

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Αξιολόγηση της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων:
Μια διερευνητική μελέτη στον κλάδο των κατασκευών.**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ : ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΚΑΛΑΚΩΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΝΙΚΗ ΓΛΑΒΕΛΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αξιολογήσει την ωριμότητα των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων στον σημαντικό (από οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής άποψης) κλάδο των κατασκευών στην Ελλάδα μέσα από τα στοιχεία που αποτυπώνονται στους απολογισμούς βιωσιμότητας των εταιρειών του κλάδου. Αξιολογήθηκαν τα επιχειρηματικά μοντέλα των επιχειρήσεων ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ, ΙΝΤΡΑΚΑΤ, ΕΛΛΑΚΤΩΡ, ΑΒΑΞ, ΗΡΑΚΛΗΣ και ΤΙΤΑΝ. Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ποιοτικών κριτηρίων που προτάθηκαν πρόσφατα από το European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG/ European Lab@EFRAG Project Task Force). Τα κριτήρια αφορούν στην παρουσία των παρακάτω στοιχείων στον απολογισμό μίας εταιρείας: i) σαφή και ολοκληρωμένη περιγραφή του επιχειρηματικού της μοντέλου, ii) αναφορά στις βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δυνατότητες/δυνάμεις του επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς και iii) των εξαρτήσεων και των επιπτώσεων τους σε ζητήματα βιωσιμότητας, iv) καταγραφή των σημαντικών ζητημάτων βιωσιμότητας που είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας, v) γνωστοποίηση κινδύνων και vi) ευκαιριών για συμβολή σε σχέση με θέματα βιωσιμότητας, vii) αναφορά στη στρατηγική βιωσιμότητας, στους στόχους, στους Key Performance Indicators (KPIs) και παρακολούθηση της προόδου επίτευξης αυτών. Τα αποτελέσματα της έρευνα καταδεικνύουν ότι τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα στον κλάδο είναι σχετικά ώριμα. Πρόσθετα γίνεται αναφορά σε προτάσεις βελτίωσης.

ABSTRACT

The purpose of this work is to evaluate the maturity of sustainable business models in the important (from economic, environmental and social point of view) construction sector in Greece through the information reflected in the viability reports of companies in the sector. The business models of GEK TERNA, INTRACAT, ELLAKTOR, AVAX, IRAKLIS and TITAN were evaluated. The evaluation was carried out using quality criteria recently proposed by the European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG/European Lab @ EFRAG Project Task Force). The criteria relate to the presence of the following elements in a company's report: i) clear and complete description of its business model, ii) reference to the short-term, medium-term and long-term capabilities/strengths of the business model, and iii) their dependencies and implications in sustainability issues, iv) reporting of important sustainability issues that are likely to affect the company's performance (v) identification of risks and (vi) opportunities that are associated with sustainability issues and (vii) reporting on the sustainability strategy, objectives, Key Performance Indicators (KPIs) and monitoring progress. The results suggest that viable business models in the industry are relatively mature. Additionally, improvement proposals are highlighted.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που με βοήθησαν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Αρχικά οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα Αν. Καθηγήτρια Γλαβέλη Νίκη για την υποστήριξη, την πολύτιμη καθοδήγηση και διαθεσιμότητα της καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας αυτής. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής μου τους κ.κ. Ανδρέα Ανδικόπουλο, Αν. Καθηγητή και Ιωάννη Κίνια, Επ. Καθηγητή για τη συμβολή τους στην αξιολόγηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ την κα. Μαρία Αλεξίου και τον κ. Απόστολο Μαργαρό που βοήθησαν με τις γνώσεις και την εξειδίκευση τους στο αντικείμενο να προσεγγίσω ένα τόσο επίκαιρο θέμα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Θέμα: Προβληματισμός - ερευνητικό κενό.....	3
1.2 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι	4
1.3 Δομή της εργασίας	4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Επιχειρηματικά Μοντέλα και Βιώσιμα Επιχειρηματικά Μοντέλα

2.1 Εισαγωγή	4
2.2. Επιχειρηματικά μοντέλα: Ιστορική εξέλιξη- Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	5
2.2.1. Ιστορική εξέλιξη	5
2.2.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός	5
2.2.3. Συστατικά /δομικά στοιχεία – σχηματική αποτύπωση	6
2.3 Βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα	8
2.3.1. Η έννοια της βιωσιμότητας και της επιχειρηματική βιωσιμότητας	8
2.3.2. Βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα: Ορισμός, δομικά στοιχεία και απεικόνιση	10
2.4. Συμπέρασμα	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

3.1 Εισαγωγή	14
3.2 Εμφάνιση και εξέλιξη της έννοιας και του περιεχομένου του κοινωνικού/μη- χρηματοοικονομικού απολογισμού	15
3.3 Αρχές σύνταξης που προσδιορίζουν την ποιότητα αναφοράς των απολογισμών	16
3.4 Πρότυπα σύνταξης	20
3.4.1 GRI	21
3.4.2 United Nations Global Compact (UNGC)	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Αξιολόγηση Ωριμότητας Βιώσιμων Επιχειρηματικών Μοντέλων μέσω Μελέτης Απολογισμών Βιωσιμότητας

4.1 Εισαγωγή	24
4.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση	24
4.2.1 Baumgartner και Ebner (2010): Αξιολόγηση του βαθμού ωριμότητας με 19 πτυχές αιεφορίας και πέντε επίπεδα	24
4.2.2 Isaksson (2019): Κάνοντας το σωστό με το σωστό τρόπο	26
4.2.3 Τα κριτήρια αξιολόγησης της EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)	28
4.3. Συμπέρασμα	29

ΜΕΡΟΣ Β – Εμπειρική έρευνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία

5.1. Εισαγωγή	32
5.2. Ερευνητική στρατηγική: Δευτερογενής έρευνα	32
5.3. Σκοπός και στόχοι έρευνας	32
5.4. Επιλογή κλάδου, πληθυσμός και δείγμα.....	33
5.4.1. Επιλογή κλάδου	33
5.4.2. Κριτήρια επιλογής δείγματος εταιρειών	37
5.4.3. Σύντομη περιγραφή εταιρειών	37

5.5. Διαδικασία και έντυπα που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων	38
5.6 Μέθοδος ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Παρουσίαση αποτελεσμάτων – σχολιασμός

6.1. Εισαγωγή.....	39
6.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας – συζήτηση/σχολιασμός	39
6.2.1. ΤΙΤΑΝ.....	63
6.2.2. ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ	63
6.2.3. ΕΛΛΑΚΤΩΡ.....	64
6.2.4. ΙΝΚΑΤ (ΙΝΤΡΑΚΟΜ).....	65
6.2.5. J&P ΑΒΑΞ ΑΕ.....	64
6.2.6. ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ.....	66
6.3. Συγκριτικός σχολιασμός.....	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα/προτάσεις, συμβολή έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

7.1. Εισαγωγή.....	68
7.2. Συμπεράσματα/προτάσεις.....	68

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	78

ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Θέμα: Προβληματισμός - ερευνητικό κενό

Η έννοια της βιώσιμης (ή αειφόρου) ανάπτυξης απασχολεί την παγκόσμια πολιτική, οικονομική και επιστημονική σκηνή ήδη από τη δεκαετία του 1970, όταν το 1972 στη Στοκχόλμη (Συνέδριο του Ανθρώπινου Περιβάλλοντος) αναγνωρίστηκαν για πρώτη φορά οι ενδεχόμενες αντιφάσεις μεταξύ οικονομική ανάπτυξης και (φυσικού και κοινωνικού) περιβάλλοντος. Το περιεχόμενο του όρου αποσαφηνίστηκε αρχικά από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη των ΗΕ η οποία εξέδωσε το κείμενο «Το κοινό μας Μέλλον» το 1987. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την πιο πάνω έκθεση η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αναφέρεται σε μορφή αναπτυξιακής πολιτικής η οποία επιδιώκει να ικανοποιήσει τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανάγκες της κοινωνίας κατά τρόπο που να εξασφαλίζει τη βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και, κυρίως, τη μακροπρόθεσμη ευημερία. Βασίζεται στην παραδοχή ότι η ανάπτυξη πρέπει να ανταποκρίνεται στις σημερινές ανάγκες χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ευημερία των επόμενων γενεών. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι δημιουργούνται οι συνθήκες για μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη εξασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και της κοινωνικής συνοχής.

Πιο πρόσφατα (2015) οι παγκόσμιοι ηγέτες ενέκριναν ομόφωνα την Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη η οποία περιλαμβάνει 17 στόχους για ένα ένα κόσμο δικαιότερο, πιο ειρηνικό και ευημερούντα, και σε έναν υγιή πλανήτη. Στους στόχους αυτούς καλούνται να συμβάλλουν και οι επιχειρήσεις επαναπροσδιορίζοντας τα επιχειρηματικά τους μοντέλα στο πλαίσιο της αειφορίας και προσεγγίζοντας την απόδοση τους με βάση την έννοια του τριπλού άξονα ως οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική (triple bottom line/ τριπλή κατώτατη γραμμή; Elkington, 1994). Ο όρος βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη λογική (τρόπο) με την οποία η εταιρεία ενσωματώνει το όραμα, τους στρατηγικούς στόχους, τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες για τη δημιουργία αξίας για τους συμ-μετόχους (όχι μόνο για τους πελάτες) αξιοποιώντας τις εισροές (δηλ. του χρηματοοικονομικού, ανθρώπινου/διανοητικό, κοινωνικού, φυσικού) (Teese, 2010; Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, Χρηματιστήριο Αθηνών, 2019) παράγοντας εκροές (outputs οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές), αποτελέσματα (outcomes) και θετικές ή αρνητικές επιδράσεις (impact). Είναι μία έννοια που διαφοροποιείται από αυτή της στρατηγικής η οποία καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους με βάση τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά και τους διαθέσιμους πόρους και περιγράφει τις πρωτοβουλίες και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επίτευξη μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης (Vedovato, 2016).

Οι επιχειρήσεις καλούνται να αποτυπώσουν και να δημοσιοποιήσουν στους απολογισμούς βιωσιμότητας την πιο πάνω πληροφορία ώστε οι επενδυτές (και ειδικότερα οι πράσινοι επενδυτές) και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι (συμμέτοχοι όπως π.χ. πελάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι, πιστωτές, προμηθευτές), να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε όλους τους τομείς με έμφαση σε θέματα περιβαλλοντικά, κοινωνικά, σχετικά με τους εργαζομένους τους, τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την καταπολέμηση της διαφθοράς κλπ. Η κατάρτιση των απολογισμών στηρίζεται σε πρότυπα/κατευθυντήριες γραμμές όπως τα GRI, UN Global Compact, EMAS, EFFAS, IIRC, SASB, Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας (ΕΚΒ) που καθιστούν τους απολογισμούς (και γενικότερα τη δημοσιοποίηση σχετικών στοιχείων) πιο χρήσιμους, αξιόπιστους και επίκαιρους. Πρόσθετα οι απολογισμοί αυτοί είναι βάσει οδηγίας της ΕΕ (οδηγία 2014/95/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου) και Ελληνικής νομοθεσίας (Νόμος 4403/2016 και Ν. 4548/2018) απαιτούν από τις μεγάλες εταιρείες να δημοσιοποιούν

συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης των περιβαλλοντικών και κοινωνικών προκλήσεων.

Ένας σωστά καταρτισμένος απολογισμός βιωσιμότητας, αποτελεί επομένως πολύτιμο και αξιόπιστο σύμμαχο των επιχειρήσεων, και μπορεί να αναδείξει την εικόνα τους μέσα από σύγχρονες αξίες, όπως είναι η κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία αλλά και να βοηθήσει τους συμμετόχους (stakeholders) να κατανοήσουν το βαθμό ωριμότητας του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης σε σχέση με την προσέγγιση της βιωσιμότητας (βαθμός ωριμότητας βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου). Η ωριμότητα αφορά το βαθμό που η επιχείρηση κατανοεί και διαχειρίζεται στρατηγικά τους κινδύνους που ενέχει η λειτουργία της και των επιπτώσεων αυτής στην αειφορία (αυτό βέβαια στο πλαίσιο πάντα της αποστολής /δραστηριοτήτων της και στρατηγικών της στόχων), καθώς και των σχετικών ενεργειών που υιοθετούνται προς αυτή την κατεύθυνση αλλά και της διαχρονικής επίπτωσής της (θετικής ή αρνητικής) σε αυτή (EFRAG, 2021). Αυτό προϋποθέτει μία στρατηγική προσέγγιση κατανόησης όχι μόνο των οικονομικών αλλά και των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και σχετιζόμενων με την εταιρική διακυβέρνηση (δομή και διαδικασία λήψη αποφάσεων) ρίσκων/κινδύνων/θεμάτων που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει αξία μακροπρόθεσμα, τη θέσπιση σχετικών στόχων και δεικτών διαχρονικής τους παρακολούθησης και σχεδιασμού ενεργειών επίτευξης/αντιμετώπισής τους («ESG»; Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, Χρηματιστήριο Αθηνών, 2019). Σε εταιρικό πλαίσιο, αναφέρεται στην ενσωμάτωση μη, χρηματοοικονομικών παραγόντων, στην επιχειρηματική στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων.

Καθώς η διαφάνεια και η δημοσιοποίηση πληροφοριών σε σχέση με τη βιωσιμότητα ενός επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί πλέον σημαντικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικής εικόνας απέναντι στους συμμετόχους (Schaltegger et al., 2012) ήταν αναμενόμενο η μελέτη του πώς τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα αποτυπώνονται στους απολογισμούς βιωσιμότητας αλλά και η κατανόηση του βαθμού ωριμότητας των μοντέλων αυτών και της αποτύπωσής τους μέσα από τους απολογισμούς βιωσιμότητας, να έχει αρχίσει να προσελκύει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Ο στόχος είναι να προταθούν μέθοδοι ανάλυσης/αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των αναφορών βιωσιμότητας για την αποτύπωση ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου αλλά και την ανάδειξη καλών πρακτικών προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ωριμότητας των αναφορών ώστε τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα μέσα από τις εκθέσεις βιωσιμότητας τους να αναπτύξουν/διαμορφώσουν περισσότερες πτυχές προς την αειφορία (Bini et al., 2018; Morioka et al., 2016; EFRAG, 2021).

1.2 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι

Η εργασία αυτή επιδιώκει να συμβάλει στην πιο πάνω έρευνα εστιάζοντας στον κατασκευαστικό κλάδο στην Ελλάδα. Ο κλάδος επιλέχθηκε διότι λόγω της φύσης του έχει ισχυρό οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα (το 2017 απασχολούνται περίπου 202 χιλ. άτομα και στους υπόλοιπους κλάδους του τομέα των κατασκευών άλλα 135 χιλ. άτομα και αποδίδεται περίπου 11% του ΑΕΠ της χώρας, IOBE 2019) όντας από τους πρώτους που φαίνεται να έχει προσεγγίσει την έννοια της βιωσιμότητας. Επίσης, λόγω μεγέθους εταιρειών, νομικής μορφής και συμμετοχής τους στο χρηματιστήριο ο συγκεκριμένος κλάδος έχει προχωρήσει σε έκδοση απολογισμών βιωσιμότητας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αξιολογήσει την ωριμότητα των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων στον κλάδο των κατασκευών μέσα από τα στοιχεία που αποτυπώνονται (δημοσιοποιήσεις) στους απολογισμούς βιωσιμότητας. Συγκεκριμένα, επιδιώκει να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα (ερευνητικοί στόχοι):

- Ποια είναι τα κριτήρια με βάση τα οποία μπορούμε να αξιολογήσουμε μέσα από έναν απολογισμό βιωσιμότητας, το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης ως προς την ωριμότητά του;
- Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω κριτήρια, ποιος είναι ο βαθμός ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων των εταιρειών στον κλάδο των κατασκευών στην Ελλάδα, με βάση τα στοιχεία που αποτυπώνονται στους απολογισμούς βιωσιμότητας τους;
- Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η ανάπτυξη και τελικά ο τρόπος αποτύπωσης ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου στον απολογισμό βιωσιμότητας μίας εταιρείας;

1.3 Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη και 7 κεφάλαια. Το πρώτο μέρος «Βιβλιογραφική Επισκόπηση» αποτελείται από 4 κεφάλαια. Μετά την Εισαγωγή (Κεφάλαιο 1) ακολουθεί το Κεφάλαιο 2 με τίτλο «Επιχειρηματικά Μοντέλα και Βιώσιμα Επιχειρηματικά Μοντέλα». Στόχος του κεφαλαίου είναι να αποσαφηνιστούν οι έννοιες επιχειρηματικό και βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο (BEM) και οι λόγοι μετάβασης στο δεύτερο, καθώς και να παρουσιαστούν τα δομικά του μέρη. Το Κεφάλαιο 3 «Απολογισμοί Βιωσιμότητας», στοχεύει στην παρουσίαση της έννοιας του απολογισμού βιωσιμότητας, τη χρησιμότητα του, τα πρότυπα (GRI) και τις αρχές στα οποία στηρίζεται η κατάρτισή του αλλά και στο πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν τα ουσιαστικά κοινωνικά, περιβαλλοντικά θέματα και τα θέματα διακυβέρνησης που πρέπει να δημοσιοποιούν και να διαχειρίζονται, με βάση τις επιπτώσεις αυτών των θεμάτων στην μακροπρόθεσμη απόδοσή τους. Τέλος, το Κεφάλαιο 4 «Αξιολόγηση Ωριμότητας Βιώσιμων Επιχειρηματικών Μοντέλων μέσω Μελέτης Απολογισμών Βιωσιμότητας », όπου θα παρουσιαστούν οι έρευνες που θα προσεγγίσουν το θέμα της ωριμότητας των εκθέσεων αειφορίας.

Το μέρος Β «Εμπειρική Έρευνα» αποτελείται από 3 κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 5 «Μεθοδολογία» θα παρουσιαστούν η ερευνητική στρατηγική, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, το δείγμα και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων. Στο Κεφάλαιο 6 «Παρουσίαση αποτελεσμάτων -Σχολιασμός» παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία σχολιάζονται και αξιολογούνται. Τέλος, το Κεφάλαιο 7 «Συμπεράσματα/προτάσεις, συμβολή έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα» αναλύει τα συμπεράσματα και προτείνει βελτιώσεις για την ωριμότητα των εκθέσεων βιωσιμότητας με σκοπό να οδηγηθούν τα Επιχειρηματικά Μοντέλα των επιχειρήσεων σε υψηλότερο βαθμό ωριμότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Επιχειρηματικά Μοντέλα και Βιώσιμα Επιχειρηματικά Μοντέλα

2.1 Εισαγωγή

Στο Κεφάλαιο 2 θα διευκρινιστεί ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» (Business Model), θα παρουσιαστούν τα δομικά του στοιχεία (Business Model Canvas/Επιχειρηματικός Καμβάς) και η σύνδεση μεταξύ τους. Έπειτα θα συζητηθεί η εξέλιξη του όρου σε «βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο» (Sustainable Business Model). Πρόσθετα, θα προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά και τα δομικά στοιχεία ενός «βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου».

2.2. Επιχειρηματικά μοντέλα: Ιστορική εξέλιξη- Εννοιολογικός προσδιορισμός

2.2.1. Ιστορική εξέλιξη

Ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου ως εργαλείο στρατηγικής και διοίκησης της καινοτομίας, εμφανίστηκε στις αρχές του 1970 λόγω αναγκών που προέκυψαν για αποτελεσματική διαχείριση και υλοποίηση έργων μεγάλης κλίμακας. Αργότερα, στη δεκαετία του 1980, προκειμένου να αντιμετωπιστούν θέματα οργανωτικής διαχείρισης-αναπτύχθηκαν λογισμικά μοντελοποίησης και προσομοίωσης των επιχειρηματικών λειτουργιών. Ενώ στη δεκαετία του 2000, υποστηριζόμενη από κατάλληλα λογισμικά, σταδιακά η έννοια των επιχειρηματικών μοντέλων εξελίχθηκε σε ξεχωριστή μεθοδολογία διοίκησης γνωστή ως Μηχανική Επιχειρήσεων (Business Engineering). Ο βασικός σκοπός της ήταν η ανάλυση και βελτίωση των δραστηριοτήτων μιας επιχειρηματικής οντότητας, μέσω της ευρείας εφαρμογής του επιχειρηματικού της μοντέλου, που δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας μια προσεγγιστική με έμφαση στις διαδικασίες. Σε αυτό στάδιο, πρέπει να κατανοήσουμε ότι η επιχειρηματική μοντελοποίηση είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει να καθορίσει μία επιχείρηση τη σωστή κατεύθυνση των αλλαγών, να διαμορφώσει το πλαίσιο τους και να διευκολύνει την εφαρμογή τους (Gorevaya and Khayrullina, 2015) .

2.2.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός

Η ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας δείχνει ότι ο κάθε συγγραφέας κατανοεί τον όρο επιχειρηματικό μοντέλο με διαφορετικούς τρόπους. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι μελέτες πραγματοποιούνται κάτω από διαφορετικές προσεγγίσεις/κατευθύνσεις. Σύμφωνα με μία πρώτη προσέγγιση, οι ερευνητές χρησιμοποιούν τον όρο ως μια γενική έννοια με σκοπό να περιγράψουν τον τρόπο δημιουργίας, πώλησης και παράδοσης αξίας στους πελάτες (Chesbro, 2008, Μαρκίδης, 2010, Ostervalder & Penye, 2013). Η δεύτερη τάση χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνεται στην έννοια της επιχείρησης (Slivotsky, 2006). Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους ερευνητές να ξεπεράσουν την πολυπλοκότητα/γενικότητα του αντικειμένου που μελετάται και να την μειώσουν σε αποδεκτό επίπεδο ώστε να βελτιωθεί η αντίληψη και η κατανόηση του. Ως αποτέλεσμα, είναι δυνατό να περιγραφούν τα βασικά δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις (Slivotsky, 2006;2009). Η ποσότητα και η σύνθεση των επιλεγόμενων δομικών στοιχείων διαφέρουν από τους συγγραφείς και ο αριθμός τους κυμαίνεται από 4 έως 9. Γενικά, είναι δυνατό να παρουσιαστούν ως μια λίστα βασικών στοιχείων ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Η τρίτη κατεύθυνση εξετάζει συγκεκριμένες καταστάσεις και αναλύει τα επιχειρηματικά μοντέλα πραγματικών εταιρειών για να περιγράψει και να αναλύσει επιτυχημένες επιχειρήσεις

όπως η Xerox, η Zipcar, η Lego, Dell, Innosentive, Toyota, Wal-Mart κ.α.. Στον Πίνακα 2.1. παρουσιάζονται ορισμένοι ευρέως αποδεκτοί ορισμοί του όρου επιχειρηματικά μοντέλα

Πίνακας 2.1 Βασικοί ορισμοί του όρου επιχειρηματικό μοντέλο

Συγγραφέας /έτος	Ορισμός
Kim, C.W., Mauborgne, R. (2005)	Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια καμπύλη αξιών, η οποία αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θα καλύψει τις ανάγκες του καταναλωτή σύμφωνα με διαφορετικά κριτήρια.
Prakhalad, K. (1996)	Το επιχειρηματικό μοντέλο – είναι ένα ενοποιημένο εργαλείο ανάλυσης που βοηθά στην κατανόηση της διαδικασίας δημιουργίας αξίας, η οποία αποτελεί το αποτέλεσμα της προσέλευσης πολλών κατηγοριών πόρων και διαδικασιών. Το επιχειρησιακό μοντέλο του οργανισμού - είναι η λογική σύνδεση μεταξύ πόρων και δυνατοτήτων προκειμένου να υπάρχει συνέπεια για να επιτύχουν τους στόχους τους και για να ασκούν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Προσδιορίζεται ως μια διαμόρφωση πόρων και ικανοτήτων που θα επιτρέψει να δημιουργήσουμε μοναδική αξία.
Debelak, D. (2009)	Για τους επενδυτές, το επιχειρηματικό μοντέλο - είναι ένας τρόπος να αξιολογηθεί το αν η εταιρεία θα επιτύχει. Αλλά για τον επιχειρηματία – αποτελεί εργαλείο για τη δημιουργία μίας δυναμικής εταιρείας.
Christensen, C. et al. (2009)	Το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από τέσσερα αλληλένδετα στοιχεία: την αξία του προϊόντος για τον πελάτη, τη δομή του κέρδους, τους βασικούς πόρους και τις βασικές διαδικασίες.
Linder, J., Cantrell, S. (2000)	Επιχειρηματικό μοντέλο - είναι η βασική λογική, της δημιουργίας αξίας από την επιχείρηση. Υπάρχουν τρεις τύποι επιχειρηματικών μοντέλων: το δομικό, το λειτουργικό και το μοντέλο αλλαγών.
Osterwalder, M Pene, I. (2013)	Επιχειρηματικό μοντέλο – είναι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός βγάζει (ή σκοπεύει να βγάλει) χρήματα. Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει την αξία που προσφέρει ο οργανισμός σε μια γκάμα πελατών, αντικατοπτρίζει τις ικανότητες του οργανισμού, καταγράφει μία λίστα συνεργατών που απαιτούνται για τη δημιουργία, προώθηση και παράδοση αξίας στους πελάτες. Συμπεριλαμβάνει επίσης το κεφάλαιο που απαιτείται ώστε να απόκτησει ο οργανισμός μία σταθερή ροή εσόδων.
Chesbro, G. (2008)	Επιχειρηματικό μοντέλο – είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιεί η εταιρεία για να δημιουργήσει αξία και κέρδος.
Slywotzky, A.J. (2006)	Επιχειρηματικό μοντέλο – αυτό αφορά το κοινό-στόχος (target group) που επιλέγει η εταιρεία, διατυπώνει και οριοθετεί την πρόταση αξίας της, κατανέμει πόρους, καθορίζει ποιες λειτουργίες μπορεί να εκτελέσει μόνη της και σε ποιες πρέπει να συμμετέχουν ειδικοί από την αγορά, δημιουργεί αξία για τον πελάτη και λαμβάνει κέρδη. Οι εταιρείες μπορούν να προσφέρουν προϊόντα, υπηρεσίες ή τεχνολογία, αλλά αυτή η πρόταση βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα δράσεων και σχέσεων, το οποίο αποτελεί το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας.
Hamel, G. (2007)	Η επιχειρηματική ιδέα και το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα κατασκεύασμα και αφορά στο πώς η επιχειρηματική ιδέα εφαρμόζεται στην πράξη. Τα κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών μοντέλων διαμορφώνονται ανάλογα με την ικανότητά της επιχείρησης να καινοτομεί, τις ιδιαιτερότητες του κλάδου και το παρελθόν της εταιρείας (ενημερώσεις, εξέλιξη, ευελιξία και μείωση κόστους)
Μαρκίδης, Κ. (2010)	Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι το άθροισμα των απαντήσεων που δίνει η εταιρεία σε τρεις σχετικές ερωτήσεις. Ποιος πρέπει να είναι το κοινό-στόχος μου; Τι προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει να προσφέρω στους πελάτες μου και τί με διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό; Πώς μπορώ να το κάνω αυτό αποτελεσματικά;

Πηγή: Gorevaya and Khayrullina, (2015)

2.2.3. Συστατικά /δομικά στοιχεία – σχηματική αποτύπωση

Στενά συνδεδεμένοι με τους ορισμούς του επιχειρηματικού μοντέλου είναι τα επιμέρους στοιχεία που διαμορφώνουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Στα στοιχεία αυτά αναφέρονται επίσης, για παράδειγμα, ως δομικά στοιχεία (π.χ., Osterwalder & Pigneur, 2010), στοιχεία (π.χ., Pateli & Giaglis, 2004), (βασικές) ερωτήσεις (π.χ., Morris et al., 2005), ή λειτουργίες (π.χ., Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Ένα πλαίσιο επιχειρηματικού μοντέλου δεν πρέπει μόνο να καθορίζει τα δομικά στοιχεία αλλά και να ορίζει τις σχέσεις μεταξύ τους.

Το πιο γνωστό και ευρέως χρησιμοποιούμενο πλαίσιο είναι το Business Model Canvas/ Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Osterwalder & Pigneur, 2010 βλέπε Εικόνα 2.1). Ο Επιχειρηματικός Καμβάς παρουσιάζεται ως μια κοινή γλώσσα για την περιγραφή, την οπτικοποίηση, την αξιολόγηση και την αλλαγή των επιχειρηματικών μοντέλων. Επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και την καινοτομία, ιδίως με τη χρήση οπτικοποίησης που διεγείρει μια ολιστική προσέγγιση και αφήγηση. Ο καμβάς είναι η συνέχεια του επιχειρηματικού μοντέλου (Osterwalder, 2004) της επιχειρηματικής οντότητας. Σε αυτό το είδος του Επιχειρηματικού Μοντέλου, τα στοιχεία ομαδοποιούνται σε τέσσερις πυλώνες: διεπαφή με τους πελάτες (τμήματα, σχέσεις και κανάλια), προϊόν (πρόταση αξίας), διαχείριση υποδομής (δραστηριότητες, πόροι και εταίροι) και οικονομικές πτυχές (έσοδα και κόστος). Ο Osterwalder (2004) δείχνει πώς ο Επιχειρηματικός Καμβάς συνθέτει τα περισσότερα από τα άλλα πλαίσια λειτουργίας και τα στοιχεία των επιχειρηματικών μοντέλων εκείνης της εποχής (π.χ. Afuah & Tucci, 2001, Hamel, 2000, Magretta, 2002).

