιούνται οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις μίας επιχείρησης που αφορούν το περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία.

Όσον αφορά την ανάλυση ουσιαστικότητας, το GRI υποστηρίζει με βάση την αρχή της ουσιαστικότητας ότι ένας οργανισμός οφείλει να προσδιορίζει τα ουσιαστικά του θέματα δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις του και την επιρροή τους στις αποφάσεις των ενδιαφερόμενων μερών.

Ουσιαστικότητα είναι το όριο στο οποίο τα θέματα γίνονται αρκετά σημαντικά ώστε να συμπεριληφθούν στον απολογισμό (GRI,2013). Είναι λοιπόν, υψίστης σημασίας για τον οργανισμό, τόσο ο εντοπισμός και η λειτουργία των ουσιαστικών θεμάτων σύμφωνα με τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών (Hsu et al., 2013) όσο και επίδοση του οργανισμού σχετικά με τα ζητήματα αυτά. Ο κάθε οργανισμός, λοιπόν, θα πρέπει να αποτυπώνει την ανάλυση ουσιαστικότητας είτε διαγραμματικά είτε σε μορφή πίνακα.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά τους βασικούς δείκτες GRI διακρίνονται σε τέσσερις σειρές. Η πρώτη σειρά αποτελείται από τη σειρά δεικτών GRI 100, ξεκινώντας από τον δείκτη GRI 101, ο οποίος ονομάζεται θεμελιώδης. Ο δείκτης GRI 102 αφορά γενικές τυποποιημένες δημοσιοποιήσεις (επωνυμία, τοποθεσία και μέγεθος εταιρείας, νομική μορφή και χώρες δραστηριοποίησης, στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού, ακεραιότητα και ηθική, στρατηγική για την βιώσιμη ανάπτυξη κ.α.) και ο δείκτης GRI 103 αφορά την οριοθέτηση και ανάλυση των ουσιαστικών θεμάτων.

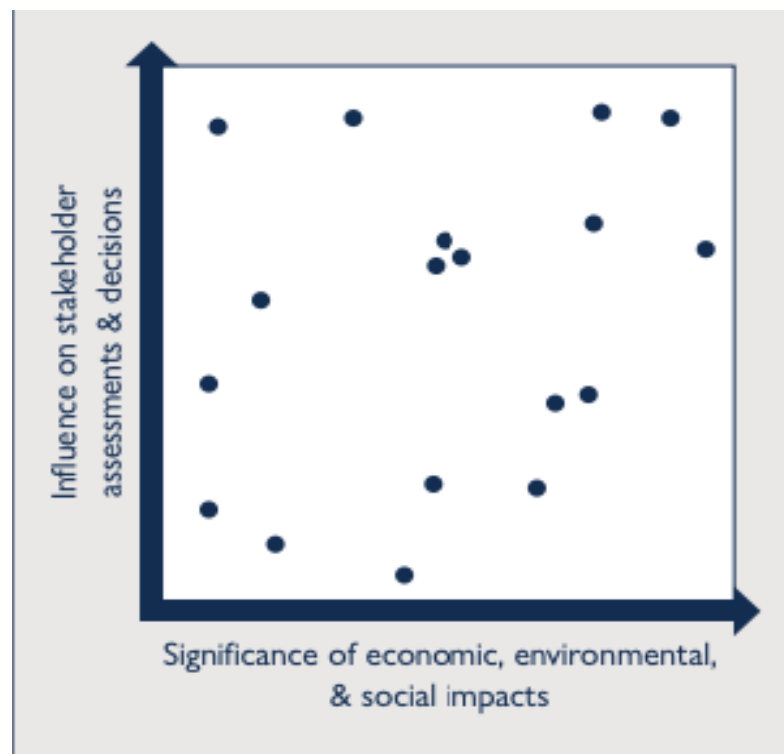
Η σειρά GRI 200 αφορά την οικονομική επίδοση, την παρουσία της επιχείρησης στην αγορά, τις έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις, τις πρακτικές προμηθειών και την αντιμετώπιση της διαφθοράς. Ακόμα, η σειρά GRI 300 σχετίζεται με το περιβάλλον και συγκεκριμένα με τα υλικά, την ενέργεια, το νερό, την βιοποικιλότητα, τις εκπομπές αέριων ρύπων, τα απόβλητα, την συμμόρφωση με τη περιβαλλοντική νομοθεσία και την περιβαλλοντική αξιολόγηση των προμηθευτών. Τέλος, η σειρά GRI 400 αφορά την κοινωνία, την απασχόληση, το ανθρώπινο δυναμικό, τις σχέσεις εργαζομένων-διοίκησης, τα εργασιακά προβλήματα, τα ανθρώπινα δικαιώματα και την τοπική κοινωνία ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).

Καταλήγοντας, το Πρότυπο GRI επισημαίνει τις βασικές Αρχές τόσο για τον καθορισμό του περιεχομένου των απολογισμών βιωσιμότητας όσο και τις Αρχές για τον καθορισμό της ποιότητας τους.

Οι βασικές Αρχές που καθορίζουν το περιεχόμενο των απολογισμών είναι:

- Η συμμετοχικότητα των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder Inclusiveness): Ο οργανισμός πρέπει να ορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη του και να εξηγεί με ποιόν τρόπο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τα συμφέροντα τους.

- Το πλαίσιο βιωσιμότητας (Sustainability Context): Ο απολογισμός θα πρέπει να παρουσιάζει την επίδοση του οργανισμού σε ένα ευρύτερο πλαίσιο βιωσιμότητας.
- Η ουσιαστικότητα (Materiality): Ο απολογισμός θα πρέπει να καλύπτει θέματα που αποτυπώνουν τις επιπτώσεις του οργανισμού για την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον ή επηρεάζουν τις αξιολογήσεις και αποφάσεις των ενδιαφερόμενων μερών (Σχήμα 3.1).



**Σχήμα 3.1 Οπτική Απεικόνιση της προτεραιοποίησης των θεμάτων βιωσιμότητας**

- Η πληρότητα (Completeness): Ο απολογισμός πρέπει να περιλαμβάνει την κάλυψη των σημαντικών θεμάτων και των Ορίων τους, επαρκείς πληροφορίες για τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις του οργανισμού και να δίνει τη δυνατότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογούν τις επιδόσεις του οργανισμού κατά την περίοδο αναφοράς.

Οι βασικές Αρχές που καθορίζουν την ποιότητα του απολογισμού είναι η:

- Ακρίβεια (Accuracy): Οι πληροφορίες του απολογισμού πρέπει να είναι ακριβείς και λεπτομερείς για να μπορούν τα ενδιαφερόμενα μέρη να πληροφορούνται για την απόδοση του οργανισμού.
- Ισορροπία (Balance): Οι πληροφορίες πρέπει να αποτυπώνουν τις θετικές και αρνητικές επιδόσεις του οργανισμού ώστε να επιτρέπεται η αιτιολογημένη αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης.
- Σαφήνεια (Clarity): Οι πληροφορίες που παρέχονται πρέπει να κατανοητές και προσβάσιμες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που χρησιμοποιούν τον απολογισμό.
- Συγκρισιμότητα (Comparability): Ο οργανισμός πρέπει να συγκεντρώνει και να παρουσιάζει τις πληροφορίες με συνέπεια. Οι πληροφορίες πρέπει να αποτυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπουν στα ενδιαφερόμενα μέρη να αναλύουν τις αλλαγές του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου και τη σύγκριση με άλλους οργανισμούς.
- Αξιοπιστία (Reliability): Ο οργανισμός πρέπει να συγκεντρώνει, καταγράφει, συντάσσει, αναλύει και να παρουσιάζει πληροφορίες και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία του απολογισμού με τρόπο που να μπορούν να ελεγχθούν.
- Τακτική και Έγκαιρη Ενημέρωση (Timeliness): Ο οργανισμός θα πρέπει να δημοσιεύει απολογισμό βιωσιμότητας σε τακτική βάση, ώστε οι πληροφορίες να είναι εγκαίρως διαθέσιμες στα ενδιαφερόμενα μέρη για να μπορούν να λαμβάνουν ενημερωμένες αποφάσεις.

### **3.4.3 Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ**

Το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ (Global Compact Initiative) αναπτύχθηκε από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών το 2002. Ουσιαστικά είναι ένα σύνολο δέκα αρχών που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς. Οι δέκα βασικές Αρχές είναι ([www.globalcompact.gr](http://www.globalcompact.gr)):

1. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σέβονται την προστασία των διεθνώς αναγνωρισμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
2. Θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι δεν συνεργούν στην καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
3. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι,
4. την εξάλειψη όλων των μορφών αναγκαστικής εργασίας,
5. την κατάργηση της παιδικής εργασίας,
6. την εξάλειψη των διακρίσεων σχετικά με την απασχόληση και την εργασία.
7. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν μία προληπτική προσέγγιση στις περιβαλλοντικές προκλήσεις,
8. να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας και
9. να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών.
10. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λειτουργούν κατά της διαφθοράς σε όλες τις μορφές της, συμπεριλαμβάνοντας τον εκβιασμό και τη δωροδοκία.

Επιπλέον, εκτός από τις δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ, τα Ηνωμένα Έθνη το 2015 διαμόρφωσαν την Ατζέντα 2030 και υιοθέτησαν 17 στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals-SDGs), οι οποίοι διαρθρώνονται σε πέντε βασικούς πυλώνες: α) τους ανθρώπους, β) τον πλανήτη, γ) την ευημερία, δ) την ειρήνη και ε) τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων. Αυτοί οι στόχοι είναι ([www.unic.org](http://www.unic.org)) (Σχήμα 3.2):

1. Μηδενική Φτώχεια.
2. Μηδενική Πείνα.
3. Καλή υγεία και ευημερία.
4. Ποιοτική Εκπαίδευση.
5. Ισότητα των φύλων.

6. Καθαρό Νερό και Αποχέτευση.
7. Φτηνή και Καθαρή Ενέργεια.
8. Αξιοπρεπής Εργασία και Οικονομική Ανάπτυξη.
9. Βιομηχανία, Καινοτομία και Υποδομές.
10. Λιγότερες Ανισότητες.
11. Βιώσιμες Πόλεις και Κοινότητες.
12. Υπεύθυνη Κατανάλωση και παραγωγή.
13. Δράση για το Κλίμα.
14. Ζωή στο Νερό.
15. Ζωή στη Στεριά.
16. Ειρήνη, Δικαιοσύνη και Ισχυροί Θεσμοί.
17. Συνεργασία για τους Στόχους.



Σχήμα 3.2. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, ΟΗΕ

### **3.4.4 Πρότυπο AA1000**

Η σειρά προτύπων AA1000 δημιουργήθηκε από τον Βρετανικό Οργανισμό AccountAbility το 1995 και έχει ως στόχο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο βιώσιμες και υπεύθυνες ([www.accountability.org](http://www.accountability.org)).

Πιο συγκεκριμένα, αποτελείται από τις βασικές αρχές (AA1000APS-Principles), το πρότυπο διασφάλισης (AA1000AS- Assurance Standard) και το πρότυπο συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών (AA1000SES Stakeholder Engagement Standard).

Το πρότυπο AA1000APS-Principles περιλαμβάνει τις αρχές υπευθυνότητας όπως την αρχή της «Ουσιαστικότητας», της «Συμμετοχικότητας», της «Ανταπόκρισης» και της «Επίδρασης». Η αρχή της «Ουσιαστικότητας» ορίζει τα θέματα που είναι σημαντικά για την επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Η αρχή της «Συμμετοχικότητας» υποστηρίζει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στην ανάπτυξη μίας υπεύθυνης στρατηγικής βιωσιμότητας. Η αρχή της «Ανταπόκρισης» σχετίζεται με την ανταπόκριση της επιχείρησης στα σημαντικά θέματα βιωσιμότητας και η αρχή της «Επίδρασης» αφορά την αξιολόγηση των συνεπειών από τις στρατηγικές βιωσιμότητας που ακολουθεί η επιχείρηση (AccountAbility, 2020).

### **3.4.5 Πρότυπο SASB**

Το Sustainability Accounting Standards Board (SASB) είναι ένας ανεξάρτητος, μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 2011 στις ΗΠΑ και αναπτύσσει πρότυπα αξιολόγησης της εταιρικής βιωσιμότητας, βοηθώντας τους οργανισμούς να δημοσιοποιούν σημαντικές πληροφορίες για τους επενδυτές και το κοινό. Εστιάζει σε θέματα βιωσιμότητας ESG και αναπτύσσει βασικούς δείκτες απόδοσης της βιωσιμότητας για διάφορους τομείς όπως τις μεταφορές, την τεχνολογία, τις επικοινωνίες, το τραπεζικό σύστημα, τις υπηρεσίες, την υγεία κ.α. ([www.sasb.org](http://www.sasb.org)).

Σύμφωνα με το πρότυπο SASB, διακρίνονται πέντε βασικές κατηγορίες βιωσιμότητας (περιβάλλον, διακυβέρνηση, κοινωνικό κεφάλαιο, ανθρώπινο κεφάλαιο,



επιχειρηματικό μοντέλο και καινοτομία) που αποτελούνται από είκοσι έξι σημαντικά θέματα βιωσιμότητας (Σχήμα 3.3).



**Σχήμα 3.3. Κατηγορίες & Θέματα Βιωσιμότητας, SASB**

Επιπλέον, ο οργανισμός έχει διαμορφώσει και ένα πίνακα ουσιαστικότητας με βάση τα σημαντικά θέματα που απασχολούν όλους τους κλάδους της οικονομίας.

Για παράδειγμα, σύμφωνα με το πρότυπο SASB τις εμπορικές τράπεζες τις απασχολούν περισσότερο τα παρακάτω σημαντικά θέματα ([www.sasb.org](http://www.sasb.org)) :

- Η προστασία των προσωπικών δεδομένων (Κοινωνικό Κεφάλαιο).
- Η προσβασιμότητα και η διαθεσιμότητα (Κοινωνικό Κεφάλαιο).
- Ο σχεδιασμός των προϊόντων/ υπηρεσιών και η διαχείριση του κύκλου ζωής (Επιχειρηματικό Μοντέλο και Καινοτομία).
- Η διαχείριση των κινδύνων (Διακυβέρνηση).

### **3.4.6. Πρότυπο ISO 26000**

Το Πρότυπο ISO 26000 δημιουργήθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization-ISO) το 2010. Ο στόχος του είναι να υποστηρίζει τους οργανισμούς να εφαρμόζουν τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και να προβάλλει τις βέλτιστες πρακτικές. Το συγκεκριμένο Πρότυπο απευθύνεται σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων.

Τα κύρια θέματα εταιρικής υπευθυνότητας που περιλαμβάνει αφορούν τη διακυβέρνηση, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις εργασιακές πρακτικές, τα καταναλωτικά θέματα, το περιβάλλον, τις πρακτικές ορθής λειτουργίας και την ανάπτυξη τοπικών κοινοτήτων ([www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html](http://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html)).

### **3.4.7 Οι δείκτες CR Index και FTSE4GOOD**

Δύο ακόμα βασικοί δείκτες που μετρούν τις επιδόσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων είναι οι δείκτες CR Index και FTSE4GOOD.

Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης CR Index είναι ένας διεθνώς αναγνωρισμένος δείκτης που συστάθηκε το 2002 από τον οργανισμό Business in the Community (BITC) και εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο αξιολόγησης των επιδόσεων ΕΚΕ σε τομείς όπως η κοινωνία, το περιβάλλον, οι εργαζόμενοι και η αγορά ([www.cri.org](http://www.cri.org)).

Επίσης, ο δείκτης FTSE4GOOD δημιουργήθηκε το 2001 από την εταιρεία FTSE Russel και μετράει την απόδοση των οργανισμών σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και διακυβέρνησης. Ο δείκτης FTSE4GOOD μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο παρακολούθησης βιώσιμων επενδύσεων, έρευνας, σημείο αναφοράς και σύγκρισης. Οι υποκατηγορίες του δείκτη που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές περιπτώσεις είναι οι FTSE4GOOD Emerging Indexes, FTSE4GOOD ASEAN 5 Index, FTSE4Good IBEX Index, FTSE4GOOD Developed Minimum Variance Index, FTSE4GOOD Bursa Malaysia Index και FTSE4GOOD TIP Taiwan ESG Index ([www.ftserussell.com](http://www.ftserussell.com)).

### ***3.4.8 Αρχές Ελληνικού Κώδικα Βιωσιμότητας***

Ο Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας αποτελεί ένα δομημένο σύστημα αναφοράς ως προς τη διαφάνεια και την αυτοδέσμευση των οργανισμών στα θέματα βιωσιμότητας. Διαμορφώθηκε από τη συνεργασία του QualityNet Foundation με το Γερμανικό Συμβούλιο για την βιώσιμη ανάπτυξη, στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας Sustainable Greece 2020 ([www.sustainablegreece2020.com](http://www.sustainablegreece2020.com)).

Ο Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας βασίζεται σε διεθνή πρότυπα αναφοράς όπως το GRI και το United Nations Global Compact, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Οδηγίας για τη δημοσιοποίηση μη-χρηματοοικονομικών στοιχείων, ενσωματώνει τις αρχές Βιώσιμης Ανάπτυξης και συνδέεται με τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Βιωσιμότητας.

Στον Ελληνικό Κώδικα Βιωσιμότητας μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ανεξάρτητα από το μέγεθος τους ή το νομικό τους καθεστώς. Αποτελείται από είκοσι κριτήρια που αφορούν τη στρατηγική του οργανισμού (στρατηγική ανάλυση, ουσιαστικότητα, στοχοθέτηση, διαχείριση της αλυσίδας), τη διαδικασία διαχείρισης (υπευθυνότητα, καταγραφή και παρακολούθηση με δείκτες επίδοσης, πολιτικές αμοιβών και κινήτρων για τη βιώσιμη ανάπτυξη, διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη, προιοντική υπευθυνότητα και καινοτομία), το περιβάλλον (χρήση και διαχείριση φυσικών πόρων, εκπομπές αερίων και κλιματική αλλαγή) και την κοινωνία (εργασιακά δικαιώματα, ίσες ευκαιρίες, απασχόληση, ανθρώπινα δικαιώματα, ενίσχυση τοπικών κοινωνιών, συμμετοχή σε πρωτοβουλίες και πολιτική επιρροή, πρόληψη και καταπολέμηση της διαφθοράς) ([www.greekcode.sustainablegreece2020.com](http://www.greekcode.sustainablegreece2020.com)).

### **3.4.9 Συστάσεις TCFD για το κλίμα**

Το Συμβούλιο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Financial Stability Board) δημοσιοποίησε το 2017 συστάσεις για τη δημοσιοποίηση χρηματοοικονομικών πληροφοριών σχετικά με το κλίμα (The Financial Board Task Force on Climate Related Financial Disclosures, TCFD). Βασικός σκοπός αυτών των Συστάσεων είναι η ενδυνάμωση και προστασία των οργανισμών όπως τα τραπεζικά ιδρύματα, από τους κινδύνους που επιφέρει η κλιματική αλλαγή.

Πιο συγκεκριμένα οι Συστάσεις βοηθάνε τους επενδυτές και γενικότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός πρέπει να αξιολογεί και αντιμετωπίζει τους κλιματικούς κινδύνους και τις ευκαιρίες.

Συνεπώς, βοηθάνε τα ενδιαφερόμενα μέρη να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις και να προγραμματίζουν στρατηγικά τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με τη κλιματική αλλαγή σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Οι τέσσερις θεματικοί πυλώνες που προτείνουν οι Συστάσεις TCFD είναι ([www.fsb-tcfid.org](http://www.fsb-tcfid.org)) :

1. Η Διακυβέρνηση (Governance) του οργανισμού σχετικά με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από την κλιματική αλλαγή.
2. Η Στρατηγική (Strategy) με βάση την οποία ο οργανισμός αναγνωρίζει και διαχειρίζεται τις ενδεχόμενες επιπτώσεις των κινδύνων και των ευκαιριών.
3. Η Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management), δηλαδή οι διαδικασίες του οργανισμού για την αναγνώριση, αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κλιματικών κινδύνων.
4. Οι Μετρήσεις και η Στοχοθεσία (Metrics & Targets) μέσα από τη χρήση δεικτών επίδοσης για την αξιολόγηση και διαχείριση των κλιματικών κινδύνων και ευκαιριών (Σχήμα 3.4).



Σχήμα 3.4 Συστάσεις TCFD για το κλίμα. ([www.fsb-tcfd.org](http://www.fsb-tcfd.org))

### ***3.5 Απολογισμοί Βιωσιμότητας στον Τραπεζικό Κλάδο***

Η ευημερία και η οικονομική ανάπτυξη μίας χώρας σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό από τον τραπεζικό τομέα. Οι τράπεζες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην βιώσιμη ανάπτυξη και στη προστασία του περιβάλλοντος.

Οι δραστηριότητες βιωσιμότητας στον τραπεζικό τομέα ξεκίνησαν κυρίως τη δεκαετία του 1980, όπου επικεντρώθηκαν περισσότερο στην εσωτερική περιβαλλοντική διαχείριση όπως εξοικονόμηση των περιβαλλοντικών πόρων, χαμηλότερες εκπομπές αερίων και βελτίωση της φήμης των τραπεζών (Babiak & Trendafilova, 2011).

Ωστόσο, η παγκόσμια οικονομική κρίση κατά την περίοδο 2007-2009 ανάγκασε τις τράπεζες να γίνουν περισσότερο υπεύθυνες όσον αφορά την κοινωνία και το περιβάλλον (Cornett et al., 2016).

Ειδικότερα στις μέρες μας, οι τράπεζες δέχονται μεγάλη πίεση από τα ενδιαφερόμενα μέρη τους να υιοθετούν ολοένα και περισσότερες βιώσιμες και ηθικές πρακτικές και να αναλύουν βαθύτερα τους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς κινδύνους τους καθώς έχει αποδειχθεί ότι οι στρατηγικές βιωσιμότητας επιδρούν θετικά στην εικόνα και στην κερδοφορία των τραπεζών (Senthikumar et al., 2011) και μειώνουν τα λειτουργικά τους κόστη (Weber, 2012).

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ευθύνονται άμεσα και έμμεσα για την κλιματική αλλαγή και την καταστροφή του περιβάλλοντος. Όσον αφορά τις άμεσες συνέπειες, οι τράπεζες συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση των εκπομπών των αερίων του θερμοκηπίου μέσω της χρήσης του χαρτιού, της ηλεκτρικής ενέργειας, του κλιματισμού, του φωτισμού, της μεταφοράς και γενικότερα του ηλεκτρονικού τους εξοπλισμού. Από την άλλη πλευρά, οι έμμεσες συνέπειες αφορούν τις οικονομικές δραστηριότητες των τραπεζών όπως η παροχή κεφαλαίων σε ‘κοινωνικά και περιβαλλοντικά ανεύθυνους πελάτες’ (Putri et al., 2017). Ωστόσο, η θέση των τραπεζών είναι σημαντική όσο αφορά την προστασία του περιβάλλοντος καθώς μπορούν να υποστηρίξουν προσπάθειες προστασίας του περιβάλλοντος όπως η πράσινη τραπεζική και η χρηματοδότηση βιώσιμων έργων που σχετίζονται με ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και αειφορία (Miah et al., 2020).

Σύμφωνα με τον χάρτη ΕΚΕ των τραπεζών (Lenter et al., 2015), οι εσωτερικές δραστηριότητες της τράπεζας είναι η ανάπτυξη της χρηματοοικονομικής εκπαίδευσης, ο υπεύθυνος δανεισμός, η παροχή δίκαιων και διαφανών οικονομικών υπηρεσιών, η υποστήριξη των ατόμων με ειδικές ανάγκες, η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, η οικονομική υποστήριξη των κοινωνικών επιχειρήσεων, η χρηματοδότηση φιλικών προς το περιβάλλον επενδύσεων και η καταπολέμηση της διαφθοράς και της τρομοκρατίας. Από την άλλη, οι εξωτερικές δραστηριότητες ΕΚΕ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι ο εθελοντισμός για τη προστασία του περιβάλλοντος, η στήριξη των τοπικών κοινωνιών, του αθλητισμού, των ΜΚΟ και του πολιτισμού καθώς και η παροχή ίσων ευκαιριών και καλών συνθηκών εργασίας στους εργαζομένους (Σχήμα 3.5).

<b>CSR ACTIVITY</b>	<b>Activity integrated into business</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Developing financial literacy and awareness, financial education</li> <li>• Responsible, prudent lending, risk management</li> <li>• <b>Fair and transparent financial services</b>, handling of complaints</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helping disadvantaged clients to use banking services, products for clients with special needs</li> <li>• Involvement and ethical treatment of stakeholders</li> <li>• Providing financial support to social enterprises</li> <li>• Financing environmental protection investments</li> <li>• Developing the basic principles of financing sensitive sectors</li> <li>• Combating money laundering, corruption and terrorism</li> </ul>
	<b>Non-business activities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volunteering to improve the living environment</li> <li>• Supporting disadvantaged social groups</li> <li>• Supporting local communities</li> <li>• Supporting sports</li> <li>• Supporting NGOs</li> <li>• Supporting culture and the arts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporting disadvantaged people</li> <li>• Supporting sports</li> <li>• Supporting the arts, culture and science</li> <li>• Supporting NGOs</li> <li>• Mitigating environmental impacts (selective waste collection, office layout)</li> <li>• Providing jobs, appropriate working conditions, equal opportunities</li> </ul>
		<b>BANKING ACTIVITY</b>	

Σχήμα 3.5. Χάρτης ΕΚΕ τραπεζών, (Lenter et al., 2015)

Για την γνωστοποίηση των δραστηριοτήτων ΕΚΕ των τραπεζών απαιτείται η σύνταξη ετήσιας έκθεσης βιωσιμότητας όπου οι τράπεζες πρέπει να αποκαλύπτουν τις θετικές και αρνητικές επιδόσεις τους για την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον, ως μορφή λογοδοσίας στα ενδιαφερόμενα μέρη τους (Symes et al., 2017). Τα σημαντικότερα ενδιαφερόμενα μέρη μίας τράπεζας είναι οι ιδιοκτήτες (owners), οι δανειολήπτες (borrowers), οι καταθέτες (depositors), οι εργαζόμενοι (employees) οι διοικητικές (managers) και ρυθμιστικές αρχές (regulators) (Yamank, 2005).