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<p>Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας;</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας;</p> <p>Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας;</p> <p>Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας;</p>	<p>Ποιες καθοριστικές εσωτερικές διεργασίες απαιτούν;</p> <p>Η προτεινόμενη αξία;</p> <p>Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;</p> <p>Οι ροές εσόδων;</p>	<p>Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα;</p> <p>Ποιο πρόβλημα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί;</p> <p>Τι δέσμες προϊόντων και/ή υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα;</p> <p>Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε;</p> <p>Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν;</p>	<p>Πώς διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση αύξηση και πιστότητα των πελατών;</p> <p>Πώς διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model;</p> <p>Πόσο δαπανηρά είναι;</p>	<p>Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία;</p> <p>Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες;</p> <p>Πώς διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχολογικά;</p>
	Key Resources		Channels	
	<p>Ποιους κύριους πόρους/μέσα απαιτούμε;</p> <p>Η προτεινόμενη αξία;</p> <p>Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;</p> <p>Οι πελατειακές σχέσεις;</p> <p>Οι ροές εσόδων;</p>		<p>Μέσω ποιων καναλιών επιθυμούμε οι πελάτες μας να τους προσεγγίσουμε;</p> <p>Πώς τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες;</p> <p>Ποια κανάλια είναι πιο αποδοτικά; Με τι κόστος;</p> <p>Πώς συνδέονται με τις συνθέσεις των πελατών;</p>	
Cost Structure		Revenue Streams		
<p>Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας;</p> <p>Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά;</p> <p>Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές;</p>		<p>Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν;</p> <p>Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα;</p> <p>Πώς θα προτιμούσαν να πληρώσουν;</p> <p>Πώς τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα ανά ροή εσόδου;</p>		

Εικόνα 2.1: Business Model Canvas

Πηγή : <https://www.p-consulting.gr/business-model-canvas/>

Στην περίπτωση του Επιχειρηματικού Καμβά έχει μεγάλη σημασία η σειρά με την οποία συμπληρώνονται τα πεδία του. Στον πίνακα 2.2. φαίνεται η σειρά και η σύντομη επεξήγηση για την συμπλήρωσή του.

Πίνακας 2.2: Τα δομικά στοιχεία του Επιχειρηματικού Καμβά και η σειρά συμπλήρωσής τους

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

2.3 Βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα

2.3.1. Η έννοια της βιωσιμότητας και της επιχειρηματικής βιωσιμότητας

Με βάση την πιο πάνω ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου αρθρώνεται στη λογική ότι τα δεδομένα και άλλα στοιχεία που υποστηρίζουν μια πρόταση αξίας για τον πελάτη καθώς και μια ισορροπημένη δομή εσόδων και εξόδων συνεργάζονται για την δημιουργία κέρδους (Teese, 2010).

Σταδιακά, στη βάση των πρωτοβουλιών που αναπτύχθηκαν για την αειφορία και την ανάγκη να «επουλώνονται» οι επιπτώσεις από τις εκροές, οι επιχειρηματικές στρατηγικές - και επακολούθως η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου στράφηκαν προς την βιωσιμότητα. Ο όρος βιωσιμότητα αποτυπώνεται αρχικά από την Παγκόσμια Επιτροπή Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης (WCED, 1987) τονίζοντας περισσότερο μετασχηματιστικές και μακροπρόθεσμες αλλαγές, παρά βραχυπρόθεσμους κύκλους προγραμματισμού και στρατηγικές που πρέπει να υιοθετηθούν ώστε η ανάπτυξη να ανταποκρίνεται στις σημερινές ανάγκες χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ευημερία των επόμενων γενεών.

Εισάγοντας την έννοια της βιωσιμότητας στην επιχειρηματικότητα, ο Vos (2007) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι πολλοί ορισμοί της αειφορίας έχουν κοινά στοιχεία και σχετίζονται με οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές της αγοράς και κοινωνίας. Αυτά τα τρία στοιχεία πρέπει να είναι ισορροπημένα και να αλληλοενισχύονται. Μια άλλη πτυχή των ορισμών είναι ότι η αποδοχή της έννοιας «βιωσιμότητα» από τις επιχειρήσεις θα πρέπει να εκτείνεται πέραν της κανονιστικής συμμόρφωσης (Senge et al., 2008). Οι Høgevoid και Svensson (2012) υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματική βιωσιμότητα πρέπει να θεωρηθεί ως μια συνεχής διαδικασία. Παράλληλα, οι Nils et al. (2014) διερευνώντας μια ευρεία προοπτική βιωσιμότητας των επιχειρήσεων βασισμένη στην τριπλή κατώτατη γραμμή (TBL, Triple Bottom Line/TBL) Elkington(1997), Elkington(2004) καταλήγουν ότι αναφέρεται στις προσπάθειες του οργανισμού να εστιάσει όχι μόνο στην κερδοφορία, αλλά και στην αποτελεσματική διαχείριση και την ενσωμάτωση του περιβαλλοντικού, κοινωνικού και ευρύτερου οικονομικού του αντίκτυπου (Ludeke-Freund, 2009). Δεδομένου ότι η βιωσιμότητα συνδέεται συχνά με την προσέγγιση TBL, ο πιο πάνω ορισμός τονίζει τη σημασία της εξισορρόπησης της οικονομικής ευημερίας (δηλ. του κέρδους), με την κοινωνική δικαιοσύνη (δηλαδή, τους ανθρώπους π.χ εργαζόμενοι, πελάτες, κοινωνία) και την περιβαλλοντική ποιότητα (δηλαδή, τον πλανήτη). Οι Padin και Svensson (2013) υποστηρίζουν επίσης ότι η ανεπαρκής προσοχή στην βιβλιογραφία και στην πρακτική οφείλεται στο γεγονός ότι η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων είναι δυναμική και όχι στατική, και ότι πρέπει να θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί ευελιξία και προσαρμογή.

Μια πρόσφατη μελέτη των Svensson and Wagner (2012) παρέχει έναν ολοκληρωμένο ορισμό της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων: «οι προσπάθειες ενός οργανισμού να διαχειριστεί τον αντίκτυπό του στη ζωή και τα οικοσυστήματα της γης και ολόκληρο το επιχειρηματικό της δίκτυο. " Αυτός ο ορισμός τονίζει τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές πτυχές στο πλαίσιο για βιώσιμες πρακτικές στην αγορά και την κοινωνία εν γένει (Padin and Svensson, 2013).

Στον Πίνακα 2.3 παρουσιάζονται ορισμοί της έννοιας βιωσιμότητα/αειφορία στον χώρο των επιχειρήσεων. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων ενισχύεται μέσω πρακτικών που είναι ακόμα πιο πολύπλοκες από την συμμόρφωση εντός της αγοράς και της κοινωνίας και περιλαμβάνει μεγάλο εύρος από οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές. Είναι σημαντικό ένας οργανισμός να μην προωθεί μόνο την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, αλλά θα προσπαθεί επίσης να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυξάνοντας το μερίδιο της αγοράς του με την ενίσχυση της αξίας των μετόχων (BSDGlobal, 2002) μέσω μιας

τέτοιας προσέγγισης. Οι επιπτώσεις στην απόδοση θα πρέπει να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πολιτικές κοινωνικής υπευθυνότητας και βιωσιμότητας.

Πίνακας 2.3: Η έννοια της βιωσιμότητας στον επιχειρηματικό κόσμο

Έννοια	Παραδείγματα ορισμών	Πηγή
Αειφορία:	«... βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη ...» και «... ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες...»	WCED (1987)
Βιώσιμη επιχείρηση/οργανισμός:	«... ένας οργανισμός προσπαθεί να μην επικεντρωθεί μόνο σχετικά με την κερδοφορία αλλά αποτελεσματικά και αποδοτικά διαχειρίζεται και ενσωματώνει το περιβαλλοντικό, κοινωνικό και ευρύτερο οικονομικό αντίκτυπο της »	Ludeke-Freund (2009)
Τριπλή κατώτατη γραμμή (TBL):	«...το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης, εθελοντικά ή που επιβάλλεται από το νόμο, αποδεικνύει την ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί την βιωσιμότητα στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες (συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής βιωσιμότητας, κατά περίπτωση), ενώ δεν επηρεάζει αρνητικά κανένα κοινωνικό ή οικολογικό σύστημα... »	Peter and Smith (2011)
Επιχειρηματική βιωσιμότητα:	«...οι προσπάθειες ενός οργανισμού για τη διαχείριση του αντίκτυπου στη ζωή και στα οικοσυστήματα της Γης και μέσω αυτών σε ολόκληρο το επιχειρηματικό δίκτυο...»	Svensson and Wagner (2012)
Εταιρική βιωσιμότητα:	«...είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση που δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία των μετόχων αγκαλιάζοντας ευκαιρίες και διαχείριση κινδύνων που απορρέουν από οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική εξέλιξη.. »	RobecoSAM (2013)

2.3.2. Βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα: Ορισμός, δομικά στοιχεία και απεικόνιση

Η κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των πόρων, η φτώχεια και η υπερκατανάλωση έχει προκαλέσει ξεχωριστά την βιομηχανία και τις κυβερνήσεις να συμμετάσχουν σε μια προσπάθεια για βιώσιμη ανάπτυξη, που θα περιλαμβάνει σημερινές και μελλοντικές γενιές, ώστε να σχετίζεται με όλα τα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Από οργανωτική άποψη, αυτό συνεπάγεται μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση στη διαχείριση των ευθυνών για περιβαλλοντική διαχείριση, κοινωνική και οικονομική ευημερία παραμένοντας υπόλογοι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Rojasek, 2012). Σε αυτήν την εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πιο ανταγωνιστικές. Κάτω από την πίεση της κοινωνίας και των κυβερνήσεων, οι επιχειρήσεις ωθούνται ώστε να ανταπεξέλθουν στους αειφόρους αναπτυξιακούς στόχους, και συνεπώς τα συμβατικά επιχειρησιακά έπρεπε να εξελιχθούν. Τα επιχειρηματικά μοντέλα καλούνται να εξελιχθούν σε βιώσιμα (SMB) στοχεύοντας στη δημιουργία αξίας για την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Σε απάντηση, οι εταιρείες έχουν καταβάλει προσπάθειες για να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις τους και να συμβάλουν καθιστώντας τις κοινωνίες πιο βιώσιμες (Elkington, 2002), και να ικανοποιήσουν ανάγκες των σημερινών κοινωνιών χωρίς να διακυβεύονται οι ανάγκες του αύριο (WCED, 1987), δηλαδή η χρονική διάσταση.

Σύμφωνα με τους Casadesus-Masanell και Ricart (2010), τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα συνδέονται με την παραγωγή κερδών και την εκμετάλλευση του

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο βασίζεται σε περιορισμένους μη οικονομικούς πόρους (Clinton & Whisnant, 2019). Ενώ ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο τρόπος που δραστηριοποιείται και δημιουργεί, συλλέγει και παραδίνει αξίες σε κατάλληλο κόστος για διάφορους *ενδιαφερόμενους που σέβονται οικονομικά, ανθρώπινα, και φυσικά κεφάλαια* (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, Lazano, 2007; Doganova & Eyquem-Renault, 2009, Magretta, 2002, Massa et al., 2017).

Οι Stubbs και Cocklin (2008) πρότειναν ότι το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης θα μπορούσε να καταστεί βιώσιμο με διάφορους τρόπους, όπως με αφήγηση πρακτικών αειφορίας, περιγραφή χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων, κατάλογο των αναγκαίων και επαρκών συνθηκών, εκπροσώπηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, περιγραφή του επιπέδου της εταιρίας, περιγραφή του επιπέδου των συστημάτων που χρησιμοποιεί η εταιρία ή μερικούς συνδυασμούς αυτών. Συνεπώς το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο:

- (i) χρησιμοποιεί μια προσέγγιση τριπλής κατώτατης γραμμής για τη μέτρηση της απόδοσης.
- (ii) εξετάζει τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων χωρίς να αποδίδει αποκλειστική προτεραιότητα στις προσδοκίες των μετόχων
- (iii) αντιμετωπίζει τη φύση ως ενδιαφερόμενο μέρος προωθώντας την Περιβαλλοντική Διαχείριση και
- (iv) περιλαμβάνει την προοπτική των συστημάτων, καθώς και την προοπτική του εταιρικού επιπέδου.

Επίσης επεσήμαναν ότι απαιτείται να συνάδουν οι δραστηριότητες για τη δημιουργία αξίας, από το όραμα και την αποστολή της εταιρείας από οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική άποψη. Συνεπώς, τα κέρδη είναι τα μέσα για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων. Αυτή η προσέγγιση απευθύνεται σε εσωτερικούς, διασυνδεδεμένους και εξωτερικούς φορείς που εστιάζουν στη διαχείριση και την στρατηγική (μέσω διαδικασιών της επιχείρησης) για αξιολόγηση και υποβολή εκθέσεων (μέσω της μέτρησης της απόδοσης). Όλα τα παραπάνω συμπεριλαμβάνονται μέσα στα χρονικά πλαίσια της διαχείρισης αλλαγών. Επίσης αυτή η θέση συνδυάζει εξωτερικούς πόρους και εσωτερικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με τους Boons και Lüdeke - Freund (2013), υπάρχουν τέσσερα στοιχεία ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου:

- (i) πρόταση αξίας: παρέχοντας μετρήσιμη οικολογική ή / και κοινωνική αξία σε συνδυασμό με την οικονομική αξία
- (ii) αλυσίδα προμηθειών: εμπλέκοντας προμηθευτές που αναλαμβάνουν επίσης την ευθύνη ως ενδιαφερόμενοι φορείς της αλυσίδας εφοδιασμού της εταιρείας
- (iii) διεπαφή πελατών: πελατών που παρακινούνται να αναλάβουν την ευθύνη της κατανάλωσης τους συγχρόνως με τα ενδιαφερόμενα μέρη που εστιάζουν στην εταιρεία και
- (iv) οικονομικό μοντέλο: αντανακλώντας την κατάλληλη κατανομή του οικονομικού κόστους και των κερδών μεταξύ των παραγόντων που ασχολούνται με το ΒΜ και τα λογιστικά της εταιρείας, συμπεριλαμβάνοντας τις οικολογικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Αυτή η προσέγγιση αφορά κυρίως εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (αλυσίδα εφοδιασμού και πελάτες). Επικεντρώνεται στις αλυσίδες εφοδιασμού, στη διαχείριση και στρατηγική (μέσω πρότασης αξίας) καθώς και στην αξιολόγηση και αναφορά (μέσω της παροχής μετρήσιμης αξίας). Αυτή η θέση είναι ένας συνδυασμός εξωτερικών πόρων και προσεγγίσεων εισροών.

Οι Bocken et al. (2014) δήλωσαν ότι η εξέλιξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου σε βιώσιμο απαιτεί προσαρμογές για να εφαρμόζεται σε όλους τους κρίκους στην αλυσίδα αξίας, όπου είναι παραγωγοί, καταναλωτές, επενδυτές και μέτοχοι καλά συνδεδεμένους για να εξασφαλίζεται η δίκαιη κατανομή κόστους και οφέλους. Πρότειναν οκτώ αρχέτυπα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, ομαδοποιώντας τα ως εξής:

- (i) τεχνολογικά (μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας υλικού και ενέργειας, δημιουργία αξίας από «Απόβλητα» και αντικατάσταση προϊόντων και διεργασιών με ανανεώσιμα και φυσικά)
- (ii) κοινωνία (ανάπτυξη λειτουργικότητας αντί της ιδιοκτησίας, υιοθετώντας ρόλο επιμέλειας και ενθαρρύνοντας την επάρκεια) και
- (iii) σε επίπεδο οργανισμού (παράλληλη χρησιμοποίηση της επιχείρησης για την κοινωνία και το περιβάλλον, και ανάπτυξη λύσεων αναβάθμισης).

Αυτές οι τρεις ομάδες είναι με βάση την αποδοτικότητα των πόρων. Αν και αυτός ο ορισμός αναφέρει κοινωνικά ζητήματα, αυτά αντιμετωπίζονται έμμεσα μέσω της φροντίδας που οφείλει να επιδείξει η εταιρία. Αυτή η προσέγγιση απευθύνεται σε εξωτερικούς φορείς (παραγωγούς, καταναλωτές, κ.τ.λ). Επικεντρώνεται στις αλυσίδες εφοδιασμού, τις λειτουργίες και την παραγωγή (μέσω της αποδοτικότητας των πόρων υλικών και ενέργειας), και διαχειρίζεται την στρατηγική (μέσω του επαναπροσδιορισμού της επιχείρησης και της ανάπτυξης βελτιωμένων λύσεων). Αυτή η θέση διαθέτει έναν συνδυασμό εξωτερικών πόρων και τεχνικών προσεγγίσεων.

Οι Abdelkafi και Täuscher (2016) πρότειναν σε επιχειρήσεις ένα επιχειρηματικό μοντέλο για βιωσιμότητα (Business Model for Sustainability BMfs) που συνδέει τέσσερα επιμέρους μοντέλα:

- (i) την εταιρεία,
- (ii) το περιβάλλον,
- (iii) τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων και
- (iv) τον πελάτη.

Επομένως το BMfs βασίζεται στην ικανότητα δημιουργίας αξίας για την εταιρεία, για τους πελάτες, για το φυσικό περιβάλλον και για τη φήμη της. Το φυσικό περιβάλλον είναι αντιληπτό από τρία βασικά αποθέματα: ανανεώσιμοι πόροι, μη ανανεώσιμοι πόροι, καθώς και ρύπανση και απόβλητα. Η κοινωνική διάσταση τονίζεται μόνο μέσω προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει κάποια εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (φορείς λήψης αποφάσεων και πελάτες). Επικεντρώνεται στη διαχείριση και τη στρατηγική (μέσω δημιουργίας αξίας). Αυτή η θεωρία συνδυάζει εξωτερικούς πόρους και εισροές.

Σύμφωνα με τους Roome και Louche (2016) νέα BM για αειφορία αναπτύσσονται μέσω αλληλεπιδράσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων, εντός και εκτός εταιρειών, οι οποίες βασίζονται σε τρία στοιχεία: (i) δημιουργία δικτύων και συνεργατικών πρακτικών για μάθηση και δράση γύρω από ένα νέο όραμα (ii) ανάπτυξη νέων εννοιών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας και (iii) επεξεργασία και εφαρμογή της δομής εντός ενός αναδιαμορφωμένου δικτύου. Αυτή η προσέγγιση αφορά εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και επικεντρώνεται στο οργανωτικό σύστημα. Αυτή η θέση περιλαμβάνει έναν συνδυασμό εξωτερικών πόρων και εσωτερικών συστημάτων προσέγγισης για αειφορία.

Οι Schaltegger et al. (2016), αναφέρουν ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο για τη βιωσιμότητα:

- (i) βοηθά στην περιγραφή, ανάλυση, διαχείριση και επικοινωνία της πρότασης βιώσιμης αξίας της εταιρείας στους πελάτες της και σε όλα τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη,
- (ii) εξηγεί πώς δημιουργεί και παραδίδει αυτήν την αξία, και
- (iii) πώς επιτυγχάνει οικονομική αξία διατηρώντας ή/και αναζωογονώντας το φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό κεφάλαιο πέρα από τα οργανωτικά του όρια.

Αυτή η προσέγγιση απευθύνεται σε όλους τους ενδιαφερόμενους (εσωτερικούς, διασυνδεδεμένους και εξωτερικούς). Επικεντρώνεται στη διαχείριση και τη στρατηγική (μέσω διεργασιών των επιχειρήσεων) με αξιολόγηση και υποβολή εκθέσεων (μέσω ανάλυσης και επικοινωνίας). Αυτή η θέση προβαίνει σε συνδυασμό προσέγγισης εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Οι Upward και Jones (2016) προχώρησαν σε ένα ορισμό για βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα και πρότειναν ένα πλαίσιο που βασίζεται στα:

- (i) ενδιαφερόμενα μέρη, ως ανθρώπινα και μη ανθρώπινα
- (ii) διακυβέρνηση
- (iii) εργαλεία και πλαίσιο για την ενσωμάτωση της αειφορίας
- (iv) πλαίσια βιομηχανικής και
- (v) αρχές βιομηχανικής οικολογίας.

Οι συγγραφείς Upward και Jones (2016) αναφέρουν ρητά την προοπτική του χρόνου στα επιχειρήματά τους. Προτείνουν τα ακόλουθα συστατικά ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου: παράγοντες, ενδιαφερόμενα μέρη, κανάλι επικοινωνίας, στόχος, πρόταση αξίας, διακυβέρνηση, εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις, διαμόρφωση τιμής, συνεταιρισμός, ικανότητα, μετρήσιμες διαδικασίες (μη χρηματοοικονομικές), κέρδος, κόστος, έσοδα, και περιουσιακά στοιχεία. Ο ορισμός τους επικεντρώνεται επίσης στη διακυβέρνηση και αξιολόγηση με υποβολή εκθέσεων για τις επιπτώσεις των λειτουργιών και της παραγωγής, για τα ενδιαφερόμενα μέρη αναφέρονται ρητά, αλλά οι περιορισμοί δεν επιτρέπουν να καθοριστεί ο τύπος των ενδιαφερομένων. Είναι ο πιο πλήρης ορισμός όσον αφορά τη βιωσιμότητα, καλύπτοντας την οικονομική, περιβαλλοντική, κοινωνικές και χρονικές διαστάσεις γιατί ο ορισμός χρησιμοποιεί και τις τέσσερις οργανωτικές προσεγγίσεις.

Πίνακας 2.4 Ανάλυση ορισμών βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων έναντι του εταιρικού πλαισίου βιωσιμότητας και της προσέγγισης της οργανωτικής θεωρίας

		Stubbs and Cocklin(2008)	Boons and Ludeke-Freud (2013)	Bocken et al(2014)	Abdelkafi and Tauscher (2016)	Upward and Jones (2016)	Roome and Lounche(2016)	Schattegger et al. (2016)
Σύστημα Εταιρίας	Λειτουργίες παραγωγής			ναι		έμμεση		
	Διοίκηση και Στρατηγική	ναι	ναι	ναι	ναι			ναι
	Οργανωτικά συστήματα				ναι		ναι	
	Εφοδιαστική αλυσίδα		ναι	ναι				
	Αξιολόγηση και επικοινωνία	ναι	ναι			ναι		ναι
	Διακυβέρνηση					ναι		
Ενδιαφερόμενοι	Εσωτερικοί	ναι			λίγο	έμμεση	ναι	ναι
	Διασύνδεση	ναι				έμμεση		ναι
	Εξωτερικοί	ναι	ναι	ναι	λίγο	έμμεση	ναι	ναι
Αειφορία	Οικονομικό	ναι	ναι	ναι	ναι	ναι		ναι
	Περιβαλλοντικό	ναι	ναι	ναι	ναι	ναι		ναι
	Κοινωνικά	ναι	ναι			ναι	ναι	ναι
	Χρόνος	λίγο				ναι		
Οργανωσιακή προσέγγιση	Εξωτερικοί πόροι	ναι	ναι	ναι	ναι	ναι	ναι	ναι
	Εσωτερικά Συστήματα	ναι				ναι	ναι	ναι
	Τεχνολογία			ναι		ναι		
	Εισροές		ναι		ναι	ναι		
Αναφορές, μέχρι 20 Ιαν 2018	SCOPUS	176	260	258	13	23	7	39
	Google scholar	436	691	612	48	64	27	119

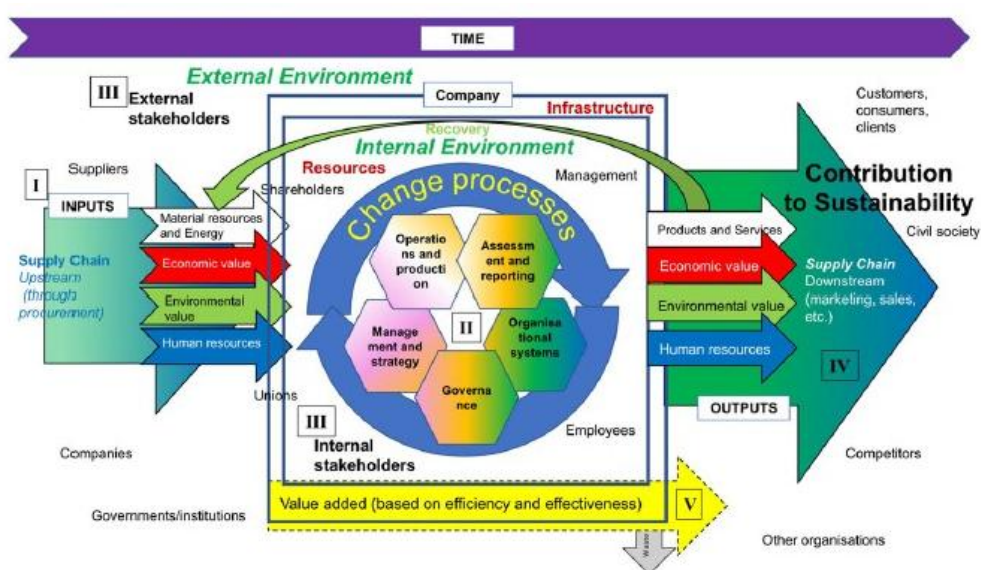
Πηγή: Upward and Jones (2016)

Στον Πίνακα 2.4. παρέχεται μια ανάλυση των ορισμών που παρουσιάζονται παραπάνω, γύρω από τους τρεις άξονες του εταιρικού πλαισίου βιωσιμότητας (εταιρικό σύστημα, ενδιαφερόμενα μέρη και βιωσιμότητα) υπό το πρίσμα της οργανωτικής θεωρίας Jones (2013). Όπως φαίνεται, οι περισσότεροι εστιάζουν στη διαχείριση και στρατηγική, η οποία αναφέρεται σε πέντε ορισμούς, ακολουθούμενη από αξιολόγηση και αναφορά (σε τέσσερις ορισμούς). Μελετώντας τον Πίνακα 2.4. συμπεραίνουμε ότι ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από:

- Υλικούς πόρους και ενέργεια
- Ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την εταιρεία
- Οικονομική αξία (εισερχόμενα υλικά και παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών) και προστιθέμενη αξία στην εταιρεία μέσω της αποδοτικότητας των πόρων και του μετασχηματισμού
- Ανθρώπινους πόρους που εισέρχονται και εκρέουν από την εταιρεία
- Υλικούς πόρους (π.χ. υποδομή, εξοπλισμός εγκαταστάσεων, γη και φυσικοί πόροι, απόβλητα και τελικά προϊόντα)
- Την (εγγενή) περιβαλλοντική αξία των υλικών, της ενέργειας και των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο Rodrigo Lozano, (2017) καταλήγει σε ένα πιο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο αναδεικνύοντας τη βιωσιμότητα ως δυναμικό ιδανικό και έτσι κανένα επιχειρηματικό μοντέλο δεν θα είναι ποτέ πλήρως βιώσιμο. Κατά συνέπεια, προκύπτει το σχήμα της εικόνας 2.2 το οποίο οργανώνεται ως προς τα ακόλουθα στοιχεία:

- (I) τιμή εισόδου, συμπεριλαμβάνοντας υλικούς πόρους, ενέργεια, οικονομική αξία, (εγγενή) περιβαλλοντική αξία, και ανθρώπινους πόρους (που εισέρχονται στην εταιρεία)
- (II) στοιχεία συστήματος (λειτουργίες και παραγωγή, διαχείριση και στρατηγική, οργανωτικά συστήματα, διακυβέρνηση, αξιολόγηση και αναφορά) με την προσθήκη αλλαγής, που συνδέουν τις εισόδους και τις εξόδους και δημιουργούν απόβλητα
- (III) ενδιαφερόμενα μέρη (εσωτερικά, διασυνδεδεμένα και εξωτερικά)
- (IV) τιμή εξόδου, συμπεριλαμβανομένων προϊόντων και υπηρεσιών, περιβαλλοντικής αξίας και ανθρώπου πόροι (που εξέρχονται από την εταιρεία) και
- (V) προστιθέμενη αξία με βάση την αποδοτικότητα των πόρων



Εικόνα 2.2. Απεικόνιση ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου. Πηγή: Lozano (2018)

Στη λογική αυτή προσαρμόστηκε και το μοντέλο του επιχειρηματικού καμβά (που παρουσιάστηκε πιο πάνω) εισάγοντας δύο νέα μέρη: αυτά του κοινωνικού και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος (Pigneur et al., 2015; Cardeal et al., 2020).

2.4. Συμπέρασμα

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο όρος επιχειρηματικά μοντέλα αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για μια επιχείρηση και περιγράφει τον τρόπο δημιουργίας αξίας και παραγωγής εσόδων, ενώ η εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων σε βιώσιμα αποτελεί μονόδρομο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο 3 θα περιγραφεί σύντομα η έννοια του κοινωνικού απολογισμού και η σταδιακή μετονομασία του σε απολογισμό βιωσιμότητας (Sustainable Report, SR). Παράλληλα, θα περιγραφούν οι αρχές που διασφαλίζουν την ποιότητα της πληροφόρησης που παρέχεται μέσα από τους απολογισμούς βιωσιμότητας και θα γίνει αναφορά στο GRI (Global Reporting Initiative) που αποτελεί το πιο διαδεδομένο πρότυπο σύνταξης των. Πρόσθετα, θα παρουσιαστεί ο ρόλος και η σημασία του μη χρηματοοικονομικού απολογισμού για τις επιχειρήσεις.

3.2 Εμφάνιση και εξέλιξη της έννοιας και του περιεχομένου του κοινωνικού/μη-χρηματοοικονομικού απολογισμού

Η έκθεση της επιτροπής Trueblood, του Αμερικανικού Ινστιτούτου Ορκωτών Λογιστών (America Institute of Certified Public Accountants AICPA), (Trueblood & Stevens, 1973) παρατηρεί ότι «στόχος των οικονομικών καταστάσεων είναι η αναφορά των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που επηρεάζουν την κοινωνία, οι οποίες μπορούν να προσδιοριστούν, για να περιγράψουν ή να μετρηθούν και πόσο είναι σημαντικές για το ρόλο της επιχείρησης στο κοινωνικό της περιβάλλον». Με αυτό τον τρόπο εμφανίστηκε αρχικά η έννοια του κοινωνικού απολογισμού. Η κοινωνική αναφορά μπορεί να οριστεί ως αναφορά κάποιου ουσιαστικού, προσδιορίσιμου τομέα δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που έχει κοινωνικό αντίκτυπο. Με άλλα λόγια, η κοινωνική αναφορά συνεπάγεται τη μέτρηση και την αναφορά, εσωτερικών ή εξωτερικών, πληροφοριών σχετικά με τον αντίκτυπο μιας επιχειρηματικής επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της στην κοινωνία.

Πιο πρόσφατα –και στο πλαίσιο της αειφορίας– το 1997, ιδρύθηκε η Πρωτοβουλία Παγκόσμιας Αναφοράς (Global Reporting Initiative), με σκοπό την παροχή ενός πλαισίου, για να καθοδηγήσει τις εταιρείες στη βελτίωση της κατανόησης και της διαφάνειας των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών στο πλαίσιο της παρουσιάσής τους, σε έναν κοινωνικό απολογισμό που μετονομάζεται σταδιακά, σε απολογισμό βιωσιμότητας. Πιο πρόσφατα αυτοί οι απολογισμοί έρχονται να παρουσιάσουν και την πρόοδο των επιχειρήσεων ως προς την πορεία της επίτευξης των 17 στόχων προς τη βιώσιμη ανάπτυξη (Sustainable Development Goals/SDGs) που τέθηκαν το 2015, από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών με χρονοδιάγραμμα επίτευξης το 2030 (Ατζέντα 2030). Η Ατζέντα 2030 θέτει προ των ευθυνών της, την εταιρική συμπεριφορά που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της αειφόρου ανάπτυξης και προτρέπει τις εταιρείες να συμπεριλάβουν θέματα αειφόρου ανάπτυξης στους στρατηγικούς τους στόχους και στα επιχειρηματικά τους μοντέλα.

Την σημασία υιοθέτησης των SDGs και τη διάχυση πληροφοριών των σχετικών δράσεων σε συνδυασμό με τα μέτρα για την επίτευξη τους από τις επιχειρήσεις, τονίζουν διάφοροι συγγραφείς. Για παράδειγμα, οι Busco et al. (2017) θεωρούν ότι οι ενέργειες για την επίτευξη των στόχων αειφορίας και δημιουργίας αξίας πρέπει να γνωστοποιούνται στα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω αναφορών και επιχειρηματικών πρακτικών. Οι οργανισμοί υποχρεούνται να εφαρμόζουν εργαλεία,

έννοιες και συστήματα για διοίκηση αειφορίας (Ramos, 2019), συμπεριλαμβανομένης της χρήσης πρωτοεμφανιζόμενων μη χρηματοοικονομικών αναφορών (Non Financial Reporting, NFR) που ικανοποιούν τις ανάγκες πληροφόρησης των ενδιαφερομένων σχετικά με τη σχέση μεταξύ αειφόρου ανάπτυξης και δημιουργίας αξίας (Adams, 2017a, 2017b). Φυσικά, η δημοσιοποίηση των σχετικών πληροφοριών προϋποθέτει την υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης που θα περιλάμβανε μια σταθερή κατανόηση του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη αυτών των στόχων (Unerman and Charman (2014).

Η αναφορά βιωσιμότητας βοηθά τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν το βαθμό ενσωμάτωσης κοινωνικο-περιβαλλοντικών θεμάτων στη λειτουργία της εταιρείας και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (IIRC, 2013a, 2013b). Σκοπός της είναι να παρέχει πληροφορίες στα ενδιαφερόμενα μέρη, με απλό, κατανοητό και συχνά σχηματοποιημένο τρόπο, σχετικά με το πώς ο οργανισμός συμβάλλει στην αειφόρο ανάπτυξη και γενικότερα πληροφορίες για την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική του απόδοση (Lozano et al., 2016). Έτσι συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των SDGs, καθώς λειτουργεί ως εργαλείο σχεδιασμού που επιτρέπει στους διαχειριστές να εντοπίζουν συστήματα και τρόπους σύνδεσης και βελτίωσης της εταιρικής απόδοσης σε σχέση με τη συμβολή στη βιωσιμότητα, ώστε να είναι σε συμφωνία με το όραμα για τη διαδικασία δημιουργίας αξίας (Busco et al., 2019). Αυτό απαιτεί τη διαμόρφωση δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicator, KPI)

Τα σημαντικότερα θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να παρουσιάζεται αποτελεσματικά με τρόπο ακριβή, κατανοητό και εύκολα αντιληπτό, η απόδοση του οργανισμού αναφοράς στο ευρύτερο πλαίσιο της αειφορίας στα ενδιαφερόμενα μέρη είναι οι SR (βαθμός ωριμότητας, EGRAF, 2021 -βλ. επίσης ενότητα 3.3, κεφ. 3) Οι συντάκτες των SR, οφείλουν να παρέχουν μια σαφή και ολοκληρωμένη περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας.

Εντός των SR κάθε επιχείρησης,

- i. περιγράφονται οι βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δυνατότητες του επιχειρηματικού της μοντέλου.
- ii. παρέχεται μια σαφής περιγραφή των εξαρτήσεων και των επιπτώσεων του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας σε ζητήματα βιωσιμότητας
- iii. αποκαλύπτονται τα σημαντικά ζητήματα βιωσιμότητας που είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας,
- iv. αποκαλύπτεται η έκθεσή της σε κινδύνους που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα,
- v. καταγράφονται οι ευκαιρίες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα,
- vi. περιγράφεται η στρατηγική βιωσιμότητας, οι στόχοι, οι δείκτες, η παρακολούθησή τους και η πρόοδος προς την επίτευξή τους
- vii. υπάρχουν καλές πρακτικές αναφοράς σχετικά με την αποκάλυψη κινδύνων και ευκαιριών και τη σύνδεση με το επιχειρηματικό μοντέλο που παρέχεται από την εταιρεία
- viii. προσδιορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη και εξηγεί πώς έχει ανταποκριθεί στις εύλογες προσδοκίες και τα ενδιαφέροντά τους
- ix. περιλαμβάνει κάλυψη υλικών θεμάτων και των ορίων τους, επαρκή για να προσδιοριστούν σημαντικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές

επιπτώσεις και να επιτρέψουν στους ενδιαφερόμενους να εκτιμήσουν την απόδοση του οργανισμού αναφοράς κατά την περίοδο αναφοράς

3.3 Αρχές σύνταξης που προσδιορίζουν την ποιότητα αναφοράς των απολογισμών

Η σύνταξη των απολογισμών βιωσιμότητας θα πρέπει να στηρίζεται στις παρακάτω αρχές EFRAG (2021), ANTEX (2019), GRI 101 (2016). Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζονται περιληπτικά οι αρχές που πρέπει να διέπουν μια ποιοτική έκθεση βιωσιμότητας.

Πίνακας 3.2. Αρχές σύνταξης αναφοράς βιωσιμότητας

Αρχές για τον καθορισμό του περιεχομένου της αναφοράς	Αρχές για τον καθορισμό ποιότητας της αναφοράς
<ul style="list-style-type: none">• Συμμετοχή των ενδιαφερομένων• Πλαίσιο αειφορίας• Υλικό• Πληρότητα	<ul style="list-style-type: none">• Ακρίβεια• Ισορροπία• Σαφήνεια• Συγκρισιμότητα• Αξιοπιστία• Επικαιρότητα

Πηγή: GRI 101: Foundation 2016

- **Κατάλογος υλικών-ουσιαστικών θεμάτων που καλύπτονται στην αναφορά:** Τα θέματα που καλύπτονται στην έκθεση αναμένεται να είναι επαρκή για να αντικατοπτρίζει την δράση του οργανισμού πάνω στις επιπτώσεις σε οικονομικά, περιβαλλοντικά ή/και κοινωνικά θέματα. Επίσης επιτρέπεται στους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν την οργάνωση από την επάρκεια των πληροφοριών της έκθεσης. Ο οργανισμός αξιολογεί τα αποτελέσματα από την συμμετοχή των ενδιαφερομένων και μιας ευρείας βάσης από κοινωνικές προσδοκίες, που δεν προσδιορίζονται άμεσα μέσω της εμπλοκής των ενδιαφερομένων στις διαδικασίες.
- **Ποιότητα και παροχή δεδομένων:** Οι εταιρείες, μετά τον προσδιορισμό των ουσιαστικών θεμάτων ESG για τη λειτουργία τους, πρέπει να επιλέξουν τους δείκτες που θα χρησιμοποιούν για την παρακολούθηση και αποτελεσματική δημοσιοποίηση της επίδοσής τους. Οι εταιρείες οφείλουν να γνωστοποιούν τη μεθοδολογία και τον τρόπο υπολογισμού των ποσοτικών στοιχείων που δημοσιοποιούν, παρέχοντας εξηγήσεις για τον τρόπο σύνδεσης της χρηματοοικονομικής και μη επίδοσής τους.
- **Αμεροληψία:** Οι εταιρείες έχουν χρέος να διασφαλίζουν ότι τα στοιχεία που παρέχουν είναι αντικειμενικά και δεν περιλαμβάνουν μόνο δείκτες στους οποίους παρουσιάζουν καλή επίδοση. Οι εταιρείες δεν πρέπει να συγκαλύπτουν τις λιγότερο ευνοϊκές πληροφορίες. Αντιθέτως, ενθαρρύνονται να παρέχουν εξηγήσεις και να επιδεικνύουν την προσέγγισή τους για να βελτιώσουν και να μετριάσουν τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στο μέλλον.
- **Πεδίο αναφοράς:** Συνιστάται η δημοσιοποίηση δεδομένων που καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων των εταιρειών. Όπου δεν υπάρχουν διαθέσιμα

δεδομένα, οι εταιρείες πρέπει να δηλώνουν σαφώς ποια τμήματα των δραστηριοτήτων τους καλύπτουν τα δεδομένα που δημοσιεύουν. Οι όμιλοι ενθαρρύνονται να παρέχουν δεδομένα που καλύπτουν όλες τις δραστηριότητές τους, δηλαδή τόσο τη μητρική εταιρεία όσο και τις θυγατρικές που περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις του ομίλου ή σε ισοδύναμα έγγραφα. Εάν δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα για όλες τις οντότητες του ομίλου, συνιστάται να ξεκινήσουν με τη δημοσιοποίηση στοιχείων για τη μητρική εταιρεία και να προχωρήσουν σταδιακά στην ενσωμάτωση πληροφοριών και για τις άλλες οντότητες. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να γίνεται σαφής αναφορά ως προς ποιες θυγατρικές περιλαμβάνονται στο πεδίο αναφοράς.

- **Ισορροπία:** Οι αναφερόμενες πληροφορίες αποτυπώνουν τις θετικές και αρνητικές πτυχές της απόδοσης του οργανισμού στην αναφορά βιωσιμότητας. Έπειτα πρέπει να ακολουθεί η αιτιολογία για την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης (υψηλή ή χαμηλή). Έτσι η συνολική παρουσίαση του περιεχομένου της έκθεσης αναμένεται να παρέχει μια αμερόληπτη εικόνα της απόδοσης του οργανισμού. Η αναφορά οφείλει να αποφύγει επιλογές, παραλείψεις ή μορφές παρουσίασης που είναι λογικά πιθανό να επηρεάσουν αδικαιολόγητα ή ακατάλληλα μια απόφαση ή απόφαση του αναγνώστη της αναφοράς. Η έκθεση αναμένεται να περιλαμβάνει τόσο ευνοϊκά όσο και δυσμενή αποτελέσματα, καθώς και πληροφορίες που δύνανται να επηρεάσουν τις αποφάσεις των ενδιαφερόμενων μερών ανάλογα με τη σημασία τους. Η έκθεση αναμένεται επίσης να κάνει σαφή διάκριση μεταξύ των γεγονότων και της ερμηνείας τους από τον οργανισμό.
- **Σαφήνεια:** Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει στοιχεία και πληροφορίες με τρόπο κατανοητό και προσβάσιμο στους ενδιαφερόμενους που χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες. Η έκθεση αναμένεται να παρουσιάσει πληροφορίες με έναν τρόπο εύληπτο, ευανάγνωστο και χρησιμοποιήσιμο από το εύρος των ενδιαφερομένων φορέων, είτε σε έντυπη μορφή ή μέσω άλλων καναλιών. Είναι σημαντικό οι ενδιαφερόμενοι να μπορούν να βρουν τις πληροφορίες που θέλουν χωρίς υπερβολική προσπάθεια.

Τα γραφικά και οι συγκεντρωτικοί πίνακες δεδομένων μπορούν να συνεισφέρουν στο βαθμό σαφήνειας της έκθεσης. Το επίπεδο συγκέντρωσης πληροφοριών επηρεάζει επίσης τη σαφήνεια της έκθεσης καθώς η υπερφόρτωση λεπτομερειών αποπροσανατολίζει τους ενδιαφερόμενους.

- **Συγκρισιμότητα:** Η αναφορά βιωσιμότητας του οργανισμού πρέπει να επιλέγει, να συγκεντρώνει και να αναφέρει πληροφορίες με συνέπεια. Είναι θεμελιώδεις οι αναφερόμενες πληροφορίες να παρουσιάζονται κατά τρόπο που να επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να αναλύουν τις αλλαγές στην απόδοση του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου καθώς έτσι επιτυγχάνεται καλύτερη ανάλυση.

Η συγκρισιμότητα συμβάλλει απαραίτητα στην αξιολόγηση της απόδοσης. Είναι σημαντικό οι ενδιαφερόμενοι να μπορούν να συγκρίνουν πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα οικονομική οργάνωση του οργανισμού, τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις κατά την προηγούμενη απόδοση του οργανισμού, τους στόχους του και αν είναι δυνατόν το βαθμό, έναντι της απόδοσης άλλων

οργανώσεων. Η συνέπεια επιτρέπει σε εσωτερικά και εξωτερικά μέρη να συγκρίνουν την απόδοση και αξιολόγηση της προόδου, ως μέρος δραστηριοτήτων αξιολόγησης, επενδυτικών αποφάσεων, υπεράσπισης προγραμμάτων και άλλων δραστηριοτήτων. Συγκρίσεις μεταξύ των οργανισμών απαιτούν ευαισθησία σε παράγοντες όπως το μέγεθος των οργανισμών, τις γεωγραφικές επιρροές και άλλες εκτιμήσεις που δύνανται να επηρεάσουν τη σχετική απόδοση ενός οργανισμού. Είναι σημαντικό να παρέχεται το πλαίσιο που βοηθά τους χρήστες να αντιληφθούν στην αναφορά, τους παράγοντες που ενδεχομένως συμβάλλουν σε διαφορές ανάμεσα στις επιπτώσεις ή της απόδοσης μεταξύ οργανισμών. Για να διευκολυνθεί η συγκρισιμότητα με την πάροδο του χρόνου, είναι σημαντικό να διατηρηθεί η συνέπεια στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό δεδομένων, η διάταξη της έκθεσης και οι εξηγήσεις των μεθόδων και οι υποθέσεις που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία των πληροφοριών. Το βάρος ενός θέματος για έναν οργανισμό και για τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου, καθώς το περιεχόμενο των αναφορών τείνει επίσης να εξελίσσεται.

- **Ευθύνη και εποπτεία:** Για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των θεμάτων (Environment Social Governance, ESG) απαιτείται η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης κάθε επιχείρησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο και τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης πρέπει να συμμετέχουν στον προσδιορισμό των στρατηγικών ουσιαστικών θεμάτων ESG και τον καθορισμό των κύριων δεικτών επίδοσης (KPI). Οι εταιρείες οφείλουν να παρακολουθούν την επίδοσή τους σε θέματα ESG και να ενημερώνουν τα διοικητικά τους συμβούλια, ώστε να είναι σε θέση να ασκούν αποτελεσματικά τον εποπτικό τους ρόλο. Οι ετήσιες δημοσιοποιήσεις μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών προτείνεται να εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.
- **Διασφάλιση ακρίβειας πληροφοριών:** Επί του παρόντος, δεν είναι υποχρεωτικό για τις εταιρείες να λαμβάνουν εξωτερική διασφάλιση για τις πληροφορίες ESG που δημοσιοποιούν, ωστόσο, συνιστάται στις εταιρείες να προχωρούν στην εξωτερική διασφάλιση του περιεχομένου των εκθέσεων τους, για την ενίσχυση της αξιοπιστίας τους. Οι πληροφορίες που αναφέρονται στην έκθεση βιωσιμότητας πρέπει να είναι ακριβείς και λεπτομερείς ώστε να μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να αξιολογήσουν την απόδοση του οργανισμού. Αυτή η αρχή έχει δημιουργηθεί για να αποτυπώνει τις πληροφορίες που μπορούν να εκφραστούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, από ποιοτικές απαντήσεις σε λεπτομερή ποσοτικά μετρήσεις.

Τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την ακρίβεια της πληροφορίας ποικίλλουν, ανάλογα σχετικά με τη φύση των πληροφοριών και ποιος τις χρησιμοποιεί. Για παράδειγμα, η ακρίβεια των ποιοτικών πληροφοριών μπορεί να επηρεαστεί από το βαθμό σαφήνειας και λεπτομέρειας, και την ισορροπία του σε σχέση με τα όρια του θέματος (π.χ η μόλυνση του περιβάλλοντος). Η ακρίβεια των ποσοτικών πληροφοριών εξαρτάται από τις συγκεκριμένες μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Επιπλέον, το συγκεκριμένο όριο ακρίβειας μπορεί να εξαρτηθεί εν μέρει σχετικά με την προβλεπόμενη χρήση των πληροφοριών. Βέβαιος οι αποφάσεις

των ενδιαφερομένων απαιτούν υψηλότερα επίπεδα ακρίβειας στις αναφερόμενες πληροφορίες από άλλες.

- **Χρόνος:** Ο χρόνος αναφέρεται στην ανάγκη για τις επιλεγμένες πληροφορίες να είναι πλήρεις για το χρονικό διάστημα καθορίζεται από την έκθεση. Όσο είναι εφικτό, οι δραστηριότητες, εκδηλώσεις και επιπτώσεις αναμένεται να παρουσιαστούν για την περίοδο αναφοράς κατά την οποία εμφανίζονται. Αυτό περιλαμβάνει δραστηριότητες που παράγουν ελάχιστο βραχυπρόθεσμο αντίκτυπο, αλλά που έχουν σημαντικό και εύλογα προβλεπόμενο συσσωρευτικό αποτέλεσμα αναπόφευκτο ή μη αναστρέψιμο μακροπρόθεσμα (όπως βιοσυσσωρευτικοί ή επίμονοι ρύποι). Κατά τον υπολογισμό των μελλοντικών επιπτώσεων (θετικών και αρνητικών), οι αναφερόμενες πληροφορίες αναμένεται να βασίζονται σε λογικές εκτιμήσεις που αντικατοπτρίζουν το πιθανό μέγεθος και τη φύση των επιπτώσεων. Αν και οι εκτιμήσεις από τη φύση τους υπόκεινται σε αβεβαιότητα, παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων, εφ' όσον στη βάση τους αναφέρονται σαφώς και οι περιορισμοί στους οποίους υπόκεινται. Αποκαλύπτοντας τη φύση και την πιθανότητα τέτοιων επιπτώσεων, ακόμα και αν υφίστανται μόνο ως πιθανότητες στο μέλλον, μια ισορροπημένη και λογική έκθεση αειφορίας προχωράει στην καταγραφή τους για να παρουσιάσει αντικειμενικά τις επιπτώσεις του οργανισμού σχετικά με οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις.
- **Μορφή για Κατανοητότητα-Προσβασιμότητα:** οι πληροφορίες για τη βιωσιμότητα πρέπει να παρουσιάζονται με σαφή και κατανοητό τρόπο, όσο το δυνατόν σε απλούστερες πληροφορίες ώστε οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις πληροφορίες με άμεσο τρόπο. Επίσης η ψηφιοποίηση παρέχει εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες βιωσιμότητας σε ψηφιακή μορφή με τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης, χωρίς κινδύνους παρερμηνείας.
- **Συνδεσιμότητα:** Όλες οι διαστάσεις των εταιρικών αναφορών πρέπει να διασυνδεθούν με μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Οι αναφορές βιωσιμότητας και οι χρηματοοικονομικές αναφορές δεν είναι προς το παρόν συνδεδεμένες τυπικά, αφήνοντας πιθανά κενά και αλληλεπικαλύψεις με έλλειψη συνοχής. Οι αναφορές βιωσιμότητας και οι χρηματοοικονομικές αναφορές πρέπει να τοποθετηθούν σε ίση βάση κάτω από το ίδιο χρονικό διάστημα. Τα πρότυπα χρηματοοικονομικής αναφοράς πρέπει να λαμβάνουν υπόψη σημεία αγκύρωσης από την αναφορά βιωσιμότητας, για παράδειγμα όταν τα οικονομικά λογιστικά πρότυπα απαιτούν μελλοντικές προβλέψεις ή γνωστοποιήσεις κινδύνου και το αντίθετο.
- **Πληρότητα:** Κατά τον καθορισμό των απαιτούμενων γνωστοποιήσεων σε επίπεδο τομέων, οι αναφέρουσες οντότητες θα πρέπει να ορίσουν το εύρος και τον σκοπό της δημοσιοποίησης, δηλαδή την πραγματικότητα που σκοπεύουν να καλύψουν, ώστε οι πληροφορίες που θα αναφερθούν να αντιστοιχούν στον δηλωμένο σκοπό τους. Η ποικιλομορφία των θεμάτων αειφορίας, ο ορισμός του πεδίου εφαρμογής, καθιστούν συχνά πιο περίπλοκη τη δημοσιοποίηση σχετικών πληροφοριών από ότι των χρηματοοικονομικών πληροφοριών (όπου τα πάντα απεικονίζονται σε νομισματικές ροές και θέσεις). Έτσι εντός του

καθορισμένου πεδίου, οι γνωστοποιήσεις πρέπει να πληρούν τα τρία χαρακτηριστικά: (i) πληρότητα, (ii) ουδετερότητα, και (iii) απουσία σφάλματος.

3.4 Πρότυπα σύνταξης

Υπάρχουν αρκετά πλαίσια και πρότυπα αειφορίας αναγνωρισμένα διεθνώς. Οι κυριότεροι πάροχοι οδηγιών-προτύπων μη χρηματοοικονομικής αναφοράς περιλαμβάνουν:

- Global Reporting Initiative (GRI Sustainability Reporting Standards)
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)
- UN Global Compact (Communication on Progress)
- International Organization for Standardization (ISO 26000 Guidance on social responsibility)
- The International Integrated Reporting Council (IIRC International Framework)

Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο ολοκληρωμένο πρότυπο αναφοράς βιωσιμότητας στον κόσμο είναι οι Οδηγίες Αναφοράς Αειφορίας GRI και το Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ (Ανακοίνωση για την Πρόοδο) που παρουσιάζονται παρακάτω.

3.4.1 GRI

Η αναφορά βιωσιμότητας, όπως προωθείται από τα πρότυπα GRI, είναι η πρακτική ενός οργανισμού να δηλώνει δημόσια, σχετικά με το αντικείμενό του, οικονομικές, περιβαλλοντικές ή/και κοινωνικές επιπτώσεις, και ως εκ τούτου να γνωστοποιεί τις επιπτώσεις - θετικές ή αρνητικές - προς τον στόχο της αειφόρου ανάπτυξης και τις σχετικές δράσεις του. Μέσω αυτής της διαδικασίας, ένας οργανισμός εντοπίζει τις σημαντικές επιπτώσεις του στην οικονομία, το περιβάλλον ή/και κοινωνία και τις αποκαλύπτει σύμφωνα με ένα παγκοσμίως αποδεκτό πρότυπο.

Τα πρότυπα GRI δημιουργούν μια κοινή γλώσσα για οργανισμούς και ενδιαφερόμενους, με τους οποίους οι οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις των οργανισμών μπορούν να κοινοποιηθούν και να γίνουν κατανοητές. Το πρότυπο είναι σχεδιασμένο για να ενισχύσει τη συνολική συγκρισιμότητα και την ποιότητα των πληροφοριών σχετικά με αυτές τις επιπτώσεις, επιτρέποντας έτσι μεγαλύτερη διαφάνεια και υπευθυνότητα των οργανισμών.

Η αναφορά αειφορίας με βάση τα πρότυπα GRI θα πρέπει να παρέχει μια ισορροπημένη και λογική αναπαράσταση θετικών και αρνητικών συνεισφορών ενός οργανισμού προς τον στόχο της αειφόρου ανάπτυξης. Η αναφορά επιτρέπει σε εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους τη διαμόρφωση γνώμης και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, ως προς τη συμβολή ενός οργανισμού στον στόχο της αειφόρου ανάπτυξης. Τα πρότυπα αναφοράς βιωσιμότητας GRI έχουν σχεδιαστεί για χρήση από οργανισμούς ώστε να αναφέρουν τις επιπτώσεις τους στην οικονομία, το περιβάλλον ή/και την κοινωνία. Τα πρότυπα GRI δομούνται ως σύνολο από αλληλένδετα πρότυπα. Έχουν αναπτυχθεί κυρίως για να χρησιμοποιηθούν όλα μαζί ώστε να βοηθήσουν έναν οργανισμό να ετοιμάσει μια έκθεση αειφορίας που βασίζεται στις Αρχές Αναφοράς Βιωσιμότητας και επικεντρώνεται σε σημαντικά θέματα.

Η προετοιμασία μιας αναφοράς σύμφωνα με τα πρότυπα GRI, δείχνει ότι θα δημοσιοποιηθεί μια πλήρης και ισορροπημένη εικόνα των υλικών θεμάτων και των

σχετικών επιπτώσεων ενός οργανισμού, καθώς και του τρόπου διαχείρισης αυτών. Η δομή των προτύπων GRI χωρίζονται σε τέσσερις σειρές (βλ. Πίνακα 3.1):

Πίνακας 3.2: Οι τέσσερις σειρές της δομής των Προτύπων GRI

Σειρά	Περιγραφή
Καθολικά πρότυπα (Σειρά 100)	<p>Η σειρά 100 περιλαμβάνει τρία καθολικά πρότυπα:</p> <p>GRI 101: είναι το σημείο εκκίνησης για τη χρήση του συνόλου προτύπων GRI.</p> <p>Το GRI 101 καθορίζει τις αρχές αναφοράς για τον ορισμό του περιεχομένου αναφοράς και ποιότητας. Περιλαμβάνει απαιτήσεις για την προετοιμασία μιας αναφοράς αειφορίας σύμφωνα με τα πρότυπα GRI, και περιγράφει πώς τα πρότυπα GRI μπορούν να χρησιμοποιηθεί ώστε να συνταχθεί μια αναφορά. Το GRI 101 περιλαμβάνει επίσης τις συγκεκριμένες αξιώσεις που απαιτούνται αφενός για τους οργανισμούς που συντάσσουν μια έκθεση αειφορίας σύμφωνα με τα Πρότυπα GRI και για αφετέρου για τα ενδιαφερόμενα μέρη.</p> <p>GRI 102: Οι γενικές γνωστοποιήσεις χρησιμοποιούνται για την αναφορά πληροφοριών σχετικά με τα δεδομένα εντός ενός οργανισμού και τις πρακτικές αναφοράς βιωσιμότητας. Αυτό περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το προφίλ, τη στρατηγική, την ηθική και την ακεραιότητα ενός οργανισμού, τη διακυβέρνηση, τις πρακτικές δέσμευσης ενδιαφερομένων και την διαδικασία αναφοράς.</p> <p>GRI 103: Η προσέγγιση διαχείρισης χρησιμοποιείται για την αναφορά πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο κατά τον οποίο ένας οργανισμός διαχειρίζεται ένα υλικό θέμα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που καλύπτονται από τα ειδικά θέματα Προτύπων GRI (σειρές 200, 300 και 400) και άλλα υλικά θέματα.</p> <p>Η εφαρμογή του GRI 103, επιτρέπει στον οργανισμό να την υλικότητα του θέματος, όπου συμβαίνουν οι επιπτώσεις (το θέμα Όριο) και πώς ο οργανισμός τις διαχειρίζεται.</p>
Πρότυπα ειδικά για θέματα σειρά 200 (Οικονομικά θέματα) σειρά 300 (Περιβαλλοντικά θέματα) σειρά 400 (Κοινωνικά θέματα)	<p>Οι σειρές 200, 300 και 400 περιλαμβάνουν πολυάριθμα πρότυπα για συγκεκριμένα θέματα. Αυτά χρησιμοποιούνται για την αναφορά πληροφοριών σχετικά με τις επιπτώσεις ενός οργανισμού που σχετίζονται με οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα (π.χ. έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις, νερό ή απασχόληση).</p> <p>Για την προετοιμασία μιας αναφοράς βιωσιμότητας σύμφωνα με τα πρότυπα GRI, ο οργανισμός εφαρμόζει τις αρχές αναφοράς για τον ορισμό του περιεχομένου σύμφωνα με το GRI 101: για τον προσδιορισμό των υλικών οικονομικών, περιβαλλοντικών και/ή κοινωνικών θεμάτων. Αυτά τα υλικά θέματα καθορίζουν ποια πρότυπα, για συγκεκριμένα θέματα, χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να προετοιμάσει την έκθεση αειφορίας.</p>

Πηγή: GRI 101: Foundation 2016

3.4.2 United Nations Global Compact (UNGC)

Η ατζέντα 2030 έχει στόχο την βιώσιμη ανάπτυξη και παρέχει ένα παγκόσμιο σχέδιο για αξιοπρέπεια, ειρήνη και ευημερία για τους ανθρώπους και τον πλανήτη, τώρα και στο μέλλον. Λίγα χρόνια μετά την Ατζέντα, βλέπουμε πώς η κοινωνία των πολιτών, ο ιδιωτικός τομέας και οι κυβερνήσεις μεταφράζουν αυτό το κοινό όραμα σε εθνικά σχέδια και στρατηγικές ανάπτυξης. Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) μπορούν να υλοποιηθούν μόνο με ισχυρές παγκόσμιες συνεργασίες. Η επιτυχής αναπτυξιακή ατζέντα απαιτεί συμπράξεις χωρίς αποκλεισμούς -σε παγκόσμιο, περιφερειακό, εθνικό και τοπικό επίπεδο- βασισμένες σε αρχές και αξίες, και σε ένα κοινό όραμα και κοινούς στόχους τοποθετώντας τους ανθρώπους και τον πλανήτη στο επίκεντρο.