Η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης των τραπεζών θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως μία τριπλή προσέγγιση α) ως ευκαιρία σχεδιασμού νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων για την βελτίωση της οικονομικής τους θέσης, όπως δάνεια χρηματοδότησης πράσινων επενδύσεων, δανειακά προϊόντα που προωθούν την βιώσιμη παραγωγή και κατανάλωση β) ως κίνδυνο που απειλεί τη βιωσιμότητα τους και γ) ως μία ευκαιρία συνεισφοράς στην βιώσιμη ανάπτυξη μέσα από την υιοθέτηση διάφορων πρακτικών αειφορίας με σημαντικά οφέλη για τη κοινωνία και το περιβάλλον (Νικολαίου., 2007).

Πλέον, υπάρχουν οι ‘ηθικοί’ (ethical investors) ή ‘περιβαλλοντικά υπεύθυνοι’ επενδυτές (environmental responsible investors) που επιδιώκουν να επενδύουν σε τράπεζες που εφαρμόζουν ηθικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές με υψηλή απόδοση βιωσιμότητας (Chamorro-Mera & Palacios-González, 2019), ώστε να προστατεύουν τις επενδύσεις τους από πιθανούς κινδύνους και απρόβλεπτες οικονομικές αποτυχίες (Campiglio, 2016). Οι κίνδυνοι εταιρικής βιωσιμότητας διαχωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες, α) στους κανονιστικούς κινδύνους που σχετίζονται με τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία, β) στους φυσικούς κινδύνους που προέρχονται από επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, γ) στους κινδύνους που επηρεάζουν τη φήμη π.χ. λόγω περιβαλλοντικών ατυχημάτων και δ) στους δικαστικούς κινδύνους που αφορούν πρόστιμα και οικονομικές επιβαρύνσεις (Coburn et al, 2011).

Συνεπώς, η έλλειψη ενός σχεδίου κοινωνικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης αλλά και οι επιβλαβείς συνθήκες εργασίας των εργαζομένων που σχετίζονται με την υγεία και ασφάλεια φαίνεται να επηρεάζουν αρνητικά την φήμη και το κέρδος των οικονομικών επιχειρήσεων (Attig et al, 2013).

Για το λόγο αυτό, έχουν διαμορφωθεί διάφορα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης της βιωσιμότητας των τραπεζικών ιδρυμάτων. Αρχικά, οι Ilankoon et al. (2017 όπως αναφέρεται στο Chatzitheodorou et al., 2021) πρότειναν επτά κριτήρια αξιολόγησης της κτιριακής βιωσιμότητας των επιχειρήσεων όπως την περιβαλλοντική ποιότητα της τοποθεσίας, την αποδοτικότητα, την κατανάλωση υλικών, την κατανάλωση νερού, την παραγωγή αποβλήτων και ρύπανσης. Επιπλέον, οι Zeidan et al. (2015 όπως αναφέρεται στο Chatzitheodorou et al., 2021) δημιούργησαν ένα βιώσιμο σύστημα αξιολόγησης με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών δανεισμού των τραπεζών που διαχωρίζονται σε δείκτες που προβάλλουν τα οικονομικά στοιχεία, την περιβαλλοντική ποιότητα, την κοινωνική ισότητα, την κοινωνικοοικονομική διάσταση, την περιβαλλοντική απόδοση και την κοινωνικό-περιβαλλοντική σταθερότητα.

Ακόμα, οι Demertzidis et al., (2015) χρησιμοποίησαν τους απολογισμούς βιωσιμότητας διάφορων οικονομικών κλάδων για να εκτιμήσουν τους κινδύνους αειφορίας. Πιο συγκεκριμένα, με τεχνικές συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking)



μελετήσαν τη πληρότητα των περιβαλλοντικών πληροφοριών στους απολογισμούς καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται περισσότερο στους κανονιστικούς κινδύνους που αφορούν την κλιματική αλλαγή και όχι τόσο στους φυσικούς, δικαστικούς και κινδύνους φήμης.

Οι Gambetta et al., (2017) μελέτησαν τη διαχείριση κινδύνων των ευρωπαϊκών τραπεζών μέσα από τις πληροφορίες που δίνουν στους απολογισμούς βιωσιμότητας την περίοδο 2011-2013. Η έρευνα τους απέδειξε ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με χαμηλότερο κίνδυνο κεφαλαίου, υψηλότερο κίνδυνο ρευστότητας και υψηλότερη κερδοφορία έχουν την τάση να εκδίδουν απολογισμούς βιωσιμότητας, προτείνοντας οι τράπεζες με χαμηλότερη κερδοφορία να δημοσιεύουν υψηλότερης ποιότητας πληροφορίες στους απολογισμούς ΕΚΕ.

Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα των Szegedi, Khan & Lentner (2020), οι οποίοι εξέτασαν τους απολογισμούς βιωσιμότητας στο κλάδο των τραπεζών στο Πακιστάν, απέδειξαν ότι η σωστή γνωστοποίηση των δραστηριοτήτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης βελτιώνει και τις οικονομικές επιδόσεις των τραπεζών.

Παράλληλα, ο Kilic (2015) μελετώντας 25 τράπεζες στη Τουρκία έδειξε ότι μόνο το ποσοστό 48,1% των τραπεζών δημοσιεύουν πληροφορίες κοινωνικής υπευθυνότητας ενώ από την άλλη, οι Kaium et al. (2017) μελετώντας 20 τράπεζες στο Μπαγκλαντές αποκάλυψαν ότι η δημοσίευση πληροφοριών για το περιβάλλον εκτοξεύτηκε από το 16% του συνόλου των τραπεζών το 2010 στο 83% το 2014.


Επίσης, οι Hanic et al., (2021) μελέτησαν τους απολογισμούς βιωσιμότητας των μεγαλύτερων τραπεζών στη Σερβία για τη χρονική περίοδο 2015-2019 και απέδειξαν ότι η πλειοψηφία των τραπεζών ασχολείται με την προστασία του περιβάλλοντος και υιοθετεί πολιτικές δέσμευσης της μείωσης των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον. Ακόμα, οι τράπεζες στη Σερβία παρέχουν ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες στους απολογισμούς τους, ωστόσο παρατηρήθηκε μία ασυνέπεια ως προς τη πληρότητα των πληροφοριών που δημοσιεύουν κάθε χρόνο.

Τα τελευταία χρόνια γίνονται ολοένα και περισσότερες προσπάθειες από διεθνείς και εθνικούς φορείς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών ώστε

οι τράπεζες να υιοθετήσουν φιλικές προς το περιβάλλον πολιτικές με μακροπρόθεσμή προοπτική. Τέτοιου είδους προσπάθειες είναι η Υπεύθυνη Τραπεζική και το κοινό σύστημα Ταξινόμησης των βιώσιμων δραστηριοτήτων που παρέχουν το πλαίσιο για ένα βιώσιμο τραπεζικό σύστημα.

Πιο συγκεκριμένα, στις 23 Σεπτεμβρίου του 2019, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών μαζί με 130 τράπεζες από 49 διαφορετικές χώρες συνυπέγραψαν τις έξι Αρχές της Υπεύθυνης Τραπεζικής και μέχρι σήμερα ο αριθμός των τραπεζών που συμμετέχουν σε αυτή την πρωτοποριακή κίνηση ανέρχεται σε περισσότερες από 270 τράπεζες σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι Αρχές Υπεύθυνης Τραπεζικής των Ηνωμένων Εθνών που παρέχουν ένα κοινωνικά υπεύθυνο τραπεζικό σύστημα με θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον είναι ([www.unepfi.org](http://www.unepfi.org)) (Εικόνα 3.1) :

1. Η εναρμόνιση της επιχειρηματικής στρατηγικής προκειμένου να συμφωνεί και να συνεισφέρει με τις ανάγκες και τους στόχους της κοινωνίας, όπως αποτυπώνονται στους Στόχους για την βιώσιμη Ανάπτυξη, στη Συμφωνία του Παρισιού για το Κλίμα καθώς και σε άλλα συναφή εθνικά και περιφερειακά πλαίσια.
2. Η συνεχής αύξηση των θετικών επιδράσεων με ταυτόχρονη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων και διαχείριση των κινδύνων προς τον άνθρωπο και το περιβάλλον.
3. Η Υπεύθυνη εργασία με τους πελάτες για την ενθάρρυνση βιώσιμων πρακτικών και την προώθηση οικονομικών δραστηριοτήτων που δημιουργούν ευημερία τόσο για τις σημερινές όσο και για τις μελλοντικές γενιές.
4. Η έγκαιρη και υπεύθυνη συμβουλευτική και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την εκπλήρωση των στόχων της κοινωνίας.
5. Η υλοποίηση της δέσμευσης σε αυτές τις Αρχές μέσω αποτελεσματικής διακυβέρνησης και ανάπτυξης κουλτούρας υπεύθυνης τραπεζικής.
6. Επανεξέταση κατά περιόδους της εταιρικής και συλλογικής εφαρμογής των Αρχών αυτών, με έμφαση στη λογοδοσία και διαφάνεια για τις θετικές επιδράσεις και τη συνεισφορά στους στόχους της κοινωνίας.

 <p><b>PRINCIPLE 1: ALIGNMENT</b></p> <p>We will align our business strategy to be consistent with and contribute to individuals' needs and society's goals, as expressed in the Sustainable Development Goals, the Paris Climate Agreement and relevant national and regional frameworks.</p>	 <p><b>PRINCIPLE 2: IMPACT &amp; TARGET SETTING</b></p> <p>We will continuously increase our positive impacts while reducing the negative impacts on, and managing the risks to, people and environment resulting from our activities, products and services. To this end, we will set and publish targets where we can have the most significant impacts.</p>	 <p><b>PRINCIPLE 3: CLIENTS &amp; CUSTOMERS</b></p> <p>We will work responsibly with our clients and our customers to encourage sustainable practices and enable economic activities that create shared prosperity for current and future generations.</p>
 <p><b>PRINCIPLE 4: STAKEHOLDERS</b></p> <p>We will proactively and responsibly consult, engage and partner with relevant stakeholders to achieve society's goals.</p>	 <p><b>PRINCIPLE 5: GOVERNANCE &amp; CULTURE</b></p> <p>We will implement our commitment to these Principles through effective governance and a culture of responsible banking.</p>	 <p><b>PRINCIPLE 6: TRANSPARENCY &amp; ACCOUNTABILITY</b></p> <p>We will periodically review our individual and collective implementation of these Principles and be transparent about and accountable for our positive and negative impacts and our contribution to society's goals.</p>

**Εικόνα 3.1. Αρχές Υπεύθυνης Τραπεζικής , ΟΗΕ**

Επιπλέον, σημαντικό σταθμό για την βιώσιμη τραπεζική αποτέλεσε και η καθιέρωση ενός κοινού συστήματος Ταξινόμησης των βιώσιμων δραστηριοτήτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση (EU Taxonomy for sustainable activities) τον Ιούνιο του 2020 προκειμένου να ενθαρρύνει τις πράσινες επενδύσεις για τη μετάβαση σε μία οικονομία ουδέτερη προς το κλίμα. Ο κανονισμός Ταξινόμησης έθεσε τους παρακάτω έξι περιβαλλοντικούς στόχους. Οι βιώσιμες δραστηριότητες θα πρέπει να συμβάλλουν ουσιαστικά τουλάχιστον σε έναν από αυτούς και να μην βλάπτουν τους υπόλοιπους ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)).

1. Μετριασμός της κλιματικής αλλαγής.
2. Προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή
3. Βιώσιμη χρήση και προστασία των υδάτινων και θαλάσσιων πόρων.
4. Μετάβαση σε μία κυκλική οικονομία, πρόληψη παραγωγής αποβλήτων και ανακύκλωση.
5. Πρόληψη και έλεγχος της ρύπανσης.
6. Προστασία και αποκατάσταση της βιοποικιλότητας και των οικοσυστημάτων.

Μέσα από την υιοθέτηση του κοινού συστήματος ταξινόμησης οι τράπεζες παρατήρησαν μείωση του φαινομένου greenwashing, εναρμονισμό των απολογισμών βιωσιμότητας, αυξημένη ζήτηση για βιώσιμα χρηματοοικονομικά προϊόντα, καλύτερη συνεργασία μεταξύ τράπεζας και πελατών και καλύτερη αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίδοσης των πελατών τους (European Banking Federation, 2021).

### **3.6 Συμπεράσματα**

Σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πολυάριθμους όρους προκειμένου να περιγράψουν τη πρακτική δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών όπως «Απολογισμός Βιωσιμότητας», «Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», «Κοινωνική και Περιβαλλοντική Έκθεση», «Ηθική Έκθεση» και «Απολογισμός Τριπλής Γραμμής» (Skouloudis et al., 2014).

Οι απολογισμοί βιωσιμότητας περιλαμβάνουν τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που τίθενται στους οργανισμούς από την κοινωνία σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (Carroll, 1991).

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί δημοσιοποιούν απολογισμούς βιωσιμότητας προκειμένου να γνωστοποιήσουν στα ενδιαφερόμενα μέρη τους τις δραστηριότητες και την επίδοσή τους σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

Οι περισσότεροι οργανισμοί συντάσσουν τους απολογισμούς βιωσιμότητας με βάση κατευθυντήριες οδηγίες και διεθνή, εθνικά και κλαδικά πρότυπα, ωστόσο, το πιο διαδεδομένο πρότυπο σύνταξης απολογισμών βιωσιμότητας σε παγκόσμιο επίπεδο είναι το πρότυπο GRI (Lozano et al., 2016).

Οι απολογισμοί βιωσιμότητας αποτελούν ένα σύγχρονο και καινοτόμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις που τους βοηθάει να ενισχύουν την εικόνα τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Karagiannis et al., 2019).

Τέλος, οι τράπεζες μέσα από την δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών σχετικά με τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες αειφορίας που αντιμετωπίζουν, την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους αναφορικά με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης και την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής.

## ***Κεφάλαιο 4. Αξιολόγηση της Ωριμότητας της Βιωσιμότητας των Επιχειρηματικών Μοντέλων***

### ***4.1.Εισαγωγή***

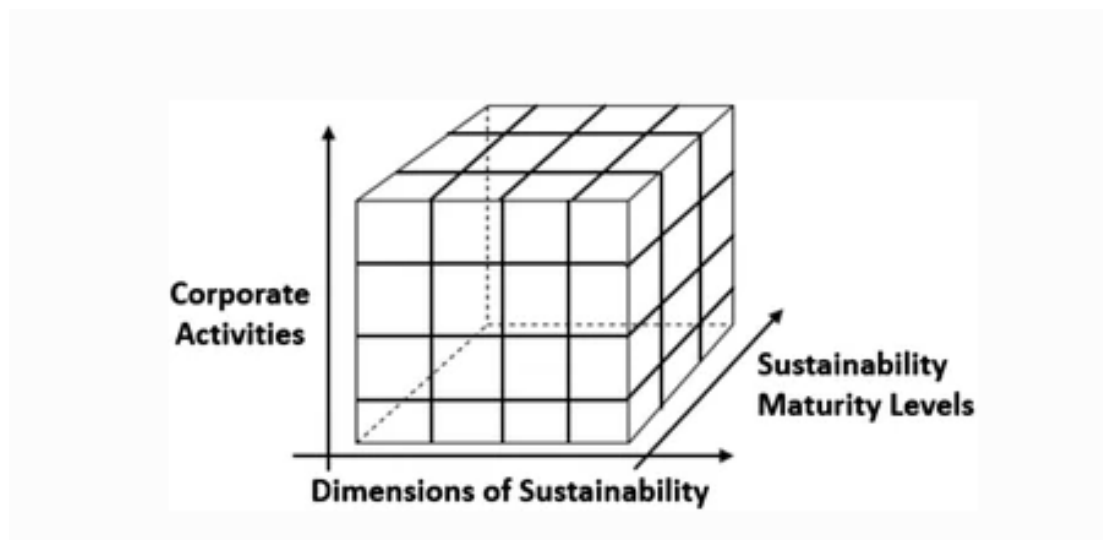
Στο παρόν Κεφάλαιο παρουσιάζονται έρευνες και μοντέλα αξιολόγησης της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων.

Πιο συγκεκριμένα, παρακάτω αναλύονται το μοντέλο ωριμότητας των Baumgartner & Ebner (2010), το μοντέλο ωριμότητας των Okongwi et al. (2013), το μοντέλο προς την ωριμότητα της βιωσιμότητας των Grayson & Ainsbury (2014), το μοντέλο Maturity Grid του Isaksson (2019), το μοντέλο ωριμότητας της βιωσιμότητας των Odwazny et al. (2019), το μοντέλο βιώσιμης ωριμότητας στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις των Vásquez et al. (2021) και τα κριτήρια της EFRAG (2021).

### ***4.2 Βιβλιογραφική Επισκόπηση***

Τα μοντέλα ωριμότητας αποτελούν θεωρίες σχετικά με τον τρόπο που οι ικανότητες ενός οργανισμού εξελίσσονται σταδιακά ακολουθώντας μία αναμενόμενη και επιθυμητή διαδρομή από την αρχική κατάσταση στην ωριμότητα (van den Van & Poole, 1995). Γενικότερα, ένα μοντέλο ωριμότητας παρουσιάζει τη συστηματική βελτίωση μίας πολύπλοκης διαδικασίας όπως είναι η διαχείριση της βιωσιμότητας. Συνεπώς, οι εταιρείες μέσα από τα μοντέλα έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν το στάδιο των ικανοτήτων που βρίσκονται ώστε να βελτιώσουν περισσότερο τους δείκτες της απόδοσης τους (Müller & Pflieger, 2014).

Για την καλύτερη κατανόηση της ωριμότητας ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου, οι μελετητές Müller & Pflieger (2014) πρότειναν το Sustainability Maturity Cube, (Σχήμα 4.1) το οποίο αποτελείται από τις δραστηριότητες του οργανισμού, τις διαστάσεις της βιωσιμότητας και τα επίπεδα ωριμότητας που οδηγούν στο μετασχηματισμό μίας επιχείρησης προς τη βιωσιμότητα.



Σχήμα 4.1. Sustainability Maturity Cube, Müller & Pflieger (2014)

#### ***4.2.1 Μοντέλο Baumgartner & Ebner (2010): Βιώσιμες Στρατηγικές και Ωριμότητα***

Οι Baumgartner & Ebner (2010) στη μελέτη τους διαχωρίζουν την εταιρική βιώσιμη ανάπτυξη σε τρεις διαστάσεις, την οικονομική, την κοινωνική και την οικολογική.

Πιο συγκεκριμένα, η οικονομική διάσταση της εταιρικής βιωσιμότητας περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά στοιχεία: α) την καινοτομία και την τεχνολογία, β) την συνεργασία με στόχο την ανταλλαγή γνώσεων, γ) την διαχείριση της γνώσης σχετικά με θέματα βιωσιμότητας, δ) την αγορά και την σχέση με τους προμηθευτές και τέλος δ) την δημοσιοποίηση των θεμάτων βιωσιμότητας είτε σε ξεχωριστό απολογισμό είτε σε ενοποιημένο. Επίσης, η κοινωνική διάσταση βιωσιμότητας έχει ως στόχο την θετική επιρροή των ενδιαφερόμενων μερών και την ικανοποίηση των συμφερόντων τους και

περιλαμβάνει τα εσωτερικά κοινωνικά χαρακτηριστικά και τα εξωτερικά. Τα εσωτερικά έχουν σχέση με α) την εταιρική διακυβέρνηση, β) την ενεργή συμμετοχή της διοίκησης σε θέματα αειφορίας για τους εργαζομένους, γ) τη διασφάλιση της καλής υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων και δ) την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Από την άλλη τα εξωτερικά κοινωνικά χαρακτηριστικά εταιρικής βιωσιμότητας αφορούν την ηθική συμπεριφορά, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την διαφθορά και την υπεύθυνη στάση απέναντι στα ζητήματα αειφορίας. Τέλος, η οικολογική διάσταση περιλαμβάνει α) τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας από την επιχείρηση, β) την μείωση των αποβλήτων, γ) την προστασία της βιοποικιλότητας και δ) την βιώσιμη χρήση και προστασία του νερού, του αέρα και του εδάφους.

Παράλληλα, οι δύο συγγραφείς επισημαίνουν και τα τέσσερα επίπεδα ωριμότητας της εταιρικής βιωσιμότητας, τα οποία είναι:

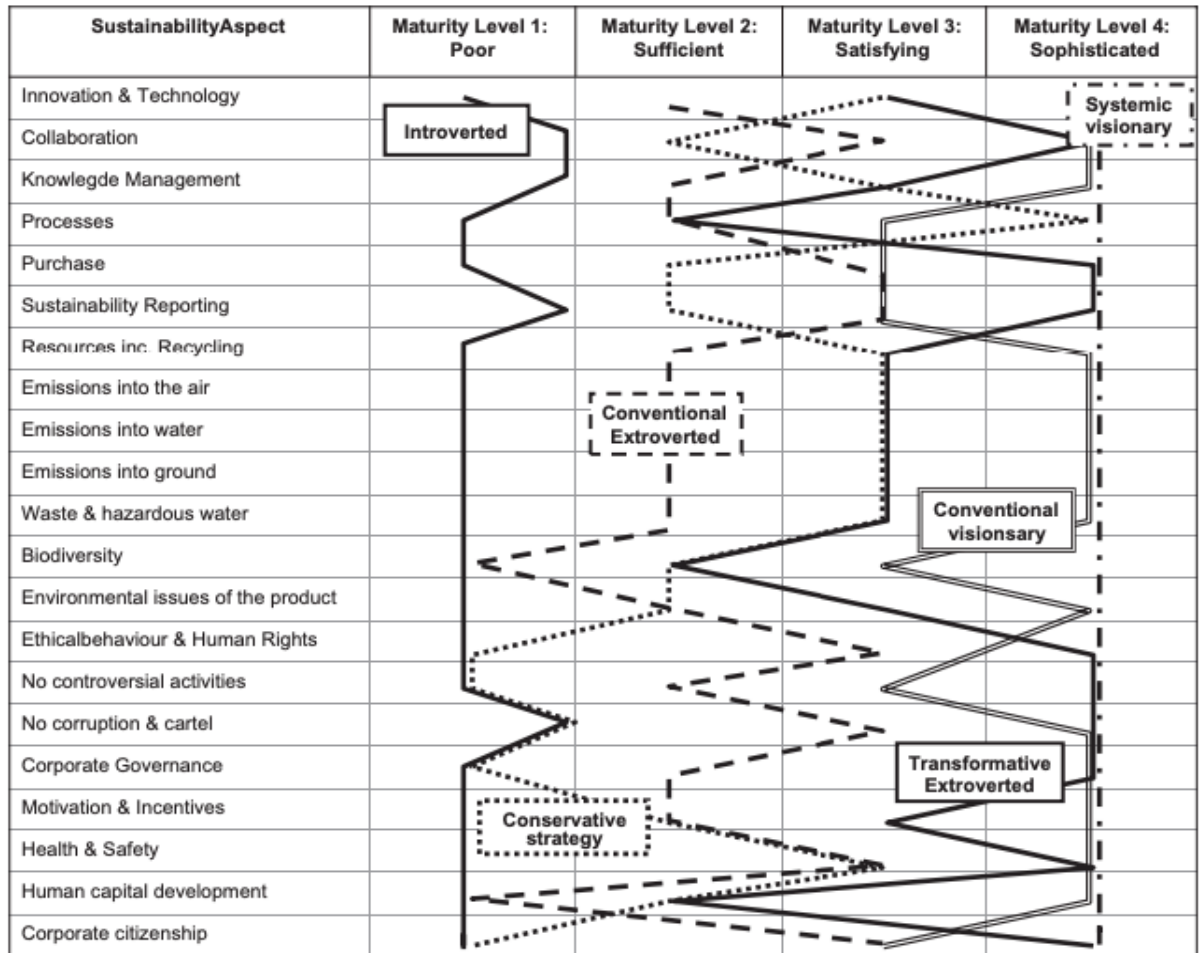
- Επίπεδο 1: Φτωχό, όπου περιλαμβάνει μία αρχική εξέταση της βιωσιμότητας στην επιχείρηση. Το επίπεδο είναι χαμηλό και οι επιχείρηση μόλις έχει ξεκινήσει να λαμβάνει υπόψη της θέματα βιωσιμότητας.
- Επίπεδο 2: Επαρκές, όπου αντιπροσωπεύει μία τυπική ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην επιχείρηση και εστίαση κυρίως στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς σχετικά με την βιωσιμότητα.
- Επίπεδο 3: Ικανοποιητικό, καθώς αντιπροσωπεύει μία ικανοποιητική ωριμότητα της εταιρικής βιωσιμότητάς. Ο βαθμός ωριμότητας ξεπερνά το μέσο όρο μεταξύ των εταιρειών.
- Επίπεδο 4: Υποδειγματικό, καθώς υποδηλώνει μία εξαιρετική προσπάθεια για βιωσιμότητα.

Ενώ, τέλος αναφέρουν και τις στρατηγικές βιωσιμότητας που ακολουθεί μία επιχείρηση που είναι:

1. Η Εσωστρεφής Στρατηγική (Introverted Strategy) ή Μετριασμένου Κινδύνου (Risk Mitigation) εστιάζει σε χαμηλό επίπεδο ωριμότητας της βιωσιμότητας. Η επιχείρηση επικεντρώνεται κυρίως στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς βιωσιμότητας και δεν εμβαθύνει βαθύτερα σε ζητήματα αειφορίας.