Τα πλαίσια της οικονομίας, κοινωνίας και του περιβάλλοντος περικλείουν τους ανάλογους στόχους:

(https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN+Impact+Brochure_Concept-FINAL.pdf)

- Στόχος 17. Ενίσχυση των μέσων εφαρμογής και αναζωογόνηση της παγκόσμιας εταιρικής σχέσης για βιώσιμη ανάπτυξη

- Οικονομία :

Στόχος 8. Προώθηση βιώσιμης, χωρίς αποκλεισμούς οικονομικής ανάπτυξης, πλήρους και παραγωγικής απασχόλησης και αξιοπρεπούς εργασίας για όλους

Στόχος 9. Δημιουργία ανθεκτικών υποδομών, προώθηση της χωρίς αποκλεισμούς βιώσιμης εκβιομηχάνισης και προώθηση της καινοτομίας

Στόχος 10. Μείωση της ανισότητας εντός και μεταξύ των χωρών

Στόχος 11. Διασφάλιση πόλεων και οικισμών με συμπερίληψη, με ασφαλείς, ανθεκτικές και βιώσιμες συνθήκες

Στόχος 12. Εξασφάλιση βιώσιμων προτύπων κατανάλωσης και παραγωγής

Στόχος 16. Προώθηση ειρηνικών και συμπεριληπτικών κοινωνιών για βιώσιμη ανάπτυξη, παροχή πρόσβασης στη δικαιοσύνη για όλους και οικοδόμηση αποτελεσματικών, υπεύθυνων και χωρίς αποκλεισμούς θεσμών σε όλα τα επίπεδα

- Κοινωνία :

Στόχος 1. Τερματισμός της φτώχειας σε όλες τις μορφές της παντού

Στόχος 2. Τερματισμός της πείνας, επίτευξη επισιτιστικής ασφάλειας και βελτίωση της διατροφής και προώθηση της βιώσιμης γεωργίας

Στόχος 3. Εξασφάλιση υγιούς ζωής και προώθηση της ευημερίας για όλους σε όλες τις ηλικίες

Στόχος 10. Μείωση της ανισότητας εντός και μεταξύ των χωρών

Στόχος 4. Εξασφάλιση περιεκτικής και ισότιμης ποιότητας εκπαίδευσης και προώθηση ευκαιριών δια βίου μάθησης για όλους

Στόχος 5. Επίτευξη ισότητας των φύλων και ενδυνάμωση της θέσης όλων των γυναικών και των κοριτσιών

Στόχος 8. Προώθηση βιώσιμης, χωρίς αποκλεισμούς οικονομικής ανάπτυξης, πλήρους και παραγωγικής απασχόλησης με αξιοπρεπή εργασία για όλους

Στόχος 16. Προώθηση ειρηνικών και συμπεριληπτικών κοινωνιών για βιώσιμη ανάπτυξη, παροχή πρόσβασης στη δικαιοσύνη για όλους και οικοδόμηση αποτελεσματικών, υπεύθυνων και χωρίς αποκλεισμούς θεσμών σε όλα τα επίπεδα

- Περιβάλλον

Στόχος 6. Εξασφάλιση διαθεσιμότητας και βιώσιμης διαχείρισης νερού και αποχέτευσης για όλους

Στόχος 7. Εξασφάλιση πρόσβασης σε προσιτή, αξιόπιστη, βιώσιμη και σύγχρονη ενέργεια για όλους

Στόχος 13. Λήψη επειγόντων μέτρων για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και των επιπτώσεών της

Στόχος 14. Διατήρηση και βιώσιμη χρήση των ωκεανών, των θαλασσών και των θαλάσσιων πόρων για αειφόρο ανάπτυξη

Στόχος 15. Προστασία, αποκατάσταση και προώθηση της βιώσιμης χρήσης χερσαίων οικοσυστημάτων, αειφόρο διαχείριση των δασών, καταπολέμηση της ερημοποίησης, αναχαίτιση και αντιστροφή της υποβάθμισης της γης σε συνδυασμό με ανάσχεση της απώλειας βιοποικιλότητας

Στόχος 16. Τερματισμός της πείνας, επίτευξη επισιτιστικής ασφάλειας και βελτίωση της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Αξιολόγηση Ωριμότητας Βιώσιμων Επιχειρηματικών Μοντέλων μέσω Μελέτης Απολογισμών Βιωσιμότητας

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο τέσσερα θα ορίσουμε την έννοια της ωριμότητας με την οποία προσεγγίζεται το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο, στο πλαίσιο μιας έκθεσης βιωσιμότητας και θα παρουσιαστούν οι περιορισμένες έρευνες που έχουν εντοπιστεί από τον συγγραφέα και προσεγγίζουν το θέμα αυτό. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα της επισκόπησης αυτής καθώς και τους τρόπους προσδιορισμού της ωριμότητας της έκθεσης βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.

4.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Στόχος μιας έκθεσης βιωσιμότητας είναι να παρέχει στον αναγνώστη μια εικόνα ώστε να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει η επιχείρηση την βιωσιμότητα και σε ποιο βαθμό την συμπεριλαμβάνει στο επιχειρηματικό της μοντέλο (Isaksson, 2019). Οι Lozano et al. (2016) αναφέρουν «Το SR είναι μια εθελοντική δραστηριότητα με τους ακόλουθους σκοπούς: (1) την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης ενός οργανισμού ως προς την πρόοδο του προς την αειφορία, (2) την κοινοποίηση των προσπαθειών και πρόοδο στην οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση των ενδιαφερομένων ». Μέσω της αναφοράς βιωσιμότητας μπορεί επίσης να στηριχθεί και η διαχείριση της απόδοσης στο πλαίσιο της αειφορίας (Higgins and Coffey 2016, Lozano et al. 2016, Maas et al., 2016).

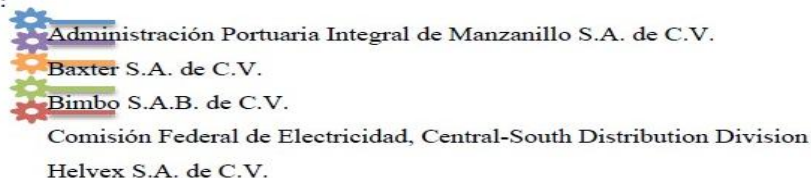
Επομένως, η χρήση των απολογισμών βιωσιμότητας ως εργαλείο για την αξιολόγηση της ωριμότητας ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης έχει υιοθετηθεί ήδη από ένα μικρό αριθμό ερευνών. Παρακάτω παρουσιάζονται μέθοδοι για τον προσδιορισμό του βαθμού ωριμότητας μια έκθεσης βιωσιμότητας.

4.2.1 Baumgartner και Ebner (2010): Αξιολόγηση του βαθμού ωριμότητας με 19 πτυχές αειφορίας και πέντε επίπεδα

Οι Baumgartner και Ebner (2010) σε μια προσπάθεια για την αξιολόγηση της ωριμότητας του επιχειρηματικού μοντέλου μίας επιχείρησης ως προς τη βιωσιμότητα πρότειναν ένα εργαλείο που αφορά στην αξιολόγηση των πληροφοριών των απολογισμών βιωσιμότητας. Επομένως η ωριμότητα του επιχειρηματικού μοντέλου συνδέεται με την ωριμότητα που έχει η οντότητα σε θέματα βιωσιμότητας (πληρότητα – ποιότητα του απολογισμού βιωσιμότητας). Συγκεκριμένα, πρότειναν μια κλίμακα τεσσάρων επιπέδων με την οποία μπορούν τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν την πρόοδο του οργανισμού (ωριμότητα) σε σχέση με την αειφορία. Αυτή βασίζεται σε δεκαεννέα προσδιορισμένες πτυχές αειφορίας, όπως φαίνεται στην εικόνα 4.1. Τα τέσσερα επίπεδα απόδοσης είναι: φτωχή, επαρκής, ικανοποιητική και εκλεπτισμένο. Για να προσδιοριστούν τα επίπεδα ωριμότητας, είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί κάθε διάσταση της εταιρικής βιωσιμότητας: οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική.

Maturity Level	Maturity Level 1 Poor	Maturity Level 2 Sufficient	Maturity Level 3 Satisfactory	Maturity Level 4 Sophisticated
Sustainability Aspect				
Innovation and technology				
Collaboration				
Knowledge management				
Processes				
Purchase				
Sustainability reporting				
Resources allocated to recycling				
Polluting emissions into the air, water, and/or ground				
Waste and hazardous water				
Care for biodiversity				
Environmental issues of the product				
Ethical behaviour and human rights				
No conflicts of interest				
No corruption activities and awareness of same				
Corporate governance				
Motivation and incentives				
Health and safety				
Human capital development				
Corporate citizenship				

CODE:



Εικόνα4. 2 Παράδειγμα προσδιορισμού ωριμότητας αειφορίας και πίνακα 19 πτυχών αειφορίας και πέντε επιπέδων. Πηγή Itzel et al (2017)

Οι πληροφορίες για: πόρους, ανακύκλωση, ρύπανση, εκπομπές καυσαερίων, ευαισθητοποίηση για την πρόληψη της διαφθοράς, υγεία και ασφάλεια, εταιρική διακυβέρνηση και ηθική συμπεριφορά θα ήταν σκόπιμο να περιλαμβάνονται στην αναφορά βιωσιμότητας ανάλογα με την ουσιαστικότητα τους για την επιχειρηματική δράση. Αυτό βέβαια μπορεί να ισχύει για επιχειρηματικές οντότητες μόνο του ίδιου κλάδου που έχουν με παρεμφερή ουσιώδη θέματα. Ένα άλλο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι εισέρχεται η προσωπική αντίληψη του αναγνώστη για να κρίνει την ωριμότητα του βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης.

Με όσο περισσότερη ακρίβεια αποκαλύπτουν τις ενέργειες τους, οι επιχειρηματικές οντότητες γύρω από τα ουσιώδη θέματα, μέσα από καλές πρακτικές βιωσιμότητας, τόσο πιο εύκολα προσδιορίζονται τα επίπεδα ωριμότητας τους. Έτσι οι οργανισμοί μαθαίνουν να υιοθετούν γρήγορα αυτές τις πρακτικές ωριμότητας. Ωστόσο, αποτελεί πρόκληση για τις κυβερνήσεις και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη να σχεδιάσουν, να αναπτύξουν και να προωθήσουν κατάλληλα πλαίσια για τον προσδιορισμό της ωριμότητας των επιχειρηματικών μοντέλων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν στην πλειοψηφία τους σημαντικά λιγότερους πόρους. Καθώς είναι ζωτικής σημασίας να υπογραμμιστεί ότι η εταιρική βιωσιμότητα δεν είναι στόχος, αλλά ένας τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης για να μετασχηματίσει το επιχειρηματικό της μοντέλο σε βιώσιμο.

4.2.2 Isaksson (2019): Κάνοντας το σωστό με το σωστό τρόπο

Ο συγγραφέας θεωρεί ότι οι απολογισμοί βιωσιμότητας αποτελούν μετρήσεις (organizational measurements) της απόδοσης της επιχείρησης σε σχέση με την προσέγγιση της στην βιωσιμότητα (sustainability performance). Στόχος της ερευνητικής του εργασίας

ήταν να αναζητήσει τρόπους προσδιορισμού για το βαθμό ωριμότητας των απολογισμών βιωσιμότητας. Ακολούθως ο συγγραφέας πρότεινε μία μήτρα προσδιορισμού της ωριμότητας (maturity grid) που να στηρίζεται στις αρχές της διοίκησης ποιότητας.

Κατ'αυτό τον τρόπο, προσέγγισε την έννοια της βιωσιμότητας στο πλαίσιο ενός επιχειρηματικού μοντέλου και τη δυνατότητα αξιολόγησης και βελτίωσης των αναφορών (reporting).

Η έρευνα του Isaksson (2019) εστιάζουν σε 3 βασικά ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται με την αειφορία. Αυτά είναι :

1. Τι νόημα μπορούν να εξάγουν οι αναγνώστες από τους απολογισμούς βιωσιμότητας;
2. Ποιες είναι οι κύριες αδυναμίες των αναφορών βιωσιμότητας;
3. Πώς θα μπορούσε να οριστεί και να βελτιωθεί η ποιότητα μίας αναφοράς βιωσιμότητας;

Τα ερωτήματα επικεντρώνονται στις αρχές ποιότητας, σε όλη την αλυσίδα αξίας και σε σχέση με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συγχρόνως ορίζει την ποιότητα ως «κάνοντας το σωστό με το σωστό τρόπο». Για το πρώτο ερευνητικό του ερώτημα χρησιμοποίησε ομάδες φοιτητών από διάφορα έτη και κλάδους.

Ερευνητές/αναγνώστες ολοκλήρωσαν 55 αξιολογήσεις απολογισμών 44 εταιρειών από διάφορους κλάδους οι οποίες αφορούσαν την αξιολόγηση του βαθμού κατανόησης των απολογισμών σε θέματα βιωσιμότητας με βάση τα εξής κριτήρια: χρήσης του GRI, αριθμός σελίδων, πεδίο εφαρμογής, παρουσίαση δεικτών (KPIs), στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν έως και το 2050 (βλ. Πίνακα 4.1 για παραδείγματα αξιολόγησης)

Όνομα εταιρίας	GRI 0=no 1=ment. 2=acc.	Σελίδες	Πτυχές αειφορίας μέγιστη βαθμολογία το 9.	Πεδίο εφαρμογής μέγιστη βαθμολογία το 8.	KPI μέγιστη βαθμολογία το 8.	Επίπεδο αειφορίας 2050 μέγιστη βαθμολογία το 8.	Συνολική βαθμολογία, 33 πόντοι	Μέσος όρος
Uniliver	0	22	2	0	3	2		
Volvo	1	204	5	0	4	8		
Pepsi	2	77	8	0	4	6		
Scania	2	124	4	0	3	3		
Σχετική αξιολόγηση %								

Πίνακας 4. 3 Παράδειγμα του πίνακα βαθμολόγησης εκθέσεων βιωσιμότητας για τον προσδιορισμό της ωριμότητας. Πηγή : Isaksson (2019)

Σημείωση: Η σχετική % αξιολόγηση υπολογίζεται = (μέγιστη βαθμολογία / συνολική βαθμολογία) * 100.

Στην απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, για πώς θα μπορούσε να καθοριστεί και τελικά να αξιολογηθεί και να βελτιωθεί η ποιότητα των αναφορών βιωσιμότητας, προτείνει όπως αναφέρθηκε και πιο πριν τη «κάνοντας το σωστό με το σωστό τρόπο». Στον Πίνακα 4.2. παρουσιάζεται το πλέγμα ωριμότητας που προτείνεται από τους συγγραφείς. Περιλαμβάνει τρία κριτήρια αξιολόγησης: προσδιορίζοντας το σωστό, κάνοντας το σωστό, κάνοντας το σωστό με τον σωστό τρόπο όπου αναπτύσσονται τα κριτήρια σε 6βάθμια κλίμακα από 0 έως 5. Όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία, τόσο πιο ώριμο το

επιχειρηματικό μοντέλο ή εναλλακτικά πιο ποιοτική η αναφορά σε σχέση με την παρουσίαση της προσέγγισης της εταιρείας ως προς τη βιωσιμότητα.

Αξιολόγηση	0	1	2	3	4	5
<i>Κριτήριο</i> Αναγνώριση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών - (Ανθρωποι και πλανήτη) - <u>το σωστό</u>	Χωρίς εστίαση στη Βιωσιμότητα · Οχι καθαρή ταυτοποίηση σχετικών ενδιαφερόμενων μερών ή στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.	Επικεντρώνεται στη Βιωσιμότητα. Αναφέρονται μερικά ενδιαφερόμενα μέρη και οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων έχουν αναγνωρισθεί	Η βιωσιμότητα έχει οριστεί για την οργάνωση Κάποια ενδιαφερόμενα μέρη και οι ανάγκες τους έχουν αναγνωρισθεί	Η βιωσιμότητα έχει προσδιοριστεί ξεκάθαρα από την οργάνωση προσδιορίζοντας τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη και τις ανάγκες τους	Υπάρχουν σαφείς προτεραιότητες για τις κύριες ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών	Ξεκάθαρη η επιλογή της βιωσιμότητας με προτεραιότητα σε περιφερειακό και σε παγκόσμιο επίπεδο και ενδιαφέρον για τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών
Πεδίο εφαρμογής - <u>κάνοντας το σωστό</u>	Δεν έχει καθοριστεί	Ορίζεται αλλά με ασάφειες	Ορίζεται σαφώς αλλά δεν καλύπτει το σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας	Η εφοδιαστική αλυσίδα χρησιμοποιείται ως βάση για να περιγραφούν οι περισσότερες ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών	Η εφοδιαστική αλυσίδα χρησιμοποιείται ξεκάθαρα ως βάση για την αξιολόγηση των προτεραιοτήτων των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών	Το σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας και ο κύκλος ζωής τους χρησιμοποιούνται σαφώς ως πεδίο εφαρμογής με προτεραιότητα τις ανάγκες ενδιαφερομένων μερών
Απόδοση και και στόχοι - <u>κάνοντας το σωστό με το σωστό τρόπο</u>	Οχι ξεκάθαροι δείκτες και στόχοι	Μερικοί στόχοι και αντίστοιχοι δείκτες ότι κάνουν το κάνουν κυρίως για αυτορρύθμιση	Μερικοί στόχοι καλύπτουν ενδιαφερόμενα μέρη και τις ανάγκες τους με αντίστοιχους απόλυτους δείκτες με σκοπό την αυτορρύθμιση	Δείκτες για τις ανάγκες των κύριων . οι παρούσες ανάγκες ενδιαφερομένων μερών συγκρίνονται με εξωτερικούς στόχους με σκοπό να βελτιωθούν οι δείκτες που παρουσιάζονται	Δείκτες για βασικές πτυχές παρουσιάζουν την ανάπτυξη υποδεικνύοντας πώς το επίπεδο βιωσιμότητα βασισμένο σε εξωτερικά καθορισμένους στόχους θα επιτευχθεί. Παρόμοιοι δείκτες υπάρχουν για όλες τις κύριες πτυχές	Οι KPI s περιγράφουν την τρέχουσα κατάσταση και το ποσοστό βελτίωσης των στόχων βασισμένοι στην βιωσιμότητα σε σχέση με τους ανθρώπους αλλά και τον πλανήτη σε απόλυτα και συγκριτικά μεγέθη

Πίνακας 4. 4 Πίνακας προσδιορισμού ωριμότητας. Πηγή: Isaksson (2019)

4.2.3 Τα κριτήρια αξιολόγησης της EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)

Η ομάδα της EFRAG (2021) προσδιορίζει περιγραφικά και με ποιοτικά κριτήρια την έννοια της ωριμότητας ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Συγκεκριμένα, η ομάδα της EFRAG έθεσε επτά (7) ερωτήσεις (κριτήρια αξιολόγησης) που προσδιορίζουν την έννοια της ωριμότητας ενός επιχειρηματικού μοντέλου και τελικά την αποτύπωση της εντός του απολογισμού βιωσιμότητας μίας εταιρείας.

Ακολούθως οι απολογισμοί βιωσιμότητας (και τα συνοδευτικά τους έγγραφα) μελετήθηκαν και αξιολογήθηκαν υπό το πρίσμα των παρακάτω ερωτημάτων τα οποία συνδέθηκαν στην συνέχεια με συγκεκριμένα υπο-κριτήρια αξιολόγησης (βλ. Παράρτημα Ι):

1. Στην έκθεση αναφοράς της εταιρείας παρουσιάζεται μια σαφής και ολοκληρωμένη περιγραφή του επιχειρηματικού της μοντέλου;
2. Η εταιρεία αποκαλύπτει τις βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δυνατότητες/δυνάμεις του επιχειρηματικού της μοντέλου;
3. Στην έκθεση αναφοράς της εταιρείας παρέχεται μια σαφής περιγραφή των εξαρτήσεων και των επιπτώσεων του επιχειρηματικού της μοντέλου της σε ζητήματα βιωσιμότητας;
4. Η εταιρεία αποκαλύπτει τα σημαντικά ζητήματα βιωσιμότητας που είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοσή της ;
5. Η εταιρεία γνωστοποιεί στην έκθεσή της κινδύνους σε σχέση με θέματα βιωσιμότητας;
6. Η εταιρεία αποκαλύπτει τις ευκαιρίες σε σχέση με θέματα βιωσιμότητας;
7. Η εταιρεία αποκαλύπτει τη στρατηγική βιωσιμότητας, τους στόχους, τους Key Performance Indicators (KPIs) και την παρακολούθηση της προόδου επίτευξης αυτών;

Όπως διαπιστώνεται οι ερωτήσεις έχουν γενικό και ποιοτικό χαρακτήρα. Αυτό το στοιχείο γεννά το μειονέκτημα ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται σε κάποιο βαθμό και από την υποκειμενικότητα του ερευνητή. Παράλληλα όμως, ο γενικός χαρακτήρας των ερωτήσεων παρέχει στη μεθοδολογία το πλεονέκτημα ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικούς κλάδους (1^ο επίπεδο ανάλυσης ώστε να κατανοηθούν τα υλικά θέματα /κίνδυνοι βιωσιμότητας του κλάδου). Επίσης, επιτρέπει την μελέτη και την οργάνωση της πληροφορίας (γνωστοποιήσεις) που αντλείται από τους απολογισμούς και τα συνοδευτικά τους έγγραφα ουσιαστικά σε τρεις (3) κατηγορίες:

1. *Στρατηγική*. Οι γνωστοποιήσεις σε αυτήν την κατηγορία αφορούν στοιχεία που σχετίζονται με τη στρατηγική της υπό μελέτη επιχείρησης και το επιχειρηματικό της μοντέλο, τη διαδικασία αξιολόγησης των υλικών θεμάτων (material issues π.χ. ασφάλεια εργαζομένων), καθώς και θέματα διακυβέρνησης.
2. *Υλοποίηση*. Για κάθε θέμα, οι γνωστοποιήσεις πρέπει να καλύπτουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μεταφράζει τη στρατηγική της δράση μέσω πολιτικών στόχων, σχεδίων δράσης και ειδικών πόρων.
3. *Μέτρηση απόδοσης*. Τέλος, οι γνωστοποιήσεις θα πρέπει να εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προχωρά προς την υλοποίηση των πολιτικών και των στόχων της, καθώς την πορεία της μετάβασης σε ανώτερο επίπεδο ωριμότητας, συγκρίνοντας την προηγούμενη απόδοσή της (αναδρομικές πληροφορίες) με τις μελλοντικές προοπτικές.

Πρόσθετα, η έννοια της βιωσιμότητας – αειφορίας προσεγγίζεται υπό το πρίσμα τριών βασικών μοχλών (και των παραγόντων) της αειφορίας (ESG): *Πλανήτης/Περιβάλλον* (δηλαδή όλοι οι φυσικοί πόροι και μορφές ζωής εκτός από τον άνθρωπο), *Άνθρωποι/Κοινωνία* (δηλ. η ανθρώπινη ζωή σε όλες τις διαστάσεις της, από άτομα έως κοινότητες) και *Επιχείρηση/Διακυβέρνηση* (δηλαδή η ίδια η οντότητα αναφοράς). Η κατηγορία *Περιβάλλον* (Environement) περιλαμβάνει ουσιώδη θέματα και αντίστοιχους κινδύνους που αφορούν στα εξής: κλιματική αλλαγή, υδάτινοι και θαλάσσιοι πόροι, βιοποικιλότητα και οικοσυστήματα, κυκλική οικονομία, ρύπανση. Η κατηγορία *κοινωνία* (Society) καλύπτει θέματα συμμετόχων (stakeholders) όπως: εργατικό δυναμικό, εργαζόμενοι στην αλυσίδα αξίας, πληγείσες κοινότητες, καταναλωτές ή τελικοί χρήστες. Τέλος, η κατηγορία *διακυβέρνηση* (Governance +) έχει πιο διευρυμένη έννοια από ότι παραδοσιακά θεωρείτο. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ένα πλήρες φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με την ίδια την αναφέρουσα οντότητα (επιχείρηση) όπως: διακυβέρνηση, επιχειρηματική ηθική, διαχείριση της ποιότητας των σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους, οργάνωση, καινοτομία, φήμη και διαχείριση επωνυμίας.

4.3. Συμπέρασμα

Για την παρούσα εργασία θα αξιοποιηθούν τα κριτήρια αξιολόγησης της EFRAG για την επίτευξη των στόχων της. Αυτά αποτελούν κατάλληλο, απλό και σύγχρονο εργαλείο αξιολόγησης της ωριμότητας που ενσωματώνει στην ουσία τα προηγούμενα δύο εργαλεία.

ΜΕΡΟΣ Β : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία

5.1. Εισαγωγή

Ο στόχος του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί στον αναγνώστη η μεθοδολογία της έρευνάς μας. Αναλυτικότερα, θα περιγραφούν η ερευνητική στρατηγική, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, το δείγμα και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων.

5.2. Ερευνητική στρατηγική: Δευτερογενής έρευνα

Η παρούσα έρευνα στηριζόμενη στην πρακτική των ερευνών που παρουσιάστηκαν στο κεφ. 4, ακολουθώντας τους σκοπούς και τους στόχους της όπως εξηγούνται ακολούθως, επέλεξε ως στρατηγική ερευνητική, τη δευτερογενή έρευνα.

Η δευτερογενής έρευνα έχει σαν αντικείμενό της την άντληση πληροφοριών, εκμεταλλευόμενη ήδη υπάρχοντα, δημοσιευμένα στοιχεία, όπως στατιστικές, διάφορες ειδικές μελέτες, βιβλία, περιοδικά, ειδήσεις και άρθρα εφημερίδων, το διαδίκτυο, και άλλες πηγές. Επεκτείνεται επίσης σε διάφορες κρατικές υπηρεσίες, εξειδικευμένους οργανισμούς, σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια και άλλες παρεμφερείς εκδηλώσεις. Χρησιμοποιώντας την δευτερογενή έρευνα, ο ερευνητής μπορεί να μην καταφέρει πάντα να συγκεντρώσει λεπτομερή και εξειδικευμένα στοιχεία όπως στην περίπτωση της πρωτογενούς έρευνας, αλλά αυτή η μέθοδος παρέχει το πλεονέκτημα του χαμηλού ή και μηδενικού κόστους, την ευκολία στη διεξαγωγή της (Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Πειραιώς, 2014). Σήμερα, μάλιστα, με την βοήθεια του διαδικτύου, μπορεί κανείς, από την άνεση του γραφείου του, να συγκεντρώσει πληθώρα πληροφοριακών στοιχείων για οτιδήποτε και για οπουδήποτε, τα οποία πρέπει βέβαια να επεξεργαστεί στον απαιτούμενο βαθμό, ώστε να καταλήξει σε χρήσιμες διαπιστώσεις και συμπεράσματα που θα βοηθήσουν στην λήψη σωστών αποφάσεων.

5.3. Σκοπός και στόχοι έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει θέσει ως σκοπό τον εντοπισμό, την καταγραφή, την μελέτη και την αξιολόγηση της ωριμότητας των επιχειρήσεων στον κλάδο των κατασκευών αντλώντας πληροφορίες από τις εκθέσεις βιωσιμότητας των εταιρειών του δείγματος μας.

Συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αξιολογήσει την ωριμότητα των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων στον κλάδο των κατασκευών μέσα από τα στοιχεία που αποτυπώνονται στις δημοσιοποιήσεις στους απολογισμούς βιωσιμότητας.

Συγκεκριμένα οι ερευνητικοί στόχοι, συνδέονται με την απάντηση των παρακάτω ερωτημάτων:

- Ποια είναι τα κριτήρια με βάση τα οποία μπορούμε να αξιολογήσουμε, μέσα από έναν απολογισμό βιωσιμότητας, το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης ως προς τη βιωσιμότητά του;
- Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω κριτήρια, ποιος είναι ο βαθμός ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων των εταιρειών στον κλάδο των κατασκευών στην Ελλάδα με βάση τα στοιχεία που αποτυπώνονται στους απολογισμούς βιωσιμότητας τους;
- Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η ανάπτυξη και τελικά ο τρόπος αποτύπωσης ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου στον απολογισμό βιωσιμότητας μίας εταιρείας;

5.4. Επιλογή κλάδου, πληθυσμός και δείγμα

5.4.1. Επιλογή κλάδου

Ο κλάδος των κατασκευών είναι ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα της Ελληνικής Βιομηχανίας καθώς ο τομέας των κατασκευών ανέκαθεν αποτελούσε έναν από τους κινητήριους μοχλούς ανάπτυξης της Οικονομίας της χώρας μας αλλά και παγκοσμίως. Ο τομέας των Κατασκευών σχεδιάζει και υλοποιεί πλήθος έργων που συμβάλλουν καθοριστικά στην ενίσχυση της παραγωγικότητας της οικονομίας, την αειφόρο ανάπτυξη και την ποιότητα διαβίωσης των πολιτών. Οι δύο βασικές κατηγορίες κατασκευαστικών έργων είναι τα έργα υποδομής και τα κτιριακά/οικοδομικά έργα.

Εν τούτοις, πέρα από τις θετικές επιπτώσεις στην οικονομία και στην εξέλιξη της κοινωνίας γενικότερα με έργα υποδομής, επιφέρει και πολλαπλές αρνητικές επιπτώσεις οι οποίες εξαρτώνται από το είδος του έργου και το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα. Η εταιρεία Willmott Dixon (2010) διαθέτει ποικίλες επιχειρηματικές ροές, όπως κατασκευές, κατασκευές κατοικιών, διακόσμηση και ανακαίνιση (<http://willmotttdixon.co.uk/>) με πολυετή παρουσία στον χώρο των κατασκευών από το 1852. Σε μια έκθεση της προσδιορίζει τις αρνητικές επιπτώσεις των κατασκευών, σε κατανάλωση πόρων για να επιτευχθεί το προϊόν και σε ρυπογόνες επιπτώσεις από την δραστηριότητα του κατασκευαστικού κλάδου όπως φαίνονται στους πίνακες 5.1 και 5.2. Ο σύγχρονος ανθρώπινος πολιτισμός εξαρτάται από τα κτίρια και το τι περιέχουν για τη συνέχιση της ύπαρξής του, ωστόσο ο πλανήτης μας εμφανώς δεν μπορεί να υποστηρίξει το τρέχον επίπεδο πόρων κατανάλωσης που σχετίζεται με αυτά.

Πίνακας 5. 5 Εκτίμηση των παγκόσμιων πόρων που χρησιμοποιούνται στα κτίρια.

Πόρος	(%)
Ενέργεια	45-50
Νερό	50
Υλικά για κτίρια και δρόμους(μαζί)	60
Απώλεια γεωργικής γης σε κτίρια	80
Προϊόντα ξυλείας για κατασκευή	60 (90% από σκληρά ξύλα)
Καταστροφή κοραλλιογενών υφάλων	50 (έμμεση)
Καταστροφή τροπικών δασών	25 (έμμεση)

Πηγή: <https://www.willmotttdixon.co.uk/asset/9462/download>

Πίνακας 5.6 Εκτίμηση της παγκόσμιας ρύπανσης που μπορεί να αποδοθεί σε κτίρια.

Ρύπανση	(%)
Ποιότητα αέρα (πόλεις)	23
Αέρια κλιματικής αλλαγής	50
Ρύπανση πόσιμου νερού	40
Απορρίμματα χωματερών	50
Εξάντληση του όζοντος	50

Πηγή: <https://www.willmotttdixon.co.uk/asset/9462/download>

Ενώ η παραπάνω κατηγοριοποίηση παρέχει ένα αρχικό πλαίσιο για προσδιορισμό σε θέματα αειφορίας. Αυτά τα θέματα μπορούν να εξεταστούν μεμονωμένα ανάλογα με το έργο, και πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ:

- το υπέδαφος, το νερό και ο αέρας
- το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον
- οι τοπικές, περιφερειακές και παγκόσμιες συνέπειες που προκύπτουν από ορισμένες

δραστηριότητες,

- αλλαγές συμπεριφοράς (π.χ. πρότυπα κίνησης) και άλλες δευτερεύουσες επιπτώσεις.

Μερικές από αυτές τις αλληλεπιδράσεις απεικονίζονται στον Πίνακα 5.3.

Πίνακας 5. 7. Ορισμένες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ του δομημένου περιβάλλοντος και περιβαλλοντικών ζητημάτων.

ΘΕΜΑ	Χρήση ενέργειας, υπερθέρμανση του πλανήτη και η κλιματική αλλαγή	Πόροι, απόβλητα και ανακύκλωση	Ρύπανση και επικίνδυνες ουσίες	Εσωτερικό περιβάλλον
Προγραμματισμός, χρήση γης και Διατήρηση	<ul style="list-style-type: none"> • Επιπτώσεις στη μεταφορά Άνοδος της στάθμης της θάλασσας • Υπερθέρμανση • Αυξημένη επίδραση UHI (urban heated island) • Παθητική θέρμανση/ψύξη • Θερμικά πρότυπα για ανακαινισμένα κτίρια • Αστική μορφή και διαμόρφωση • Πλημμύρες • Βιοποικιλότητα • Ποιότητα νερού 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξόρυξη ορυκτών • Απόρριψη λυματολάσπης • Ανακύκλωση εγκαταλελειμμένης γης • Επαναχρησιμοποίηση υφιστάμενων κτίρια • Πόροι που χρησιμοποιούνται κυρίως για έργα υποδομής 	<ul style="list-style-type: none"> • Επίδραση ρύπανσης του χτισμένου περιβάλλον • Απόρριψη απορριμμάτων • Συντήρηση του περιβαλλοντική ποιότητα στόχοι • Διατήρηση του οικοσυστήματος • Διατήρηση της βιοποικιλότητας • Καταγραφή Μολυσμένης γης • Συντήρηση ακινήτων • Φυτοφάρμακα κ.λπ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στην χρήση του φυσικού φωτός και παθητική θέρμανση • Rn-222(ραδόνιο) • Ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία
Εσωτερικό περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> • Χρήση ενέργειας, θέρμανση, συσκευές κλπ. • Πλημμύρες • Θερμική απόδοση • Μειωμένη ροή αερισμού/λιγότερη άνεση στα άτομα του χώρου 	<ul style="list-style-type: none"> • Αέριο από ανακυκλωμένους χώρους • Μειωμένη εκπομπή αερίων από ανακυκλωμένα προϊόντα 	<ul style="list-style-type: none"> • Μόλυνση εσωτερικού χώρου/ Αέριοι ρύποι από υλικά • Επίδραση στα επίπεδα ρύπανσης λόγω μειωμένου ποσοστού αέρα • Κάπνισμα • Θόρυβος από εξωτερικό και Εσωτερικό περιβάλλον • Ποιότητα εξωτερικού αέρα • Rn-222 (ραδόνιο) και αέρια χωματερής 	
Ρύπανση και επικίνδυνες ουσίες	<ul style="list-style-type: none"> • Αέρια θερμοκηπίου σχετικά με την ενέργεια • Άλλα αέρια θερμοκηπίου • Εξάντληση του όζοντος • Δημιουργία όζοντος • Οξίνιση • Οικοτοξικότητα • Απόβλητα και ρύπανση από την παραγωγή ενέργειας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ρύπανση κατά τη διάρκεια κατασκευή • Παραγωγή αποβλήτων • Ρύπανση πρωτογενούς πόρος • Ανακύκλωση μολυσμένης γης 		
Πόροι, απόβλητα και ανακύκλωση	<ul style="list-style-type: none"> • Ενέργεια στις μεταφορές • Ενέργεια στην ανακύκλωση • Χρήση βιώσιμων πόροι (π.χ. ξυλεία) 			

Πηγή: <https://www.willmottdixon.co.uk/asset/9462/download>

Η Αμερικανική Διεθνής Εταιρεία Χρηματοδότησης και Ανάπτυξης (Development Finance Corporation DFC) (2011) είναι η αναπτυξιακή τράπεζα της Αμερικής. Η DFC συνεργάζεται με τον ιδιωτικό τομέα για τη χρηματοδότηση λύσεων στις πιο κρίσιμες προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα ο αναπτυσσόμενος κόσμος. Έτσι χρηματοδότησε μια μελέτη για τη διαδικασία Εκτίμησης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων, που περιλαμβάνει την αξιολόγηση του πιθανού αντίκτυπου από την δράση του κατασκευαστικού τομέα στο περιβάλλον. Ο αντίκτυπος προσδιορίζεται μέσα από μια μήτρα Αξιολόγησης Στοιχείων του Οικοσυστήματος (VALUED ECOSYSTEM COMPONENTS, VECs). Ο Πίνακας 5.4 παρουσιάζει μια λίστα με κάθε σχετιζόμενο με τα VEC περιβαλλοντικό πόρο, που θεωρείται σημαντικός από άποψη περιβαλλοντικής και κοινωνικής σημασίας στο πλαίσιο ενός κατασκευαστικού έργου.

Πίνακας 5.8 Περιβαλλοντικοί πόροι που σχετίζεται με τα VEC και οι επιπτώσεις περιβαλλοντικής και κοινωνικής σημασίας στο πλαίσιο ενός κατασκευαστικού έργου.

Περιβαλλοντικός πόρος	Αξιολογημένα συστήματα του οικοσυστήματος VECs	Σημασία του Αξιολογημένου Συστατικού Οικοσυστήματος
Αέρας και κλίμα	Ποιότητα του αέρα	<ul style="list-style-type: none"> •Επιδράσεις στον αέρα για τοπικές επιπτώσεις •Επιπτώσεις στην υγεία για όλους • Επίδραση στο οικοσύστημα
	Κλίμα	
Γη	Γεωμορφολογία και τοπίο	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στην μορφολογία της γης •Χρήση μη ανανεώσιμων πόρων •σχέση με την τοπική κοινωνία •Επιπτώσεις των μεθόδων διάθεσης απορριμμάτων
Νερό	Ποιότητα υπογείων υδάτων	<ul style="list-style-type: none"> • Θέματα αειφορίας (είναι τα υπόγεια ύδατα καθώς είναι περιορισμένη η ανανέωση τους αποδίδει έναν εξαιρετικά περιορισμένο ανανεώσιμο πόρο στην περιοχή) • επιπτώσεις στην τοπική χρήση (άρδευση και κατανάλωση).
	ποιότητα επιφανειακού νερού	<ul style="list-style-type: none"> • Θέμα αειφορίας • Επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία (άρδευση, χρήση, μεταφορές) •Επιπτώσεις στην υγεία για όλους τους χρήστες
	Ποιότητα Νερού Ποταμού	<ul style="list-style-type: none"> • Επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία (άρδευση, χρήση, μεταφορές, αλιεία) •Επιπτώσεις στην υγεία για όλους τους χρήστες
Οικολογία και Βιοποικιλότητα	Χερσαία οικολογία και βιοποικιλότητα	<ul style="list-style-type: none"> •Σημασία για την αξία της βιοποικιλότητας (Διεθνές, Εθνικό και Περιφερειακό) • Σημαντικό για την ευημερία των οικοσυστημάτων σωστή λειτουργία •Χρήση στην κοινότητα
	Θαλάσσια Οικολογία και βιοποικιλότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Σημαντικό για την ευημερία όλου του βιολογικού περιεχομένου του οικοσυστήματος • Υψηλή βιολογική αξία (Εθνική και Περιφερειακή) • Οικονομικές επιπτώσεις από χρήση της κοινότητας
Ανθρώπινο Περιβάλλον	Κοινωνικοοικονομικές δραστηριότητες	<ul style="list-style-type: none"> •Ευκαιρίες εργασίας •Ευημερία της κοινότητας
	Κοινωνική Υγεία και Ασφάλεια	<ul style="list-style-type: none"> •Επιπτώσεις των λειτουργιών στην ασφάλεια της κοινότητας •Μείωση της έκρηξης αερίου
	Ηχορύπανση	<ul style="list-style-type: none"> •Αναστάτωση στην τοπική κοινωνία •Επιρροή στη βιολογική ποικιλομορφία
	Γεωργία	<ul style="list-style-type: none"> •Κοινωνικοοικονομική σημασία •Δημιουργία εθνικής και κοινοτικής αξίας
	Ελαφριά μόλυνση	<ul style="list-style-type: none"> •Οχλήσεις για την τοπική κοινωνία και το οικοσύστημα

Πηγή: <https://www3.epic.gov/environment/eia/greenfields/Chapter%207%20-%20Environmental%20Impact%20Assessment.pdf>

Η μελέτη, αφού προσδιόρισε τα στοιχεία του οικοσυστήματος που επηρεάζονται από την κατασκευαστική δραστηριότητα, προχώρησε στον ορισμό των περιβαλλοντικών πτυχών, όπου ορίζονται τα στοιχεία μιας δραστηριότητας ή ενός έργου, προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να αλληλοεπιδράσουν με το περιβάλλον (Πίνακας 5.5).

Πίνακας 9.5 Επιπτώσεις του εργοταξίου στο περιβάλλον

Συστατικό έργο	Περιβαλλοντική Όψη
Κατασκευαστικές Δραστηριότητες - Προετοιμασία Χώρου	Εκκαθάριση εδάφους και ισοπέδωση γης
	Μεταφορά και χρήση εξοπλισμού
	Αγορά και παράδοση δομικών υλικών και υπηρεσιών
	Στελέχωση
Κατασκευαστικές Δραστηριότητες - Πολιτικά Έργα και Μηχανολογική ανέγερση	Προσωρινή στέγαση εργαζομένων
	Ανασκαφές και χωματοργικές εργασίες για θεμέλια και κτίρια εργοταξίων
	Μεταφορά και χρήση οχημάτων και κατασκευαστικού εξοπλισμού
	Κατασκευή υποδομής OSBL συμπεριλαμβανομένου του αγωγού εισαγωγής γλυκού νερού
	Δοκιμές εξοπλισμού εγκατάστασης και έναρξη/θέση σε λειτουργία
	Διαχείριση απορριμμάτων
Δραστηριότητες Λειτουργίας	Λειτουργία μονάδων επεξεργασίας υλικών
	Λειτουργία αγωγού εισαγωγής γλυκού νερού
	Κίνηση κυκλοφορίας για είσοδο και έξοδο από το εργοτάξιο
	Λειτουργία κυκλοφορίας για τη μεταφορά πρώτων υλών στο εργοτάξιο
	Διαχείριση απορριμμάτων
Τυχαιά γεγονότα (μη ρουτίνα)	Φωτιά και έκρηξη
	Διαρροές

Πηγή: <https://www3.opic.gov/environment/eia/greenfields/Chapter%207%20-%20Environmental%20Impact%20Assessment.pdf>

Σημείωση:

OSBL: Το Outside Battery Limits (OSBL) ορίζεται ως βοηθητικά προγράμματα, κοινές εγκαταστάσεις και λοιπό εξοπλισμό και εξαρτήματα που δεν περιλαμβάνονται στον ορισμό ISBL. Το OSBL αναφέρεται σε συστήματα (κομμάτια εξοπλισμού και συναφή εξαρτήματα) που υποστηρίζουν πολλές μονάδες. Ο τυπικός εξοπλισμός OSBL περιλαμβάνει πύργους ψύξης, εγκαταστάσεις επεξεργασίας νερού, φάρμες κλπ.

ISBL: Inside Battery Limits (ISBL) ορίζεται ως το σύνολο του εξοπλισμού και τα συναφή εξαρτήματα (σωληνώσεις κ.λπ.) που δρουν στο κύριο ρεύμα τροφοδοσίας μιας διαδικασίας. Το ISBL βασίζεται στη λειτουργία και αναφέρεται σε εξοπλισμό και άλλα εξαρτήματα που είναι αποκλειστικά αφιερωμένα σε μία μόνο διαδικασία, ανεξάρτητα από το εάν ο εξοπλισμός βρίσκεται ή όχι φυσικά στα γεωγραφικά όρια της μονάδας.

Συνεπώς το δομημένο μας περιβάλλον και οι αλληλεπιδράσεις του με το φυσικό περιβάλλον είναι πολύπλοκο και έχουν τεράστιο αντίκτυπο στον κόσμο γύρω μας. Εξ ου και η βιωσιμότητα ορίζεται ως μια σύνθετη έννοια που δεν περιλαμβάνει μόνο την ενέργεια αλλά όλους τους πόρους που χρειάζεται για την υποστήριξη της ανθρώπινης δραστηριότητας. Ένα μεγάλο μέρος των κατασκευών πρέπει να βασίζεται σε βιώσιμες αρχές και να ασχολείται με την αντιμετώπιση της υπερθέρμανσης του πλανήτη που προκαλεί την κλιματική αλλαγή. Επίσης χρησιμοποιώντας την εξοικονόμηση ενέργειας και τεχνικές όπως η αξιολόγηση του κύκλου ζωής διατηρείται η ισορροπία μεταξύ κόστους κεφαλαίου και μακροπρόθεσμης αξίας περιουσιακού στοιχείου. Δεδομένου ότι ο κατασκευαστικός τομέας χρησιμοποιεί μεγάλο μέρος των πόρων του πλανήτη και κατέχει σημαντικό ρόλο στην ευημερία των σύγχρονων κοινωνιών, ανάγεται σε σημαντικό παράγοντα εφαρμογής των αρχών της αειφορίας σε όλες τις λειτουργίες του.

5.4.2. Κριτήρια επιλογής δείγματος εταιρειών

Οι εταιρίες του δείγματος μας για την έρευνα μας είναι Α.Ε (Ανώνυμη Εταιρία), διοικούνται από Διοικητικό συμβούλιο και είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, συνεπώς ικανοποιούν τους ελάχιστους όρους του νόμου 3371/2005:

1. Η νομική κατάσταση της εταιρείας πρέπει να είναι σύμφωνη προς τους κανονισμούς στους οποίους υπόκειται, όσον αφορά την ίδρυση της και την καταστατική της λειτουργία.
2. Τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας πρέπει να ανέρχονται τουλάχιστον σε ένα εκατομμύριο ευρώ κατά την υποβολή της αίτησης εισαγωγής.
3. Η εταιρία πρέπει να έχει δημοσιεύσει ή καταθέσει προς δημοσίευση, σύμφωνα με το δίκαιο που την διέπει, τις οικονομικές καταστάσεις της για τις τρεις τουλάχιστον παρελθούσες οικονομικές χρήσεις.

Σημαντικό κριτήριο αποτέλεσε επίσης η δημοσιοποίηση από την εταιρεία απολογισμών βιωσιμότητας.

5.4.3. Σύντομη περιγραφή εταιρειών

Η Ελλάκτωρ Α.Ε. είναι ελληνική πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται κυρίως στο χώρο των υποδομών με βασικούς άξονες τους τομείς της Κατασκευής, των Παραχωρήσεων, του Περιβάλλοντος, των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και της Ανάπτυξης Ακινήτων. (<https://ellaktor.com/>)

Η Ανώνυμος Γενική Εταιρία Τσιμέντων Ηρακλής υπήρξε αμιγώς ελληνική τσιμεντοβιομηχανία που παρήγαγε σκυρόδεμα και λειτουργούσε μεγάλο αριθμό εγκαταστάσεων σε όλη την Ελλάδα, ιδρυθείσα το 1911. Το 1991 η Lafarge προέβη σε αγορά τριών εργοστασίων τσιμέντου και τριών λατομείων. Τα επόμενα έτη εισήλθαν και άλλες εταιρίες στη διαχείρισή της και οι ιδιοκτήτες εναλλάσσονταν. Από το 2001, η Α.Γ.Ε.Τ Ηρακλής συμμετέχει ως μία εκ των τριών εταιριών-μελών του Ομίλου Ηρακλής και επίσης αποτελεί μέλος του πολυεθνικού ομίλου LafargeHolcim ο οποίος από το 2021 μετονομάστηκε σε Holcim Ltd. (Πηγή: <https://www.lafarge.gr/>)

Ο όμιλος TITAN είναι διεθνής παραγωγός τσιμέντου και δομικών υλικών, με μακροχρόνια δέσμευση να υπηρετεί θεμελιώδεις ανάγκες της κοινωνίας, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη βιώσιμη ανάπτυξη, με υπευθυνότητα και ακεραιότητα. (Πηγή: <https://www.titan.gr/el>)

Ο Όμιλος ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ είναι ένας από τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς Ομίλους στην Ελλάδα, με παρουσία επίσης στην Κεντρική και Νοτιανατολική Ευρώπη, τις ΗΠΑ, τη Βόρεια Αφρική και τη Μέση Ανατολή. Δραστηριοποιείται στους τομείς των υποδομών, της παραγωγής, προμήθειας και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας, των παραχωρήσεων, της διαχείρισης απορριμμάτων, των μεταλλευτικών δραστηριοτήτων, της ανάπτυξης και διαχείρισης ακινήτων. Η ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών (FTSE / Athex Large Cap). (Πηγή : <https://www.gekterna.com/el/>)

Ο Όμιλος ΑΒΑΞ είναι ένας από τους ισχυρότερους κατασκευαστικούς Ομίλους στην Ελλάδα, με μακριά ιστορία επιτυχημένων παραδόσεων, εμβληματικών έργων υποδομής, εταιρικής ανάπτυξης, συμβολής στην ελληνική οικονομία και επιτυχημένης παρουσίας στις διεθνείς αγορές, εισηγμένος από το 1994 στο Χρηματιστήριο Αθηνών. (Πηγή: <https://avax.gr/>)

Ο Όμιλος ΙΝΤΡΑΚΑΤ Α.Ε έχει αναδειχθεί ως μία από τις κορυφαίες δυνάμεις του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα, με σημαντική διεθνή παρουσία. Δραστηριοποιείται στους τομείς των αναπτυξιακών υποδομών, των κτιριακών και βιομηχανικών εγκαταστάσεων, των μεταλλικών κατασκευών, των τηλεπικοινωνιών και των ανανεώσιμων

πηγών ενέργειας, καθώς και των έργων διαχείρισης περιβάλλοντος και αξιοποίησης ακινήτων για το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. (Πηγή: <https://www.intrakat.gr/>)

5.5. Διαδικασία και έντυπα που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων

Η έρευνα διεξάχθηκε το Σεπτέμβριο του 2021, συνεπώς θα έπρεπε να είναι κοινοποιημένες τουλάχιστον στις ιστοσελίδες τους, οι εκθέσεις βιωσιμότητας των εταιρειών του δείγματος μας έως και το 2020. Άλλωστε ο νόμος 4403/2016 καθιστά υποχρεωτική την δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, ο οποίος αποτελεί ενσωμάτωση της αντίστοιχης ευρωπαϊκής οδηγίας του 2014 (2014/95/EU). Καθώς όλες οι προαναφερθείσες εταιρείες δεν είχαν καταθέσει έκθεση για το έτος 2020, πάραυτα προχωρήσαμε στην έρευνα με τον τελευταίο αναρτημένο, διότι η μελέτη μας βασίζεται στην ανάλυση της έκθεσης βιωσιμότητας, γεγονός που την καθιστά απαραίτητη για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

Στον πίνακα 5.6 καταγράφονται οι εταιρίες και η χρονολογία των τελευταίων απολογισμών που έχουν αναρτήσει στις ιστοσελίδες τους. Παρατηρούμε ότι μόλις το 30% του δείγματος μας, είναι συνεπές με τις υποχρεώσεις του για ενημέρωση της ανάπτυξης βιωσιμότητας του προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Πίνακας 5. 10: Ετήσιοι απολογισμοί που μελετήθηκαν για κάθε εταιρία

Εταιρεία	Έτος έκθεσης βιωσιμότητας που αξιολογήθηκε
ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ	2019
ΙΝΤΡΑΚΑΤ	2018
ΕΛΛΑΚΤΩΡ	2020
ΑΒΑΞ	2017
ΗΡΑΚΛΗΣ	2019
ΤΙΤΑΝ	2020

5.6 Μέθοδος ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων

Για την αξιολόγηση των απολογισμών βιωσιμότητας αξιοποιήθηκε η μεθοδολογία της EFRAG (2021). Τα κριτήρια αξιολόγησης (7 ερωτήσεις) και η καλή πρακτική (best practice/πρότυπο εταιρεία) που προτείνει η EFRAG για τον κλάδο των κατασκευών παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 4. Πρόσθετα στο παράρτημα Ι – παρουσιάζονται τα επιμέρους υπο-ερωτήματα/κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Παρουσίαση αποτελεσμάτων – σχολιασμός

6.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση της ωριμότητας των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων στον κλάδο των κατασκευών. Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της μεθοδολογίας της EFRAG δηλ. μέσω αξιολόγησης βάση ποιοτικών κριτηρίων – υπο-κριτηρίων (βλ. Παράρτημα Ι) που αφορούν στη στρατηγική, στην υλοποίηση και την μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με τη βιωσιμότητα (βλ. την αναλυτική παρουσίαση της μεθοδολογίας στο κεφ. 4, καθώς και το Παράρτημα Ι) . Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συγκεντρωτικά σε έναν πίνακα (πίνακας 6.1) και στη συνέχεια σχολιάζονται και αξιολογούνται ξεχωριστά (ενότητα 6.2) και συγκριτικά (ενότητα 6.3) οι εταιρείες του δείγματος.