2. Η Εξωστρεφής Στρατηγική (Extroverted Strategy) διαχωρίζεται σε Συμβατική (Conventional Extroverted Strategy) και Μετασχηματιστική προσέγγιση (Transformative). Μία επιχείρηση με Συμβατική Εξωστρεφής Στρατηγική έχει ως στόχο την επικοινωνία της δέσμευσης της για βιωσιμότητα στη κοινωνία προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Η στρατηγική αυτή ανήκει στο δεύτερο και τρίτο επίπεδο ωριμότητας. Η Μετασχηματιστική Εξωστρεφής Στρατηγική στοχεύει περισσότερο σε θέματα βιωσιμότητας και οι επιχειρήσεις που την ακολουθούν αποκτούν υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας και μεγαλύτερη αξιοπιστία.
3. Η Συντηρητική Στρατηγική (Conservative Strategy) επικεντρώνεται κυρίως στην αποτελεσματικότητα του κόστους, στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και στην οικολογική βιωσιμότητα.
4. Η με όραμα στρατηγική (Visionary Strategy) ή Ολιστική (Holistic) Στρατηγική, η οποία διακρίνεται σε Συμβατική (Conventional) και Συστημική (Systemic). Η Οραματική Στρατηγική παρουσιάζει υψηλό επίπεδο βιωσιμότητας και συγκεκριμένα η Συμβατική είναι κυρίως προσανατολισμένη στον αντίκτυπο της στην αγορά ενώ η Συστημική Στρατηγική βασίζεται στην συνεχής βελτίωση των θεμάτων βιωσιμότητας (Baumgartner & Ebner, 2010) (Σχήμα 4.2).





Σχήμα 4.2. Μοντέλο Baumgartner & Ebner (2010)

#### 4.2.2 Μέτρηση Ωριμότητας της Βιωσιμότητας στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

Οι αναλυτές Okongwi et al. (2013) άντλησαν πληροφορίες από τους απολογισμούς βιωσιμότητας πενήντα επιχειρήσεων προκειμένου να μελετήσουν το επίπεδο ωριμότητας της βιωσιμότητας τους αλλά και της εφοδιαστικής αλυσίδας τους με βάση την προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης.

Πιο συγκεκριμένα, βασίστηκαν στην προσέγγιση του Οργανισμού European Foundation for Quality Management (2013) και πρότειναν τρία επίπεδα ωριμότητας των απολογισμών βιωσιμότητας (Πίνακας 4.1):

Επίπεδο	Κοινωνική ανάπτυξη βιωσιμότητας	Βιωσιμότητα Εφοδιαστικής Αλυσίδα
1. Καθορισμός	Τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι ανάγκες τους έχουν καθοριστεί. Αναφέρονται στρατηγικές βιωσιμότητας και τα βασικά χαρακτηριστικά της κοινωνικής ανάπτυξης της βιωσιμότητας.	Οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα έχουν αναγνωριστεί. Έχουν καθοριστεί και οι βασικές στρατηγικές βιωσιμότητας της εφοδιαστικής αλυσίδα.
2. Μέτρηση και Διαχείριση	Αναφέρονται οι δείκτες εταιρικής απόδοσης και πραγματοποιούνται έλεγχοι και αυτό-αξιολογήσεις.	Αναφέρονται οι δείκτες απόδοσης και τα θέματα βιωσιμότητας της εφοδιαστικής αλυσίδα.
3. Βελτίωση και αλλαγή	Με βάση την αξιολόγηση της εταιρικής απόδοσης, αναπτύσσεται ένα σχέδιο βελτίωσης για να ικανοποιήσει τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη. Πραγματοποιούνται εξωτερικοί έλεγχοι από τρίτους.	Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδα, αναφέρονται προτάσεις βελτίωσης της. Λαμβάνονται υπόψη κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες για την ανάπτυξη των προμηθευτών.

**Πίνακας 4.1. Okongwi et al. (2013)**

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης έδειξαν ότι το επίπεδο ωριμότητας των πληροφοριών βιωσιμότητας στους απολογισμούς είναι υψηλότερο στις επιχειρήσεις που συνδιαλέγονται με καταναλωτές (business to consumer industries) από τις επιχειρήσεις που συνδιαλέγονται με άλλες επιχειρήσεις (business to business industries). Τέλος, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δημοσιευμένες μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες βιωσιμότητας των επιχειρήσεων που μελέτησαν βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο ωριμότητας και επισήμαναν ότι δεν υπάρχει ένα ξεκάθαρο πρότυπο, το οποίο να χρησιμοποιούν οι οργανισμοί ώστε να έχουν ομοιογενή δομή στους απολογισμούς βιωσιμότητας.

### **4.2.3 Προς την Ωριμότητα της Βιωσιμότητας των Grayson & Ainsbury (2014)**

Οι Grayson & Ainsbury (2014) προτείνουν ένα μοντέλο μέτρησης της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων που περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Το στάδιο της άρνησης: Οι οργανισμοί πιστεύουν ότι δεν έχουν καμία ευθύνη για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις.
2. Το στάδιο της συμμόρφωσης: Οι οργανισμοί πληρούν τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις σχετικά με τα επιχειρηματικά πρότυπα που υπάρχουν στην αγορά δραστηριοποίησης τους.
3. Το στάδιο του μετριασμού των κινδύνων: Οι οργανισμοί προσδιορίζουν τους κινδύνους που σχετίζονται με την βιωσιμότητα και ακολουθούν πολιτική πρόληψης.
4. Το στάδιο της μεγιστοποίησης των ευκαιριών: Επιδιώκουν να μειώσουν τις αρνητικές κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές επιπτώσεις και να αυξήσουν τις θετικές επιπτώσεις με την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.
5. Το στάδιο του πρωταθλητή: Ακολουθούν στρατηγική βιωσιμότητας, με αλυσίδα αξίας που στοχεύει στη βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή.

Επίσης, στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 4.3) αναπαριστούν την εξέλιξη των σταδίων ωριμότητας με βάση τον χρονικό ορίζοντα, την εστίαση, τη στάση απέναντι στη διαφάνεια και τη λογοδοσία, τη συνεργασία και το επιχειρηματικό μοντέλο (Grayson & Ainsbury, 2014).



**Σχήμα 4.3. Grayson & Ainsbury, (2014)**

Το παραπάνω μοντέλο αποτελεί σημαντικό εργαλείο που βοηθάει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν το επίπεδο ωριμότητας που βρίσκονται, το επίπεδο που θα ήθελαν να είναι καθώς και τον τρόπο να προχωρήσουν σε αυτό.

#### **4.2.4 Maturity Grid, Isaksson (2019)**

Οι Isaksson & Hallencreutz (2008) παρουσίασαν στην έρευνα τους την παρακάτω κλίμακα ωριμότητας για τη βιωσιμότητα σε έναν οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη και την ποιότητα των δημοσιευμένων πληροφοριών αλλά και την επίδοση βιωσιμότητας μίας επιχείρησης:

1. Κατανόηση: Ο οργανισμός συνειδητοποιεί ότι πρέπει να ενσωματώσει στη στρατηγική του τα σημαντικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της βιωσιμότητας.
2. Καθορισμός: Ο οργανισμός πρέπει να προετοιμάσει έναν ορισμό βιωσιμότητας, ως μία συγκεκριμένη ερμηνεία των γενικών ορισμών για την αιφόρο ανάπτυξη. Στο στάδιο αυτό πρέπει να εντοπιστούν και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού.
3. Μέτρηση: Ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να εκφράσει πόσο βιώσιμος είναι, επιλέγοντας συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης (KPIs).

4. Επικοινωνία: Η δημοσίευση των πληροφοριών βιωσιμότητας με σαφή και ολοκληρωμένο τρόπο ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να κατανοήσει την απόδοση και την βελτίωση του οργανισμού σε ζητήματα αειφορίας.
5. Ηγετική αλλαγή: Ο οργανισμός παρουσιάζεται ως εταιρεία ηγέτης που έχει ένα σαφές σχέδιο βιωσιμότητας με καθορισμένο χρονοδιάγραμμα.

Επιπλέον, οι δύο μελετητές πρότειναν και ένα μοντέλο ωριμότητας με τα εξής επίπεδα:

1. Προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερόμενων ομάδων της επιχείρησης.
2. Προσδιορισμός των βασικών αναγκών των ενδιαφερόμενων ομάδων.
3. Ερμηνεία της αξίας των ενδιαφερόμενων ομάδων και της βλάβης.
4. Προσδιορισμός δεικτών απόδοσης (KPIs).
5. Προσδιορισμός των στόχων αξίας.
6. Παρακολούθηση με καθορισμένους ελέγχους.
7. Προσδιορισμός της ιδιοκτησίας του συστήματος μέτρησης.

Ο Isaksson (2019) διαμόρφωσε έναν πίνακα αξιολόγησης (maturity grid) για την μέτρηση της ωριμότητας της βιωσιμότητας μέσα από τις δημοσιευμένες πληροφορίες βιωσιμότητας των οργανισμών, το οποίο περιλαμβάνει τρεις βασικούς παράγοντες, α) τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων ομάδων, β) την απόδοση και γ) τους βασικούς στόχους. Οι δύο πρώτοι παράγοντες περιγράφουν 'το σωστό πράγμα' και ο τρίτος 'τον σωστό τρόπο'. Για τον Isaksson (2019) είναι πολύ σημαντικό στους απολογισμούς βιωσιμότητας να αναφέρονται οι επιπτώσεις της επιχείρησης που αφορούν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη αυτής. Παράλληλα, οι Isaksson και Cöster (2018) πρόσθεσαν στον πίνακα αξιολόγησης έναν τέταρτο παράγοντα, αυτόν της αναγνωσιμότητας των αποτελεσμάτων (Πίνακας 4.2).

Πιο συγκεκριμένα, ο αναγνώστης των απολογισμών βιωσιμότητας αξιολογεί τον βαθμό ωριμότητας των πληροφοριών βιωσιμότητας που περιγράφονται στο παρακάτω πίνακα σε μία κλίμακα από το πολύ χαμηλό επίπεδο ωριμότητας (μηδέν-0) μέχρι το πολύ υψηλό (πέντε-5).

**Πίνακας 4.2. Πίνακας Αξιολόγησης, Isaksson και Cöster (2018)**

Επίπεδο	Αλυσίδα Αξίας	Ενδιαφερόμενα μέρη-Αλυσίδα αξίας (Κοινωνία & Περιβάλλον)	Ανάγκες ενδιαφερόμενων μερών- Κατανόηση της βιωσιμότητας	Δείκτες Απόδοσης της βιωσιμότητας	Στόχοι Βιωσιμότητας	Αναγνωσιμότητα
0	Δεν προσδιορίζεται	Δεν προσδιορίζονται	Δεν προσδιορίζονται	Δεν προσδιορίζονται	Δεν προσδιορίζονται	Δεν προσδιορίζεται
1	Υπονοείται αλλά δεν προσδιορίζεται ξεκάθαρα	Υπονοείται αλλά δεν προσδιορίζεται ξεκάθαρα	Υπονοείται αλλά δεν προσδιορίζεται ξεκάθαρα	Αναφέρονται μερικοί δείκτες	Αναφέρονται μερικοί στόχοι	Μπορείς εύκολα να βρεις και να διαβάσεις το περιεχόμενο.
2	Ορίζεται ξεκάθαρα και υπάρχει οπτική απεικόνιση	Ορίζεται ξεκάθαρα	Ορίζονται καθαρά & υπάρχει κατανόηση της βιωσιμότητας	Αναφέρονται βασικοί δείκτες απόδοσης της βιωσιμότητας	Αναφέρονται στόχοι για συγκεκριμένους δείκτες	Τα αποτελέσματα περιγράφονται με γραφήματα και πίνακες.
3	Η αλυσίδα αξίας καλύπτει ξεκάθαρα ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα	Χρήση των στόχων SDGs για τον ορισμό των ενδιαφερόμενων μερών	Υπάρχει ανάλυση ουσιαστικότητας που καθορίζει τις βασικές ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.	Οι βασικοί δείκτες για την βιωσιμότητα βασίζονται στην ανάλυση ουσιαστικότητας.	Οι στόχοι για τους βασικούς δείκτες ορίζονται στην ανάλυση ουσιαστικότητας.	Σχετικοί δείκτες Απόδοσης για τουλάχιστον τρία χρόνια περιλαμβάνοντας και τις εκπομπές άνθρακα.
4	Η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει μία βάση προτεραιοποίησης των αναγκών των ενδιαφερόμενων ομάδων	Ορισμός των ενδιαφερόμενων μερών λαμβάνοντας υπόψη το κλίμα και άλλα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη στην αλυσίδα αξίας	Ορίζονται οι ανάγκες με βάση οργανωσιακά κριτήρια βιωσιμότητας	Υπάρχουν ξεκάθαροι και σχετικοί δείκτες που περιγράφουν την απόδοση αειφορίας και συμπεριλαμβάνουν τις εκπομπές άνθρακα.	Οι στόχοι βιωσιμότητας ορίζονται πλήρως και βασίζονται σε εξωτερικές απαιτήσεις και συμπεριλαμβάνουν στόχους για τις εκπομπές άνθρακα.	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και των δεικτών κατανοητά με γραφήματα και ορισμός στόχων για τα τουλάχιστον πέντε χρόνια.
5	Η αλυσίδα αξίας χρησιμοποιείται για την προτεραιοποίηση των αναγκών των ενδιαφερόμενων ομάδων	Ξεκάθαρη απεικόνιση των προτεραιοτήτων των ενδιαφερόμενων μερών στην αλυσίδα αξίας	Ξεκάθαρη απεικόνιση των προτεραιοτήτων για όλες τις σχετικές ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.	Ξεκάθαρη απεικόνιση των δεικτών για όλες τις σχετικές ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.	Ξεκάθαρη απεικόνιση των στόχων για όλες τις σχετικές ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.	Αναλυτική αναφορά με όλους τους σχετικούς δείκτες και στόχους με ευανάγνωστο τρόπο για τουλάχιστον επτά χρόνια.

#### 4.2.5 Ωριμότητα και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

Οι συγγραφείς Odwazny et al. (2019) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ του επίπεδου ωριμότητας μίας επιχείρησης και των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ.

Οι ερευνητές διαμόρφωσαν το παρακάτω μοντέλο των πέντε επιπέδων ωριμότητας, το οποίο βασίζεται στο πρότυπο ISO 9004:2018 (Πίνακας 4.3), για να αποδείξουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετούν συστηματικά μέτρα βιωσιμότητας προκειμένου να βελτιώνουν το επίπεδο ωριμότητας τους.

Επίπεδο ωριμότητας	Περιγραφή σχετικά με την βιώσιμη ανάπτυξη
1. Αγνόηση (Ignoring)	Δεν υπάρχουν διαδικασίες σχετικά με την βιώσιμη ανάπτυξη.
2. Καθορισμός (Defining)	Καθορίζονται οι βασικές διαδικασίες σχετικά με την βιώσιμη ανάπτυξη. Γίνεται μία πρώτη προσέγγιση ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας στη στρατηγική της επιχείρησης.
3. Προσαρμογή (Adapting)	Οι βασικοί δείκτες απόδοσης σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και τη βιώσιμη ανάπτυξη.
4. Διαχείριση (Managing)	Έχουν εφαρμοστεί ορισμένες πρακτικές για την διαχείριση των φυσικών πόρων. Η απόδοση των διαδικασιών αξιολογείται και βελτιώνεται συστηματικά. Η βιώσιμη ανάπτυξη παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του οργανισμού.
5. Ενσωμάτωση (Integrating)	Οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελούν οργανωσιακές στρατηγικές για την επιχείρηση. Οι εξωτερικοί και εσωτερικοί πόροι χρησιμοποιούνται για την εξασφάλιση υψηλότερης βιωσιμότητας.

**Πίνακας 4.3. Odwazny et al. (2019)**

#### **4.2.6 Επίπεδα Βιώσιμης Ωριμότητας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

Οι συγγραφείς Vásquez et al. (2021) προσπάθησαν στην έρευνα τους να αναλύσουν το μοντέλο ωριμότητας της βιωσιμότητας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Κολομβία μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους αναλυτές, οι τρεις βασικοί παράγοντες του μοντέλου είναι η Διαχείριση της Περιβαλλοντικής Γνώσης (Environmental Knowledge Management), οι Καλές Περιβαλλοντικές Πρακτικές και Στρατηγικές (Strategies & Good Environmental Practices) και τα Διαχειριστικά Περιβαλλοντικά Συστήματα (Environmental Management Systems).

Στη συνέχεια ανέλυσαν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αυτών των τριών παραγόντων, τα οποία αξιολογήθηκαν με το αν έχουν πραγματοποιηθεί ή όχι, προκειμένου να καταλήξουν στα παρακάτω τέσσερα επίπεδα ωριμότητας της βιωσιμότητας (Σχήμα 4.4):

Επίπεδο 1: Επιχειρήσεις με ανεπαρκή ωριμότητα βιωσιμότητας, στις οποίες δεν εντοπίζεται σε ικανοποιητικό βαθμό η περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Επίπεδο 2: Επιχειρήσεις με βασική ωριμότητα βιωσιμότητας, στις οποίες η περιβαλλοντική βιωσιμότητα δεν συγκαταλέγεται στα θέματα προτεραιότητας. Ωστόσο, πραγματοποιείται εκπαίδευση σε περιβαλλοντικά θέματα ετησίως ή κάθε δύο χρόνια και περισσότερο. Αν και δεν έχουν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, έχουν όμως υιοθετήσει περιβαλλοντική πολιτική.

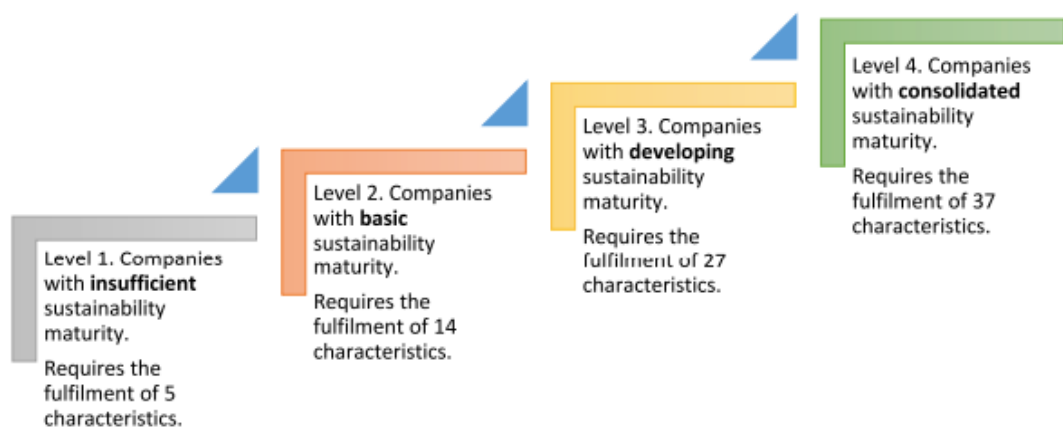
Επίπεδο 3: Επιχειρήσεις με αναπτυσσόμενη ωριμότητα.

Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται και εκπαιδεύονται για περιβαλλοντικά ζητήματα. Υπάρχει πρόγραμμα περιβαλλοντικής πρακτικής που περιλαμβάνει σχέδια για την πρόληψη διαρροής τοξικών ουσιών, διαχείριση του θορύβου, την επαναχρησιμοποίηση βιομηχανικών πόρων, ανακύκλωση και μετρήσεις στη χρήση νερού και ενέργειας.



Επίπεδο 4: Επιχειρήσεις με ενοποιημένη ωριμότητα βιωσιμότητας.

Η περιβαλλοντική αειφορία αποτελεί βασική στρατηγική και προτεραιότητα της επιχείρησης. Η επιχείρηση διαθέτει επαρκείς ανθρώπινους, οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους για την απόκτηση και διαχείριση των περιβαλλοντικών γνώσεων. Εκπαιδεύει συνεχώς τους υπαλλήλους, ενημερώνεται για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, εφαρμόζει πρακτικές αειφορίας, υιοθετεί στρατηγικές βιωσιμότητας και χρησιμοποιεί δείκτες μέτρησης της απόδοσης για περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα (Vásquez et al., 2021).



**Σχήμα 4.4. Επίπεδα Βιώσιμης Ωριμότητας, Vásquez et al. (2021)**

#### **4.2.7 Τα κριτήρια αξιολόγησης EFRAG**

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέθεσε στην Ευρωπαϊκή Συμβουλευτική Ομάδα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (EFRAG) τον Ιούνιο του 2020 την ανάπτυξη νέων οδηγιών προς τις επιχειρήσεις για την εφαρμογή του κανονιστικού πλαισίου βιωσιμότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η EFRAG είναι μία ιδιωτική μη κερδοσκοπική ένωση που ιδρύθηκε το 2001 με την ενθάρρυνση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε η EFRAG (2021) σχετικά με τις καλές πρακτικές της σύνταξης των απολογισμών βιωσιμότητας κατέληξε στις παρακάτω βασικές αρχές για την σύνταξη απολογισμών βιωσιμότητας:

1. **Συνάφεια/Ουσιαστικότητα:** Πληροφορίες που είναι ικανές να κάνουν τη διαφορά στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι χρήστες των πληροφοριών.
2. **Πιστή αναπαράσταση**
  - Πληρότητα: ικανοποίηση όλων των ουσιωδών πληροφοριών
  - Ακρίβεια: χωρίς λάθη και προκαταλήψεις
  - Ουδετερότητα.
3. **Συγκρισιμότητα:** να υπάρχει συνοχή πληροφοριών, μετρήσεων των μονάδων αναφοράς που θα είναι ίδιες σε κάθε έτος και δυνατότητα σύγκρισης με άλλα στοιχεία εκθέσεων.
4. **Αξιοπιστία/Επαληθευσιμότητα:** προετοιμασία πληροφοριών μέσω εσωτερικών ελέγχων που διασφαλίζουν την ποιότητα των πληροφοριών και επιτρέπουν την εξέταση τους.
5. **Σαφήνεια:** πληροφορίες που είναι κατανοητές στους χρήστες.
6. **Συνοχή:** αντιμετώπιση ως ένα ενιαίο σύνολο με σαφείς δεσμούς μεταξύ της έκθεσης διαχείρισης και της μη οικονομικής κατάστασης.
7. **Συνδεσιμότητα** με χρηματοοικονομικές πληροφορίες προκειμένου να παρέχεται μία ολιστική προσέγγιση μεταξύ όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τη δημιουργία αξίας.
8. **Στρατηγική εστίαση** και ο μελλοντικός προσανατολισμός πληροφορίες με τη δημιουργία αξίας σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.

9. Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών: παροχή πληροφοριών στα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τον τρόπο που λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα τους.
10. Επικαιροποίηση των πληροφοριών: οι πληροφορίες πρέπει να δίνονται έγκαιρα στα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να λάμβανουν τις αποφάσεις τους και να είναι ευθυγραμμισμένες με χρονοδιαγράμματα οικονομικής αναφοράς και αναφοράς βιωσιμότητας.

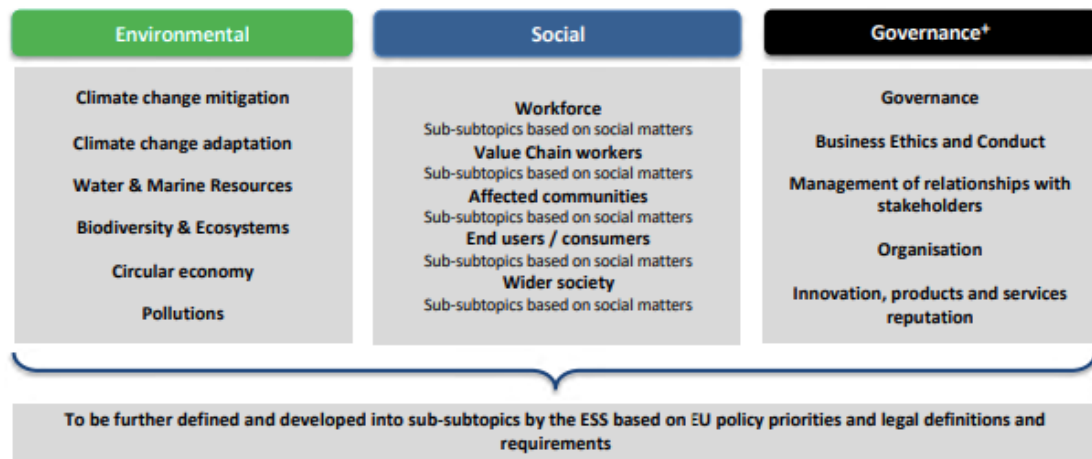
Επιπλέον, η EFRAG (2021) όσον αφορά την Προσέγγιση Αξιολόγησης Πρακτικών (Practices Evaluation Approach) των πληροφοριών βιωσιμότητας προτείνει τα παρακάτω βασικά κριτήρια:

- Μία περιεκτική περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου.
- Αναφορά στις βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δυνατότητες του επιχειρηματικού μοντέλου.
- Αναφορά στις εξαρτήσεις και τις επιπτώσεις του επιχειρηματικού μοντέλου σχετικά με θέματα βιωσιμότητας.
- Αναφορά στα ουσιαστικά θέματα που είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης.
- Γνωστοποίηση των κινδύνων βιωσιμότητας.
- Γνωστοποίηση των ευκαιριών βιωσιμότητας.
- Αναφορά στη στρατηγική βιωσιμότητας, στους βασικούς δείκτες αξιολόγησης και παρακολούθηση της προόδου της διαδικασίας επίτευξης των στόχων βιωσιμότητας.
- Αναφορά στους στόχους SDG του ΟΗΕ, στην διασφάλιση των εκθέσεων βιωσιμότητας και το σύστημα Ταξινόμησης της Ε.Ε.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά την περιγραφή του Επιχειρηματικού μοντέλου στον απολογισμό βιωσιμότητας πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια και περιεκτικότητα α) οι εισροές (inputs) β) οι βασικές δραστηριότητες (activities) συμπεριλαμβανομένης και την περιγραφή της αλυσίδας αξίας, γ) των αποτελεσμάτων (outcomes) (π.χ. των προϊόντων και των δεικτών απόδοσης) καθώς δ) των επιπτώσεων (impacts) στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Επιπλέον η γνωστοποίηση των επιπτώσεων θα πρέπει να σχετίζεται με την προσέγγιση της διπλής ουσιαστικότητας, με βάση την οποία θα λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο η επίδραση της βιωσιμότητας στην αξία της εταιρείας αλλά και η επίδραση της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στην οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία.

Επίσης, όσον αφορά τα βασικότερα θέματα αειφορίας που πρέπει να περιλαμβάνει μία έκθεση βιωσιμότητας, πρέπει να σχετίζονται με το περιβάλλον (κυκλική οικονομία, βιοποικιλότητα, κλιματική αλλαγή), την κοινωνία (εργατικό δυναμικό, τοπικές κοινότητες) και την διακυβέρνηση (οργάνωση, καινοτομία, σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη, επιχειρησιακή ηθική) όπως αναλύονται παρακάτω (Εικόνα 4.1) (EFRAG, 2021).