6.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας – συζήτηση/σχολιασμός

Στο πίνακα 6.1 παρουσιάζεται η αξιολόγηση των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων των εταιρειών του δείγματος με βάση τη μεθοδολογία της EFRAG. Στη συνέχεια σχολιάζονται σύντομα τα ευρήματα ανά εταιρεία –με βάση τα παρακάτω κριτήρια (και υπο-κριτήρια; Βλ. Πίνακα 6.1.) αξιολόγησης:

Κριτήριο 1: Σαφής και ολοκληρωμένη περιγραφή του επιχειρηματικού της μοντέλου

Κριτήριο 2: Αποκάλυψη βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δυνατοτήτων/δυνάμεων του επιχειρηματικού της μοντέλου;

Κριτήριο 3: Σαφής περιγραφή των εξαρτήσεων και των επιπτώσεων του επιχειρηματικού μοντέλου σε ζητήματα βιωσιμότητας

Κριτήριο 4: Αποκάλυψη σημαντικών ζητημάτων βιωσιμότητας που είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης

Κριτήριο 5: Γνωστοποίηση κινδύνων σε σχέση με θέματα βιωσιμότητας

Κριτήριο 6: Αποκάλυψη ευκαιριών σε σχέση με θέματα βιωσιμότητας

Κριτήριο 7: Αποκάλυψη στρατηγικής βιωσιμότητας, στόχων και Key Performace Indicators (KPIs) για την παρακολούθηση της προόδου επίτευξης αυτών

A/A	Κριτήρια /υπο-κριτήρια	TITAN	ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ	ΕΛΛΑΚΤΩΡ	ΙΝΤΡΑΚΟΜ	J&P ΑΒΑΞ ΑΕ	ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ
1.	Παρέχει η εταιρεία μια σαφή και περιεκτική περιγραφή του επιχειρηματικού της μοντέλου;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
1.a	Εάν ναι, επιλέξτε όλα τα βασικά στοιχεία επιχειρηματικού μοντέλου που περιγράφονται	<p>Στόχος: Γεωγραφική διαφοροποίηση, Συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, καθετοποίηση δραστηριοτήτων, Βιώσιμη ανάπτυξη με έμφαση στο περιβάλλον και την κοινωνία. (σελ. 11) Στόχος μας είναι να αναπτυχθούμε ως διεθνής παραγωγός δομικών υλικών, συνδυάζοντας το επιχειρηματικό πνεύμα και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα με σεβασμό στον άνθρωπο, την κοινωνία και το</p>	<p>Αποστολή(σκοπός): Δεν αναφέρεται Όραμα: Όραμα του ομίλου είναι η να συνεχίσει να είναι μια από τις σημαντικότερες Ελληνικές εταιρίες στην ευρύτερη περιοχή με ισχυρή παρουσία σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και την παράλληλη συμβολή του στη βιώσιμη ανάπτυξη. (σελ. 11) Διακυβέρνηση: ● Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας ● Κώδικας ηθικής και δεοντολογίας ● Κανονισμός</p>	<p>Αποστολή(σκοπός): Ο Όμιλος συστηματοποιεί τις δραστηριότητες του σε όλους αυτούς τους κλάδους, με στόχο την αύξηση της θετικής επίδρασης του στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον, δημιουργώντας αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. (σελ. 20) Όραμα: Ο όμιλος ΕΛΛΑΚΤΩΡ επιδιώκει τη δημιουργία έργων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής των</p>	<p>Αποστολή(σκοπός): (σελ. 3) Όραμα: (σελ. 5) Διακυβέρνηση: (σελ. 5) Επιχειρηματικές Δραστηριότητες: ● Υποδομές ● Κτιριακές ● Τηλεπικοινωνίες ● Βιομηχανικές & μεταλλικές Κατασκευές ● Διαχείριση στερεών & υγρών αποβλήτων ● ΣΔΙΤ(Σύμπραξη Δημοσίου Ιδιωτικού Τομέα) & Παραχωρήσεις ● Κατασκευή έργων Real Estate ● Ενέργεια-ΑΠΕ (σελ. 7)</p>	<p>Αποστολή(σκοπός): (σελ. 16) Όραμα: (σελ. 16) Διακυβέρνηση: .. (σελ. 98) Επιχειρηματικές Δραστηριότητες: (σελ. 24) Επιχειρηματικές Επιπτώσεις : σελ. 52,53,83 Δημιουργία αξίας: (σελ. 82)</p>	<p>Αποστολή(σκοπός): (Σελ. 5) Όραμα: . (σελ. 14) Διακυβέρνηση: (σελ. 68) Επιχειρηματικές Δραστηριότητες (σελ. 8) Επιχειρηματικές Επιπτώσεις : (σελ. 13) Δημιουργία αξίας: (σελ. 9)</p>

		<p>περιβάλλον. (https://titan-cement.com/el/about-us/governing-objective/)</p> <p>Όραμα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κλιματική αλλαγή και η ανάγκη της κοινωνίας για ένα μέλλον με ουδέτερο αποτύπωμα άνθρακα • Ψηφιακός μετασχηματισμός ως βάση για μελλοντική ανάπτυξη • Αυξημένες προσδοκίες της κοινωνίας για βιώσιμη ανάπτυξη • Αστικοποίηση και ανάπτυξη βιώσιμων υποδομών <p>Διακυβέρνηση : Ακεραιότητα, γνώση Αξία στον πελάτη, Δέσμευση Έναντι στόχων, Συνεχής βελτίωση, Εταιρική κοινωνική Ευθύνη (σελ.11)</p> <p>Δραστηριότητες :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εργοστάσια 	<p>Λειτουργίας της επιτροπής ελέγχου</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κανονισμός Λειτουργίας της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου • Κανονισμός προστασίας προσωπικών δεδομένων • Σύστημα διαχείρισης της διαφθοράς (σελ. 14) <p>Επιχειρηματικές Δραστηριότητες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υποδομές • Παραχωρήσεις • Καθαρή Ενέργεια • Θερμική Ενέργεια • Διαχείριση Απορριμμάτων • Μεταλλευτική Δραστηριότητα • Real Estate • Λοιπές Δραστηριότητες (σελ. 12) <p>Επιχειρηματικές Επιπτώσεις – Εκκρές :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία και διανομή αξίας 	<p>ανθρώπων όπου δραστηριοποιείται και εξελίσσεται σε έναν δυναμικό και σταθερό παράγοντα υποστήριξης και διάδοσης της βιώσιμης ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα. (σελ. 20)</p> <p>Διακυβέρνηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ήθος • Συνεργασία • Σεβασμός • Υγεία και Ασφάλεια • Καινοτομία • Περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη (σελ. 20) <p>Επιχειρηματικές Δραστηριότητες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Παραχωρήσεις • Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας • Περιβάλλον • Κατασκευή • Ανάπτυξη ακινήτων (σελ. 11) <p>Επιχειρηματικές Επιπτώσεις :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>Επιχειρηματικές Επιπτώσεις : Δεν αναφέρεται</p> <p>Δημιουργία αξίας: Στην πορεία για το μέλλον προσπαθούμε να εκμεταλλευτούμε όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, ώστε να παράγουμε προστιθέμενη αξία για όλες τις ομάδες των Κοινωνικών μας Εταίρων. (σελ. 3)</p>		
--	--	---	---	---	--	--	--

		<p>παραγωγής κλίνκερ - τσιμέντου</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Λατομεία ● Μονάδες έτοιμου σκυροδέματος ● μονάδα άλεσης τσιμέντου ● Μονάδες παραγωγής εναλλακτικών καυσίμων ● Σταθμοί εισαγωγής ● Μονάδα ξηρών κονιαμάτων (σελ. 36) <p>Επιχειρηματικές Επιπτώσεις : Στην σελ. 25 στις επιδόσεις του 2020 αναφέρονται στην στήλη (Σε απόλυτες τιμές)</p> <p>Δημιουργία αξίας: Μονάδα παραγωγής εναλλακτικών καυσίμων, Παραγωγή μεταφορά και διανομή δομικών υλικών και διαχείριση & αξιοποίηση αποβλήτων (σελ.14)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Διασφάλιση υγείας και ασφάλειας ● Συνεχής ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων ● Προάσπιση των ανθρωπίνων και εργασιακών δικαιωμάτων ● Περιβαλλοντική συμμόρφωση ● Υπεύθυνη διαχείριση της ενέργειας ● Αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής ● Προστασία και διατήρηση της βιοποικιλότητας ● Διασφάλιση της επιχειρηματικής ηθικής και της κανονιστικής συμμόρφωσης ● Ετοιμότητα κατά την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης ● Διαβούλευση με τις τοπικές κοινωνίες και κοινωνική ενίσχυση. 	<p>Χρηματοοικονομικό κεφάλαιο</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Παραγωγικό κεφάλαιο ● Πνευματικό κεφάλαιο ● Ανθρώπινο κεφάλαιο ● Φυσικό κεφάλαιο ● Κοινωνικό κεφάλαιο (σελ.23) <p>Δημιουργία αξίας: Είναι συγκεχυμένο από τις πέντε δραστηριότητες (παραχωρήσεις, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, περιβάλλον, κατασκευή, ανάπτυξη ακινήτων σελ. 22,23)</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

			(σελ.13) Δημιουργία αξίας: Δημιουργία αξίας για τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες, τους πελάτες και τους μετόχους. Δίνοντας προτεραιότητα στον άνθρωπο, στο περιβάλλον και στην κοινωνία. (σελ. 10)				
1.b	Περιγράψτε το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας και τα παραπάνω επιλεγμένα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό μοντέλο	Επιχειρηματικό μοντέλο που εστιάζει στην ετοιμότητα στο μέλλον, σ' έναν κόσμο με ουδέτερο αποτύπωμα άνθρακα.	Στις σελ. 12,13 αναλύεται το επιχειρηματικό μοντέλο του ομίλου. Οι Εισροές που διαθέτει ο όμιλος πως μετασχηματίζονται σε κέρδος μέσω των Αξιών, Διαδικασιών και Δραστηριοτήτων	Στις σελ. 22,23 αναλύεται το επιχειρηματικό μοντέλο του ομίλου. Οι Εισροές που διαθέτει ο όμιλος πως μετασχηματίζονται σε κέρδος μέσω των Αξιών, Διαδικασιών και Δραστηριοτήτων	Από τα παραπάνω αναφέρονται εισροές, κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο και εκροές γενικά...	Η J&P-ABAΞ έχει ενσωματώσει στο επιχειρηματικό της μοντέλο βασικούς παράγοντες, όπως η ανταπόκριση στις τάσεις των αγορών και τις ανάγκες των πελατών, ο τρόπος επικοινωνίας μαζί τους, καθώς και η διατήρηση άριστων σχέσεων με τους συνεργάτες της(Σελ. 18)	Με ένα δίκτυο 33 παραγωγικών και εμπορικών εγκαταστάσεων ανά την Ελλάδα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία τσιμέντου, αδρανών υλικών, σκυροδέματος και βιομηχανικών ορυκτών προσφέροντας

							<p>στην αγορά προϊόντα και λύσεις που ικανοποιούν τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών και τις απαιτήσεις της σύγχρονης κατασκευής.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εταιρίες Ομίλου Ηρακλής • Λιμάνια • Λατομία • Εργοστάσια τσιμέντου • Μονάδες έτοιμου σκυροδέματος • Κέντρα διανομής • Τύποι τσιμέντου • Σημεία παρουσίας • 2000 πελάτες (σελ. 8)
1.c	Χρησιμοποιεί η εταιρεία ένα γράφημα/εικόνες/γραφάματα/διάγραμμα, για να περιγράψει τα	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι

	βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού της μοντέλου;						
1.d	Μέσα στην περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου, παρέχει η εταιρεία μια σαφή σύνδεση και μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των κινδύνων και των ευκαιριών της;	Ναι (σελ.30,31)	Ναι	Ναι (σελ. 24)	Όχι	Όχι	Ναι
1.e	Περιλαμβάνει η εταιρεία περιγραφή σχετικά με τη σχέση του επιχειρηματικού της μοντέλου με ζητήματα οικονομίας και βιωσιμότητας;	Ναι (σελ. 14)	Ναι	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι
1.f	Αναφέρετε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	Σε όλη την αναφορά	Σε όλη την αναφορά	Σε όλη την αναφορά		Επιχειρηματικό μοντέλο (σελ. 19)	Στρατηγική με γνώμονα τη Βιώσιμη ανάπτυξη (σελ. 7) και σε όλη την έκθεση
1.g	Πώς θα κατατάσσατε την ποιότητα της αποκάλυψης και της περιγραφής του επιχειρηματικού	Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή
		22,2 εκ € (σελ. 26) σε περιβαλλοντικές επενδύσεις. Είναι κάτι που το κάνει από μόνη της ή την	Έχει πολύ καλή αποκάλυψη των ζητημάτων αειφορίας και υποδειγματική	Έχει πολύ καλή αποκάλυψη των ζητημάτων αειφορίας και υποδειγματική	Πολύ γενικές πληροφορίες	Πολύ γενικές πληροφορίες δίχως να προσεγγίζει το θέμα της αειφορίας	Πάρα πολλές πληροφορίες στο θέμα της αειφορίας

	μοντέλου της εταιρείας σε σχέση με τα βασικά ζητήματα οικονομικής και βιωσιμότητας;	υποχρεώνει κάποιος νόμος ανάλογα με την παραγωγή	εφαρμογή του GRI	εφαρμογή του GRI			
2.	Περιγράφει η εταιρεία το βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο δυναμικό του επιχειρηματικού της μοντέλου;	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι
2.a	Εάν ναι, παρακαλούμε αναφέρετε τα χρονικά πλαίσια και τις δυνατότητες.	Όλα		Βραχυπρόθεσμος Μεσοπρόθεσμος		Μεσοπρόθεσμο	Μεσοπρόθεσμο
2.b.	Εάν ναι, παρακαλούμε αναφέρετε τα χρονικά πλαίσια και τις δυνατότητες.	Στόχοι ESG μέχρι το 2025 Μείωση CO ₂ μέχρι το 2030 Ευρωπαϊκή Πράσινη συμφωνία έως 2050		Στις σελίδες 23-40 αναφέρονται οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι, Στις σελίδες 26-27 αναφέρονται οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι		Η συμβολή της J&P-ABAΕ στους Παγκόσμιους Στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (σελ. 85,86)	Προστασία και αποκατάσταση βιοποικιλότητας 2030 (σελ. 25) Μείωση των εκπομπών CO ₂ μέχρι το 2030 με υποκατάσταση των ορυκτών καυσίμων (σελ. 31)

							Στόχος μέχρι το 2030 σημαντικό μέρος του κύκλου των εργασιών μας να προέρχεται από προϊόντα, υπηρεσίες και λύσεις με βελτιωμένη απόδοση αειφορίας. (σελ.15)
3.	Παρέχει η εταιρεία μια σαφή περιγραφή των εξαρτήσεων και του επιχειρηματικού της μοντέλου και των επιπτώσεων του σε θέματα βιωσιμότητας;	Ναι	Ναι	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι
		<ul style="list-style-type: none"> •Ουδέτερο αποτύπωμα άνθρακα • Θετικό αποτύπωμα σε περιοχές που δραστηριοποιείτε 	Η έκθεση αειφορίας της ΓΕΚ Τέρνα αποτελείται από πέντε τομείς εστίασης που συνδέονται με τις αξίες και με τις βασικές δραστηριότητες στις εργασίες κατασκευής, και	Η έκθεση αειφορίας της ΕΛΛΑΚΤΩΡ αποτελείται από πέντε κύριες δραστηριότητες που συνδέονται με τις αξίες και με τις βασικές προτεραιότητες βιώσιμης ανάπτυξης ώστε να παράγει	<ul style="list-style-type: none"> • Προάσπιση ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εργασία • Μείωση κατανάλωσης μη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας • Συνεισφορά στην κυκλική οικονομία • Βελτίωση των 	<ul style="list-style-type: none"> • Βιοποικιλότητα • Συμμόρφωση με περιβαλλοντικές αρχές • Κατανάλωση νερού • Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων. • Διαχείριση της ενέργειας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Εναλλακτικά καύσιμα και πρώτες ύλες από οργανικά υλικά (Σελ. 19) • Διαχείριση αποβλήτων (σελ.21) • Εξοικονόμηση νερού (2 μονάδες με

		εκμετάλλευσης έργων.	κέρδος.	κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδράσεων προμηθευτών, συνεργατών και υπεργολάβων. <ul style="list-style-type: none"> • Συνεχής ενίσχυση σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες και ανταπόκριση στις ανάγκες τους. (σελ. 10,22) 	(σελ. 94)	σύστημα ανακύκλωσης νερού. Σελ. 23) <ul style="list-style-type: none"> • Αφαλάτωση νερού στο εργοστάσιο στο Μηλάκι (σελ. 24) • Προστασία της βιοποικιλότητας (Φύτευση, Δαπάνες Φύτευσης, Ανάπτυξη νέων φυτών στο φυτώριο... σελ. 25) • Κατανάλωση ενέργειας (χρήση εναλλακτικών καυσίμων αντί ορυκτών, Αύξηση χρήσης εναλλακτικών καυσίμων (σελ. 30) • Ανασκόπηση εκπομπών CO₂(μείωση καθαρών εκπομπών,
--	--	----------------------	---------	---	-----------	---

							<p>μείωση εκπομπών ανά τόνο τσιμέντου, μείωση συνολικών εκπομπών σελ. 32)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εκπομπές αέριων ρύπων (μείωση των σημειακών εκπομπών σκόνης Σελ. 34)
3.a	Εάν ναι, ανατρέξτε στις 5 κορυφαίες εξαρτήσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Περιβαλλοντικοί νόμοι • Άδεια λειτουργίας • Συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων τους σε υγείας και ασφάλειας • Συμμόρφωση με τους ρυθμιστικούς κανόνες • Διακυβέρνηση και ηθική (σελ. 33) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ρύπανση των υδάτων • Ατμοσφαιρική Ρύπανση • Απειλή των οικοσυστημάτων • Μη υποστήριξη από τις τοπικές κοινωνίες • Κοινωνικός κίνδυνος Σελ 20. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προάσπιση ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εργασία • Μείωση κατανάλωσης μη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας • Συνεισφορά στην κυκλική οικονομία • Βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδράσεων προμηθευτών, συνεργατών και υπεργολάβων. • Συνεχής ενίσχυση σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Προάσπιση ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην εργασία • Μείωση κατανάλωσης μη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας • Συνεισφορά στην κυκλική οικονομία • Βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδράσεων προμηθευτών, συνεργατών και υπεργολάβων. • Συνεχής ενίσχυση σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρήση ΑΠΕ για απεξάρτηση από καύσιμα • Μείωση στερεών αποβλήτων • Μείωση της κατανάλωσης νερού και υγρών αποβλήτων • Μείωση αέριων ρύπων • Αποκατάσταση περιβάλλοντος (προκύπτουν από όλη την έκθεση) 	<ul style="list-style-type: none"> • Βιοποικιλότητα • Συμμόρφωση με την περιβαλλοντική • Κατανάλωση νερού • Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων. • Διαχείριση της ενέργειας.

				και ανταπόκριση στις ανάγκες τους. (σελ. 24,25)	και ανταπόκριση στις ανάγκες τους. (σελ. 10,22)		
3.b	Η εταιρεία αποκαλύπτει τις αρνητικές και τις θετικές εξαρτήσεις και επιπτώσεις;	Αποκαλύπτει θετικές (σελ. 15) και οι αρνητικές προκύπτουν (σελ. 25)	Ναι	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι
3.c	Επιλέξτε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	CO ₂ 32kg/ton (σελ. 18) Κατανάλωση νερού 280 lt/ton Σελ. 19	Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (σελ. 46) Αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής (Σελ. 50)	1.3. Κίνδυνοι και αβεβαιότητες (σελ. 11) της έκθεσης οικονομικών αποτελεσμάτων			Όλη η έκθεση
3.d	Πώς θα κατατάσσατε την ποιότητα της αποκάλυψης και της περιγραφής του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας σε σχέση με τις βασικές εξαρτήσεις και τις επιπτώσεις σε ζητήματα αειφορίας;	Υψηλή Γιατί αναφέρει όλα τα ουσιαστικά της θέματα και είναι σε συμφωνία με τους στόχους που θέτει.	Υψηλή Υποδειγματική, αλλά δεν μας διαχωρίζει κατά κλάδο των δραστηριοτήτων.	Υψηλή Υποδειγματική αλλά δεν διακρίνονται στον τομέα τον κατασκευών.	Χαμηλή Αναφέρει μόνο στατιστικά στοιχεία δίχως να εξηγήει πως συνέβησαν (πχ. σελ. 13 αναφέρει μια αύξηση των θέσεων εργασίας αλλά δεν αιτιολογεί πως προέκυψαν ,σε ποιους τομείς, όπως δεν εξηγεί γιατί απασχολεί τόσους εργολάβους και αυτοαπασχολούμεους;	Χαμηλή Έχει μετατρέψει την έκθεση αειφορίας σε διαφημιστικό φυλλάδιο.	Υψηλή Αναλύει όλες τις εξαρτήσεις και επιπτώσεις του επιχειρηματικού της μοντέλου στον τομέα της αειφορίας
4.	Η εταιρεία αποκαλύπτει τα	Ναι (σελ. 33) λειτουργικοί ρόλοι	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι

	σημαντικά ζητήματα αειφορίας που ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας;						
4.a	Γνωστοποιεί η εταιρεία τα σημαντικά ζητήματα βιωσιμότητας που είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας της;	Ναι σελ. 33 λειτουργικοί ρόλοι και σελ. 17	Αναφέρεται προστασία του περιβάλλοντος, την προαγωγή της ανθρώπινης αξίας, ενίσχυση του κοινωνικού αποτυπώματος και την διαμόρφωση μιας υπεύθυνης αγοράς	Αναφέρεται στην προστασία του περιβάλλοντος, την προαγωγή της επιχειρηματικής ηθικής, ενίσχυση του κοινωνικού αποτυπώματος και την προσέλκυση επενδυτών που δίνουν έμφαση σε θέματα ESG.		Άξονας: Ανθρώπινο Δυναμικό και κοινωνία Άξονας: Περιβάλλον Συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία, κατανάλωση νερού, έλεγχος και περιορισμός των ρύπων (σελ. 94)	Συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία, κατανάλωση νερού, έλεγχος και περιορισμός των ρύπων
4.a	Εάν ναι, ανατρέξτε στα κορυφαία 5 ζητήματα βιώσιμης υλικότητας	Από το UNSDG : <ul style="list-style-type: none"> • Καλή υγεία και ευημερία • Καθαρό νερό και αποχέτευση • Βιομηχανία καινοτομία και υποδομές • Δράση για το κλίμα • Ποιοτική εκπαίδευση σελ. 17	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία και διανομή οικονομικής αξίας • Διασφάλιση Επιχειρηματικής ηθικής και κοινωνικής Συμμόρφωσης • Ανταγωνιστική συμπεριφορά • Αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής • Υπεύθυνη Διαχείριση της εφοδιαστικής 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία και διανομή οικονομικής αξίας • Διασφάλιση κανονιστικής συμμόρφωσης και επιχειρηματικής ηθικής • Διασφάλιση της υγείας, ασφάλειας και του ευ ζην των εργαζομένων. • Συνεισφορά στην αύξηση της διαθεσιμότητας και 	<ul style="list-style-type: none"> • Ισότητα των δύο φύλων • Λιγότερες ανισότητες (σελ. 12) • Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη (σελ. 13) • Μηδενική φτώχεια (σελ. 14) • Καλή υγεία και ευημερία (σελ. 15) 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεοντολογία και διακυβέρνηση • Υγεία και ασφάλεια στην εργασία • Κατανάλωση ενέργειας, ενεργειακό κόστος και ενεργειακή αποδοτικότητα • Εκπομπές αέριων του θερμοκηπίου 	

			Αλυσίδα (σελ. 36)	αξιοπιστίας των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, στην απανθρακοποίηση της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας ● Υπεύθυνη Διαχείριση της εφοδιαστικής Αλυσίδα (σελ. 24)			● Εναλλακτικές πηγές ενέργειας και διαχείριση αποβλήτων
4.b	Εάν ναι, παρακαλούμε αναφέρετε τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία εντοπίζει τα σημαντικά ζητήματα αειφορίας.	Από το ESG (σελ. 18)	Σελ. 34	Από την ανάλυση της ουσιαστικότητας σελ. 32,33	Μόνο από τις δραστηριότητες, όπου στην σελίδα 9 στο κεφάλαιο 3 αναφέρει (Ο ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΗ ΑΡΧΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΣ)	Το πλαίσιο αλληλεπίδρασης με τα ενδιαφερόμενα μέρη (σελ. 89-92)	Ακολουθώντας τις απαιτήσεις των GRI Standards και πάντοτε λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των κοινωνικών τους εταιρών (σελ. 12)
4.c	Εάν ναι, περιγράψτε εάν και πώς η εταιρεία διαχειρίζεται από την βιωσιμότητα της υλικότητας της	Ναι (σελ. 18)	Αφού αναγνωρίζει τα σχετικά θέματα βιώσιμης ανάπτυξης μετά κάνει ιεράρχηση των θεμάτων και τέλος επικυρώνει	Αφού αναγνωρίζει τα σχετικά θέματα βιώσιμης ανάπτυξης μετά κάνει ιεράρχηση των θεμάτων και τέλος επικυρώνει τα	Την διαχειρίζεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο και επιφανειακά.	● Συγκέντρωση καταγεγραμμένων σημαντικών θεμάτων ● Αξιολόγηση της πίεσης που ασκείται ανά σημαντικό	Η διαδικασία τεσσάρων βημάτων που εφαρμόζουμε (α) Αναγνώριση θεμάτων, β) Ευθυγράμμιση

			τα αποτελέσματα	αποτελέσματα (σελ. 22,24)		θέμα ● Ενσωμάτωση των κινδύνων που συνδέονται με κάθε σημαντικό θέμα ● Συγκέντρωση αξιολόγηση και καταγραφή των ουσιαστικών θεμάτων (σελ. 93)	με Όμιλο LafargeHolcim και διεθνή πρότυπα, γ) Προτεραιοποίηση, δ) Επαλήθευση επαναλαμβάνεται συνήθως σε διετή βάση προκειμένου να ενσωματώνονται οι τελευταίες εξελίξεις σε τοπικό αλλά και ευρύτερο επίπεδο (σελ.12)
4.d	Εάν ναι, παρακαλούμε αναφέρετε εάν η εταιρεία αποκαλύπτει τόσο κινδύνους όσο και ευκαιρίες που σχετίζονται με ζητήματα υλικής αειφορίας.	Αποκαλύπτει πιο πολύ τους κινδύνους	Δεν υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην παρουσίαση των κινδύνων και των ευκαιριών. Οι ευκαιρίες δεν αναφέρονται πουθενά. (σελ. 20 Διαχείριση κινδύνων)	Δεν αναφέρονται κίνδυνοι και ευκαιρίες.	Δεν αναφέρονται κίνδυνοι και ευκαιρίες.	Δεν αναφέρονται κίνδυνοι και ευκαιρίες.	Σχετικά με κυκλική οικονομία σελ. 17 .
4.e	Χρησιμοποιεί η εταιρεία ένα πρότυπο μήτρας υλικότητας για να αποκαλύψει τους	Ναι	Ναι	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι το GRI

	υλικούς παράγοντες της;						
4.f	Αναφέρετε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	Όλο το έγγραφο	Στην ανάλυση ουσιαστικότητας της (σελ. 34)	Στην ανάλυση ουσιαστικότητας της (σελ. 24)			Στην σελίδα 12
4.g	Πώς θα κατατάσσατε την ποιότητα της αποκάλυψης και της περιγραφής της εταιρείας σχετικά με το επιχειρηματικό της μοντέλο σε σχέση με τα θέματα υλικής αειφορίας της;	Υψηλή Δεν αναφέρει κάτι σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων.	Υψηλή Έχει πολύ καλή περιγραφή γενικά και σε απόλυτη σύμπνοια αν εξαιρέσει κανείς των έλλειψη μακροπρόθεσμων σχεδίων	Υψηλή Έχει πολύ καλή περιγραφή γενικά και σε απόλυτη σύμπνοια αν εξαιρέσει κανείς των έλλειψη κινδύνων και ευκαιριών	Χαμηλή Δεν κάνει καθόλου λόγο για υλικότητα.	Χαμηλή Δεν κάνει καθόλου λόγο για αειφορία και υλικότητα.	Υψηλή Θα μπορούσε να εντάξει τον σκοπό της αειφορίας μέσα από στο επιχειρηματικό της μοντέλο.
5.	Η εταιρεία γνωστοποιεί στην έκθεσή της τους κινδύνους που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα;	Ναι	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι	Ναι

5.a	Εάν ναι, περιγράψτε όλα τα στοιχεία που αναφέρονται	<ul style="list-style-type: none"> ● Οικονομικό κεφάλαιο ● Παραγωγικό κεφάλαιο ● Πνευματικό κεφάλαιο ● Ανθρώπινο κεφάλαιο ● κοινωνικό κεφάλαιο ● Φυσικό κεφάλαιο σελ. 14	<ul style="list-style-type: none"> ● Για τους περιβαλλοντικούς κίνδυνους έχει την περιβαλλοντική νομοθεσία(σελ. 44) ● Τον ανθρώπινο παράγοντα με ώρες εκπαίδευσης(σελ. 54) ● Τον κοινωνικό παράγοντα με χρηματοδότηση των βασικών Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) (σελ. 62) 	Η αποκάλυψη γίνεται ανά τομέα (π.χ ενδιαφερόμενα μέρη, εταιρική διακυβέρνηση, εργαζόμενοι), τι απαιτούν και τέλος οι δράσεις του οργανισμού.		Η χρήση νερού και η διάθεση των αποβλήτων.	Η χρήση νερού, η διάθεση των αποβλήτων, η ενέργεια, ρύποι.
5.b	Ανατρέξτε στους 5 κορυφαίους κινδύνους που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας που αποκαλύπτονται	1 Επιχειρηματικό μοντέλο, βασίζεται στην ετοιμότητα για το μέλλον σε έναν κόσμο με ουδέτερο αποτύπωμα άνθρακα 2 Εργασιακό περιβάλλον που προάγει την υγεία και ασφάλεια. 3 Καλή διακυβέρνηση διαφάνεια και επιχειρηματική ηθική	<ul style="list-style-type: none"> ● Δημιουργία και διανομή οικονομικής αξίας ● Διασφάλιση Επιχειρηματικής ηθικής και κοινωνικής Συμμόρφωσης ● Αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής ● Προάσπιση ανθρωπίνων δικαιωμάτων ● Συνεχής ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων (σελ. 36) 		Ισότητα των δύο φύλων (σελ. 11) Λιγότερες ανισότητες (σελ. 12) Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη (σελ. 13) Μηδενική φτώχεια (σελ. 14) Καλή υγεία και ευημερία (σελ. 15)	<ul style="list-style-type: none"> ●Υγεία και ασφάλεια ●Περιβάλλον ●Διαχείριση της ενέργειας ●Κυκλική οικονομία ●Διαχείριση αποβλήτων 	<ul style="list-style-type: none"> ●Υγεία και ασφάλεια ●Περιβάλλον ●Διαχείριση της ενέργειας ●Κυκλική οικονομία ●Διαχείριση αποβλήτων

5.c	Αναφέρετε στο κατά πόσον η εταιρεία αποκαλύπτει πώς σκοπεύει να αποτρέψει ή να μειώσει τις ανεπιθύμητες επιπτώσεις και τις πιθανές αποτυχίες που σχετίζονται με τους 5 κορυφαίους κινδύνους που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα	Στην σελ. 16 αναφέρει μόνο την ομάδα που χειρίζεται τα θέματα αειφορίας (10 ειδικά εργαστήρια, 191 διευθυντικά στελέχη, 300 εργαζόμενοι) Στην σελ. 31 αναφέρει το διοικητικό συμβούλιο που χειρίζεται τέτοια θέματα βάση των δραστηριοτήτων του.	Σελ. 21	Δεν αναφέρει κάτι	Δεν αναφέρει κάτι	<ul style="list-style-type: none"> ● εκπαίδευση εργαζομένων ● ανακύκλωση ● ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ● ειδικά συνεργία αποκομιδής αποβλήτων 	<ul style="list-style-type: none"> ● Με ανακύκλωση ● Με αποκατάσταση των ζημιών των λατομείων στο περιβάλλον ● Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ● Αποκομιδή αποβλήτων και διαλογή
5.d	Αναφέρετε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	Όλο το έγγραφο	Όλο το έγγραφο	Όλο το έγγραφο	Όλο το έγγραφο	Διάσπαρτες σε όλη την αναφορά καθώς αναφέρεται ανά έργο και όχι συνολικά. Έργα με διαφορετικές ανάγκες και αποστολή.	Διάσπαρτες σε όλη την αναφορά καθώς αναφέρεται ανά έργο και όχι συνολικά.
5.e	Πώς θα βαθμολογούσατε την ποιότητα της γνωστοποίησης της εταιρείας και την περιγραφή του επιχειρηματικού της μοντέλου σε σχέση με τους κινδύνους που σχετίζονται με	Υψηλή	Μεσαία	Μεσαία	Χαμηλή	Μεσαία	Μεσαία
		Στην σελ. 17 τα αναφέρει αρκετά κατανοητά.	Γιατί δεν κάνει μακρόπνοα σχέδια και τρόπους μέτρησης του επιπέδου της.	Γιατί δεν κάνει καμία αναφορά για τους κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει.	Γιατί δεν κάνει καμία αναφορά για τους κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει.	Γιατί δεν συνδέει το επιχειρηματικό μοντέλο της με την αντιμετώπιση των θεμάτων βιωσιμότητας	Αποκαλύπτει σε κάθε θέμα αειφορίας πως το αντιμετωπίζει