**Εικόνα 4.1. EFRAG (2021)**

Τέλος, όσον αφορά την ανάλυση ουσιαστικότητας, πρόκειται για μία διαδικασία προτεραιοποίησης των σημαντικών θεμάτων που απασχολούν τον οργανισμό και βασίζεται στην επίδραση των δημοσιευμένων πληροφοριών στη λήψη αποφάσεων των ενδιαφερόμενων ομάδων ή/και στην ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί αξία ή/και στην σημασία των επιπτώσεων που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον (EFRAG, 2021).

Η ουσιαστικότητα διακρίνεται σε α) οικονομική ουσιαστικότητα, β) περιβαλλοντική και κοινωνική ουσιαστικότητα και γ) διπλή ουσιαστικότητα που περιλαμβάνει και τις δύο παραπάνω προσεγγίσεις (EFRAG, 2021). Η επιλογή των ουσιαστικών θεμάτων

διαφέρει ανάλογα με το πρότυπο (GRI, SASB, TCFD, UN, TAXONOMY REGULATION, EMAS κ.α.) που ακολουθεί ο οργανισμός.

### ***4.3 Συμπεράσματα***

Η επιστημονική βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί εκτενώς με την ωριμότητα των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων όπως είδαμε και στο παρόν Κεφάλαιο, ωστόσο έχει διαπιστωθεί ένα ερευνητικό κενό σχετικά με την αξιολόγηση της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων μέσα από τους απολογισμούς της βιωσιμότητας τους.

Για το λόγο αυτό, στη παρούσα Εργασία θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο EFRAG που αποτελεί ένα σύγχρονο, καινοτόμο και αξιόπιστο εργαλείο για την μέτρηση ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων, αντλώντας στοιχεία μέσα από τις δημοσιευμένες μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες.

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

## ***Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία***

### ***5.1 Εισαγωγή***

Στόχος του Κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στις ερευνητικές ερωτήσεις της παρούσας Εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, παρακάτω θα πραγματοποιηθεί μία εκτενής ανάλυση σχετικά με την ερευνητική στρατηγική, τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας, το δείγμα και τη μέθοδο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

### ***5.2. Ερευνητική Στρατηγική***

Η παρούσα Εργασία στηρίχθηκε σε δευτερογενή έρευνα, καθώς πραγματοποιήθηκε ανάλυση των απολογισμών βιωσιμότητας και άλλων συνδεδεμένων εγγράφων και σχετικών πληροφοριών των τραπεζών που έχουν δημοσιευθεί στην ιστοσελίδα τους στο διαδίκτυο.

Αναλυτικότερα, η δευτερογενής έρευνα βασίζεται στη συλλογή πληροφοριών εντός και εκτός επιχείρησης. Για παράδειγμα τα εσωτερικά αρχεία μίας επιχείρησης όπως είναι οι δημοσιευμένοι Απολογισμοί της αποτελούν σημαντική πηγή δευτερογενών στοιχείων. Συγκεκριμένα, η δευτερογενής έρευνα ορίζεται ως «η περαιτέρω ανάλυση μίας υπάρχουσας ομάδας δεδομένων, η οποία καταλήγει σε επιπρόσθετες ή διαφορετικές ερμηνείες και συμπεράσματα σε σχέση με αυτά που παρουσιάστηκαν στις αρχικές εκθέσεις» (Hakim, 1982). Επιπλέον, η δευτερογενής ανάλυση επιτρέπει και τη χρήση δεδομένων από διαφορετικές πηγές ώστε να παράγεται ολοκληρωμένη, ουσιαστική και ενδιαφέρουσα γνώση (Dale et al., 1988). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Dale et al. (2008) τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στη δευτερογενή έρευνα προέρχονται από έρευνες μεγάλης κλίμακας που έχουν πρωτογενώς συλλεχθεί από

εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό με τη χρήση εξελιγμένων μεθόδων δειγματοληψίας.

Τέλος, η δευτερογενής έρευνα επιλέχθηκε κυρίως για δύο λόγους. Πρώτον, διότι ο συγκεκριμένος τρόπος έρευνας μπορεί να ολοκληρωθεί σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα σε σχέση με την πρωτογενή έρευνα και δεύτερον γιατί αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο, μία αξιόπιστη μέθοδο εμβάθυνσης, ερμηνείας και σύγκρισης των δεδομένων που συλλέγονται.

### **5.3. Σκοπός και Στόχοι Έρευνας**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αξιολόγηση της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων των τραπεζών στην Ελλάδα, αντλώντας πληροφορίες κυρίως μέσα από τους Απολογισμούς Βιωσιμότητας.

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται κυρίως στην αξιολόγηση της πληρότητας και της ποιότητας (ωριμότητα) της παρουσίασης του επιχειρηματικού μοντέλου των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων, προκειμένου να εντοπιστούν παραδείγματα καλής πρακτικής και να δοθούν κατευθύνσεις βελτίωσης της παρουσίασης, σε σχέση με την πληρότητα και την ποιότητα, των πληροφοριών που εμπεριέχονται στους Απολογισμούς Βιωσιμότητας. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που πρόκειται να απαντηθούν είναι τα εξής:

- Τι εννοούμε με τον όρο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο στον τραπεζικό κλάδο;
- Ποια είναι τα κριτήρια με βάση τα οποία μπορούμε να αξιολογήσουμε μέσα από έναν απολογισμό, το επιχειρηματικό μοντέλο μίας επιχείρησης ως προς τη βιωσιμότητα του;
- Ποιος είναι ο βαθμός ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων των τραπεζών στην Ελλάδα με βάση τις πληροφορίες που δημοσιεύουν στους απολογισμούς βιωσιμότητας;



- Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η ανάλυση και περιγραφή του βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου στους απολογισμούς βιωσιμότητας των τραπεζικών ιδρυμάτων;

## **5.4. Επιλογή Κλάδου, Πληθυσμός και Δείγμα**

### **5.4.1. Επιλογή κλάδου**

Ο τραπεζικός κλάδος επιλέχθηκε ως κλάδος μελέτης τόσο εξαιτίας του μεγάλου αντίκτυπου του στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον όσο και εξαιτίας της έλλειψης αντίστοιχων ερευνών στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία ο χρηματοπιστωτικός τομέας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο α) στον αναπροσανατολισμό των επενδύσεων προς περισσότερο βιώσιμες τεχνολογίες, β) στη χρηματοδότηση της βιώσιμης ανάπτυξης με μακροπρόθεσμο τρόπο και γ) στη δημιουργία μίας κυκλικής οικονομίας χαμηλών εκπομπών και ανθεκτικής στην κλιματική αλλαγή ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)).

Για τους παραπάνω λόγους, οι τράπεζες υποχρεούνται να καταγράψουν, να αναλύσουν και να αντιμετωπίσουν τους κίνδυνους ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Εταιρική Διακυβέρνηση) καθώς διακυβεύεται το μέλλον τόσο των επιχειρήσεων που χρηματοδοτούν όσο και το δικό τους (KPMG, 2021):

Κίνδυνοι που σχετίζονται με το περιβάλλον

- Φυσικοί Κίνδυνοι (Κατάρρευση εφοδιαστικής αλυσίδας, άνοδος της στάθμης της θάλασσας, Ξηρασία).
- Κίνδυνοι Μετάβασης (Προώθηση της βιωσιμότητας και απαγόρευση των μη βιώσιμων δραστηριοτήτων, Διαρθρωτικές αλλαγές σχετικά με την προσφορά και τη ζήτηση που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες).

Κίνδυνοι που σχετίζονται με την κοινωνία

- Μη συμμόρφωση με πρότυπα εργασίας

- Ανεπαρκής αμοιβή εργασίας στους εργαζομένους,
- Έλλειψη συνθηκών υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων,
- Έλλειψη διασφάλισης προϊόντων.

Κίνδυνοι που σχετίζονται με την Εταιρική Διακυβέρνηση

- Μη συμμόρφωση με την φορολογική νομοθεσία.
- Έλλειψη διασφάλισης και προστασίας των προσωπικών δεδομένων.
- Διαφθορά ή απόπειρα δωροδοκίας.

#### **5.4.2 Κριτήρια Επιλογής Δείγματος εταιρειών**

Οι εταιρείες του δείγματος που μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες (συστημικές) της Ελλάδας, η Εθνική Τράπεζα, η Τράπεζα Πειραιώς, η Alpha Bank και η Eurobank.

Τα παραπάνω χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αποτελούν ανώνυμες εταιρείες, οι οποίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

Συνεπώς, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Οδηγία 2014/95/ΕΕ, οι τράπεζες υποχρεούνται να δημοσιοποιούν μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες.

#### **Πίνακας 5.1. Πληροφορίες Δείγματος**

Τράπεζες	Σύνολο Ενεργητικού	Ανθρώπινο Δυναμικό
Εθνική Τράπεζα	77, 4 δις	8.324
Τράπεζα Πειραιώς	71,5 δις.	9.400
Alpha Bank	70,0 δις.	6.323
Eurobank	67,7 δις.	11.339

### **5.4.3 Σύντομη Περιγραφή των Εταιρειών**

Η Εθνική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1841 και αποτέλεσε την πρώτη τράπεζα του νεοελληνικού κράτους, ενώ σήμερα ηγείται ενός από τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους Ομίλους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Διαθέτει 362 μονάδες στην Ελλάδα και 84 μονάδες στο εξωτερικό, απασχολώντας συνολικά 8.324 εργαζόμενους. Αποτελεί πολυμετοχικό Οργανισμό καθώς περιλαμβάνει 109.570 μετόχους, θεσμικούς και ιδιώτες. Με το πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Δράσης ‘Ευθύνη’, ενσωματώνει τις βασικές αξίες ΕΚΕ στον επιχειρηματικό της σχεδιασμό, στον καθημερινό τρόπο λειτουργία της και στις κοινωνικές της δραστηριότητες σε τρεις άξονες: Ευθύνη για τον Άνθρωπο, Ευθύνη για την Κοινωνία και Ευθύνη για το Περιβάλλον ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και παρέχει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών στην Ελλάδα. Διαθέτει 414 καταστήματα και απασχολεί 9.400 άτομα. Ο Όμιλος έχει ως βασικό στόχο την ευημερία της κοινωνίας, την προστασία του περιβάλλοντος και τη στήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Είναι η πρώτη ελληνική τράπεζα που συμμετείχε με άλλες 29 τράπεζες στη διαμόρφωση των Αρχών Υπεύθυνης Τραπεζικής. Το 2021 δημοσίευσε τη νέα πολιτική της για την αειφόρο ανάπτυξη και υπέγραψε τις Αρχές του ΟΗΕ για την Ενδυνάμωση των Γυναικών ([www.pireusholdings.gr](http://www.pireusholdings.gr)).

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 και είναι ένας από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς Ομίλους στην Ελλάδα. Διαθέτει 324 καταστήματα και συνολικά 6.323 εργαζόμενους. Με γνώμονα την βιώσιμη ανάπτυξη έχει καταρτίσει Πολιτική Εταιρικής Υπευθυνότητας με έμφαση στους άξονες: ‘Μαζί για την Αγορά’, ‘Μαζί για τους Ανθρώπους μας’, ‘Μαζί για το Περιβάλλον’ και ‘Μαζί για την Κοινωνία’ ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)).

Η Eurobank ιδρύθηκε το 1990. Διαθέτει 622 σημεία εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό και απασχολεί 11.339 εργαζόμενους. Επενδύει στη βιώσιμη ανάπτυξη με δράσεις για περιβαλλοντική βιωσιμότητα, κοινωνική υπευθυνότητα και εταιρική

διακυβέρνηση. Οι βασικές προτεραιότητες της τράπεζας είναι η στήριξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας, η καινοτομία, η κοινωνική αλληλεγγύη και η αειφόρος ανάπτυξη ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)).

### **5.5 Διαδικασία Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων**

Τα έντυπα που αξιολογήθηκαν είναι οι τελευταίες δημοσιευμένες ετήσιες εκθέσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης/ απολογισμούς βιωσιμότητας μέχρι και τον Οκτώβριο του 2021 (Πίνακας 5.2). Οι περισσότερες τράπεζες είχαν δημοσιεύσει στην επίσημη ιστοσελίδα τους Απολογισμό/Έκθεση βιωσιμότητας για το έτος 2020 εκτός από την Εθνική Τράπεζα. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε η Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης του έτους 2019.

**Πίνακας 5.2. Μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες Τραπεζών**

Τράπεζα	Απολογισμός	Έτος
Εθνική Τράπεζα	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης	2019
Τράπεζα Πειραιώς	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων	2020
Alpha Bank	Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης	2020
Eurobank	Ετήσιος Απολογισμός Δραστηριοτήτων & Βιώσιμης Ανάπτυξης	2020

## **5.6 Μέθοδος Ανάλυσης και Εξαγωγής Συμπερασμάτων**

Για την αξιολόγηση των απολογισμών βιωσιμότητας των τραπεζών χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία EFRAG (2021). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιήθηκε διότι είναι μία σύγχρονη μεθοδολογία που λαμβάνει υπόψη τις ευρωπαϊκές οδηγίες NFRD και CSRD καθώς και τα σημαντικότερα πρότυπα και πλαίσια αναφοράς όπως το GRI, τις συστάσεις TCFD και το πρότυπο SASB. Πιο συγκεκριμένα η EFRAG προτείνει επτά κριτήρια και μία καλή πρακτική (best practice) επιχείρησης που αποτελεί πρότυπο για τον τραπεζικό κλάδο. Τα κριτήρια που θα πρέπει να πληροί ένας καλός απολογισμός βιωσιμότητας, καταδεικνύουν στην ουσία μία στρατηγική προσέγγιση στην διαχείριση της βιωσιμότητας στο πλαίσιο του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης και είναι τα παρακάτω:

1. Σαφής, ξεκάθαρη και κατανοητή περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου.
2. Αναφορά Βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δυνατοτήτων του επιχειρηματικού μοντέλου.
3. Ξεκάθαρη περιγραφή των εξαρτήσεων και των επιπτώσεων του επιχειρηματικού μοντέλου σχετικά με ζητήματα βιωσιμότητας.
4. Ανάλυση των Ουσιωδών θεμάτων βιωσιμότητας που είναι πιθανό να έχουν αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης.
5. Γνωστοποίηση των κινδύνων που αφορούν τη βιωσιμότητα.
6. Γνωστοποίηση των ευκαιριών που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα.
7. Γνωστοποίηση των στρατηγικών βιωσιμότητας, των στόχων και των δεικτών απόδοσης της επιχείρησης (KPIs) καθώς και παρακολούθηση της πρόοδου επίτευξης αυτών.

Επιπλέον, η επιχείρηση που αποτελεί πρότυπο για την EFRAG (2021) στον τραπεζικό κλάδο και ακολουθεί όλα τα παραπάνω κριτήρια στον απολογισμό βιωσιμότητας της είναι η ολλανδική τράπεζα ABN Amro, η οποία στη παρούσα μελέτη θα αποτελέσει πρότυπο σύγκρισης με τις πρακτικές που ακολουθούν στους απολογισμούς τους οι τέσσερις ελληνικές τράπεζες, ώστε να εξαχθούν και συγκριτικά αποτελέσματα.

## ***Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας***

### ***6.1 Εισαγωγή***

Στο παρόν Κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Η αξιολόγηση της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων των τραπεζικών ιδρυμάτων πραγματοποιήθηκε με την χρήση της μεθοδολογίας EFRAG, η οποία αποτελείται από επτά ποιοτικά κριτήρια και υποκατηγορίες (Πίνακας 6.2, Παράρτημα) που αφορούν το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο, τις εξαρτήσεις και τις επιπτώσεις του σε θέματα βιωσιμότητας, τα ουσιώδη ζητήματα αειφορίας, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με την βιωσιμότητα καθώς και τη στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση τόσο για την μέτρηση της απόδοσης της όσο και την παρακολούθηση της προόδου κατά τη διάρκεια της επίτευξης των στόχων αειφορίας της.

### ***6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων ανά Τράπεζα***

#### Εθνική Τράπεζα

Η Εθνική Τράπεζα δημοσιεύει σε ετήσια βάση από το 2007 Εκθέσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η τελευταία της δημοσιοποιημένη έκθεση, η οποία μετονομάστηκε σε Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης αφορά το έτος 2019. Ωστόσο, είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε μία καθυστέρηση της Εθνικής Τράπεζας σε σχέση με τις υπόλοιπες τράπεζες, όσον αφορά τη δημοσίευση του απολογισμού βιωσιμότητας για το έτος 2020. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε ο απολογισμός του 2019.

Η Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019 της Εθνικής Τράπεζας περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το εταιρικό της προφίλ όπως τις συμμετοχές της σε δείκτες

αιφορίας, τη δημιουργία αξίας, το πρόγραμμα μετασχηματισμού με τα επιτεύγματα της κατά το έτος 2019, τις βασικές αξίες ΕΚΕ, την ανταπόκριση της στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, την ανάλυση ουσιαστικότητας και την πρόοδο των στόχων 2019. Επιπλέον, αναφέρει πληροφορίες σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, την «ευθύνη για την αγορά», «ευθύνη για τον εργαζόμενο», την «ευθύνη για το περιβάλλον» και την «ευθύνη για την κοινωνία».

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το *πρώτο κριτήριο* της EFRAG, φαίνεται ότι η τράπεζα παρέχει *ελλιπείς πληροφορίες* σχετικά με το επιχειρηματικό της μοντέλο χωρίς να υπάρχει συνοχή και αλληλουχία στον τρόπο που δημιουργεί και μεταφέρει αξία. Επιπλέον, δεν παρέχει μία σαφή και ολοκληρωμένη περιγραφή σχετικά με το βιώσιμο επιχειρηματικό της μοντέλο καθώς δεν χρησιμοποιεί μία οπτική απεικόνιση/γράφημα με τα βασικά στοιχεία του μοντέλου όπως την αποστολή, τις εισροές, τις εκροές, τις βασικές δραστηριότητες, τα αποτελέσματα και την επίδραση.

Το *δεύτερο κριτήριο* σχετικά με την περιγραφή των βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προοπτικών του επιχειρηματικού μοντέλου, είναι εμφανές ότι η Εθνική Τράπεζα αναφέρει μόνο τους βραχυπρόθεσμους στόχους της για την περίοδο 2020-2022 χωρίς καμία αναφορά στη μελλοντική στρατηγική της.

Όσον αφορά το *τρίτο κριτήριο* σχετικά με τη περιγραφή των εξαρτήσεων του επιχειρηματικού μοντέλου και των επιπτώσεων σε θέματα βιωσιμότητας, η τράπεζα αναφέρει τους βασικούς τομείς εξάρτησης όπως είναι η *εταιρική διακυβέρνηση, η αγορά, οι εργαζόμενοι, η κοινωνία και το περιβάλλον*. Επίσης, επισημαίνει τους άξονες με τα σημαντικότερα επιτεύγματα της για το 2019 καθώς και τα αποτελέσματα/επιπτώσεις της στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι αναφέρονται μόνο οι θετικές της επιπτώσεις και όχι οι αρνητικές.

Η Εθνική Τράπεζα πραγματοποιεί *Ανάλυση Ουσιαστικότητας (τέταρτο κριτήριο)* με στόχο την αναγνώριση των ουσιαστικών θεμάτων ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της σε ετήσια βάση ή ανά δύο χρόνια. Παρέχει έναν πίνακα σχετικά με τα ουσιαστικά θέματα, την αντιστοίχιση τους με δείκτες GRI, καθώς και με τα όρια επίδρασης τους εντός και εκτός του

οργανισμού. Επιπλέον, παραθέτει έναν πίνακα με τη *σύνδεση των ουσιαστικών θεμάτων με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ*. Τέλος, η Εθνική Τράπεζα απεικονίζει τα ουσιαστικά θέματα της σε ειδικό γράφημα (Χάρτη Ουσιαστικότητας) (Εικόνα 6.1). Ωστόσο, στην *ανάλυση ουσιαστικότητας δεν αναφέρονται τόσο τα σημαντικά θέματα που αφορούν γενικότερα τον τραπεζικό κλάδο σύμφωνα με το πρότυπο SASB όσο και οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες βιωσιμότητας που προκύπτουν από αυτά*.

Ουσιαστικά θέματα βιώσιμης ανάπτυξης Εθνικής Τράπεζας

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ	ΥΨΗΛΗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Χαρτοφυλάκιο προϊόντων</li> <li>Ίσες ευκαιρίες - διαφορετικότητα και ίσες αμοιβές</li> <li>Παρουσία στην αγορά</li> <li>Τοπικές κοινωνίες</li> <li>Υγεία και Ασφάλεια πελατών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Οικονομική επίδοση</li> <li>Καταπολέμηση της διαφθοράς- Διαφάνεια - Υπεύθυνη πληροφόρηση</li> <li>Απόρρητο πελατών</li> <li>Κατάρτιση και εκπαίδευση</li> <li>Πρώθηση καινοτομίας και τεχνολογίας</li> <li>Υγεία και Ασφάλεια στην εργασία</li> <li>Πρακτικές ασφάλειας</li> </ul>	
	ΜΕΣΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου</li> <li>Μάρκετινγκ και σήμανση προϊόντων και υπηρεσιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αξιολόγηση προμηθευτών με κοινωνικά κριτήρια - Αξιολόγηση ανθρωπίνων δικαιωμάτων στους προμηθευτές - Περιβαλλοντική αξιολόγηση προμηθευτών</li> <li>Εμμεση οικονομική επίδραση</li> <li>Διαχείριση ενέργειας</li> <li>Νερό</li> <li>Ανταγωνιστική συμπεριφορά</li> <li>Περιβαλλοντική συμμόρφωση - Πράσινα Τραπεζικά Προϊόντα</li> <li>Στερεά απόβλητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εργασιακές πρακτικές</li> <li>Αποφυγή κάθε είδους διακρίσεων</li> <li>Κοινωνικοοικονομική συμμόρφωση - Εταιρική Διακυβέρνηση</li> </ul>
	ΧΑΜΗΛΗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Βιοποικιλότητα</li> <li>Ελευθερία συνδικαλισμού και συλλογικών διαπραγματεύσεων</li> </ul>		
		ΧΑΜΗΛΗ	ΜΕΣΙΑ	ΥΨΗΛΗ
		ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ		

**Εικόνα 6.1. Πίνακας Ουσιαστικότητας, Εθνική Τράπεζα, Πηγή Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019, σελ.23**

Παράλληλα, όσον αφορά το πέμπτο και έκτο κριτήριο της EFRAG σχετικά με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που αφορούν τα βιώσιμα ζητήματα, η Εθνική Τράπεζα αναφέρει μόνο τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που αφορούν την κλιματική αλλαγή. Επίσης, δεν πραγματοποιεί μία λεπτομερή ανάλυση των ευκαιριών που σχετίζονται με



τη βιωσιμότητα π.χ. με χρονικούς προσδιορισμούς, σενάρια πρόβλεψης και συσχέτιση των ευκαιριών με τη οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Τέλος, η Εθνική Τράπεζα παρακολουθεί την πρόοδο των στόχων της για το 2019 που αφορούν την οικονομία, την αγορά, τους εργαζόμενους, το περιβάλλον και την κοινωνία. Συγκεκριμένα, αναφέρει ποιοι στόχοι επετεύχθησαν και ποιοι βρίσκονται σε εξέλιξη, ωστόσο δεν αναφέρει ποιοι ματαιώθηκαν. Επίσης, χρησιμοποιεί βασικούς δείκτες απόδοσης και πρότυπα όπως το *GRI*, *UN Global Compact*, *TCFD*, *AA1000*, *δείκτες μέτρησης διοξειδίου του άνθρακα και κατανάλωσης νερού* κ.α. Ωστόσο, δεν υπάρχουν μετρήσεις και προβλέψεις σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

### Τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς στην Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020 αναφέρεται στο επιχειρηματικό μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης, στη δέσμευση της στις Αρχές Υπεύθυνης Τραπεζικής, στην ανάλυση ουσιαστικών θεμάτων, στη διαχείριση κινδύνων, στη σχέση της με τους προμηθευτές και τους πελάτες της καθώς και στις δραστηριότητες της για το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία, τον πολιτισμό και το περιβάλλον.

Σύμφωνα με την Έκθεση, η Τράπεζα Πειραιώς υποστηρίζει ότι έχει διαμορφώσει ESG στρατηγική που προωθεί την Υπεύθυνη και Βιώσιμη Τραπεζική και έχει υιοθετήσει κριτήρια στις δραστηριότητες της που αφορούν το περιβάλλον, την κοινωνική συνοχή και τη διακυβέρνηση. Επιπλέον, ο Όμιλος διαθέτει εξειδικευμένη δομή για την εφαρμογή των Αρχών Υπεύθυνης Τραπεζικής και ESG ενώ, επίσης, η Τράπεζα εφάρμοσε μία νέα καλή πρακτική βιωσιμότητας, προχωρώντας στις πρώτες χρηματοδοτήσεις Sustainability Linked Loans.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το *πρώτο κριτήριο της EFRAG* σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο, αναφέρει με ξεκάθαρο τρόπο τον σκοπό της, τις εταιρικές αξίες, τους στρατηγικούς της στόχους καθώς και την δημιουργία της αξίας της με ποσοτικές μετρήσεις για τα Κεφάλαια-ενδιαφερόμενα μέρη της (Χρηματοοικονομικό Κεφάλαιο, Φυσικό & Πολιτιστικό Κεφάλαιο, Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Παραγωγικό Κεφάλαιο, Άυλο Κεφάλαιο). Ωστόσο, το μοντέλο δεν γίνεται πλήρως κατανοητό καθώς δεν υπάρχει γραφική απεικόνιση με τα βασικά στοιχεία του. Επιπλέον, κατά την περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου δεν γίνονται πλήρως αντιληπτές οι βασικές δραστηριότητες της τράπεζας και η διαφορά των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων (outcomes-impact), ενώ, επίσης, δεν υπάρχει καμία συσχέτιση του επιχειρηματικού μοντέλου με όλους τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η τράπεζα.