	θέματα βιωσιμότητας;						
6.	Αποκαλύπτει η εταιρεία τις ευκαιρίες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα;	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι
6.a	Αποκαλύπτει η εταιρεία τις ευκαιρίες για θέματα βιωσιμότητας;	Ναι	Μέσω κυκλικής οικονομίας (διαχείριση απορριμμάτων)	Κυρίως μέσω των δράσεων της που σχετίζονται με το περιβάλλον (Α.Π.Ε, επεξεργασία των απορριμμάτων της και με δοκιμαστική λειτουργία της πρώτης μονάδας παραγωγής θερμικής ενέργειας από βιομάζα)	Κυρίως μέσω των δράσεων της που σχετίζονται με το περιβάλλον (Χρήση ΑΠΕ για απεξάρτηση από καύσιμα, Μείωση στερεών αποβλήτων, Μείωση της κατανάλωσης νερού και υγρών αποβλήτων, Μείωση αέριων ρύπων, Αποκατάσταση περιβάλλοντος)	Τα θέματα βιωσιμότητας τα αντιμετωπίζει μόνο ως επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της.	Με εναλλακτά καύσιμα, ανακύκλωση νερού, κέρδος σε εργατοώρες από το υψηλό επίπεδο ασφάλειας εργαζομένου και αφαλάτωση της θάλασσας

6.a	Εάν ναι, επιλέξτε όλα τα στοιχεία που αναφέρονται	Αναφέρει για την μετατροπή του διοξειδίου του άνθρακα σε ουσίες προστιθέμενης αξίας. σελ. 5 σελ. 26		Α.Π.Ε, επεξεργασία των απορριμμάτων της και με δοκιμαστική λειτουργία της πρώτης μονάδας παραγωγής θερμικής ενέργειας από βιομάζα		Χρήση ΑΠΕ για απεξάρτηση από καύσιμα, Μείωση στερεών αποβλήτων, Μείωση της κατανάλωσης νερού και υγρών αποβλήτων, Μείωση αέριων ρύπων, Αποκατάσταση περιβάλλοντος	Με εναλλακτά καύσιμα, ανακύκλωση νερού και αφαλάτωση της θάλασσας
6.b	Ανατρέξτε στις 5 κορυφαίες ευκαιρίες που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας (ESG) που αποκαλύπτονται.	<ul style="list-style-type: none"> • Υγεία και ασφάλεια • Κίνδυνοι σχετιζόμενοι με το περιβάλλον • Κίνδυνοι σχετιζόμενοι με τους Ανθρώπινους Πόρους, τη Διαφορετικότητα και τη Συμπερίληψη • Κίνδυνοι συμμόρφωσης με τους ρυθμιστικούς κανόνες (σελ 33. Υβριδικοί κίνδυνοι που αφορούν το Περιβάλλον την κοινωνία και την 		<ul style="list-style-type: none"> • Ικανοποίηση πελατών • Βιοποικιλότητα • Ενεργειακή παραγωγή • Περιβαλλοντική μόλυνση • Δέσμευση υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Εργατικό δυναμικό • Προστατεύουμε το Περιβάλλον • Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 	<ul style="list-style-type: none"> • Άμεση οικονομική αξία που παράγεται • Πρακτικές ενίσχυσης της διαφάνειας και της διαφθοράς • Ποιότητα υπηρεσιών και καινοτομία • Πιστοποιήσεις διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών • Υγεία & ασφάλεια χρηστών έργων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αειφόρες κατασκευές • Υποστηρίζει πρωτοβουλίες για βιώσιμη ανάπτυξη • Εναλλακτικά καύσιμα και πρώτες ύλες • Εξοικονόμηση νερού • Ενέργεια και εκπομπές

		Διακυβέρνηση ESG)					
6.c	Ανατρέξτε εάν η εταιρεία αποκαλύπτει πώς σκοπεύει να επιτύχει βελτίωση σε αυτές τις 5 κορυφαίες ευκαιρίες ζητημάτων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Η διαχείριση των τοπικών δραστηριοτήτων ως μέρος των καθημερινών λειτουργιών • Ενσωμάτωση στις επιχειρηματικές διαδικασίες σελ 33. Τοπική διαχείριση και τρόποι διαχείρισης κινδύνων) 		Με απευθείας επικοινωνία μέσω των Υπευθύνων για κάθε έργο/τομέα δραστηριοποίησης σε συνεχή βάση και σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη (σελ. 30). Μέσω παρακολούθηση της ορنيθοπανίδας σε περιοχές σημαντικής βιοποικιλότητας (σελ. 40). Οικονομία χαμηλού άνθρακα (σελ.38). Πρακτικές για την δέσμευση των εργαζομένων αναφέρονται στην (σελ. 34)		Μέσω ενίσχυσης της Εταιρικής διακυβέρνησης και της αγοράς (σελ. 95)	Ναι σε όλα τα παραπάνω και με χρονικό ορίζοντα το 2030
7.	Η εταιρεία γνωστοποιεί τη στρατηγική, τους στόχους, τα ΚΡΙ, την	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι (στη σελίδα 15 συνδέει τα ΚΡΙs με βασικούς δείκτες των ΚΡΙs)	Ναι	Ναι

	παρακολούθηση και την πρόοδό της;						
7.a	Εάν ναι, επιλέξτε όλα τα στοιχεία που αναφέρονται	Τσιμεντοειδές προϊόν με λιγότερο CO ₂ και κατανάλωση νερού για την παραγωγή	Τα KPI από τις παρακάτω δραστηριότητες <ul style="list-style-type: none"> • Παραχωρήσεις • Καθαρή Ενέργεια • Διαχείριση απορριμμάτων • Μεταλλευτική Δραστηριότητα • Real estate Διαφέρουν πολύ όπως και η υλικότητα τους	<ul style="list-style-type: none"> • Παραχωρήσεις (αυτοκινητόδρομοι υψηλότερων προδιαγραφών από ότι συμφωνήθηκε) • Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, Περιβάλλον (Wh, αιολικά πάρκα) • Κατασκευαστική Δραστηριότητα • Ανάπτυξη ακινήτων 	Στους τομείς της παραγωγής χωρίς να επιβαρύνει το περιβάλλον.	Σαν KPI είναι τα έργα που έχει αναλάβει να ολοκληρώσει χωρίς προβλήματα	Σελ. 9,10
7.b	Αναφέρει η εταιρεία τις δυνατότητές της για τη στρατηγική βιωσιμότητας για δημιουργία εσόδων και δημιουργία αξίας μακροπρόθεσμα;	Ναι Το 2020 συνέχισαν να υλοποιούν προγράμματα για τη συλλογή των αποβλήτων και επιστροφής τους από την παραγωγή έτοιμου σκυροδέματος και τη χρήση τους ως εναλλακτικών πρώτων υλών στην παραγωγή κλίνκερ, τσιμέντου και τσιμεντόλιθων και ως αδρανών υλικών	Όχι	Ναι Από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, μείωση ορυκτών καυσίμων και από ανακύκλωση αποβλήτων...	Όχι	Όχι	Ναι Σε όλη την έκθεση οι εναλλαγές της σε αιφόρες έχουν και οικονομικό αντίκτυπο και στην σελ. 79 έχει τα πρόστιμα στο εργοστάσιο του Βόλου

		για οδοστρώματα και άλλες εφαρμογές. Τα ποσοστά επιστροφών σκυροδέματος που δεν οδηγήθηκαν σε χώρους υγειονομικής ταφής ήταν σταθερά άνω του 85% κατά την τελευταία πενταετία, ενώ το 2020 ανήλθαν σε 90%.(σελ. 27, Συμβάλλοντας στην κυκλική οικονομία)					
7.c	Αναφέρει η εταιρεία τις συνεισφορές της στους στόχους των UN SDGs ;	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
7.d	Αναφέρετε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	2020 σελ. 15,37	Στην ενότητα του επιχειρηματικού μοντέλου και στην Ενίσχυση του κοινωνικού αποτυπώματος	Στην ενότητα στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης σελ. 26, 27	<ul style="list-style-type: none"> ● Ισότητα των φύλων ● Λιγότερες ανισότητες ● Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη ● Μηδενική φτώχεια ● Καλή υγεία και ευημερία ● Φτηνή και 	<ul style="list-style-type: none"> ● Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη ● Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές ● Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες ● Ζωή στην στεριά 	Στην στρατηγική για βιώσιμη ανάπτυξη (σελ. 14) και μετά

					καθαρή ενέργεια <ul style="list-style-type: none"> ● Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή ● Καθαρό νερό-αποχέτευση ● Δράση για το κλίμα ● Ζωή στην στεριά ● Συνεργασία για τους στόχους ● Μηδενική πείνα 		
7.e	Πώς θα κατατάσσατε την ποιότητα της αποκάλυψης και της περιγραφής του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας σε σχέση με τη στρατηγική της για την αειφορία;	Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή
		Υπάρχουν συγκεντρωμένα παραδείγματα από δράσεις της επιχειρήσεις σχετικά με τους στόχους αειφορίας. (σελ. 47)	Είναι σε απόλυτη συμφωνία	Είναι σε απόλυτη συμφωνία μεταξύ τους	Αναφέρονται γενικότητες σχετικά με αυτά τα θέματα	Αναφέρονται αποτελέσματα και καθόλου πως έχει φτάσει σε αυτές τις ενέργειες	Η αναφορά έχει αποκαλύψει όλες τις πληροφορίες που χρήζουν λύσεων βιωσιμότητας
7.f.	Επιλέξτε όλα τα πλαίσια αναφοράς βιωσιμότητας που χρησιμοποιεί αυτή η εταιρεία	GRI,UNGC	GRI,UNGC	GRI,ESG, UNGC	UNGC	UNGC, GRI	UNGC, GRI
7.g	Ελέγχθηκαν όλες οι σχετικές εκθέσεις (διασφάλιση αναφοράς	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι

	βιωσιμότητας);						
8.	Υπάρχουν καλές πρακτικές αναφοράς σχετικά με την αποκάλυψη κινδύνων και ευκαιριών και τη σύνδεση με τα επιχειρηματικά μοντέλα;	Ναι Διαχωρίζει τους κινδύνους αρμοδιότητας Κεντρικής διαχείρισης Υβριδικούς και Τοπικής διαχείρισης και τους κατηγοριοποιεί σε Στρατηγικούς, Χρηματοοικονομικούς, ESG και Λειτουργικούς σελ. 33	Όχι Δε γίνεται καθόλου λόγος για ευκαιρίες	Όχι Δε γίνεται καθόλου λόγος για ευκαιρίες και κινδύνους	Όχι Δε γίνεται καθόλου λόγος για ευκαιρίες και κινδύνους	Όχι Δε γίνεται καθόλου λόγος για ευκαιρίες και κινδύνους. Το επιχειρηματικό μοντέλο συνδέεται σχεδόν αποκλειστικά με την παροχή αξίας (έργα που έχει αναλάβει) στα ενδιαφερόμενα μέρη. Γι'αυτό και δεν μπορεί να δώσει συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη.	Ναι Η αναφορά αποτυπώνει επαρκώς όλα τα θέματα αειφορίας

Πίνακας 6.1: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

6.2.1. TITAN

Ο Όμιλος TITAN δημοσιεύει εδώ και πολλά χρόνια εκθέσεις βιωσιμότητας όπως και την φετινή χρονιά. Η αναφορά βιωσιμότητας είναι στον ιστότοπο (

https://www.titan-cement.com/TITAN_Cement_Group_IAR_2020_Summary_GR.pdf .)

Η έκθεση επιδεικνύει υψηλή ωριμότητα σε επίπεδο αποκάλυψης των πληροφοριών και εξετάζει όλα τα θέματα ουσιαστικότητας. Ακόμα είναι αξιόλογο ότι υποστηρίζεται από έναν ανεξάρτητο οργανισμό που πιστοποιεί την αμεροληψία της έκθεσης βιωσιμότητας.

Αξιοπρόσεκτο παραμένει το γεγονός ότι αναρτά έκθεση από ανεξάρτητες αρχές « ΕΚΘΕΣΗ ΝΟΜΙΜΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΛΟΓΙΣΤΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ TITAN CEMENT INTERNATIONAL S.A. και ΔΗΛΩΣΗ ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (ESG) ΑΠΟ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ ΕΛΕΓΚΤΗ (<https://www.titan-cement.com/el/newsroom/annualreports/>) όπως και ειδική σελίδα για τις αξιολογήσεις της από ανεξάρτητους εξιδεικευμένους οργανισμούς σε θέματα βιωσιμότητας, (<https://www.titan-cement.com/el/sustainability/esg-ratings/>). Συνεκτιμώντας συνολικά την πολύπλευρη επικοινωνία της εταιρίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη αξιολογείται με βεβαιότητα σε πολύ υψηλό επίπεδο ωριμότητας.

6.2.2. ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ

Ο Όμιλος ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ είναι από μεγαλύτερους Ελληνικούς Ομίλους στους τομείς των κατασκευών και της ανάπτυξης και της εκμετάλλευσης ακινήτων. Το 2000 επεκτείνεται στο Real State με την απόκτηση μετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών ΕΡΜΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ Α.Ε. και ΚΕΚΡΟΨ Α.Ε. και ιδρύεται η εταιρεία ΗΡΩΝ, σηματοδοτώντας την έναρξη της δραστηριότητας του Ομίλου στον τομέα της παραγωγής και προμήθειας ενέργειας από θερμικές πηγές (www.hegon.gr).

Οι βασικές δραστηριότητες είναι οι παραχωρήσεις αυτοκινητοδρόμων (Νέα Οδός, Ιονία Οδός, Κεντρική Οδός, Ολυμπία Οδός) και σταθμών αυτοκινήτων (σε υπόγειο σταθμός αυτοκινήτων πλατείας Νοσοκ. Αγία Σοφία, στις οδούς Ριζάρη και Βας. Κων/νου, πλατείας Αιγύπτου, πλατείας Κάνιγγος κ.α). Στην χώρα μας κατέχει ηγετική θέση στο τομέα των Α.Π.Ε (Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας). Στην θερμική ενέργεια μέσω του Ομίλου Ηρων δραστηριοποιείται στους τομείς της ηλεκτροπαραγωγής από φυσικό αέριο. Επίσης δραστηριοποιείται στην διαχείριση απορριμμάτων – Βιομάζα μέσω της ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ με μονάδες στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, Περιφέρειας Ηπείρου και Πελοποννήσου. Στο Real Estate δραστηριοποιείται σε όλη την χώρα με υπερπολυτελής κτηριακές κατασκευές υψηλής ποιότητας.

Ο Όμιλος ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ ως κοινωνικά υπεύθυνος Όμιλος, προσπαθεί να συνδυάσει την επιχειρηματική του δράση με μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, δίνοντας προτεραιότητα στον άνθρωπο, στο περιβάλλον και την κοινωνία. Είναι γεγονός όμως ότι δεν δημοσίευσε καμία έκθεση αειφορίας για έτος 2020 και έτσι για την έρευνα μας μελετήσαμε την έκθεση του 2019 ([https://www.gekterna.com/userfiles/25cf6784-d046-4d9e-ac0f-a34d00d4050d/GekTerna_CSR_Report_2019\[GR\]_final\[locked\]_1.pdf](https://www.gekterna.com/userfiles/25cf6784-d046-4d9e-ac0f-a34d00d4050d/GekTerna_CSR_Report_2019[GR]_final[locked]_1.pdf)).

Η έκθεση βιωσιμότητας του, είναι μια έκθεση που περιλαμβάνει και τις πέντε δραστηριότητες του ομίλου (υποδομές, παραχωρήσεις αυτοσυγχρηματοδοτούμενα έργα, παραγωγή ενέργειας, αξιοποίηση ακινήτων-REAL ESTATE, τομέας βιομηχανίας) έτσι δεν μπορεί να διακρίνει κάποιο ενδιαφερόμενο μέρος τον κατασκευαστικό τομέα. Σε ορισμένες θυγατρικές ανευρέθηκε έκθεση βιωσιμότητας, σε άλλες όχι. Συνεπώς αδυνατεί κάποιος επενδυτής να εξάγει ασφαλή συμπεράσματα, καθώς δεν διακρίνονται επαρκώς τα στοιχεία που αφορούν τον κατασκευαστικό κλάδο από τια υπόλοιπες δραστηριότητες της εταιρείας.

Άλλωστε η ένταξη θυγατρικών με αυτών τον τρόπο δεν είναι σύμφωνη με το πρότυπο EFRAG ούτε και με τους κανονισμούς του χρηματιστηρίου (2019). Το γεγονός ότι δεν παρουσίασε έκθεση βιωσιμότητας το έτος 2020 την κάνει να τεθεί εκτός της έρευνας μας για ωριμότητα. Για την σαφέστερη αποτύπωση των θεμάτων αειφορίας και πώς τα αντιμετωπίζει, θα ήταν προτιμότερο να προχωρήσει σε μια αναφορά για κάθε μια δραστηριότητα ξεχωριστά, καθώς απέχει πολύ η υλικότητα μεταξύ τους (π.χ ΑΠΕ με παραχωρήσεις). Έτσι δεν μπορεί ο αναγνώστης να προσδιορίσει ευδιάκριτα την υλικότητα ενός κλάδου- δραστηριότητας και μένει στις γενικότητες που αναφέρονται. Ο αναγνώστης της έκθεσης δεν μπορεί να αντιληφθεί σε ποιες λύσεις εστιάζει την προσοχή του ο Όμιλος, βάσει των επιπτώσεων της δραστηριότητας του από τις κατασκευές.

6.2.3. ΕΛΛΑΚΤΩΡ

Ο Όμιλος ΕΛΛΑΚΤΩΡ είναι ο μεγαλύτερος Όμιλος υποδομών στην Ελλάδα με κύριες δραστηριότητες την κατασκευή (γέφυρες, αυτοκινητοδρόμους, έργα μετρό, βιολογικούς καθαρισμούς, Αγωγούς φυσικού αερίου κ.α), τις παραχωρήσεις αυτοκινητοδρόμων συνήθως, το περιβάλλον με την θυγατρική του, την ΗΛΕΚΤΩΡ, για παραγωγή ενέργειας από βιομάζα (από επεξεργασία αποβλήτων), τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας με την κατασκευή και λειτουργία αιολικών πάρκων και τέλος την ανάπτυξη ακινήτων & υπηρεσιών. Μέσω της θυγατρικής του, REDS, εντοπίζει ακίνητα με θετικές προοπτικές και ελκυστικό τίμημα, με στόχο να το αναπτύξει σε εγκατάσταση υψηλής προστιθέμενης αξίας. Ο Όμιλος ΕΛΛΑΚΤΩΡ επιδιώκει τη δημιουργία έργων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής ανθρώπων, όπου δραστηριοποιείται, και εξελίσσεται σε έναν δυναμικό και σταθερό παράγοντα υποστήριξης και διάδοσης της βιώσιμης ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα. Και σε αυτόν τον επιχειρηματικό Όμιλο εντούτοις, παρατηρείται το φαινόμενο μιας έκθεσης αειφορίας για πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες, γεγονός που συγχέει την υλικότητα (άλλες ESG επιπτώσεις έχει μια ανεμογεννήτρια και άλλες ένας αυτοκινητόδρομος) και τις ανάλογες επιπτώσεις τους, ώστε να αντιληφθεί ο αναγνώστης τους να πώς αντιμετωπίζει ο Όμιλος τα υλικά θέματα. Ωστόσο έχει εκδώσει έκθεση αειφορίας για το έτος 2020 (<https://ellaktor.com/ektheseis-viosimis-anaptyxis/#>) την οποία θα μελετήσουμε παρακάτω. Στην σελίδα 9 (4 για το Acrobat) αναφέρει ότι συμμετέχει σε 9 ερευνητικά έργα αλλά δεν εξηγεί παρακάτω σε ποιους τομείς. Στην Οικονομική έκθεση του 2020 (<https://ellaktor.com/wp-content/uploads/2021/04/%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91-%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-311220.pdf>) αναφέρει ως κύρια δραστηριότητα του τον κατασκευαστικό κλάδο με έσοδα €499 εκατ. Εν τούτοις, στην σελίδα 22,23 στην έκθεση βιωσιμότητας της, αναφέρεται και στις πέντε δραστηριότητες της (Παραχωρήσεις, Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, Περιβάλλον, Κατασκευή, Ανάπτυξη ακινήτων) γεγονός που εμποδίζει τον αναγνώστη να διακρίνει την κύρια δραστηριότητα της από τον τζίρο της. Επίσης προκύπτουν διαφορετικοί κίνδυνοι και επιπτώσεις σε τόσο ετερόκλητες δραστηριότητες και συνεπώς δεν παρέχει καθαρή εικόνα της επιχείρησης. Αν για παράδειγμα εξετάσουμε τις ηλικιακές κατηγορίες εργαζομένων σε ένα ορυχείο, η απασχόληση εργαζομένων άνω των 50 ετών μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ενώ σε μια επιχείρηση Real estate, η πολύχρονη εμπειρία ενός πωλητή δίνει πλεονέκτημα. Συνεπώς καθίσταται δυσχερέστατη η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, γιατί πρόκειται για μια έκθεση βιωσιμότητας που αναφέρεται σε όμιλο εταιριών με πολύ διαφορετικές δραστηριότητες με διακριτές απειλές και ευκαιρίες. Οι αποκαλύψεις που μας παρέχει η έκθεση, παραμένουν μάλλον επιφανειακές προκειμένου να καλύψει πλήθος δραστηριοτήτων διαφορετικής υλικότητας.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι είναι μια από τις δύο μόνο εταιρίες του δείγματος μας, που έχει καταθέσει έκθεση βιωσιμότητας για το 2020.

6.2.4. INKAT (INTRAKOM)

Η INKAT επιδιώκει να ανταποκρίνεται υπεύθυνα στις σύγχρονες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις μέσω πολιτικών, δράσεων και προγραμμάτων που αναπτύσσει πάντα με γνώμονα τις αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης. Ουσιαστικά η INKAT, όντας ένας μεγαλοεργολάβος έργων, με διαφορετικές απαιτήσεις για το καθένα απ'αυτά, προκαλεί αναπόφευκτα διαφορετικές επιπτώσεις ανάλογα με την εκάστοτε κατασκευή. Για παράδειγμα, η κατασκευή μιας γέφυρας (π.χ γέφυρα Μάκαρη στην εθνική οδό Ρόδου-Λίνδου, 9/6/2021) θα έχει αναπόφευκτες επιπτώσεις στην βιοποικιλότητα του περιβάλλοντος και στο νερό του ποταμού λόγω του έργου, αντίθετα από κάποιο έργο διαφορετικής φύσης με άλλες επιπτώσεις όπως π.χ η αποπεράτωση ξενοδοχείου πέντε αστέρων επί της Λεωφ. Συγγρού. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μελετηθεί η επιλογή κατάλληλων μέτρων για κάθε περίπτωση, η λήψη τους και τέλος η μελέτη για την αποτελεσματικότητά τους και να υλοποιηθούν διορθωτικές ενέργειες, ακόμα κι όταν έχει ολοκληρωθεί το έργο με τις επιπτώσεις του. Αυτή η εναλλαγή διαφοροποιείται πλήρως από την περίπτωση μιας τσιμεντοβιομηχανίας, που έχει σταθερές εγκαταστάσεις με το ίδιο προϊόν και επιφέρει τις ίδιες επιπτώσεις εδώ και χρόνια στο περιβάλλον με την επιχείρηση να βελτιώνει τις λύσεις εστιάζοντας στην αειφορία. Συνεπώς μια εταιρεία με εναλλαγή δραστηριοτήτων, δεν μπορεί να αναπτύξει κάποιο μοντέλο αειφορίας και να το ενσωματώσει στο επιχειρηματικό της μοντέλο και στην αλυσίδα αξίας της καθώς δεν γνωρίζει αν θα αναλάβει κάποιο παρόμοιο κατασκευαστικό έργο του χρόνου και ποιο θα είναι. Αυτός ο περιορισμός αγγίζει όλες τις κατασκευαστικές εταιρίες. Παρακάτω φαίνεται η προσπάθεια για την αξιολόγηση της ωριμότητας της έκθεσης αειφορίας της από τον ιστότοπο

https://www.intrakat.gr/wp-content/uploads/2019/11/INTRAKAT_SUSTAINABILITY-REPORT-2018-ikat-REV2-GR-site-11112019.pdf). Όπως και στις άλλες εταιρίες, έχουμε επίσης εδώ μια περίπτωση ομίλου, που αποτελείται από (Construction, Industrial, Concessions, Environmental) συνεπώς πρόκειται για έκθεση που προχωρά σε τόσο βάθος όσο της επιτρέπει η κάλυψη όλων των δραστηριοτήτων. Είναι χαρακτηριστικό ότι στην σελίδα 16, στην παράγραφο 3, περιγράφεται στις ώρες εκπαίδευσης ανά θεματολογία, ότι παραχωρούνται για Υγεία και Ασφάλεια εργαζομένων 16%, ενώ για Νομικά Φορολογικά, Διοίκηση το 42%. Η συγκεκριμένη επιλογή φανερώνει ότι η εταιρεία δεν έχει υπολογιζόμενο προσανατολισμό στον κατασκευαστικό τομέα. Όλη η έκθεση χαρακτηρίζεται από καλά τοποθετημένες απόψεις πάνω σε θέματα βιωσιμότητας δίχως όμως να τεκμηριώνεται πού βρίσκεται στο παρόν, πού θέλει να φτάσει, πώς θα φτάσει, πως θα μετράει τα αποτελέσματα. Ακόμα δεν γίνεται λόγος για τις απειλές και τις επιπτώσεις, αφού η ουσιαστικότητα της παραμένει σε γενικό επίπεδο. Στον ιστότοπο της intracom δεν υπάρχει πουθενά έκθεση βιωσιμότητας για να βρούμε τα στοιχεία που μας λείπουν και που θα μας οδηγούσαν στο να σχηματίσουμε μια εικόνα για τις αποκαλύψεις της.

6.2.5. J&P ABAΞ ΑΕ

Η Εταιρία J&P-ABAΞ Α.Ε. δραστηριοποιείται στον ενεργειακό κλάδο σχετικά με την κατασκευή αγωγού φυσικού αερίου, υδροποιημένου αερίου, αερίου με υψηλή πίεση, Διυλιστήρια & Πετροχημικά. Στα έργα υποδομής συμμετείχε στις συνδέσεις του Μετρό, σιδηροδρομικές συνδέσεις με σήραγγες, σιδηροδρομικούς σταθμούς, οδικούς κόμβους, γέφυρες (Ρίο-Αντίρριο), Λιμάνια και άλλα κ.α. Στις οικοδομικές δραστηριότητες συμπεριλαμβάνονται Αεροδρόμια, Αθλητικά κέντρα, εκπαιδευτήρια, εξειδικευμένα έργα

(Φωτισμός της Ακρόπολης, Energy Saving κτηρίων), Νοσοκομεία, Ξενοδοχεία, Τράπεζες, Χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων.

Σύμφωνα με τις δηλώσεις της, η Εταιρία έχει αναπτύξει έντονη δράση συνειδητοποιώντας την αλληλεπίδραση με τις τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται. Η προσφορά της ΑΒΑΞ εκδηλώνεται κατ' αρχήν μέσα από την οικονομική συμπαράσταση των πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων διαφόρων φορέων και τοπικών κοινοτήτων, αλλά και σε πλήθος άλλων εκδηλώσεων πάντα με επίκεντρο τον άνθρωπο. Η Εταιρία υποστηρίζει ότι η κοινωνική ευθύνη αποτελεί μία ευρύτερη έννοια, όπου στόχος δεν είναι μόνο η ενίσχυση συγκεκριμένων ομάδων ανθρώπων αλλά και η βελτίωση της ποιότητας ζωής και της ασφάλειας των εργαζομένων της, των περιοίκων των εργοταξίων της και των χρηστών των έργων της. Προς αυτή την κατεύθυνση, η εταιρία λειτουργεί οργανωμένο τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας, Ασφάλειας και Περιβάλλοντος το οποίο υποστηρίζει την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, ασφάλειας και υγιεινής και περιβαλλοντικών επιπτώσεων μέσω του κεντρικού συστήματος μηχανογράφησης του Ομίλου. Σημειώνεται ωστόσο ότι δεν έχει αναρτήσει έκθεση αειφορίας από το 2017, πιθανώς λόγω των πολλών και διαφορετικών δραστηριοτήτων και των πολλών έργων με διαφορετικές απαιτήσεις αειφορίας. Στην περίπτωση των κατασκευαστικών ομίλων με αυτό το εύρος διαφορετικών κλάδων, θα πρέπει να εκδίδεται μια έκθεση αειφορίας για κάθε κλάδο της, καθώς προκαλούν διαφορετικές επιπτώσεις στους τομείς βιωσιμότητας, και χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης κατά περίπτωση. Η έκθεση αειφορίας της αντλήθηκε από τον ιστότοπο (<https://avax.gr/wp-content/uploads/2020/06/%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%A5%CF%80%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-2017.pdf>). Συμπερασματικά, όπως και σε άλλες εταιρίες του κατασκευαστικού τομέα κυριαρχούν αναπόφευκτα οι γενικότητες. Έτσι αποφεύγει να αναλύσει σε βάθος τις απειλές από τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της καθώς και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από αυτές. Στην σελίδα 22 αναλύει τις Κύριες Δραστηριότητες που κατηγοριοποιούνται σε: Έργα υποδομής, Ενεργειακά, Βιομηχανικά, και Οικοδομικά έργα με τις υποκατηγορίες τους. Με ένα τέτοιο εύρος δραστηριοτήτων καθίσταται περίπλοκο να αναλύσει ο συντάκτης της έκθεσης την απόδοση της επιχείρησης σε θέματα βιωσιμότητας. Στην παρουσίαση των έργων στην σελίδα 23 δεν αναφέρει στοιχεία για την στρατηγική της και τον τρόπο αντιμετώπισης των αρνητικών επιπτώσεων. Ουσιαστικά η έκθεση βιωσιμότητας μετατρέπεται, κατά περίπτωση, σε διαφημιστικό φυλλάδιο. Στην σελίδα 33 στο κεφάλαιο 3.1 Υγεία και ασφάλεια στην εργασία, ο συντάκτης περιγράφει επενδύσεις στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων (μέσα ατομικής προστασίας, Πυρασφάλεια, Ιατρική υπηρεσία και παρακολούθηση υγείας, Εκπαιδεύσεις προσωπικού σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας, Έργα αναβάθμισης ασφάλειας/ Συμβουλευτικές υπηρεσίες και τέλος έργα καθαριότητας. Εν τούτοις, δεν προσδιορίζει σε ποιες κατηγορίες εργαζομένων παρείχαν αυτή την φροντίδα και σε τι ποσοστό, καθώς διαφέρουν οι ανάγκες από το εργοτάξιο και το γραφείο της διοίκησης. Συνολικά κυριαρχεί μια γενικότητα αλλά καταβάλλεται σημαντική προσπάθεια για τήρηση του GRI.