Ακόμα, η Τράπεζα Πειραιώς όσον αφορά το *δεύτερο και τρίτο κριτήριο*, δεν παρέχει σαφείς και κατανοητές πληροφορίες για τις εξαρτήσεις και τις επιπτώσεις του επιχειρηματικού της μοντέλου σε θέματα βιωσιμότητας. Επίσης, αναφέρει μόνο την θετική συνεισφορά της και όχι τις αρνητικές εξαρτήσεις και επιδράσεις της. Συγκεκριμένα, τονίζει τη θετική συνεισφορά της στους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης, την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον π.χ. οικονομία χωρίς αποκλεισμούς, ζητήματα στέγασης, ποιότητα των μεταφορών και της δικαιοσύνης, διαχείριση φυσικών πόρων κ.α. Επιπλέον, η τράπεζα αναλύει τις στρατηγικές βελτίωσης των περιβαλλοντικών της επιδόσεων και της μείωσης του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος που σχετίζεται με τη λειτουργία της.

Επιπλέον, το επιχειρηματικό μοντέλο της Τράπεζας έχει κυρίως μία *βραχυπρόθεσμη προοπτική* καθώς αναφέρει μόνο τους στόχους για το 2021. Ωστόσο, μόνο για το θέμα της κλιματικής αλλαγής και της περιβαλλοντικής διαχείρισης αναφέρει τη στρατηγική και τη στοχοθεσία της βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (έως το 2050).

Παράλληλα, η Τράπεζα Πειραιώς παρουσιάζει στον παρακάτω Χάρτη Ουσιαστικότητας (Εικόνα 6.2) τα 12 πιο ουσιαστικά θέματα βιώσιμης ανάπτυξης όπως είναι η συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η αντιμετώπιση της πανδημίας, η προώθηση της υλικής και άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας κ.α. Η Τράπεζα Πειραιώς αντιστοιχεί τα

ουσιαστικά θέματα με τα πρότυπα GRI καθώς και με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ και αναφέρει τα όρια επίδρασης τους. Ωστόσο, η ανάλυση ουσιαστικότητας είναι ελλιπής καθώς δεν αναφέρονται οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που σχετίζονται με τα σημαντικά θέματα.



**Εικόνα 6.2. Χάρτης Ουσιαστικότητας, Τράπεζα Πειραιώς. Πηγή Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων, σελ. 64**

Όσον αφορά το πέμπτο και έκτο κριτήριο, η Τράπεζα Πειραιώς αναφέρει μόνο τους κινδύνους που απορρέουν από την κλιματική αλλαγή και όχι από όλα τα ουσιώδη θέματα που επισημαίνει παραπάνω, ενώ δεν υπάρχει καμία αναφορά στις ευκαιρίες που σχετίζονται με την βιωσιμότητα.

Επίσης, η τράπεζα, όσον αφορά το έβδομο κριτήριο, χρησιμοποιεί δείκτες επίδοσης, τους οποίους παρακολουθεί τακτικά και συγκρίνει τη πρόοδο των στόχων τους με το προηγούμενο έτος (2019).

Τέλος, οι μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες της τράπεζας παρουσιάζονται με βάση το πρότυπο GRI, ενώ επίσης, υπάρχει αντιστοίχιση του περιεχομένου της Έκθεσης με τις δέκα Αρχές Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ, τις έξι Αρχές Υπεύθυνης Τραπεζικής, τις Συστάσεις TCFD και τους δείκτες του Οδηγού Δημοσιοποίησης Μη-Χρηματοοικονομικών Πληροφοριών του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

### Alpha Bank

Η Alpha Bank δημοσιεύει Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας σε ετήσια βάση από το 2007. Το 2020 μετονόμασε τον Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας σε Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης. Επίσης, το 2020 εκτός από τον Απολογισμό, δημοσίευσε και δείκτες επίδοσης της τράπεζας σε θέματα ESG καθώς και την Πρώτη Έκθεση Αυτοαξιολόγησης με βάση τις Αρχές Υπεύθυνης Τραπεζικής.

Ο Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020 της Alpha Bank περιλαμβάνει την αναγνώριση των ουσιαστικών θεμάτων, την συνεισφορά της τράπεζας στους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ, την αξιολόγηση της με μη χρηματοοικονομικά κριτήρια, την επίδοση της για το 2020, τους στόχους για το 2021 καθώς και τις δραστηριότητες της για τους εργαζομένους, το περιβάλλον και την κοινωνία.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το *πρώτο κριτήριο* της EFRAG σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο, η τράπεζα παρουσιάζει ένα γράφημα με τα βασικά χαρακτηριστικά του όπως είναι οι εισροές, η δημιουργία αξίας, οι εκροές, οι βασικές δραστηριότητες της καθώς και η στρατηγική της (Εικόνα 6.3). Το γράφημα αυτό αποτελεί ένα θετικό βήμα για την αποτύπωση και κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου σε σύγκριση με την περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου στους απολογισμούς βιωσιμότητας των υπόλοιπων τραπεζών, ωστόσο χρήζει βελτίωσης. Για παράδειγμα, θα έπρεπε να αναφερθούν οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που σχετίζονται με το επιχειρηματικό μοντέλο καθώς και οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις (impact) της Τράπεζας.

Ωστόσο, να σημειωθεί ότι η Τράπεζα δημοσίευσε μία ξεχωριστή Έκθεση Αυτοαξιολόγησης με σκοπό την ανάλυση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών

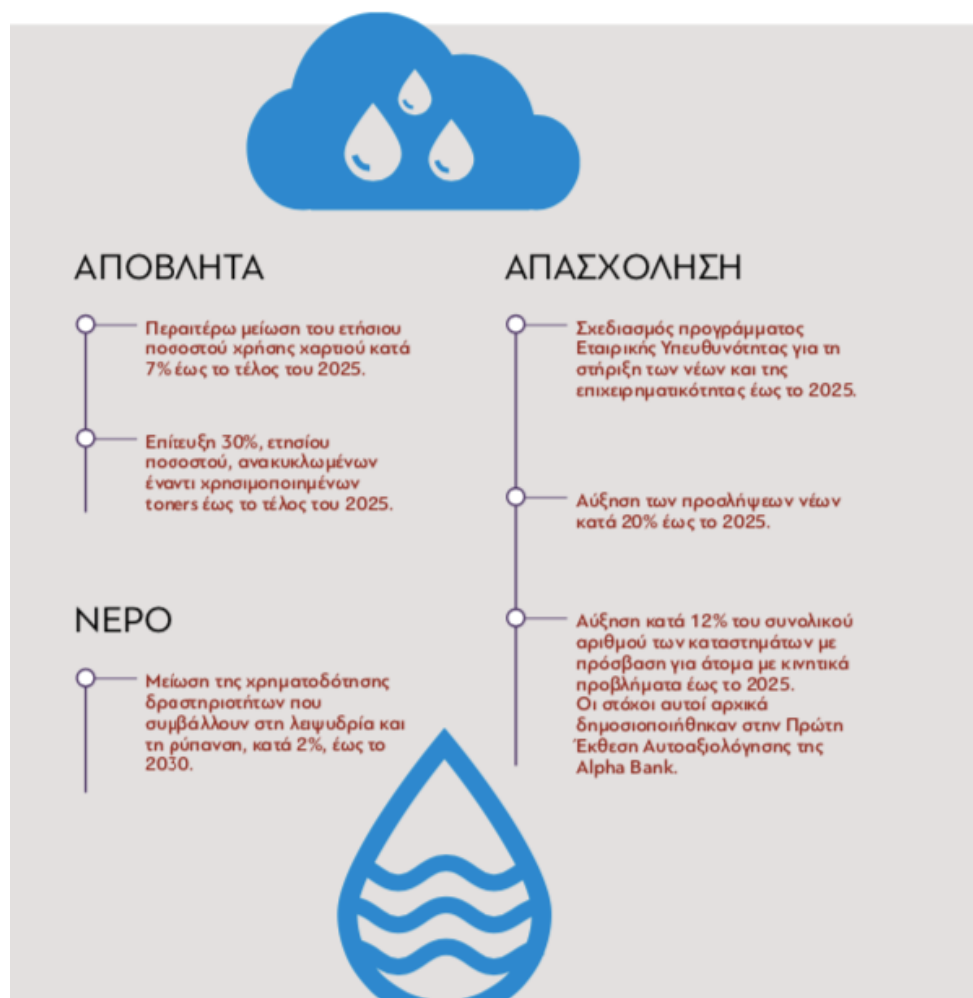
επιπτώσεων που προκύπτουν από το χαρτοφυλάκιο της και αφορούν την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον. Με βάση αυτήν την Έκθεση, αξιολόγησε τέσσερις θεματικές με τις μεγαλύτερες επιπτώσεις όπως το κλίμα, το νερό, τα απόβλητα και την απασχόληση.



Εικόνα 6.3. Επιχειρηματικό Μοντέλο, ALPHA BANK, Πηγή Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, (σελ. 12-13)

Όσον αφορά το δεύτερο κριτήριο της EFRAG, η Alpha Bank αναφέρει πληροφορίες σχετικά με την επίδοση της για το έτος 2020 σε σύγκριση με το 2018 και 2019 καθώς και τους βραχυπρόθεσμους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης για το 2021. Επίσης, για τις

τέσσερις μεγαλύτερες επιπτώσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, αναφέρει μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους (Εικόνα).



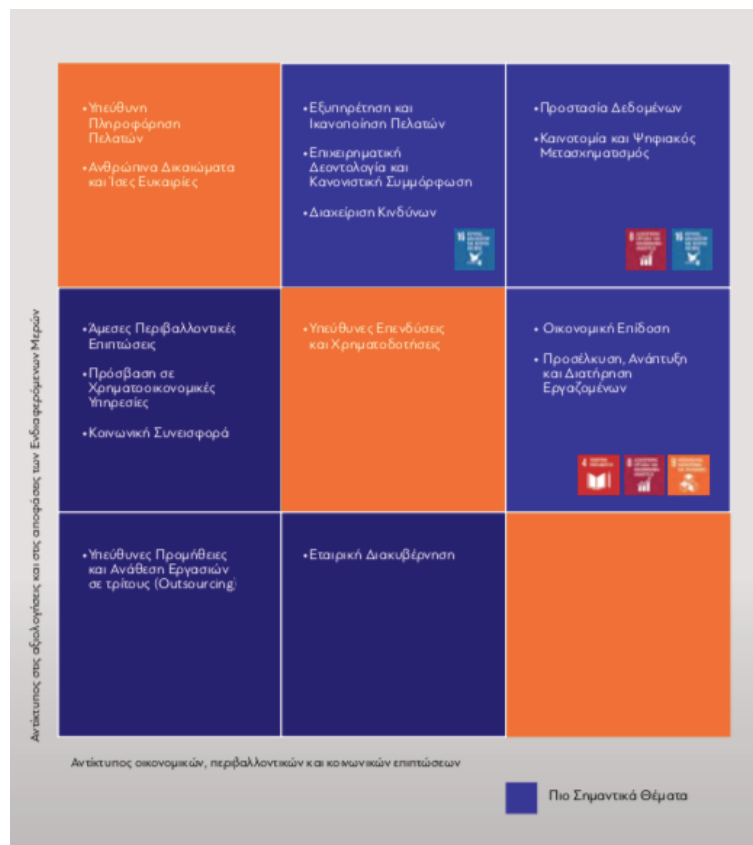
**Εικόνα 6.4. Μεσοπρόθεσμοι & Μακροπρόθεσμοι Στόχοι, Πηγή Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, (σελ. 84-85)**

Επιπλέον, η Τράπεζα δεν αναφέρει με ξεκάθαρο και κατανοητό τρόπο τις επιπτώσεις και τις εξαρτήσεις της (τρίτο κριτήριο EFRAG).

Παράλληλα, όσον αφορά το τέταρτο κριτήριο, η Τράπεζα αναγνώρισε τα σημαντικότερα θέματα για την υπεύθυνη λειτουργία της για το 2020, τα οποία

αποδείχθηκε ότι παρέμειναν ίδια με αυτά του 2019. Η διοίκηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη της αναγνώρισαν επτά θέματα, τα οποία σύμφωνα με το γράφημα Ουσιαστικότητας (Εικόνα 6.5) είναι η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η εξυπηρέτηση πελατών, η επιχειρηματική δεοντολογία και κανονιστική συμμόρφωση, η διαχείριση κινδύνων και η υπεύθυνη πληροφόρηση πελατών, η οικονομική επίδοση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η Τράπεζα επισημαίνει και τους λόγους που κάποια θέματα βαθμολογήθηκαν χαμηλά από τη διοίκηση. Τα μειονεκτήματα, όμως, στην ανάλυση ουσιαστικότητας είναι η *ασάφεια ως προς τη διατύπωση των σημαντικών θεμάτων, η μη συσχέτιση τους με θέματα που αντιμετωπίζει γενικότερα ο κλάδος καθώς και η μη ξεκάθαρη αναφορά στις ευκαιρίες που προκύπτουν από τα θέματα ουσιαστικότητας.*



**Εικόνα 6.5. Χάρτης Ουσιαστικότητας, ALPHA BANK, Πηγή Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, ( σελ. 15)**

Η Alpha Bank, επίσης, αναφέρει τη συνεισφορά της τράπεζας στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ, επιδεικνύοντας τη μεγιστοποίηση των θετικών επιπτώσεων και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών, χωρίς να αναφέρει αναλυτικά τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις.

Συνεισφορά της Alpha Bank στους αναγνωρισμένους σχετικούς όρους με τη δραστηριότητα της Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης	
Συνεισφορά στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης	Συναφείς Ενότητες του Απολογισμού με Πληροφορίες για τη Δραστηριότητα της Alpha Bank
<p><b>11</b>  <b>Στήριξη της ανάπτυξης βιώσιμων λύσεων για τις πόλεις και τις κοινότητες</b>            Η Alpha Bank συνεισφέρει στη βιώσιμη λειτουργία των πόλεων και κοινοτήτων, εστιάζοντας στη μείωση των δυσμενών επιπτώσεων τους και συγκεκριμένα, στη διακρίση των αποβλήτων τους, μέσω της χρηματοδότησης σημαντικών έργων για τη διακρίση των αποβλήτων στην Περιφέρεια Ηπείρου και Πελοποννήσου.</p>	<p>Υπεύθυνες Επενδύσεις και Χρηματοδοτήσεις</p>
<p><b>12</b>  <b>Μείωση των παραγόμενων αποβλήτων και πρόληψη των αρμών της κυκλικής οικονομίας</b>            Η Alpha Bank δίνει έμφαση στην υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή, με την ορθολογική διακρίση των παραγόμενων αποβλήτων της, εφαρμόζοντας την περιβαλλοντική πρακτική "μέσω, ξαναχρησιμοποιώ, ανακυκλώνω".</p>	<p>Διακρίση Λογών Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων από τη Λειτουργία της Alpha Bank</p>
<p><b>13</b>  <b>Επένδυση σε δραστηριότητες αντιμετώπισης της κλιματικής αλλαγής</b>  <b>Μείωση περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία της Τράπεζας</b>            Η Alpha Bank προάγει την ανάπτυξη αποτελεσματικών, υπεύθυνων και διαφανών θεσμών σε όλα τα επίπεδα. Καταβάλλοντας συνεχή προσπάθεια ώστε να ανταποκριθεί με συνέπεια στις προσδοκίες των Πελατών και της Πολιτείας, η Τράπεζα έχει θεσπίσει διαδικασίες για την απαγόρευση εφαρμογών των κανονισμών και των αποφάσεων των αρμοδίων για τον χρηματοπιστωτικό τομέα Αρμών. Η θέση της σπέναντι στη διαφθορά και τη διαμεσολάβηση είναι απολύτως καθαρή και για τον λόγο αυτό, έχει θεσπίσει ένα σύστημα σχετικών πολιτικών και ελεγκτικών μηχανισμών, ώστε να ελαχιστοποιήσει τον σχετικό κίνδυνο. Με στόχο την αποφυγή περιστατικών παραβίασης προσωπικών δεδομένων, η Alpha Bank εφαρμόζει τις βέλτιστες διαδικασίες διακρίσης, τις οποίες και επικρατοποιεί σε τακτά χρονικά διαστήματα, σύμφωνα με τους διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς. Η Τράπεζα δίνει προτεραιότητα στην ανακρίση των ατομικών και επιχειρησιακών αναγκών, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες για όλους τους Πελάτες της χωρίς διακρίσεις, προσπαθώντας τα νόμιμα συμφέροντα και τα ανθρωπιά δικαιώματα όλων.</p>	<p>Διακρίση Κινδύνων            Κανονισμός και Ψηφιακός Μετασχηματισμός            Υπεύθυνες Επενδύσεις και Χρηματοδοτήσεις  <b>Μαζί για το Περιβάλλον</b></p>
<p><b>16</b>  <b>Ενίσχυση της εφαρμογής των κανονισμών που δίδουν τη λειτουργία της Τράπεζας</b>  <b>Μείωση της επίπτωσης των δυναμικών κινδύνων από τη λειτουργία της Τράπεζας</b>            Η Alpha Bank προάγει την ανάπτυξη αποτελεσματικών, υπεύθυνων και διαφανών θεσμών σε όλα τα επίπεδα. Καταβάλλοντας συνεχή προσπάθεια ώστε να ανταποκριθεί με συνέπεια στις προσδοκίες των Πελατών και της Πολιτείας, η Τράπεζα έχει θεσπίσει διαδικασίες για την απαγόρευση εφαρμογών των κανονισμών και των αποφάσεων των αρμοδίων για τον χρηματοπιστωτικό τομέα Αρμών. Η θέση της σπέναντι στη διαφθορά και τη διαμεσολάβηση είναι απολύτως καθαρή και για τον λόγο αυτό, έχει θεσπίσει ένα σύστημα σχετικών πολιτικών και ελεγκτικών μηχανισμών, ώστε να ελαχιστοποιήσει τον σχετικό κίνδυνο. Με στόχο την αποφυγή περιστατικών παραβίασης προσωπικών δεδομένων, η Alpha Bank εφαρμόζει τις βέλτιστες διαδικασίες διακρίσης, τις οποίες και επικρατοποιεί σε τακτά χρονικά διαστήματα, σύμφωνα με τους διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς. Η Τράπεζα δίνει προτεραιότητα στην ανακρίση των ατομικών και επιχειρησιακών αναγκών, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες για όλους τους Πελάτες της χωρίς διακρίσεις, προσπαθώντας τα νόμιμα συμφέροντα και τα ανθρωπιά δικαιώματα όλων.</p>	<p>Επιχειρησιακή Δεοντολογία και Κανονιστική Συμμόρφωση            Διακρίση Κινδύνων            Ανθρώπινα Δικαιώματα και Δίκαιες Πρακτικές Εργασίας            Προστασία Δεδομένων            Εξυπηρέτηση και Ικανοποίηση Πελατών</p> <p>▲ μεγιστοποίηση θετικών επιπτώσεων            ▼ ελαχιστοποίηση αρνητικών επιπτώσεων</p>

**Εικόνα 6.6. Συνεισφορά ALPHA BANK στους Στόχους ΟΗΕ. Πηγή Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, (σελ. 22).**

Παράλληλα, όσον αφορά το πέμπτο και έκτο κριτήριο της EFRAG, η Τράπεζα δεν αναφέρει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες βιωσιμότητας στον Απολογισμό Βιωσιμότητας 2020. Ωστόσο, αναφέρει τους δυνητικούς κινδύνους, την προσέγγιση και την επίδοση της ως προς αυτούς στην Ετήσια Έκθεση 2020 (Εικόνα 6.7).

Τέλος, η Τράπεζα χρησιμοποιεί βασικούς δείκτες μέτρησης της επίδοσης της, αναφέρει την αξιολόγηση της επίδοσης της με βάση βαθμολογίες ESG, επισημαίνει τον βαθμό επίτευξης των στόχων της για το 2020 και συγκρίνει την πρόοδο των στόχων της με τα



προηγούμενα έτη με ποσοτικές μετρήσεις. Οι μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες της τράπεζας παρουσιάζονται με βάση το πρότυπο GRI, ενώ επίσης, υπάρχει αντιστοίχιση του περιεχομένου με τους δείκτες του Οδηγού Δημοσιοποίησης Μη-Χρηματοοικονομικών Πληροφοριών του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

Matters according to Law 4548/2018 and GEM Circular 62784/2017	Sustainability Issues as in Alpha Bank's materiality analysis matrix	Main Risk Categories as identified by Alpha Bank Senior Management	Key Performance Indicators	Reference
<b>Environment</b>	Responsible investment and financing Direct environmental impact Risk management Responsible procurement and outsourcing	Reputation & Quality of Services Environment Financial	New financing arrangements for renewable energy projects throughout the year (total amount in Euro) Percentage of debit and credit cards for which an electronic monthly bill is sent (e-statements) as of 31 December (%) Amount of paper recycled throughout the year (total amount in tons)	Section Environment - Performance in 2019 and 2020 of this Non Financial Report
<b>Social and employee matters</b>	Responsible investment and financing Innovation and Digitalization Financial inclusion Employee attraction, development and retention Human rights and equal opportunities Support of society Risk management Responsible procurement and outsourcing	Reputation & Quality of Services Environment Society Human Resources Financial	Employees as of 31 December (number of employees) Employees with disabilities as of 31 December (number of Employees) Women Employees as of 31 December (%) Recruitment of women Employees throughout the year (%) Percentage of women in managerial positions as of 31 December (%) Percentage of Employees covered by Collective Labor Agreements as of 31 December (%) Employee training (hours of training throughout the year per Employee) Number of fatalities throughout the year (number of Employees) Number of injuries throughout the year (number of Employees) Percentage of branches accessible (ramp or easily accessible) by people with disabilities (PWD) as of 31 December (%) Percentage of monetary transactions made through digital networks throughout the year (%)	Section Social and employee matters - Performance in 2019 and 2020 of this Non Financial Report
<b>Respect of human rights</b>	Human rights and equal opportunities Responsible procurement and outsourcing	Reputation & Quality of Services Human Resources	Convictions against the Senior Management for any incidents of human rights violations throughout the year (number of incidents) Percentage of Employees covered by Collective Labor Agreements as of 31 December (%)	Section Human rights - Performance in 2019 and 2020 of this Non Financial Report
<b>Anti-corruption and bribery</b>	Business ethics and compliance Responsible procurement and outsourcing	Reputation & Quality of Services Financial Legal & Compliance	Convictions against the Senior Management for any corruption offences throughout the year (number of incidents) Employees attended compliance specific training programs throughout the year	Section Anti-corruption and bribery - Performance in 2019 and 2020 of this Non Financial Report
<b>Supply chain</b>	Responsible procurement and outsourcing	Reputation & Quality of Services	Cooperation with local suppliers	Section Supply chain

**Εικόνα 6.7. Κίνδυνοι ALPHA BANK, Ετήσια Οικονομική Έκθεση, σελ. 41**

## Eurobank

Η Eurobank δημοσιεύει σε ετήσια βάση Απολογισμό Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Αειφορίας από το 2013. Το 2019 τον μετονόμασε σε Ετήσιο Απολογισμό Δραστηριοτήτων και Βιώσιμης Ανάπτυξης. Για το έτος 2020 εκτός από τον Ετήσιο Απολογισμό, δημοσίευσε ξεχωριστά την Ανάλυση Ουσιαστικότητας 2020, την Έκθεση Αυτοαξιολόγησης UNEP FI καθώς και την Περιβαλλοντική Έκθεση 2020, την οποία εκδίδει από το 2010.

Ο Ετήσιος Απολογισμός Δραστηριοτήτων και Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020 περιλαμβάνει πληροφορίες για την στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, την ανάλυση ουσιαστικότητας, τις αξιολογήσεις ESG και τη συνεισφορά της τράπεζας στο περιβάλλον, την κοινωνία και την εταιρική διακυβέρνηση.

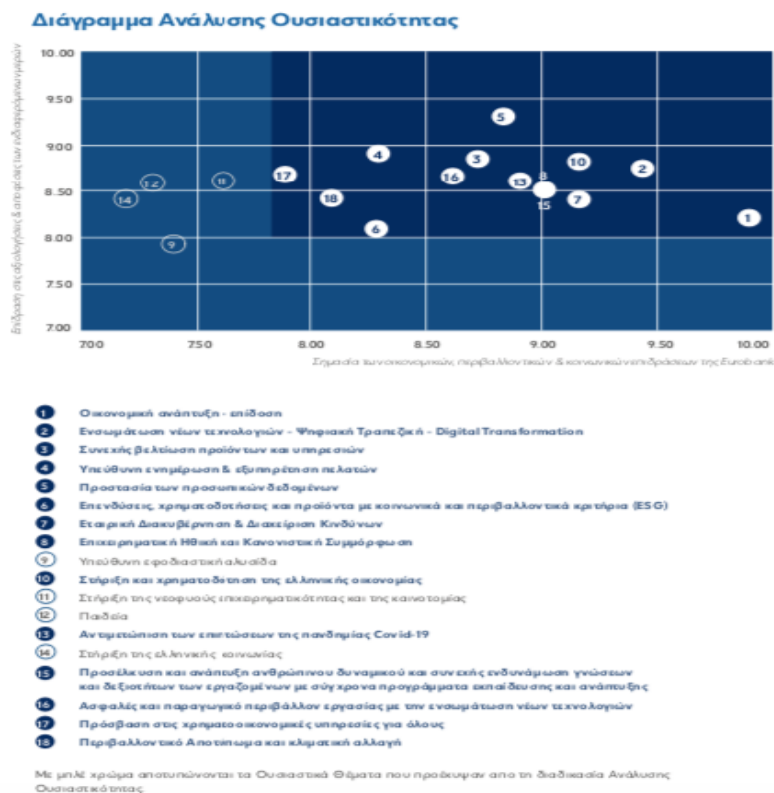
Πιο συγκεκριμένα, *όσον αφορά το επιχειρηματικό της μοντέλο (κριτήριο 1)*, η Eurobank αναφέρει την αποστολή, τις βασικές αξίες και δραστηριότητες της. Δεν παρουσιάζει πληροφορίες σχετικά με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού μοντέλου ούτε υπάρχει κάποια γραφική απεικόνιση.

Επίσης, *όσον αφορά το δεύτερο κριτήριο* της EFRAG, η Τράπεζα παραθέτει πληροφορίες σχετικά με τη βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη πολιτική της και όχι για τη μακροπρόθεσμη.

*Όσον αφορά, το τρίτο κριτήριο*, η Eurobank δεν αναφέρεται στον Απολογισμό Βιώσιμης Ανάπτυξης στις εξαρτήσεις και τις επιπτώσεις που σχετίζονται με την βιωσιμότητα. Ωστόσο, στην Έκθεση Αυτοαξιολόγησης UNEP FI αναφέρει τις θετικές και αρνητικές της επιπτώσεις σε θέματα βιωσιμότητας.

Παράλληλα, η Τράπεζα πραγματοποίησε *Ανάλυση Ουσιαστικότητας* με σκοπό τον καθορισμό και την ιεράρχηση των σημαντικότερων θεμάτων που αφορούν την αειφορία (Εικόνα 6.8). Για τον εντοπισμό των ουσιαστικών θεμάτων έλαβε υπόψη τα

ζητήματα που απασχολούν τον τραπεζικό κλάδο, την ελληνική οικονομία καθώς και το σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον και τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών. Συγκεκριμένα, για κάθε ουσιαστικό θέμα, η Τράπεζα επισήμανε τους στόχους 2020, την επίδοση 2020, τα όρια της αλυσίδας αξίας και τους στόχους 2021. Ωστόσο, δεν αναφέρονται οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τα θέματα αυτά.



**Εικόνα 6.8. Διάγραμμα Ανάλυσης Ουσιαστικότητας, Eurobank Πηγή Ετήσιος Απολογισμού Δραστηριοτήτων & Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, σελ. 45**

Ακόμα, σχετικά με το πέμπτο και έκτο κριτήριο της EFRAG, η Eurobank δεν αναφέρει αναλυτικά πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες βιωσιμότητας στον Απολογισμό Βιωσιμότητας. Ωστόσο, αναφέρει τις επιπτώσεις, τους κινδύνους, τις ευκαιρίες και τα διαχειριστικά μέτρα μόνο για θέματα που αφορούν το περιβάλλον στην Περιβαλλοντική Έκθεση 2020.

Όσον αφορά το *τελευταίο κριτήριο*, ο απολογισμός περιλαμβάνει δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων της Τράπεζας σχετικά με ζητήματα βιωσιμότητας όπως οι αξιολογήσεις ESG. Όμως, δεν αναφέρει πληροφορίες σχετικά με την μακροπρόθεσμη στρατηγική της και δεν υπάρχουν μετρήσεις παρακολούθησης της συχνότητας και της προόδου της επίδοσης των σημαντικών θεμάτων σε σύγκριση με τα προηγούμενη έτη.

Τέλος, ο Ετήσιος Απολογισμός Δραστηριοτήτων και Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020 συντάχθηκε σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο GRI Standards, λαμβάνοντας υπόψη τις δέκα Αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ, τις θεμελιώδεις Αρχές Εταιρικής Υπευθυνότητας του προτύπου ISO 26000:2010 και τις Αρχές Υπευθυνότητας AccountAbility AA1000 2018.

### **6.3 Συγκριτική Ανάλυση**

Στη παρούσα έρευνα εξετάστηκαν οι δημοσιευμένες μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες των τεσσάρων μεγαλύτερων τραπεζών στην Ελλάδα.

Γενικότερα, όλες οι τράπεζες που μελετήθηκαν φαίνεται ότι καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες υιοθέτησης πρακτικών που προωθούν την αειφόρο ανάπτυξη και την βιώσιμη οικονομία στους απολογισμούς τους.

Οι τράπεζες δημοσιοποιούν τις μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες στους Απολογισμούς/ Εκθέσεις Βιωσιμότητας σε ετήσια βάση. Ωστόσο, σύμφωνα με τα κριτήρια της EFRAG αποδείχτηκε ότι όλες οι τράπεζες σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό βρίσκονται ακόμα σε αρχικό στάδιο όσον αφορά την ωριμότητα του βιώσιμου επιχειρηματικού τους μοντέλου.

Πιο συγκεκριμένα, οι Απολογισμοί Βιωσιμότητας των τραπεζών που εξετάστηκαν δεν παρέχουν επαρκείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες σχετικά με το επιχειρηματικό

μοντέλο και την δημιουργία της αξίας τους σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Επιπλέον, ακόμα ένα σημαντικό πρόβλημα που εντοπίστηκε είναι η έλλειψη σύνδεσης του επιχειρηματικού μοντέλου με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες βιωσιμότητας ώστε να παρέχεται η δυνατότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογούν την μακροπρόθεσμη πολιτική βιωσιμότητας των επιχειρηματικών μοντέλων.

Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των τραπεζών δεν παρέχει σαφείς και ισορροπημένες πληροφορίες τόσο για τις θετικές όσο και για τις αρνητικές επιδόσεις και επιπτώσεις σε θέματα βιωσιμότητας, ώστε να επιτρέπεται μία τεκμηριωμένη και ολοκληρωμένη αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης των τραπεζών και να διασφαλίζεται η διαφάνεια και αξιοπιστία των παρεχόμενων πληροφοριών.

Παράλληλα, δεν είναι κατανοητή η διάκριση των αποτελεσμάτων και των επιδράσεων των τραπεζών σε θέματα βιωσιμότητας, ενώ επίσης, δεν υπάρχει μία σαφής αξιολόγηση των εξαρτήσεων και των επιπτώσεων του επιχειρηματικού μοντέλου σχετικά με τα ζητήματα αειφορίας.

Επίσης, η πλειοψηφία των υπό μελέτη τραπεζικών ιδρυμάτων δεν επεξηγεί αναλυτικά στους απολογισμούς τον τρόπο που τα ιδρύματα είναι ανθεκτικά στους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κινδύνους και την επίδραση των κινδύνων βιωσιμότητας στην οικονομική τους επίδοση.

Όσον αφορά την Ανάλυση Ουσιαστικότητας και τον εντοπισμό των σημαντικών θεμάτων βιωσιμότητας για τις Τράπεζες τα στοιχεία που εντοπίστηκαν είναι αισιόδοξα καθώς σε όλους τους απολογισμούς υπάρχει Χάρτης Ουσιαστικότητας με αποτέλεσμα οι πληροφορίες να είναι περισσότερο κατανοητές σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, απαιτείται μία βαθύτερη διερεύνηση των ουσιαστικών θεμάτων και μία επεξήγηση των λόγων που κάποια θέματα βαθμολογήθηκαν υψηλά και άλλα χαμηλά κατά την ανάλυση ουσιαστικότητας. Επίσης, θα πρέπει κατά τον εντοπισμό και την προτεραιοποίηση των σημαντικότερων θεμάτων βιωσιμότητας να λαμβάνονται υπόψη και τα θέματα που απασχολούν γενικότερα τον κλάδο των τραπεζών σύμφωνα με διεθνή πρότυπα όπως το Πρότυπο SASB.

Τέλος, η σύνταξη όλων των απολογισμών που μελετήθηκαν βασίζεται σε διεθνή και αναγνωρισμένα πρότυπα όπως το GRI, ενώ επίσης, υπάρχει συσχέτιση των σημαντικών θεμάτων με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ.

Ο παρακάτω πίνακας (6.1) παρουσιάζει συνοπτικά τις πληροφορίες που αφορούν τα επτά κριτήρια της μεθοδολογίας EFRAG ξεχωριστά για κάθε τράπεζα. Όλες οι τράπεζες κυμαίνονται σχεδόν στο ίδιο επίπεδο, εκτός από την Alpha Bank που φαίνεται να παρέχει σαφέστερη και ξεκάθαρη πληροφόρηση σε συγκεκριμένα θέματα-κριτήρια σε σύγκριση με τις υπόλοιπες τράπεζες. Ωστόσο, όλες οι τράπεζες χρειάζονται περαιτέρω βελτιώσεις και ριζικές αλλαγές όσον αφορά την ποιότητα της πληροφορίας που παρέχουν στις μη χρηματοοικονομικές τους εκθέσεις ώστε να αποκτήσουν ένα ώριμο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο.

<b>Τράπεζα</b> <b>Κριτήρια EFRAG</b>	<b>Εθνική Τράπεζα</b>	<b>Τράπεζα Πειραιώς</b>	<b>Alpha Bank</b>	<b>Eurobank</b>
Επιχειρηματικό μοντέλο/γράφημα	Ελλιπείς πληροφορίες χωρίς γράφημα	Ελλιπείς πληροφορίες χωρίς γράφημα	Βασικές πληροφορίες με γράφημα	Ελλιπείς πληροφορίες χωρίς γράφημα
Βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη & μακροπρόθεσμη στρατηγική	Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	Βραχυπρόθεσμοι στόχοι και μόνο για την διαχείριση της κλιματικής αλλαγής μακροπρόθεσμοι	Βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη & μακροπρόθεσμη στρατηγική	Βραχυπρόθεσμη & μεσοπρόθεσμη στρατηγική

Εξαρτήσεις και επιδράσεις του επιχειρηματικού μοντέλου στα ζητήματα βιωσιμότητας.	Γίνεται αναφορά, δεν παρουσιάζονται οι αρνητικές επιπτώσεις	Ελλιπείς πληροφορίες	Ελλιπείς πληροφορίες	Ελλιπείς πληροφορίες,  Έκθεση Αυτοαξιολόγησης UNEP FI
Ανάλυση Ουσιαστικότητας/γράφημα	Ναι με γράφημα. Σύνδεση των ουσιαστικών θεμάτων με ΣΒΑ.  δεν αναφέρει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες για κάθε θέμα.	Ναι με γράφημα. Αντιστοίχιση ουσιαστικών θεμάτων με ΣΒΑ.  δεν αναφέρει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες για κάθε θέμα.	Ναι με γράφημα. Αντιστοίχιση ουσιαστικών θεμάτων με ΣΒΑ, αναφορά σε κινδύνους.  Δεν αναφέρει τις ευκαιρίες.	Ναι με γράφημα. Σύνδεση των ουσιαστικών θεμάτων με ΣΒΑ.  δεν αναφέρει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες για κάθε θέμα.
Κίνδυνοι Βιωσιμότητας	Αναφορά μόνο στη κλιματική αλλαγή	Αναφορά μόνο στους κινδύνους από την κλιματική αλλαγή	Κλιματική αλλαγή, ανθρώπινα δικαιώματα, εταιρική φήμη, εταιρική ηθική	Εκπομπές αερίων, βιοποικιλότητα  Περιβαλλοντική Έκθεση 2020
Ευκαιρίες Βιωσιμότητας	Ευκαιρίες σχετικά με την κλιματική αλλαγή	Καμία αναφορά	Καμία αναφορά	Ανακύκλωση, ψηφιακός μετασχηματισμός, ενέργεια  Περιβαλλοντική Έκθεση 2020

Στρατηγική, δείκτες επίδοσης, παρακολούθηση και πρόδος στόχων	Γίνεται αναφορά με ελλείψεις, Συνεισφορά της εταιρείας στους ΣΒΑ. Δεν υπάρχουν πληροφορίες μακροπρόθεσμης στρατηγικής	Γίνεται αναφορά με ελλείψεις, Συνεισφορά της εταιρείας στους ΣΒΑ. Δεν υπάρχουν πληροφορίες μακροπρόθεσμης στρατηγικής, χρονοδιάγραμμα & παρακολούθηση συχνότητας στόχων.	Γίνεται αναφορά, Συνεισφορά της εταιρείας στους ΣΒΑ.	Γίνεται αναφορά με ελλείψεις, Συνεισφορά της εταιρείας στους ΣΒΑ. Δεν υπάρχει παρακολούθηση συχνότητας στόχων & προόδου της επίδοσης.
Πρότυπα/ Πλαίσιο Αναφοράς	UN, GRI, TCFD, AA1000	GRI, UN, TCFD FS8, UNEP FI, Οδηγός Χρηματιστηρίου Αθηνών	GRI, UN, Οδηγός Χρηματιστηρίου Αθηνών	GRI, UN, ISO 26000:2010, AA1000 2018, FS8, Οδηγός Χρηματιστηρίου Αθηνών

**Πίνακας 6.1 Συνοπτικά Αποτελέσματα Έρευνας**

#### **6.4 Σύγκριση με την καλή πρακτική της EFRAG**

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, εντοπίστηκαν πολλές ελλείψεις και ασάφειες στους απολογισμούς βιωσιμότητας των ελληνικών τραπεζών σχετικά με την ανάλυση του βιώσιμου επιχειρηματικού τους μοντέλου, γεγονός που καθιστά την υιοθέτηση καλών πρακτικών βιωσιμότητας επιτακτική ανάγκη.

Εκτός, όμως, από την εμφανή έλλειψη ωριμότητας των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, αναδείχθηκαν μερικά θετικά και ενθαρρυντικά στοιχεία κατά την ανάλυση των απολογισμών βιωσιμότητας του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα, τα οποία βέβαια χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση, όπως:

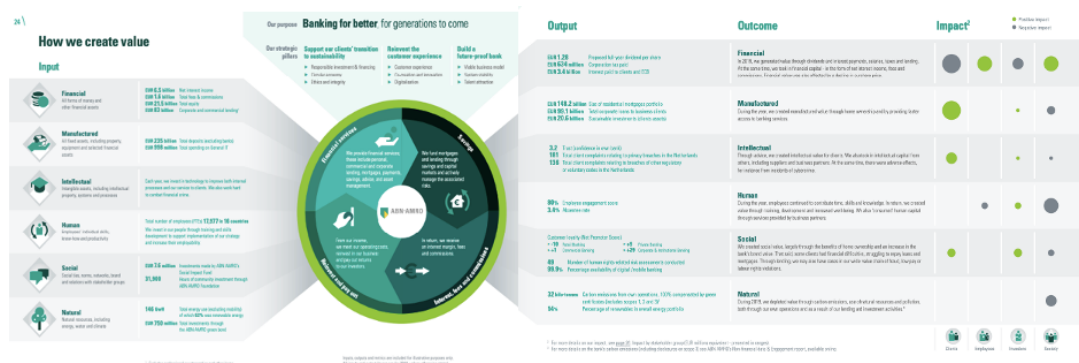


- Η δημοσίευση πληροφοριών αειφορίας σε ξεχωριστούς Απολογισμούς Βιωσιμότητας σε ετήσια βάση.
- Η υιοθέτηση του διεθνούς προτύπου αναφοράς GRI και η εξωτερική διασφάλιση των εκθέσεων βιωσιμότητας. Η Ενσωμάτωση των Αρχών Υπεύθυνης Τραπεζικής και των Αρχών Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ.
- Η ενσωμάτωση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ και η αναφορά της συνεισφοράς των τραπεζών σε αυτούς.
- Η πραγματοποίηση της Ανάλυσης Ουσιαστικότητας, ο εντοπισμός και η προτεραιοποίηση των σημαντικών θεμάτων βιωσιμότητας και η απεικόνιση τους με ειδικό γράφημα ( Χάρτης Ουσιαστικότητας). Η αναφορά στα όρια της αλυσίδας αξίας.
- Η συμμετοχικότητα των ενδιαφερόμενων μερών. Οι τράπεζες ορίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη τους και επισημαίνουν με ποιόν τρόπο ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και τα συμφέροντα τους.
- Η ανάλυση θεμάτων βιωσιμότητας που αφορούν την κοινωνία, το περιβάλλον και την εταιρική διακυβέρνηση.
- Η χρήση βασικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης και σύγκριση της επίδοσης των στόχων με προηγούμενα έτη. Η αξιολόγηση με βαθμολογίες ESG.
- Η αναφορά ορισμένων βασικών πληροφοριών σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο.
- Η οπτική απεικόνιση μέσα από γραφήματα και εικόνες των οικονομικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών για την καλύτερη κατανόηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών και ειδικότερα των καταναλωτών.

- Η ενασχόληση με θέματα που αφορούν γενικότερα τον τραπεζικό κλάδο. Η εστίαση στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος από τη λειτουργία των τραπεζών (παρακολούθηση και μείωση της κατανάλωσης νερού, ενέργειας, χαρτιού, διαχείριση απορριμμάτων κ.α.).

Γενικότερα, όμως, οι ελληνικές τράπεζες εκτός από τα παραπάνω θετικά χαρακτηριστικά, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους την καλή πρακτική της τράπεζας ABN Amro που ανέδειξε η EFRAG, ώστε να παρέχουν ισορροπημένες και ακριβείς πληροφορίες για το βιώσιμο επιχειρηματικό τους μοντέλο στις δημοσιευμένες μη χρηματοοικονομικές τους εκθέσεις (EFRAG, 2021).

Πιο συγκεκριμένα, η ολλανδική τράπεζα στον Ενοποιημένο Απολογισμό της (Integrated Report 2019) δημοσιεύει σαφείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες σχετικά με το επιχειρηματικό της μοντέλο, περιγράφοντας με ακρίβεια όλα τα βασικά του στοιχεία όπως την αποστολή, τις εισροές, τις βασικές δραστηριότητες, τις αξίες, τις εκροές, τα αποτελέσματα και την επίδραση του. Επιπλέον, η τράπεζα επισημαίνει ξεκάθαρα τον θετικό και αρνητικό αντίκτυπο του μοντέλου. Όλες αυτές οι πληροφορίες είναι αποτυπωμένες με σαφές και κατανοητό τρόπο στο παρακάτω γράφημα (Εικόνα 6.9)



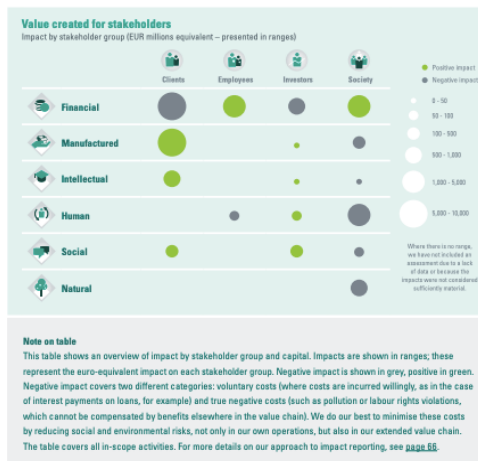
Εικόνα 6.9. Επιχειρηματικό Μοντέλο, ABN Amro Πηγή (EFRAG, 2021)

Παράλληλα, η ABN Amro παραθέτει σαφείς πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση του αντίκτυπου (impact) και της αξίας που δημιουργείται για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της (θετική και αρνητική) (Εικόνα 6.10).

### Our impact

#### 2019 results by stakeholder group

- During the year, we created most value for **clients** through our mortgages; on the chart (right), this shows as a positive impact under manufactured capital, among others. Clients also benefited from financial advice (intellectual) and quicker transactions, thanks to continued investment in mobile banking (both intellectual and manufactured). In exchange for our services, clients paid fees, commissions and interest (shown as a negative financial impact); some clients also experienced financial difficulties during the year in repaying loans and mortgages (social).
- Employees** contributed time, skills and knowledge (human). In return, they received salaries (financial), and gains through training and increased well-being (human). Some staff may also have been affected by job losses or health problems related to stress (human).
- In 2019, **investors** continued to provide us with financial capital. In return, they received dividend and interest payments. For shareholders, value was lost through a significant decrease in our share price. Long-term value was created through further investment in our assets and workforce (manufactured and human); the bank's brand value also increased (social).
- For **society**, we created value through our lending and investment, helping drive growth and job creation. We paid taxes, and made payments to suppliers and business partners (financial). Adverse effects included carbon emissions, increased use of natural resources (natural) and possible cases of fraud, low pay and labour rights violations within our value chain (social). From society's perspective, we are also an overall consumer of human capital, mainly through services provided by business partners.



Εικόνα 6.10.Επίδραση της ABN Amro, Πηγή (EFRAG, 2021)

Ακόμα, σε σύγκριση με τις άλλες τράπεζες που κάνουν μία γενική αναφορά όσον αφορά την επίδραση τους στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ, η ABN Amro παραθέτει αναλυτικές πληροφορίες για τον θετικό και αρνητικό της αντίκτυπο σε σχέση με αυτούς (Εικόνα 6.11).

Επιπλέον, όσον αφορά τις εξαρτήσεις και επιδράσεις, η τράπεζα παρέχει σχετικές, ακριβείς και ισορροπημένες πληροφορίες, τις οποίες αποτυπώνει με κατανοητό τρόπο μέσα από τη χρήση εικόνων και γραφημάτων.

GOAL		Our contribution
<p><b>SDG 8</b> <b>Decent work and economic growth</b> Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Human rights and labour standards are built into the bank's lending, investment and procurement policies.</li> <li>▶ We provide loans and support to SMEs to help them expand, drive economic growth and create new jobs.</li> <li>▶ We issue social impact bonds, which are used to raise funds to help young people on state benefits get a job.</li> <li>▶ We partner with authorities to identify suspicious financial transactions.</li> </ul>	
<p><b>SDG 12</b> <b>Responsible consumption and production</b> Ensure sustainable consumption and production patterns</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ We grant loans that are used to upgrade infrastructure, improve energy efficiency and retrofit industries with cleaner technologies.</li> <li>▶ We provided nearly EUR 590 million to fund circular economy initiatives.</li> </ul>	
<p><b>SDG 13</b> <b>Climate action</b> Take urgent action to combat climate change and its impacts</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ We help clients make their homes and commercial properties more energy efficient to reduce CO<sub>2</sub> emissions.</li> <li>▶ We provide green financing through green bonds, our Energy Transition Fund and our Groenbank in the Netherlands.</li> <li>▶ We are working with clients to increase their sustainable investments, which now exceed EUR 20 billion</li> <li>▶ We are on track to achieve our target of investing 20% of our overall energy portfolio in renewable energy by 2020.</li> </ul>	

Εικόνα 6.11. Συνεισφορά της ABN Amro στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, Πηγή (EFRAG, 2021)

Τέλος, η τράπεζα αναφέρει τους στρατηγικούς πυλώνες για τη δημιουργία αξίας, όλους τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με αυτούς (Εικόνα 6.12) καθώς και τους βασικούς δείκτες (χρηματοοικονομικούς και μη) και τους στόχους για το 2020 μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο ([www.abnamro.com](http://www.abnamro.com)).

### Opportunities & risks

Strategic differentiators	Opportunities	Risks	Summary of strategic responses
<b>Support our clients' transition to sustainability</b> - Responsible investment & financing - Circular economy - Ethics & integrity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Develop additional / new business models (e.g. Product as a Service, Build a buy-based model for sustainable client advice)</li> <li>▶ Improve metrics leading to increased client financing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Competitive advantage as leader in sustainability</li> <li>▶ Over-Territorial clients as exposure for other clients</li> </ul>	Accelerate the sustainability exit by stepping up green financing, increasing investments in renewables and improving energy efficiency in bank's real estate portfolio
<b>Reinvent the customer experience</b> - Customer experience - Digitalisation - Co-creation and innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strengthen client relationships by meeting more of their needs resulting in improved customer loyalty</li> <li>▶ Greater product range based on dialogue with clients and partners</li> <li>▶ Faster and more effective customer service through digitalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Failure to guarantee 20/20 online banking services because of non-compliance on third parties</li> <li>▶ Failure of our contact with clients changing as a result of branch closures and mobile service banking</li> <li>▶ Decline in customer loyalty because of forced actions such as temporary closure of ATMs for security reasons</li> <li>▶ Increased risk of cybercrime, ransomware and DDoS attacks</li> </ul>	Improve customer experience by investing in digital technologies, introducing new products and business models, and working with external partners
<b>Build a future-proof bank</b> - Viable business model - System stability - Talent attraction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Secure an employer of choice by offering inclusive working environment and investing in talent development</li> <li>▶ Build a bank for the future, strengthening ABN AMRO's long-term social license to operate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Creation of highly skilled workforce to support innovation / development of new business opportunities</li> <li>▶ Continues to strengthen approach towards financial digitalisation</li> <li>▶ Build on culture trust by meeting ethical standards and building risk as partner for financial system</li> </ul>	Adapt our working environment, attract talent, streamline our systems, products and processes, and building our role as a partner to the financial system.

The table above shows our strategic differentiators, opportunities, risks and long-term goals. We take measures to mitigate risks through our strategy and our risk management (for more details, see page 108 of our 2020 Annual Report).  
 Key: **W** - short-term (2-5 years), **M** - medium-term (5-10 years), **L** - long-term (more than 10 years) - based on our inclusion only. Other items in the chart, medium and long term, in the table, we have shown the potential effects only.  
 ©2020, Dutch Bank of Finance

Εικόνα 6.12. Ευκαιρίες & Κίνδυνοι βιωσιμότητας, ABN Amro, Πηγή (EFRAG, 2021)

## ***Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα***

### ***7.1 Εισαγωγή***

Στο παρόν Κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της διερευνητικής μελέτης, η συμβολή της σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, οι περιορισμοί καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

### ***7.2. Συμπεράσματα***

Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί πλέον μονόδρομο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι ολοένα και αυξανόμενες κοινωνικές προκλήσεις, η πανδημία του COVID-19, ο ψηφιακός μετασχηματισμός καθώς και ο τεράστιος αντίκτυπος της κλιματικής αλλαγής επιτάσσουν από τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο που θα έχει ως στόχο την προστασία του περιβάλλοντος, την καινοτομία και την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων.

Για το λόγο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση υποχρεώνει με νέα Οδηγία (CSRD) όλες τις μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών, να αποδείξουν έμπρακτα πόσο κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες είναι μέσα από την δημοσίευση των μη χρηματοοικονομικών τους πληροφοριών.

Τα τραπεζικά ιδρύματα, λοιπόν, καλούνται να εντάξουν τη βιωσιμότητα ως προτεραιότητα στον σχεδιασμό και τη στρατηγική τους και να προσαρμοσθούν στο νέο περιβάλλον σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Ωστόσο, το σημαντικότερο ερώτημα που τίθεται, πλέον, είναι εάν και κατά πόσο οι ελληνικές τράπεζες και το επιχειρηματικό τους μοντέλο βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο

ωριμότητας για να μπορέσουν να αφομοιώσουν πλήρως τις οδηγίες και τις αρχές δημοσιοποίησης των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών τους.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι εκθέσεις βιωσιμότητας αποτελούν σημαντικά εργαλεία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς έχουν ως στόχο α) την σωστή και έγκυρη ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών και των επενδυτών μίας επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τα ζητήματα βιωσιμότητα και να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις που σχετίζονται με την δημιουργία αξίας της εταιρείας καθώς και β) την ενθάρρυνση της κοινωνίας να αποκτήσει μία πιο υπεύθυνη στάση σχετικά με τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σχετικά με την ωριμότητα των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων στον τραπεζικό κλάδο, φαίνεται να είναι ενθαρρυντικά και αισιόδοξα για την πορεία των ελληνικών τραπεζών προς τη βιώσιμη οικονομία και ανάπτυξη. Είναι εμφανές ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα καταβάλλει τεράστιες προσπάθειες ώστε να καταφέρει να εναρμονιστεί με τις σύγχρονες εξελίξεις και προκλήσεις.

Ωστόσο, αναλύοντας τους απολογισμούς βιωσιμότητας σύμφωνα με τα κριτήρια της EFRAG διαπιστώθηκαν ορισμένες *παραλείψεις και παθογένειες* που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστούν ώστε να είμαστε σε θέση να μιλάμε για ωριμότητα και καλές πρακτικές μη- χρηματοοικονομικής λογοδοσίας στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, η μέχρι τώρα αντιμετώπιση των θεμάτων βιωσιμότητας από τα μεγαλύτερα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα φαίνεται να βρίσκεται σε *πρώιμο στάδιο* καθώς είναι εμφανείς οι *ασάφειες που εντοπίζονται τόσο στην αποτίμηση του επιχειρηματικού τους μοντέλου όσο και στην αξιολόγηση των κινδύνων και των ευκαιριών για την παραγωγή της αξίας τους σε βάθος χρόνου.*

Γενικότερα, οι τράπεζες δεν αναφέρουν τις ευκαιρίες βιωσιμότητας σε σύγκριση με τους κινδύνους βιωσιμότητας, δείχνοντας με τον τρόπο αυτό ότι η βιωσιμότητα

εκλαμβάνεται περισσότερο ως ένας περιορισμός παρά ως μία ευκαιρία ανάπτυξης της επιχείρησης (EFRAG, 2021).

Παράλληλα, εντοπίζονται σημαντικές ελλείψεις αναφορικά με την σύνδεση των οικονομικών και των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, τον καθορισμό μεσοπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης στρατηγικής καθώς και τη συνολική συνεισφορά των τραπεζών στα σημαντικά ζητήματα βιωσιμότητας.

Για τη βελτίωση, λοιπόν, των πληροφοριών αειφορίας, οι τράπεζες κατά τη συγγραφή και δημοσιοποίηση των απολογισμών βιωσιμότητας τους, θα πρέπει να ακολουθούν τα εξής θεμελιώδη χαρακτηριστικά α) σχετικότητα, β) σαφήνεια, γ) αξιοπιστία, δ) πιστή και ουδέτερη απεικόνιση χωρίς λάθη, ε)συγκρισιμότητα και στ) επαληθευσιμότητα/αξιοπιστία.

Οι τράπεζες οφείλουν να περιγράφουν με ακρίβεια και σαφήνεια το επιχειρηματικό τους μοντέλο και να το συνδέουν με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες βιωσιμότητας. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφέρουν τις θετικές αλλά και αρνητικές τους επιπτώσεις στα σημαντικά θέματα αειφορίας, να εστιάζουν στη βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική τους, να επικαιροποιούν τα δεδομένα τους, να χρησιμοποιούν οπτικές απεικονίσεις και νέες τεχνολογίες για την καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση των πληροφοριών και τέλος να συσχετίζουν αποτελεσματικά την οικονομική τους επίδοση με την επίδοση τους στα θέματα βιωσιμότητας.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και ειδικότερα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει, λοιπόν, να σταματήσουν να ενδιαφέρονται μόνο για την οικονομική τους επίδοση και να κατανοήσουν την τεράστια σημασία της επίδοσης τους στη κοινωνία και το περιβάλλον.

Συνεπώς, η δημοσιοποίηση των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών με σωστό, ολοκληρωμένο, σαφές, ισορροπημένο και κατανοητό τρόπο αποτελεί αδήριτη ανάγκη τόσο για τα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων όσο και για ολόκληρη την κοινωνία και το περιβάλλον.

### **7.3 Συμβολή της Έρευνας**

Η συμβολή της παρούσας μελέτης τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο είναι σημαντική καθώς αποτυπώνει την ωριμότητα των πληροφοριών που παρέχουν οι ελληνικές τράπεζες στους δημοσιοποιημένους απολογισμούς βιωσιμότητας τους όσον αφορά το επιχειρηματικό τους μοντέλο, την επίδραση τους σε θέματα που αφορούν την κοινωνία και τον περιβάλλον καθώς και τον τρόπο διαχείρισης των σημαντικών θεμάτων βιωσιμότητας.

Αρχικά, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να καλύψει το κενό που υπάρχει στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχετικά με μελέτες που αφορούν τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα. Επιπλέον, χρησιμοποιείται για πρώτη φορά η μεθοδολογία EFRAG για τη ανάλυση και αξιολόγηση των απολογισμών βιωσιμότητας των ελληνικών τραπεζών.

Επιπρόσθετα, τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο από την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και από τα στελέχη των επιχειρήσεων για τη βελτίωση της μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης των ελληνικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Τέλος, η παρούσα έρευνα είναι χρήσιμη για τα ενδιαφερόμενα μέρη των τραπεζών και ειδικότερα για τους επενδυτές που επιθυμούν να επενδύσουν σε εταιρείες του χρηματοοικονομικού κλάδου καθώς και για τους καταναλωτές που θέλουν να κατανοήσουν καλύτερα τον τρόπο διαχείρισης των σημαντικών θεμάτων βιωσιμότητας καθώς και τη συνεισφορά των τραπεζών στο περιβάλλον και την κοινωνία.



## ***7.4 Περιορισμοί & Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας***

Η μεθοδολογία της EFRAG δεν προτείνει ένα συγκεκριμένο σύστημα επιπέδων αξιολόγησης της ωριμότητας των επιχειρηματικών μοντέλων στους απολογισμούς βιωσιμότητας, συνεπώς δεν μπορεί να εντοπιστεί το επίπεδο ωριμότητας της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Επιπλέον, με βάση τα κριτήρια της μεθοδολογίας, η αξιολόγηση της ποιότητας της πληροφορίας σε χαμηλή, μέτρια και υψηλή είναι υποκειμενική και δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με αντικειμενικά κριτήρια.

Επιπρόσθετα, η παρούσα έρευνα στηρίζεται σε έναν απολογισμό σε μία χρονική στιγμή ενώ δεν πραγματοποιείται παράλληλα ποιοτική έρευνα με στελέχη των τραπεζών ώστε να γίνεται κατανοητός ο βαθμός ωριμότητας του βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου. Συνεπώς, τα συμπεράσματα στην ουσία αφορούν στην ωριμότητα της παρουσίασης πληροφορίας στους απολογισμούς.

Καταλήγοντας, θα μπορούσαν να διεξαχθούν μελλοντικά παρόμοιες έρευνες σχετικά με τη σύγκριση του βαθμού ωριμότητας της μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του τραπεζικού κλάδου σε σχέση με άλλους κλάδους της οικονομίας. Επίσης, σημαντική θα ήταν και η σύγκριση των ελληνικών τραπεζών με τράπεζες άλλων ανεπτυγμένων χωρών που έχουν υιοθετήσει μία περισσότερο ολιστική προσέγγιση για τα ζητήματα βιωσιμότητας. Επιπλέον, υψίστης σημασίας αποτελεί και η διερεύνηση τόσο των βασικότερων λόγων της δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών από τις τράπεζες όσο και των αιτιών της μη δημοσίευσης επαρκών πληροφοριών βιωσιμότητας π.χ. σχετικά με τα σημαντικά θέματα βιωσιμότητας, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, τις αρνητικές τους επιδράσεις στη κοινωνία και το περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, ενδιαφέρουσα θα ήταν και η μελέτη των απολογισμών βιωσιμότητας μετά τη εφαρμογή της ευρωπαϊκής οδηγίας CSRD ώστε να διερευνηθεί εάν και κατά πόσο συμμορφώθηκαν οι ελληνικές τράπεζες με τους νέους κανονισμούς. Παράλληλα, θα μπορούσε να εξεταστεί η σύνδεση των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών στην συνολική επίδοση των τραπεζών. Τέλος, σημαντικά θα ήταν και τα ευρήματα της έρευνας του τρόπου που αντιλαμβάνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη των τραπεζών τις δημοσιευμένες πληροφορίες βιωσιμότητας και ειδικότερα οι καταναλωτές μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων.

## ***Βιβλιογραφία***

Adams, C. A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223–250.

Ainsbury, R & Grayson, D. (2014). Business Critical: Understanding a Company's Current and Desired Stages of Corporate Responsibility Maturity. Doughty Centre for Corporate Responsibility Occasional Paper.

[https://www.academia.edu/9451470/Towards\\_Sustainability\\_Maturity](https://www.academia.edu/9451470/Towards_Sustainability_Maturity)

Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation in ebusiness. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 493-520.

Αναλυτής, Ν. (2003). Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 16 Νοεμβρίου, σελ.17.

Andrikopoulos, A., Smitas, A & Bekiaris, M. (2014). Corporate social responsibility reporting in financial institutions: evidence from Euronext. *Research in International Business Finance*, 32:27-35.

Anwar, M. Business model innovation and SMEs performance—Does competitive advantage mediate? (2018) *International Journal of Innovation Management* 22, 1850057.

Attig, N., Ghoual, S., Guedhami, O., Shu, J. (2013). Corporate social responsibility and credit ratings. *Journal of business ethics*, 117 (4), pp.679-694.

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(1), 11-24, doi:10.1002/csr.229.

Baden-Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy. *British Journal of Management* 6 (1), S3-S16.

Barkemeyer, R., Comyns, B., Figge, F., & Napolitano, G. (2014). CEO statements in sustainability reports: Substantive information or background noise? *Accounting Forum*, 38(4), 241–257.

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89.

- Bebbington, J., Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2014). Introduction to sustainability accounting and accountability. In: Bebbington, J., Unerman, J., & O'Dwyer, B. eds. *Sustainability accounting and accountability*. 2nd edition. Abingdon: Routledge, pp. 3-14. Available from: ProQuest Ebook Central.
- Bellman, R., Clark, C., Malcolm, D., Craft, C., Ricciardi, F. (1957). On the Construction of Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5 (4),469-503.
- Bellucci, M., & Manetti, G. (2018). *Stakeholder engagement and sustainability reporting*. London: Routledge.
- Berle A., Means G., (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- Bini, L., & Bellucci, M. (2020). *Integrated Sustainability Reporting: Linking Environmental and Social Information to Value Creation Processes*. Springer Books.
- Birkin, F., Polesie, T., Lewis, L., (2009). A new business model for sustainable development: an exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations. *Bus. Strat. Environ.*18, 277-290.
- Bocken, N.M.P., Short, S., Rana, P., Evans, S., (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corp. Gov. Int. J. Bus. Soc.* 13, 482- 497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>.
- Bocken, N.M.P., Short, S., Rana, P., Evans, S., (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production.*, 65, 42-56.
- Bocken, N., Short, S. (2015). Towards a sufficiency-driven business model: experiences and opportunities. *Environ. Innov. Soc. Trans.*, 18, pp. 41-61
- Boons, F., Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Buallay, A. (2019). Sustainability Reporting and Firm's Performance: Comparative Study Between Manufacturing and Banking Sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management* 69 (3), 431-445.
- Buhr, N., Gray, R., & Milne, M.J. (2014). *Histories, Rationales, Voluntary Standards and Future Prospects*. In: Bebbington, J., Unerman, J., & O'Dwyer, B. eds.

Sustainability accounting and accountability. [Ebook] 2nd edition. Abingdon: Routledge, pp. 51-71. Available from: ProQuest Ebook Central.

Carroll, B.-A. (2000), “The four faces of corporate citizenship”, in Richardson, J.E. (Ed.), *Business Ethics* 00/01, Dunshkin/McGraw-Hill, Guilford, CT, pp. 187-91.

Campiglio, E. (2016). Beyond carbon pricing: The role of banking and monetary policy in financing the transition to a low-carbon economy. *Ecological Economics*, 121, 220-230.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and into tactics. *Long. Range Plan.*, 43, pp. 195-215, 10.1016/j.lrp.2010.01.004.

Chamorro-Mera, A., Palacios-González, M. (2019). Socially Responsible Investment: An analysis of the structure of preferences of savers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (6), 1423-1434.

Chatzitheodorou, K.; Tsalis, T.A.; Tsagarakis, K.P.; Evangelos, G.; Ioannis, N. (2021). A new practical methodology for the banking sector to assess corporate sustainability risks with an application in the energy sector. *Sustain. Prod. Consum*, 27, 1473–1487.

Chesbro, G. (2008) Open business model. IP - Management / Trans. from English. VN Egorova.- M .: Generation, 352p.

Chesbrough, H.W., Garman, A.R. (2009). How open innovation can help you cope in lean times. *Harvard Business Review*, 87 (12), 68-76.

Christensen Johnson, M., K., Kagermann H. (2009) Update business model // Harvard Business Review. No 3. – p. 63.

Christofi, A., Christofi, P & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35(2), pp. 157-172.

Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2011). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122–144.

Cornett MM, Erhemjamts O, Tehranian H. (2016). Greed or good greeds: an examination of the relation between corporate social responsibility and the financial performance of U.S. commercial banks around the financial crisis. *J Bank Financ* 30:137–159.

Cowan, D.M., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman, K., Gaffney, S. (2010), A cross-sectional analysis of reported corporate environmental sustainability practices *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 58, 524–538.

Dale, A., Arber, S. και Procter, M. (1988). *Doing Secondary Analysis*, London:Unwin Hyman.

Dale, A., Wathan, J and Higgins, V. (2008). *The secondary analysis of quantitative data sources*. P. Alasuutari, Bickman, Bramen, The Sage handbook of social research methods (p. 520-535). London: Sage.

Deegan, C. (2002). Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures-a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311.

Demertzidis, N., Tsalis, T.A. , Loupa, G., Nikolaou, I.E. (2015). A benchmarking framework to evaluate business climate change risks: A practical tool suitable for investors decision-making process. *Climate Risk Management*, 10, 95-105

Dentchev, N., Baumgartner, R., Dieleman, H., Johannsdottir, L., Jonker, J., Nyberg, T., Rauter, R., Rosano, M., Snihur, Y., Tang, X., van Hoof, B., (2015.) Embracing the variety of sustainable business models: social entrepreneurship, corporate intrapreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges. *J. Clean. Prod.* <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.130>

Downs, J. B., & Velamuri, V. K. (2018). Business model innovation in a knowledge revolution: An evolutionary theory perspective. *Managerial and Decision Economics*, 39(5), 550-562.

Edgeman, R., Eskildsen, J. (2013). Socio-ecological innovation: strategic integration of innovation for sustainability and sustainable innovation Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, *Knowledge Management & Organizational Learning*, Bogotá, Colombia, pp. 114-122

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

Evans, S., (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *J. Clean. Prod.* 65, 42-56.

Freeman, R. B., and J. L. Medoff.(1984).What Do Unions Do?. *ILR Review* 38 (2): 244–263

Friede, G.; Busch, T.; Bassen, A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. (2015) *J. Sustain. Financ. Invest.* 5, 210–233.

Galant, A., and S. Cadez. (2017). Corporate Social Responsibility and Financial Performance Relationship: A Review of Measurement Approaches. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* 30 (1): 676–693.

Gambetta, N., García-Benau, M.A., Zorio-Grima, A. (2017). Corporate social responsibility and bank risk profile: evidence from Europe. *Service Business*, 11 (3), pp. 517-542

Garetti, M., Taisch, M., (2012). Sustainable manufacturing: trends and research challenges. *Prod. Plann. Contr.* 23, 83-104.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401– 416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Gorevaya, E., & Khayrullina, M. (2015). Evolution of business models: past and present trends. *Procedia Economics and Finance*, 27, 344-350

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.

Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401–420.

Hakim, C. (1982). *Secondary Analysis in Social Research: A Guide to Data Source and Methods with Examples*. London: Allen & Unwin.

Hamel, G., (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston.

Hanić, Aida and Jovanović, Olivera and Stevanović, Slavica (2021) Environmental Disclosure Practice in the Serbian Banking Sector. *Management, journal of contemporary management issues*, 26 (2). pp. 115-144. ISSN 1331-0194.

Hespenheide, H., Pavlovsky, K. and McElroy, M. (2010), Accounting for sustainability performance. *Financial Executive*, 26 (2), 52-58.

- Hsu, C.W., Lee, W.H., & Chao, W.C. (2013). Materiality analysis model in sustainability reporting: A case study at Lite – On Technology Corporation. *J. Clean.Prod.*, 57, 142–151. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.05.040>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191.
- Iatridis, G.E. (2013). Environmental disclosure quality: Evidence on environmental performance, corporate governance and value relevance. *Emerg. Mark. Rev.* 14, 55–75.
- Illankoon, I.C.S., Tam, V.W., Le, .N., Shen, L. (2017). Key credit criteria among international green building rating tools. *Journal of cleaner production*, 164, pp. 209-220.
- Isaksson, R. (2019). A proposed preliminary maturity grid for assessing sustainability reporting based on quality management principles. *TQM J.* 31, 451–466.
- Isaksson, R. & Hallencreutz, J. (2008). The measurement system resource as support for sustainable change. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8 (1), 265-274.
- Isaksson, R., Cöster, M. (2018). Testing a Maturity Grid for Assessing Sustainability Reports. In Proceedings of the 11th Performance Measurement Association Conference, Performance Measurement and Management in a Globally Networked World, Warsaw, Poland, 23–26 September 2018. Ανακτήθηκε από: [www.diva-portal.com](http://www.diva-portal.com).
- Jeucken, M. (2001). *Sustainable Finance and Banking: The Finance Sector and the Future of the Planet*. London: Earthscan.
- Jeucken, M. (2004), *Sustainability in Finance: Banking on the Planet*, Eburon Uitgeverij BV, Utrecht.
- Jeucken, M.H. and Bouma, J.J. (1999). The changing environment of banks, *Greener Management International*, Vol. 27 No. 1, pp. 21-35.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model (cover story). *Harv. Bus. Rev.*, 86, pp. 50-59.
- Joyce, A., Paquin, R. & Pigneur, Y. (2015): The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models, *ARTEM Organizational Creativity International Conference*, 26-27 March 2015, Nancy, France.

- Kaium Masud, A., Mi Bae, S., Dae Kim, J. (2017). Analysis of Environmental Accounting and Reporting Practices of Listed Banking Companies in Bangladesh. *Sustainability*, 9, 1-19.
- Karagiannis, I., Vouros, P., & Evangelinos, K. (2019). Sustainability Reporting, materiality, and accountability assessment in the airport industry. *Business Strategy and the Environment*, 28 (7), pp.1370-1405.
- Kilic, M. (2015). Online corporate social responsibility (CSR) disclosure in the banking industry: Evidence from Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 550-569.
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64.
- Kumar, V., Christodouloupoulou, A.(2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Ind. Mark. Manag.* , 43, 6–15.
- Kyo, T., Kremer, G., Phuong, N. & Hsu, C. (2016). Motivations and barriers for corporate social responsibility reporting: Evidence from the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 57, 184-195.
- Larrinaga-Gonzalez, C., & Bebbington, J. (2001). Accounting change or institutional appropriation?—A case study of the implementation of environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(3), 269–292.
- Lentner C., Szegedi, K., Tatay, T. (2015). Corporate Social Responsibility in the Banking Sector, *Public Finance Quarterly*, 95-103.
- Lozano, R., Nummert, B., Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability. *J. Clean. Prod.*, 125, 168–188.
- Magretta J, (2002) Why business Models Matter. *Harvard Business Review* 80 (5), 86-92.
- Massa L., Tucci C., Afuah A. (2017). A critical assessment of business model research. *Acad. Manag. Ann.*, 11 (1), pp. 73-104.
- Masud, M.; Bae, S.; Kim, J. (2017). Analysis of environmental accounting and reporting practices of listed banking companies in Bangladesh. *Sustainability*, 9, 1717.
- Miah, M. D., Rahman, S. M., & Mamoon, M. (2020). Green banking: The case of commercial banking sector in Oman. *Environment, Development and Sustainability*:



A Multidiscipline Approach to the Theory and Practice of Sustainable Development, *Springer*, 23 (2). 2681-1697.

Müller, AL. & Pfleger, R. (2014). Business transformation towards sustainability. *Business Research* 7, 313–350. <https://doi.org/10.1007/s40685-014-0011-y>

Nikolaou, I. (2007). Environmental accounting as a tool of qualitative improvement of banks' services: the case of Greece. *International Journal of Financial Services Management*, 2 (1-2), pp. 133-143.

Nosratabadi, S.; Mosavi, A.; Keivani, R.; Ardabili, S.F.; Aram, F. (2020). *State of the Art Survey of Deep Learning and Machine Learning Models for Smart Cities and Urban Sustainability*; Lecture Notes in Networks and Systems; Springer: Cham, Switzerland, Volume 101, pp. 228–238.

Nwagwu, I. (2020). Driving sustainable banking in Nigeria through responsible management education: The case of lagos business school. *Int. J. Manag. Educ.* 18, 100332.

Odważny F., Wojtkowiak D., Cyplik P., Adamczak M.(2019). Concept for measuring organizational maturity supporting sustainable development goals. *LogForum* 15 (2), 237-247.

Okongwu, U., Morimoto, R., Lauras, M. (2013). The maturity of supply chain sustainability disclosure from a continuous improvement perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald, 2013, 62 (8), pp.827 - 855.

Olanipekun, A. O., & Omotayo, T. (2020). Review of the Use of Corporate Social Responsibility (CSR) Tools. *Sustainable Production and Consumption*, 27. 425-435.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005), Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16, 70-85.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Patala S., Jalkala A., Keränen J., Väisänen S., Tuominen V., Soukka R. (2016). Sustainable value propositions: framework and implications for technology suppliers. *Ind. Mark. Manag.*, 59, pp. 144-156.

Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79 (3), 63-78.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2016). Strategy & Society. *Harvard Business Review*.

Putri, N. T., Amrina, E., & Astria, G. (2017). Customer Knowledge and Awareness on Green Banking at Indonesian Public Banks. International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2017 Vol II. Hong Kong.

Reddy, K., & Gordon, L. (2010). The effect of sustainability reporting on financial performance: An empirical study using listed companies. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 6 (2), 19-42.

Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E.(2016). Business models for sustainability: a co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organ. Environ.*, 29 (3), pp. 264-289.

Scholtens, B., and S. van't Klooster. (2019). *Sustainability and Bank Risk*. Palgrave

Senthikumar, N., Ananth, A. & Arulaj, A. (2011). Impact of CSR on customer satisfaction in banking service. *African Journal of Business Management*, Volume 5:3028-3039.

Shaffer S, Smith, J, Linder, J (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.

Shapiro, S. (2007), Strategic Capabilities in Banks Through The Financial Crisis of 2007/2008, 16th EDAMBA Summer Academy, Soreze, July.

Shen, L.; Shuai, C.; Jiao, L.; Tan, Y.; Song, X. A global perspective on the sustainable performance of urbanization. *Sustainability* **2016**, 8, 783.

Skouloudis, A., Jones, N., Malesios, C. and Evangelinos, K. (2014). Trends and determinants of corporate non-financial disclosure in Greece, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 68, pp. 174-188.

Symes, H., Sharma, U., & Davey, H. (2017). The impact of accounting regulations on annual report length. *International Journal of Economics and Accounting*, 8(3–4), 275–302.

Szegedi, K., Khan, Y. & Lentner, C. (2020). Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from Pakistani listed banks. *Sustainability*, 12(10):4080. doi:10.3390/su12104080.

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194.

Thaslim, K. A. M., & Antony, A. R. (2016). Sustainability reporting - Its then, now and the emerging next! *World Scientific News*, 42(March), 24–40.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electron. Market.*, 8, pp. 3-8.

Tomorrow (1993), Banking on the planet, Tomorrow, July, pp. 32-34

Upward, A., Jones, P., (2015). An ontology for strongly sustainable business models defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organ. Environ.* 29, 97-123.

van den Ven, A., and Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 20(3): 510–540.

Vásquez, J., Aguirre, S., Puertas, E., Bruno, G., Priarone, P. (2021). A sustainability maturity model for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) based on a data analytics evaluation approach. *Journal of Cleaner Production*, 311, 5-9.

Yamak, S. (2005). State as a stakeholder. *Corporate Governance* 5(2): 111–120. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700510562695>

Yip, A.W.; Bocken, N.M. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *J. Clean. Prod.* 174, 150–169

Zeidan, C. Boechat, A. Fleury. (2015). Developing a sustainability credit score system. *Journal of Business Ethics*, 127 (2), pp. 283-296.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *J. Manag.*, 37, pp. 1019-1042.

## Ηλεκτρονική

GRI-Global Reporting Initiative (2013). G4, Reporting Principles and Standard Disclosure. Διαθέσιμο στο Internet: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). (τελευταία πρόσβαση στις 10/11/2021)

GRI Benefits of reporting. Διαθέσιμο στο Internet: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/> (τελευταία πρόσβαση στις 15/12/2021)

GRI (2016), Sustainability Reporting Guidelines G3, Amsterdam: Global Reporting Initiative (τελευταία πρόσβαση στις 11/11/2021) Διαθέσιμο στο Internet: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Αρχές Βιώσιμης Τραπεζικής. Διαθέσιμο στο Internet: (τελευταία πρόσβαση στις 9/11/2021).

<https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>

Testing the application of the EU Taxonomy to core banking products-European Banking Federation (2021). Διαθέσιμο στο Internet: (τελευταία πρόσβαση στις 15/02/2022).

<https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2021/01/Testing-the-application-of-the-EU-Taxonomy-to-core-banking-products-EBF-UNEPFI-report-January-2021.pdf>

EU Taxonomy for sustainable activities. Διαθέσιμο στο Internet: (τελευταία πρόσβαση στις 20/11/2021).

[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en#why](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en#why)

Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου. Διαθέσιμο στο Internet: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=EN> (τελευταία πρόσβαση στις 25/02/2022).

Έρευνα GrantThornton (2021). Διαθέσιμο στο Internet: (τελευταία πρόσβαση στις 5/01/2022)

[https://www.grant-thornton.gr/globalassets/\\_markets\\_/grc/media/pdfs/gt\\_esg--sustainability-survey\\_2021.pdf](https://www.grant-thornton.gr/globalassets/_markets_/grc/media/pdfs/gt_esg--sustainability-survey_2021.pdf)

EGRAG (2021) Conceptual Framework for Non-financial information standard setting. Διαθέσιμο στο Internet: (τελευταία πρόσβαση στις 7/01/2022).

[https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS\\_A3\\_FINAL.pdf](https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS_A3_FINAL.pdf)

EFRAG (2021). Towards Sustainable Businesses: Good Practices in Business Model, Risks and Opportunities Reporting in the EU. Διαθέσιμο στο Internet: (τελευταία πρόσβαση στις 25/01/2022).

<https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=/sites/webpublishing/SiteAssets/EF-RAG%20PTF-RNFRO%20-%20Main%20Report.pdf>

EFRAG (2021). Proposals for a relevant and dynamic EU Sustainability Reporting Standard-setting. Διαθέσιμο στο Internet: (τελευταία πρόσβαση στις 11/01/2022).

[https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS\\_MAIN\\_REPORT.pdf&AspxAutoDetectCookieSupport=1](https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS_MAIN_REPORT.pdf&AspxAutoDetectCookieSupport=1)

GRI, G4 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΤΑΞΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ, Διαθέσιμο στο Internet:

<https://docplayer.gr/4799847-Kateythyntiries-odigies-gia-ti-suntaxi-apologismoy-viosimotitas.html> (τελευταία πρόσβαση στις 18/11/2021).

ABN AMRO, Integrated Annual Review (2019). Διαθέσιμο στο Internet:

[https://assets.ctfassets.net/1u811bvgvthc/7jVU9Ij2hpGmmzmQhYyd0H/1c1b78c7effa5eb153996815a0a2bb66/ABN\\_AMRO\\_Integrated\\_Annual\\_Review\\_2019.pdf](https://assets.ctfassets.net/1u811bvgvthc/7jVU9Ij2hpGmmzmQhYyd0H/1c1b78c7effa5eb153996815a0a2bb66/ABN_AMRO_Integrated_Annual_Review_2019.pdf)  
(τελευταία πρόσβαση στις 15/1/2022)

Συστάσεις TCFD- Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Διαθέσιμο στο Internet: <https://www.fsb-tcfd.org/> (τελευταία πρόσβαση στις 23/12/2021).

Θέματα Προτεραιότητας, Ε.Ε. Διαθέσιμο στο Internet: [https://europa.eu/climate-pact/about/priority-topics\\_el](https://europa.eu/climate-pact/about/priority-topics_el) (τελευταία πρόσβαση στις 20/01/2022).

KPMG, 2021 Διαθέσιμο στο Internet:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/05/esg-risks-in-banks.pdf>  
(τελευταία πρόσβαση στις 14/01/2022).

Εθνική Τράπεζα [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr) (τελευταία πρόσβαση στις 22/11/2021).

Τράπεζα Πειραιώς [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr) (τελευταία πρόσβαση στις 25/02/2022).

Eurobank [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr) (τελευταία πρόσβαση στις 25/11/2021).

Alpha Bank [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr) (τελευταία πρόσβαση στις 25/02/2022).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Κριτήρια/ Υποκατηγορίες	Εθνική Τράπεζα	Τράπεζα Πειραιώς	Alpha Bank	Eurobank
1. Περιέχεται μία σαφή & περιεκτική περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας;	Όχι	Όχι	Ναι	Όχι
1.1 Εάν ναι, γράψτε όλα τα βασικά του στοιχεία.	-	Αποστολή, σκοπός, εταιρικές αξίες, δραστηριότητες, κεφάλαια, στόχοι, αποτελέσματα	Αποστολή, Εισροές, εκροές, βασικές δραστηριότητες, δημιουργία αξίας, αποτελέσματα	Αποστολή, όραμα, δημιουργία αξίας, δραστηριότητες, επιδράσεις
1.2. Περιγράψτε το επιχειρηματικό μοντέλο και τα επιλεγμένα βασικά στοιχεία	Αναφέρει τις βασικές της δραστηριότητες, τις βασικές αξίες ΕΚΕ και τη δημιουργία αξίας στα ενδιαφερόμενα μέρη της.	Σκοπός, εταιρικές αξίες, στρατηγικοί στόχοι, ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, δημιουργία αξίας για τα κεφάλαια της	γράφημα	η Τράπεζα πέτυχε: • Να στηρίξει τους πελάτες της ώστε να αντιμετωπίσουν τις συνθήκες της πανδημίας. • Να συμβάλει στην απάλυνση των επιπτώσεων της στην οικονομία. • Να αναλάβει ειδικές πρωτοβουλίες, ενταγμένες στις στρατηγικές προτεραιότητες που έχει θέσει. • Να αξιοποιήσει άριστα την τεχνολογία και να επιτύχει ένα «ψηφιακό άλμα», τόσο έναντι των πελατών όσο και στην εσωτερική της λειτουργία.
1.3 Χρησιμοποιεί η εταιρεία γράφημα/εικόνα;	όχι	Όχι	Ναι	Όχι
1.4 Κατά την περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου, παρέχεται μία σαφή σύνδεση με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες του;	όχι	Όχι	Όχι	Όχι

1.5. Περιλαμβάνει η εταιρεία μία περιγραφή σχετικά με τη σχέση του επιχειρηματικού μοντέλου με ζητήματα οικονομίας & βιωσιμότητας;	όχι	Ναι	Ναι	Ναι
1.6. Αναφέρετε που βρίσκονται αυτές οι πληροφορίες	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων 2020	Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020 και Ετήσια Οικονομική Έκθεση	Ετήσιος Απολογισμός Δραστηριοτήτων και Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020 & ιστοσελίδα
1.7 Πως θα αξιολογούσατε την ποιότητα της περιγραφής του επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέση με τα θέματα βιωσιμότητας;	Χαμηλή  Δεν παρέχει μία σαφής και κατανοητή περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου	Μέτρια  Η ποιότητα των πληροφοριών είναι μέτρια, αναφέρονται πολλά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου αλλά δεν γίνεται κατανοητό εξαιτίας της έλλειψης γραφήματος	Μέτρια καθώς αναφέρονται τα βασικά συστατικά του επιχειρηματικού μοντέλου αλλά χρειάζεται βελτιώσεις ώστε να είναι πλήρες π.χ. να αναφερθούν οι κίνδυνοι & ευκαιρίες.	Μέτρια καθώς δεν αναφέρονται πληροφορίες για όλα τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, δεν υπάρχει γραφική απεικόνιση και δεν υπάρχει σύνδεση με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες.

2. Περιγράφει η εταιρεία την βραχυπρόθεσμη, την μεσοπρόθεσμη και την μακροπρόθεσμη προοπτική του επιχειρηματικού Μοντέλου;	όχι	όχι	ναι	όχι
2.1. Εάν ναι, αναφέρετε το χρονικό πλαίσιο και την προοπτική.	-		Βραχυπρόθεσμο μεσοπρόθεσμο μακροπρόθεσμο	Βραχυπρόθεσμο  μεσοπρόθεσμο
2.2. Περιγράψτε σύντομα το παραπάνω.	Αναφέρεται μόνο στη βραχυπρόθεσμη στρατηγική για την περίοδο 2020-2022.	Αναφέρεται μόνο στη βραχυπρόθεσμη στρατηγική και συγκεκριμένα για τους στόχους 2021	Βραχυπρόθεσμοι στόχοι για το 2021 και μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι για το κλίμα, τα απόβλητα, το νερό και την απασχόληση	Περιγράφει τους βραχυπρόθεσμους στόχους (2021) και μεσοπρόθεσμους στόχους
3. Παρέχει η εταιρεία μία σαφή περιγραφή των εξαρτήσεων του επιχειρηματικού μοντέλου και των επιπτώσεων σε θέματα βιωσιμότητας;	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι

3.1. Εάν ναι, να αναφέρετε πέντε κορυφαίες εξαρτήσεις	Εταιρική διακυβέρνηση, αγορά, εργαζόμενο, κοινωνία και περιβάλλον.	Οικονομία, Κοινωνία, Περιβάλλον, Πολιτισμός, Άνθρωπος	Αγορά, Κοινωνία, Περιβάλλον, Άνθρωπος	
3.1 Εάν ναι, αναφέρετε τις πέντε κορυφαίες επιδράσεις.	Υγιής Ισολογισμός, Αποτελεσματικότητα & ευελιξία, Η καλύτερη τράπεζα για τους πελάτες μας, Τεχνολογίες, Οργανωτική δομή και εργαζόμενοι, διαφάνεια, συμμόρφωση & έλεγχος	Οικονομία χωρίς διακρίσεις, κλιματική αλλαγή, πολιτιστική κληρονομιά	Στήριξη τοπικής οικονομίας, νερό, εκπομπές, ανθρώπινο κεφάλαιο, ψηφιακός μετασχηματισμός	
3.2. Η εταιρεία αποκαλύπτει τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις;	Όχι, μόνο τις θετικές	Όχι	Ναι αναφέρει τις θετικές της επιδράσεις και με έμμεσο τρόπο τις αρνητικές π.χ. αναφέρει τη συνεισφορά της σε στόχους που μεγιστοποιεί τις θετικές επιπτώσεις και ελαχιστοποιεί τις αρνητικές.	Όχι
3.3 Που είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες;	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων 2020	Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020	
3.4 Πως αξιολογείτε την ποιότητα της δημοσιευμένης πληροφορίας και της περιγραφής του επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέση με τις εξαρτήσεις & επιπτώσεις σε ζητήματα αειφορίας;	Χαμηλή καθώς δεν αναφέρει τις αρνητικές επιπτώσεις	Χαμηλή, δεν αναφέρονται με σαφή και κατανοητό τρόπο οι εξαρτήσεις και οι επιπτώσεις, αναφέρονται μόνο οι θετικές επιπτώσεις.	Χαμηλή προς Μέτρια  δεν αναφέρονται με ξεκάθαρο και κατανοητό τρόπο οι θετικές και αρνητικές εξαρτήσεις .	Χαμηλή δεν αναφέρονται οι εξαρτήσεις και οι επιπτώσεις
4. Η εταιρεία αποκαλύπτει τα σημαντικά θέματα βιωσιμότητας που ενδέχεται να				



επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
4.1 Αποκαλύπτει η εταιρεία τα σημαντικά ζητήματα βιωσιμότητας που είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας;	Περιγράφει τους στόχους 2019 και 2020 καθώς την απόδοση της για το έτος 2019.	Περιγράφει ουσιώδη θέματα, τα όρια επίδρασης τους και τα συσχετίζει με το GRI	Ναι	Δίνονται πληροφορίες για τους στόχους 2020, την απόδοση 2020, τα όρια της αλυσίδας αξίας και οι στόχοι 2021
4.1 Εάν ναι, να αναφέρετε τα 5 σημαντικότερα θέματα ουσιαστικότητας;	Απόρρητο πελατών, υγεία και ασφάλεια στην εργασία, καταπολέμηση της διαφθοράς, προώθηση της τεχνολογίας και καινοτομίας, εργασιακές πρακτικές.	Συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο, προστασία προσωπικών δεδομένων, αντιμετώπιση πανδημίας, προώθηση υλικής και άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς, υποστήριξη της νέας γενιάς	Προστασία δεδομένων, εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών, επιχειρηματική δεοντολογία και κανονιστική συμμόρφωση, διαχείριση κινδύνων, υπεύθυνη πληροφόρηση των πελατών.	Οικονομική ανάπτυξη, ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, συνεχής βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, προστασία προσωπικών δεδομένων.
4.2 Εάν ναι, να αναφέρετε τον τρόπο που η εταιρεία εντοπίζει τα ζητήματα βιωσιμότητας;	Ανάπτυξη διαλόγου με το εσωτερικό και εξωτερικό κοινό.	Η Έρευνα Ουσιαστικότητας βασίζεται σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο καταρτίζεται με σκοπό να διερευνηθούν θέματα σχετικά με τις εύλογες προσδοκίες και τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών και που, κατ' επέκταση, επιδρούν στην κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον. Τα θέματα αυτά προκύπτουν διαμορφώνονται από την επικαιρότητα, τις επικρατούσες συνθήκες αγοράς, τις υφιστάμενες πρακτικές και έρευνες εταιρικής υπευθυνότητας, καθώς και τους δείκτες αειφορίας.	Το 2020, με στόχο την ενίσχυση της συμμετοχής της Ανώτατης Διοίκησης στα θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης και υπεύθυνης λειτουργίας, οι Επιτροπές Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνου κλήθηκαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάλυσης ουσιαστικών θεμάτων (materiality analysis), μέσω σχετικού ερωτηματολογίου. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εν λόγω διαδικασία, χρησιμοποιήθηκαν για την επεξεργασία και επικαιροποίηση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης (materiality analysis) που είχε πραγματοποιηθεί το 2019, ωστόσο τα σημαντικότερα θέματα παρέμειναν	Η ειδική ομάδα έργου, σε συνεργασία με εκπροσώπους των Μονάδων που επικοινωνούν τακτικά με ενδιαφερόμενα μέρη, διενέργησε έρευνα βάσει ερωτηματολογίου, στο οποίο περιλαμβάνονταν 18 Ουσιαστικά Θέματα που αφορούσαν στην οικονομία, την κοινωνία το περιβάλλον και την εταιρική διακυβέρνηση. Για την κατάρτιση των Ουσιαστικών Θεμάτων ελήφθησαν υπόψη ζητήματα που απασχολούν τον τραπεζικό κλάδο, την ελληνική οικονομία καθώς επίσης και το σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον. Εννιά (9) ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, κλήθηκαν να προτεραιοποιήσουν τα 18 Ουσιαστικά Θέματα, με βάση τη σημασία που έχουν για την κάθε ομάδα και πάντα σε σχέση με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

			ίδια με αυτά του 2019	
4.3 Εάν ναι, περιγράψτε τον τρόπο που η εταιρεία διαχειρίζεται τα θέματα ουσιαστικότητας;	Μετά την προτεραιοποίηση των ουσιαστικών θεμάτων, καθορίζονται τα όρια δηλαδή η επίδραση που έχει κάθε θέμα εντός και εκτός οργανισμού και σε ποιο κοινό αντίστοιχα.	Τα θέματα ταξινομούνται με βάση την ουσιαστικότητα τους σε σχέση με την κρίση και την απόφαση των ενδιαφερόμενων, καθώς και τη συμβολή τους στη βιώσιμη ανάπτυξη. Ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες μπορούν να σημειώσουν προτάσεις βελτίωσης ή/και αλλαγής, τις οποίες λαμβάνει υπόψη η Πειραιώς. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον χάρτη ουσιαστικότητας	Αναφέρεται ξεχωριστά για καθένα από τα πιο ουσιαστικά θέματα	
4.4. Εάν ναι, αναφέρετε εάν η εταιρεία αποκαλύπτει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας.	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι
4.5 Χρησιμοποιεί η εταιρεία έναν πίνακα αξιολόγησης της ουσιαστικότητας για να αναφέρει τους παράγοντες ουσιαστικότητας;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
4.6. Αναφέρετε που είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες.	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων 2020	Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020	Ετήσιος Απολογισμός Δραστηριοτήτων και Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020
4.7. Πώς θα αξιολογούσατε την ποιότητα της πληροφορίας και της περιγραφής του επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέση με τα ουσιαστικά θέματα;	Μέτρια καθώς αναφέρει τα ουσιαστικά θέματα και τα όρια επίδρασης τους, παραθέτει πίνακα προτεραιοποίησης αλλά δεν αναφέρει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες για κάθε θέμα.	Μέτρια καθώς δεν αναφέρονται οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που σχετίζονται με τα ουσιαστικά θέματα.	Μέτρια καθώς δείχνει τις επιδράσεις, την πρόοδο και τους κινδύνους/ όχι τις ευκαιρίες.	Μέτρια καθώς αναφέρει τα ουσιαστικά θέματα και τα όρια επίδρασης της αλυσίδας αξίας, τους στόχους 2021 για κάθε θέμα, παραθέτει γράφημα προτεραιοποίησης αλλά δεν αναφέρει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες για κάθε ουσιαστικό θέμα.
5. Η εταιρεία δημοσιεύει τους κινδύνους που				

σχετίζονται με τη βιωσιμότητα;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
5.1 Εάν ναι, περιγράψτε τα στοιχεία που αναφέρονται	Περιγραφή κινδύνων, μετρήσεις και χρονικό πλαίσιο.	Περιγραφή κινδύνων, μετρήσεις, χρονοδιάγραμμα, στρατηγική και στόχοι	Περιγραφή κινδύνων, μετρήσεις, χρονοδιάγραμμα,	Περιγραφή κινδύνου, χρονοδιάγραμμα, μετρήσεις
5.2 Αναφέρεται τους 5 κορυφαίους κινδύνους που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα.	Κλιματική αλλαγή	Κλιματική αλλαγή	Κλιματική αλλαγή, ανθρώπινα δικαιώματα, εταιρική φήμη, εταιρική ηθική	Εκπομπές αερίων, μόλυνση, βιοποικιλότητα
5.3. Αναφέρετε ένα η εταιρεία αποκαλύπτει τον τρόπο που σκοπεύει να αποτρέψει ή να μειώσει τις ανεπιθύμητες επιπτώσεις και τις πιθανές αποτυχίες που σχετίζονται με τους 5 κινδύνους βιωσιμότητας.	Εφαρμογή πολιτικής ανάλυσης και εκτίμησης περιβαλλοντικών κινδύνων στις επενδυτικές και πιστοδοτικές διαδικασίες Εξορθολογισμός των επαγγελματικών μετακινήσεων Αποτελεσματική διαχείριση χαρτιού και στερεών αποβλήτων Εφαρμογή περιβαλλοντικών κριτηρίων στις προμήθειες Εξοικονόμηση ενέργειας και φυσικών πόρων γενικότερα	Έως το 2050 το χαρτοφυλάκιο της Τράπεζας Πειραιώς θα έχει μηδενικές εκπομπές, με τη δέσμευση στην Πρωτοβουλία SBT, την εφαρμογή της μεθοδολογίας PCAF και με τη συμμετοχή στη Συλλογική Δέσμευση για Δράση για το Κλίμα • Η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας θα προέρχεται 100% από ανανεώσιμες πηγές, με αποτέλεσμα τις μηδενικές εκπομπές • Μείωση των άμεσων εκπομπών κατά 50% έως το 2030. χορήγηση €4,5 δισ. σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, εξοικονόμηση ενέργειας σε κτήρια, κυκλική οικονομία, βιώσιμα γεωργικά τρόφιμα στην επόμενη τριετία.	Αναφέρει πως θα μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις και τους κινδύνους.	Αναλυτικές πληροφορίες Περιβαλλοντική Έκθεση 2020
5.4 Που βρίσκεται αυτή η πληροφορία;	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων 2020	Ετήσια Οικονομική Έκθεση	Περιβαλλοντική Έκθεση
5.5 Πώς θα αξιολογούσατε την ποιότητα της πληροφορίας σχετικά με τους κινδύνους βιωσιμότητας;	Χαμηλή καθώς αναφέρει τη διαχείριση μόνο του κινδύνου της κλιματικής αλλαγής και όχι σχετικούς με τα συγκεκριμένα ουσιαστικά θέματα.	Χαμηλή καθώς αναφέρει τον τρόπο διαχείρισης κινδύνων όπως ο πιστωτικός, ο κίνδυνος ρευστότητας, κίνδυνος αγοράς και επιτοκίου, λειτουργικός κίνδυνος αλλά όχι κινδύνους που αφορούν και τα 5 πιο σημαντικά βιώσιμα ουσιαστικά θέματα. Αναφέρει μόνο έναν κίνδυνο, αυτόν της κλιματικής αλλαγής.	Υψηλή καθώς αναφέρει τους κινδύνους, την προσέγγιση της τράπεζας και την απόδοση της για το 2019 και 2020.	Χαμηλή αναφέρει μόνο τους περιβαλλοντικούς κινδύνους και κάνει μία γενική αναφορά Ός χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, οι μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Eurobank στην ενσωμάτωση κινδύνων και παραγόντων βιωσιμότητας που σχετίζονται με το κλίμα στη στρατηγική και τις

				επενδυτικές αποφάσεις της, είναι, μεταξύ άλλων, η δέσμευση τόσο των πελατών όσο και των μετόχων στη βιώσιμη χρηματοδότηση, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη το αποτέλεσμα / τις οικονομικές αποδόσεις «πράσινων» τραπεζικών προϊόντων / πρωτοβουλιών. Επίσης, οι τάσεις της αγοράς και ο ανταγωνισμός απο- τελούν σημαντικές προκλήσεις.
6 Αναφέρει η εταιρεία τις ευκαιρίες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα;	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι (Περιβαλλοντική Έκθεση 2020)
6.1 Εάν ναι, αναφέρεται όλα τα στοιχεία.	Περιγραφή ευκαιριών			Περιγραφή ευκαιριών
6.2 Αναφέρετε όλες τις ευκαιρίες που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας.	Ευκαιρίες σχετικά με την κλιματική αλλαγή			Ανακύκλωση, χρήση ενέργειας, ψηφιακός μετασχηματισμός
6.3 Αναφέρετε εάν η εταιρεία αποκαλύπτει πως σκοπεύει να βελτιώσει τις 5 ευκαιρίες που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας.	Ενδεικτικά, η διαμόρφωση μιας οικονομίας που θα παράγει λιγότερους ρύπους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς που έχουν ήδη δράσει προληπτικά προς αυτή την κατεύθυνση, ενώ παράλληλα θα αναδείξει δυναμικά νέες αγορές και καινοτόμα προϊόντα για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, οι οποίες θα αποτελέσουν ένα νέο πεδίο δραστηριοποίησης. Εντός του 2020	ανακύκλωση, χρήση νέων τεχνολογιών, επαναχρησιμοποίηση υλικών, πράσινη τεχνολογία		Αναλυτικές Πληροφορίες Περιβαλλοντική Έκθεση 2020

	προγραμματίζεται η καθιέρωση πλαισίου έκδοσης Πράσινου Ομολόγου (Green Bond Framework), προκειμένου η Τράπεζα να προσελκύσει πελάτες που ενδιαφέρονται για φιλικές προς το περιβάλλον επενδύσεις.			
6.4. Πώς θα αξιολογούσατε την ποιότητα της πληροφορίας σχετικά με τις ευκαιρίες βιωσιμότητας;	Χαμηλή καθώς αναφέρει τις ευκαιρίες που προκύπτουν μόνο από την κλιματική αλλαγή και όχι από τα υπόλοιπα θέματα βιωσιμότητας. Επίσης, δεν υπάρχουν μετρήσιμα στοιχεία και χρονικό πλαίσιο.	Χαμηλή	Χαμηλή	Χαμηλή καθώς αναφέρει μόνο τις ευκαιρίες που έχουν σχέση με το περιβάλλον και όχι σε σχέση με τα υπόλοιπα βιώσιμα θέματα. Επίσης, δεν αναφέρει ποσοτικά στοιχεία και χρονικά πλαίσια.
7 Η εταιρεία δημοσιεύει τη στρατηγική της, τους δείκτες απόδοσης, τους στόχους και την παρακολούθηση της προόδου των στόχων;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
7.1 Εάν ναι, ανάφερε τις πληροφορίες.	Στόχοι, πρόοδος και δείκτες απόδοσης (KPIs).	Βασικοί στόχοι βιωσιμότητας, πρόοδος στόχων, KPIs.	Βασικοί στόχοι βιωσιμότητας, πρόοδος στόχων, KPIs, παρακολούθηση συχνότητας, χρονικό πλαίσιο.	Βασικοί στόχοι βιωσιμότητας, πρόοδος στόχων, KPIs,
7.2 Αναφέρει η εταιρεία τις δυνατότητες της για τη στρατηγική βιωσιμότητας για την δημιουργία εσόδων και τη δημιουργία αξίας μακροπρόθεσμα;	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι

7.3 Αναφέρει η εταιρεία τη συνεισφορά της στους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
7.4 Να αναφέρετε που βρίσκεται αυτή η πληροφορία.	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019	Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης & Δραστηριοτήτων 2020	Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020, Ετήσια Οικονομική Έκθεση, ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ESG, & SELF-ASSESSMENT REPORT	Ετήσιος Απολογισμός Δραστηριοτήτων και Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020
7.5 Πώς θα αξιολογούσατε την ποιότητα της πληροφορίας και της περιγραφής του επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέση με τη στρατηγική βιωσιμότητας;	Μέτρια καθώς δεν υπάρχει μακροπρόθεσμη στρατηγική.	Μέτρια καθώς αναφέρει τους στόχους 2021 αλλά δεν αναφέρει χρονοδιάγραμμα και παρακολούθηση συχνότητας ούτε έχει μακροπρόθεσμη στρατηγική (εκτός από την περιβαλλοντική διαχείριση)	Υψηλή	Χαμηλή προς Μέτρια καθώς δεν αναφέρεται σε μακροπρόθεσμη στρατηγική, δεν υπάρχει παρακολούθηση της συχνότητας και της προόδου της επίδοσης σε σύγκριση με τα προηγούμενη έτη.
7.6 Αναφέρετε όλα τα πλαίσια αναφοράς της βιωσιμότητας που χρησιμοποιεί η εταιρεία	UN, GRI, TCFD, AA1000,	GRI, FS8, UNEP FI, Οδηγός Δημοσιοποίησης Μη-χρηματοοικονομικών πληροφοριών του Χρηματιστηρίου Αθηνών	UN, GRI, ESG, ISO, ATHEX, FTSE4GOOD EMERGING INDEX, CDP, BLOOMBERG GENDER EQUALITY INDEXF134:F135	UN, GRI, ISO 26000:2010, AA1000:2018, FS8, FS7, FS13, FS14, Οδηγός Δημοσιοποίησης Μη-χρηματοοικονομικών πληροφοριών του Χρηματιστηρίου Αθηνών
Έγινε έλεγχος σε όλες τις σχετικές εκθέσεις;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι

**Πίνακας 6.2. Αξιολόγηση ωριμότητας Απολογισμών Βιωσιμότητας Τραπεζών**