6.2.6. ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ

Για τον Όμιλο, η Βιώσιμη Ανάπτυξη αποτελεί, κατά δήλωση της εταιρείας, κύριο πυλώνα της στρατηγικής της και βασική αξία της εταιρίας. Αντιλαμβάνεται την βιώσιμη ανάπτυξη τόσο ως αναγκαιότητα για υπευθυνότητα, όσο και ως επιχειρηματική ευκαιρία. Κοινωνική πρόοδος, προστασία του περιβάλλοντος και σεβασμός στις τοπικές κοινωνίες παρουσιάζονται ως βασικές προτεραιότητες για την επιτυχή λειτουργία μίας σύγχρονης

επιχείρησης και ένα πιο αειφόρο μέλλον. Ως μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται με συγκεκριμένο προϊόν σε σταθερές εγκαταστάσεις, μπορεί να εντοπίσει τόσο τα ΚΡΙ της όσο και τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες της επηρεάζουν το περιβάλλον δίνοντας της την ευκαιρία για ανάπτυξη ευκαιριών και δράσεων. Επίσης είναι εύκολο να αναγνωρίσει τους κινδύνους και να λάβει μέτρα εντάσσοντας τα στο επιχειρηματικό της μοντέλο και ίσως και στην αλυσίδα αξίας της (π.χ αν δεν αγοράζει ρεύμα και το παράγει από Α.Π.Ε ή με την ανακύκλωση του νερού). Τα παραπάνω της δίνουν την δυνατότητα να προχωρήσει σε προγραμματισμό για το μέλλον της. Παρόλα αυτά δεν έχει αναρτήσει έκθεση αειφορίας για το 2020 και έχει μείνει στο 2019 (https://www.lafarge.gr/sites/greece/files/atoms/files/ekthesi_aeiforias_2019.pdf). Στον ιστότοπο της διατίθεται και ένας χάρτης της πορείας που ακολουθείται προκειμένου να καταλήξει ένα προϊόν της από τον προμηθευτή στον πελάτη, δίνοντας του επιπλέον αξία μέσω των διαδικασιών της (https://www.lafarge.gr/sites/greece/files/atoms/files/supply_chain_42x27_2017.pdf). Η έκθεση αειφορίας της είναι πολύπλευρη και πλήρης. Διατρέχεται από ικανοποιητικό επίπεδο ωριμότητας λόγω της πολυετούς πείρας του ομίλου σε αυτές τις δραστηριότητες. Εντύπωση προκάλεσε στην σελ. 51 το πρόγραμμα με το οποίο επιδιώκεται η πρόληψη των τροχαίων ατυχημάτων, υποστηρίζεται η χρήση της τεχνολογίας και προάγεται η δημιουργία κινήτρων. Ουσιαστικά δεν τεκμηριώνει αριθμητικά τα αποτελέσματα των δράσεων της για να πείσει, ανταυτού αναφέρει: “Μέσα σε μόλις 7 μήνες από την έναρξη του προγράμματος «Καλός Οδηγός με σύστημα» τα αποτελέσματα είναι θεαματικά!”. Ο αναγνώστης, συνεπώς εύκολα οδηγείται στο συμπέρασμα ότι δεν υπήρχε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα να παρατεθεί για το 2021.

6.3. Συγκριτικός σχολιασμός

Το δείγμα μας αποτελείται από έξι εταιρίες, δύο τσιμεντοβιομηχανίες και τέσσερις κατασκευαστικές. Οι τσιμεντοβιομηχανίες έχουν συντάξει εκθέσεις βιωσιμότητας κατά μέσο όρο, πιο ώριμες από ότι οι κατασκευαστικές. Στις κατασκευαστικές εταιρίες κυριαρχεί η δημιουργία άλλων δραστηριοτήτων μέσω θυγατρικών με εξαίρεση την INTKAT που είναι θυγατρική της INTRACOM. Επίσης η ΑΚΤΩΡ αναδεικνύεται σε μεγαλύτερο βαθμό ωριμότητας αν και ουσιαστικά δεν κοινοποιεί τι διαδραματίζεται πίσω από τις θυγατρικές της στις κατασκευές. Χαμηλότερης ωριμότητας είναι η J&P ABAX με έκθεση βιωσιμότητας από το 2017. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναδείξουμε τα σημεία που εντοπίσαμε για την κατάταξη της ωριμότητας των εκθέσεων βιωσιμότητας των εταιριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα/προτάσεις, συμβολή έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

7.1. Εισαγωγή

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της έρευνας μας θα αναλύσουμε τα συμπεράσματα και θα προτείνουμε βελτιώσεις. Η αξιολόγηση της ωριμότητας μιας έκθεσης βιωσιμότητας και ειδικά στον κατασκευαστικό κλάδο παραμένει πολύ δύσκολο εγχείρημα. Η δυσκολία έγκειται στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που δεν παραμένει σταθερός αλλά εξαρτάται από την εκάστοτε εργολαβία. Στο σχολιασμό χρησιμοποιήθηκαν δύο ακραία παραδείγματα της J&B AVAX με έκθεση βιωσιμότητας από το 2017 και ΕΛΛΑΚΤΩΡ με έκθεση βιωσιμότητας του 2020 για να αναδειχθούν πιο εύκολα οι διαφορές.

7.2. Συμπεράσματα/προτάσεις

Η έρευνα με το ερωτηματολόγιο βοήθησε πολύ στον προσδιορισμό την ωριμότητας των επιχειρήσεων του δείγματος μας σε θέματα αειφορίας, καθώς ήταν πολλές φορές δυσχερές να εντοπιστεί το κύριο προϊόν ενός οργανισμού στον κατασκευαστικό τομέα. Ο συγκεκριμένος περιορισμός προκύπτει από το γεγονός ότι κανείς δεν ξέρει ποιο θα είναι το επόμενο έργο του, και τι επιπτώσεις θα προκαλέσει στο περιβάλλον τις οποίες θα κληθεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, με γνώμονα την αειφορία. Ακόμα και στις περιπτώσεις όπου η εταιρεία σκοπεύει να λειτουργήσει αποτελεσματικά με αειφόρες κατευθύνσεις, πολλές φορές οι επιπτώσεις δεν φαίνονται αμέσως και ενδεχομένως γίνονται αντιληπτές μετά το πέρας του έργου. Πιθανόν σε αυτές τις περιπτώσεις να είναι αποδοτικότερο να αναλαμβάνει την σύνταξη των περιβαλλοντικών επιπτώσεων κάποια αρμόδια τοπική αρχή που παρακολουθεί τις επιπτώσεις του έργου κατά την εξέλιξη του πιθανώς ακόμα και κατά την χρήση του. (π.χ λόγω κάποιων προσμίξεων στη σύσταση του σκυροδέματος ενός έργου μιας λίμνης, μολύνεται σταδιακά η πανίδα γύρω από αυτό ή εξαιτίας περιοδικών φυσικών φαινομένων όπως η αποδημία των πουλιών, να αντιληφθούμε τις επιπτώσεις μιας κατασκευής με τον ερχομό της άνοιξης, μακροχρόνιες επιπτώσεις σε υδροβιότοπους κ.α).

Οι τσιμεντοβιομηχανίες, για παράδειγμα, θα μπορούσαν να ενώσουν τις δυνάμεις τους και να προχωρήσουν στην κατασκευή ενός ακόμα πιο οικολογικού εργοστασίου παραγωγής τσιμέντου, κλίνκερ και αδρανών υλικών όπως και ανακύκλωσης. Αυτή η συμπαραγωγή θα δημιουργούσε κατ'επέκταση επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε άλλες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας τους.

Γενικά δεν υπήρχε κάποια σύνδεση της έκθεσης βιωσιμότητας με στοιχεία της χρηματοοικονομικής κατάστασης, γεγονός που ισχυροποιεί την άποψη ότι οι εταιρίες δεν έχουν εντάξει την αειφορία στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Επίσης το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να κατευθύνει τον αναγνώστη της έκθεσης βιωσιμότητας ώστε να εστιάζει την προσοχή του σε συγκεκριμένα θέματα π.χ στους εργαζόμενους που απασχολεί η εταιρία, να αποκαλύπτει τις ηλικιακές κατηγορίες ανά τομέα της δραστηριότητας τους και σε ποιους τομείς κάνει outsourcing ή π.χ όχι απλά δίνει κάποια ποσά για εκπαίδευση σε θέμα Υγείας και Ασφάλειας αλλά σε κάθε εργαζόμενο πόσα επενδύει.

Επίσης προκειμένου ο αναγνώστης της έκθεσης βιωσιμότητας να σχηματίζει εύκολα μια ολοκληρωμένη άποψη για το αν οι τιμές που διαβάζει στην έκθεση αειφορίας μιας οντότητας βρίσκονται σε καλά επίπεδα, πρέπει να γίνεται μία σύγκριση ποσοτική ή ποιοτική με τις άλλες οντότητες του ίδιου κλάδου (π.χ εκπομπές ρύπων ανά τόνο τσιμέντου ή όπως ανέφερα παραπάνω σε κάθε εργαζόμενο πόσα επενδύονται). Αυτή η διαφάνεια

στην αποτύπωση των τιμών, αποτελεί ένδειξη ωριμότητας και θα έπρεπε να προστεθεί στο ερωτηματολόγιο μέσω μιας μεθόδου βαθμολογίας.

Η προσθήκη μιας κλίμακας βαθμολογίας των ερωτήσεων, θα βοηθούσε τον αναγνώστη του ερωτηματολογίου–να σχηματίσει έναν ευκρινή και σαφή τρόπο σύγκρισης για την ωριμότητα των εταιριών. Ίσως με μια δομή πιο φιλική στο SPSS, με παραγοντική ανάλυση των αποτελεσμάτων, ο αναγνώστης να είναι σε θέση να εντοπίσει ποια ζητήματα αειφορίας υστερούν ανά κλάδο, δραστηριότητα, περιοχή, κ.τ.λ.

Από το σύνολο των πτυχών της έρευνας, έγινε αντιληπτό ότι οι συντάκτες τους δεν στράφηκαν τόσο στην δημιουργία μιας μη χρηματοοικονομικής αναφοράς αλλά ενός διαφημιστικού φυλλαδίου για την οικονομική ευρωστία της εταιρίας τους.

Στην αναφορά του ΕΛΛΑΚΩΡ, από τις πρώτες σελίδες (σελ. 5) κάνει λόγο για:

- Επικαιροποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου
- Δημιουργία εργαλείου παρακολούθησης και καταγραφής βασικών δεικτών επίδοσης σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης (ESG)
- Ανάλυση ουσιαστών θεμάτων με την συμμετοχή, για πρώτη φορά, εκπροσώπων των ενδιαφερομένων μερών

Ενώ η ΑΒΑΞ όπως αναφέρει στην σελ. 4 της έκθεσης βιωσιμότητας του 2017, περιορίζει την ανάλυση ουσιαστικότητας, σε θέματα που αφορούν στις εγκαταστάσεις της (κεντρικά γραφεία και κεντρικό συνεργείο) και στα έργα που αναλαμβάνει η Εταιρία στην Ελλάδα. Τα γεγονότα και τα έργα που αναφέρονται αποδεικνύουν ότι δεν έχει γίνει αντιληπτό ότι το νόημα της έκθεσης βιωσιμότητας δεν εντοπίζεται στις εργολαβίες-εργοτάξια και στις εγκαταστάσεις της επιχειρήσεις αλλά στις ενέργειες στις οποίες προβαίνει με κεντρικό άξονα τα (ESG) θέματα.

Όσο και οι δύο εταιρίες συνεχίζουν με την ανάπτυξη των οικονομικών τους μεγεθών και την παρουσίαση των θυγατρικών τους. Αν οι εταιρείες επαναπροσδιορίσουν τα κίνητρα τους σε θέματα αειφορίας, θα ξεκινήσουν την σύνταξη μιας έκθεσης βιωσιμότητας πάνω σε σωστές βάσεις. Με αυτή τη μεταστροφή είναι πιθανόν να εντοπιστούν νέες ευκαιρίες αφενός αλλά και κίνδυνοι αφετέρου όπου θα δοθούν λύσεις μέσα από το πρίσμα της αειφορίας.

Το επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να διατηρεί σε ισορροπία τα οικονομικά μεγέθη και ενέργειες για βιωσιμότητα, αναδεικνύοντας τα αποτελέσματα των εκρών τους. Ίσως σε αυτό, να έδινε λύση η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, όπως αυτού της εργασίας μας, προκειμένου να καθοδηγήσει προς αυτήν την κατεύθυνση. Στη συνέχεια, θα μπορούσαμε να προχωρήσουμε και την αποκάλυψη θεμάτων διπλής υλικότητας (επιπτώσεις ουσιαστικότητας και τις οικονομικές επιπτώσεις για το πόσο επηρεάζονται από το περιβάλλον, χωρίς να αγνοείται η αλληλεπίδραση τους), οδηγώντας την έκθεση βιωσιμότητας μιας επιχείρησης σε υψηλά επίπεδα ωριμότητας.

Η ερώτηση αν «Παρέχει η εταιρεία μια σαφή και περιεκτική περιγραφή του επιχειρηματικού της μοντέλου» παροτρύνει τον αναγνώστη της έκθεσης να αναζητήσει τα βασικά στοιχεία της δομής, της υπό έρευνα επιχείρησης, και να τα εντοπίσει μέσα από την περίληψη τους τον «Χαρακτήρα» της εταιρίας και την στάση της απέναντι στα θέματα αειφορίας (ενέργειες πάνω σε θέματα αποτελεσμάτων από εκροές). Στον συγκεκριμένο τομέα, οι τσιμεντοβιομηχανίες ανευρέθηκαν σε καλύτερο επίπεδο ωριμότητας από ό,τι ο κατασκευαστικός κλάδος γιατί εμφανίζουν μια σταθερή δραστηριότητα ώστε να μπορούν να εντοπιστούν οι επιπτώσεις τους στο περιβάλλον, στην κοινωνία και στην διακυβέρνηση. Στον κατασκευαστικό κλάδο, για λόγους που αναφέρονται παραπάνω, η οργάνωση τρόπων αντιμετώπισης είναι αδύνατη, συνεπώς δεν προσδιορίζεται σχετικό πρόγραμμα ενεργειών στην έκθεση βιωσιμότητας τους. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να διευκρινιστεί ότι στις κατασκευαστικές εταιρίες, είναι αναγκαίο να προσδιορίζεται το είδος της κατασκευής, καθώς άλλες επιπτώσεις-αποτελέσματα επιφέρει κατά περίπτωση, η κατασκευή ενός κτηρίου, αγωγού, γέφυρας ή δρόμου. Ο συγκεκριμένος προσδιορισμός θα ανέτρεπε το

γεγονός ότι οι εταιρίες μένουν σε γενικότατες λόγω της αβεβαιότητας για την ανάληψη κάποιου έργου, και θα συνεισέφερε στην προσπάθεια καθορισμού της ωριμότητας, ώστε να αναπτύξουν ενέργειες επώλωσης από τα αποτελέσματα των εκροών τους.

Συνέπεια της αβεβαιότητας αποτελεί η διεύρυνση των δραστηριοτήτων. Ειδικά η J&B (σελ. 17) θεωρεί ότι η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της, συντελείται μέσα από την ανάπτυξη, όπως στα πρότυπα των μεγάλων διεθνών κατασκευαστικών Ομίλων, με διαφοροποίηση των εσόδων μέσω διεύρυνσης των δραστηριοτήτων σε συναφείς τομείς facility management (συντήρηση, λειτουργία & διαχείριση μεγάλων κτιρίων), διαχείριση & επεξεργασία στερεών, ειδικών και βιολογικών αποβλήτων, συντήρηση μεγάλων έργων υποδομής, ανάληψη αρμοδιοτήτων τοπικής αυτοδιοίκησης για τον καθαρισμό, συντήρηση και σήμανση του οδικού δικτύου, περιβαλλοντικά έργα. Σαφώς εδώ διαπιστώνεται μια αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της σε βάρος της αειφορίας της. Παραδείγματος χάριν, αν δεσμευόταν σε μια δραστηριότητα όπως αυτή της κατασκευής αυτοκινητοδρόμων, θα ήταν αναμενόμενη μια αειφόρα στρατηγική όπως η μείωση του CO2 ανά χιλιόμετρο αυτοκινητοδρόμου ή η μείωση των εργατικών ατυχημάτων ανά χιλιόμετρο αυτοκινητοδρόμου κ.λ.π. Αντιλαμβανόμαστε ότι η ένταξη τόσων δραστηριοτήτων υπαγορεύεται από μια στρατηγική «επιβίωσης» και όχι αειφορίας. Αυτό φαίνεται και από το Επιχειρηματικό μοντέλο της στην σελ. 19 το οποίο εμφανίζει μια άναρχη δομή. Παρόμοια κινείται και η ΕΛΛΑΚΤΩΡ ως ένας όμιλος εταιριών. Το επιχειρηματικό της μοντέλο, σελ. 22,23, εμφανίζεται πολύ κατανοητό αλλά σταματάει στις ``ΕΚΡΟΕΣ`` και δεν προχωράει στα αποτελέσματα των εκροών. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί αναμενόμενο αφού εμπεριέχει τόσες κύριες δραστηριότητες (Παραχωρήσεις, Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, Περιβάλλον- ανακύκλωση, Κατασκευή, Ανάπτυξη Ακινήτων) που καθιστά αδύνατο των εντοπισμό τους, συνεπώς θα πρέπει να αναρτάται έκθεση βιωσιμότητας σε κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά.

Στις ερωτήσεις «Μέσα στην περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου, παρέχει η εταιρεία μια σαφή σύνδεση και μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των κινδύνων και των ευκαιριών της;» και «Περιλαμβάνει η εταιρεία περιγραφή σχετικά με τη σχέση του επιχειρηματικού της μοντέλου με ζητήματα οικονομίας και βιωσιμότητας;» καταγράφεται μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των κατασκευαστικών και των τσιμεντοβιομηχανιών, όπου οι περιορισμοί για υλικά πιο φιλικά στο περιβάλλον έχουν ξεκινήσει έναν αγώνα για την δημιουργία καινοτόμων υλικών, εφάμιλλα των παλαιών και πιο φιλικά στο περιβάλλον. Επίσης η παραγωγή (τσιμέντου, σκυροδέματος, κλίνκερ κ.τ.λ) διατηρεί σταθερά στόχους αειφορίας για μείωση των ρυπογόνων διαδικασιών παρασκευής τους. Αυτό δημιουργεί συγχρόνως μεγάλες ευκαιρίες αλλά και κινδύνους ώστε να βρεθεί κάποιο προϊόν σε μικρότερο κόστος παραγωγής (π.χ. από την χρήση Α.Π.Ε) ή να σταματήσει η παραγωγή κάποιου προϊόντος λόγω υπέρβασης των εναέριων ρύπων. Ο κλάδος των κατασκευαστικών δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα από διαδικασίες αειφορίας καθώς δεν μπορούν να αναδειχτούν, αφού δεν έχουν σταθερό προϊόν και χώρο δραστηριοτήτων. Έτσι ανέπτυξαν πολλές επιπλέον δραστηριότητες που ξεφεύγουν της έννοιας της κατασκευαστικής εταιρίας, κυρίως μέσω θυγατρικών τους, (όπως παραχωρήσεις, εκμετάλλευση αιολικών πάρκων, ανακύκλωση απορριμμάτων, θερμική ενέργεια, εκμετάλλευση λατομείων, ανάπτυξη ακινήτων, Real Estate, Τηλεπικοινωνίες (Ιντρακατ). Η πολυσχιδής δραστηριότητά τους, περιορίζει τις δυνατότητες ανίχνευσης της ουσιαστικότητας των επιχειρήσεων κατά τρόπο ώστε να αναγνωρισθεί η στρατηγική τους σε θέματα αειφορίας.

Η ερώτηση αν «Περιγράφει η εταιρεία το βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο δυναμικό του επιχειρηματικού της μοντέλου;» οδηγεί στην παρατήρηση ότι μόνο οι τσιμεντοβιομηχανίες μπορούν να προβούν σε έναν προγραμματισμό. Στις κατασκευαστικές, ο προγραμματισμός αναδεικνύεται πολύ δύσκολος. Επί παραδείγματι, η έκθεση βιωσιμότητας της ΕΛΛΑΚΤΩΡ, παρόλο που την διακρίνει μεγάλη ωριμότητα, έχει

στόχους μόνο μέχρι το 2022 ενώ και οι δύο εταιρίες συμφωνούν στους στόχους του ΟΗΕ για βιώσιμη ανάπτυξη 2030.

Παρόμοιοι περιορισμοί ισχύουν για την αποκάλυψη των πληροφοριών σχετικά με το αν «Παρέχει η εταιρεία μια σαφή περιγραφή των εξαρτήσεων του επιχειρηματικού της μοντέλου και των επιπτώσεων του σε θέματα βιωσιμότητας;» Οι τσιμεντοβιομηχανίες το παρέχουν σε υψηλό βαθμό λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων τους, ενώ ο κατασκευαστικός κλάδος εγκαταλείπει σιγά σιγά τις κατασκευές και ψάχνει άλλους κερδοφόρους τομείς, εμπλουτίζοντας το επιχειρηματικό του μοντέλο και με άλλες δραστηριότητες. Μια λύση για τις κατασκευαστικές θα ήταν να στραφούν στην καινοτομία για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στα πλαίσια του (ESG) πάντα, π.χ να αναπτύξουν κάποιο μηχάνημα που να στρώνει πιο γρήγορα την ασφάλτο σε ένα δρόμο.

Οι εταιρείες γενικά δεν αποκαλύπτουν τις αρνητικές και θετικές εξαρτήσεις και επιπτώσεις από την επιχειρηματική τους δραστηριότητα τουλάχιστον όχι άμεσα. Αυτό γίνεται έμμεσα αντιληπτό, από την στροφή των τσιμεντοβιομηχανιών στην καινοτομία και στον κατασκευαστικό κλάδο με την εύρεση συναφών κατασκευαστικών δραστηριοτήτων ώστε να μειώσουν την εξάρτηση τους από το κλασικό προϊόν τους.

Σε όλη την έρευνα δεν προέκυψαν περιπτώσεις όπου κάποια εταιρία γνωστοποιεί στην έκθεση της κινδύνους που σχετίζονται με την βιωσιμότητα. Αυτό πιθανόν συμβαίνει διότι ο κίνδυνος θα πρέπει να συνοδεύεται με προτάσεις λύσεων προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Κίνδυνοι σίγουρα πάντα υπάρχουν αλλά στην έρευνα μας εντοπίζονται στην σφαίρα του νομοθετικού πλαισίου που διέπει την λειτουργία τους και είναι κοινός για όλες τις εταιρίες του κλάδου. Ίσως εδώ θα πρέπει να συγκρίνουμε αντίστοιχες τιμές τελικού προϊόντος όσο γίνεται σε χονδρεμπόριο και ρύπων ανά τόνο παραγωγής, μεταξύ Ελληνικών και Ευρωπαϊκών τσιμεντοβιομηχανιών. Η συγκεκριμένη αντιπαραβολή, θα βοηθούσε ώστε να μπορέσουμε να συγκρίνουμε το κόστος παραγωγής σε σχέση με την δημιουργία ρύπων το οποίο συνεπάγεται κέρδος εις βάρος του περιβάλλοντος. Επίσης καλός δείκτης, προκειμένου να απαντηθεί αυτό το ερώτημα, είναι και ο τόνος παραγωγής και (π.χ εργατικά ατυχήματα) για να σχηματίζεται μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με το κέρδος αυτών των εταιριών σε βάρος της βιωσιμότητας.

Γενικά δεν διαπιστώνεται αποκάλυψη πληροφοριών για ευκαιρίες από την βιωσιμότητα. Σε μεγάλο βαθμό, ό,τι αποκαλύπτεται, προκύπτει κατόπιν νομοθετικών ρυθμίσεων που επιβάλλεται στις εταιρίες με τον φόβο των ποινών. Χαρακτηριστικό είναι ότι από τις έξι εταιρίες, μόνο 2 προέβησαν στην σύνταξη έκθεσης βιωσιμότητας για το έτος 2020. Αυτό συμβαίνει γιατί λόγω έλλειψης εντοπισμού ευκαιριών δεν διαθέτουν κάτι νέο να κοινοποιήσουν στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ειδικά η J&B στον ιστότοπό της, δεν έχει αναρτήσει άλλη έκθεση από το 2017, εξαιτίας της έλλειψης νέου αξιόλογου περιεχομένου.

Η ερώτηση σχετικά με την προγραμματισμό για την υλοποίηση ενός πιο αειφόρου επιχειρηματικού μοντέλου, στις τσιμεντοβιομηχανίες είναι αρκετά σαφής με κατευθύνσεις ως προς τη λειτουργία, προϊόντα φιλικά στο περιβάλλον και την κοινωνία. Για τον κλάδο των κατασκευών, η ευρωστία της επιχείρησης συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό. Καθώς μη γνωρίζοντας την φύση και τις απαιτήσεις του επόμενου έργου της, η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να αποκτήσει άμεσα τα απαραίτητα εφόδια για την απρόσκοπτη ολοκλήρωση του έργου. Είναι χαρακτηριστικό ότι η J&B απασχολεί προσωπικό 1675 εργαζόμενων (σελ. 13) και η EBITDA, το 2020, 26.710 (<https://avax.gr/wp-content/uploads/2020/09/AVAX-2020-6M-Greek.pdf>) ενώ ο ΕΛΛΑΚΤΩΡ έχει 7.245 και EBITDA 30.133 χιλ ευρώ, στον κατασκευαστικό τομέα παρατηρείται το φαινόμενο των αλληλοϋποστηριζόμενων δραστηριοτήτων μέσω των θυγατρικών του Ομίλου.

Στον κλάδο των τσιμεντοβιομηχανιών, τα KPIs είναι ευδιάκριτα, π.χ. θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η δυναμικότητα παραγωγής ανά ημέρα. Ωστόσο στον κατασκευαστικό κλάδο δεν μπορεί να συμβεί αυτό διότι η εταιρεία δεν μπορεί να εμβαθύνει στην υλικότητα. Εν τούτοις, μελετώντας το από την πλευρά της αειφορίας, θα μπορούσαμε να το εξετάσουμε

και σε σχέση με την παραγωγή ρύπων, κατανάλωση νερού, κατανάλωση ρεύματος, εργατικά ατυχήματα κ.α. Αναζητώντας ένα καλό επίπεδο ωριμότητας, θα ήταν εφικτό να συμπεριλάβουμε και την ανακύκλωση για την δημιουργία αδρανών υλικών, τη χρήση Α.Π.Ε για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών κ.α. Με αυτό τον τρόπο, οι εταιρίες θα αναπτύξουν έντονα την στρατηγική βιωσιμότητας, ενισχύοντας τα KPIs για δημιουργία εσόδων και δημιουργία αξίας μακροπρόθεσμα μέσω καινοτόμων προϊόντων και ανακύκλωσης οργανικών αποβλήτων. Αντιθέτως, οι κατασκευαστικές εταιρίες δεν έχουν την ίδια δυνατότητα με την υπάρχουσα κατάσταση, διότι οι παραγωγικές τους δυνάμεις απασχολούνται σε όποιο έργο μπορεί να αναλάβει κάθε φορά η εταιρία. Η δημιουργία θυγατρικών παρατηρείται συχνά, με αποτέλεσμα την ύπαρξη μιας μητρικής εταιρίας με έργο την (κατασκευαστική) υποστήριξη των θυγατρικών της (INTRAKAT- INTRACOM HOLDINGS, ΑΚΤΡΩΡ-ΑΚΤΩΡ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ Α.Ε., ΑΤΤΙΚΗ ΟΔΟΣ Α.Ε, ΑΤΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ Α.Ε, ΜΟΡΕΑΣ Α.Ε, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΑΣ ΜΑΡΙΝΑΣ ΑΛΪΜΟΥ, ΗΛΕΚΤΩΡ Α.Ε ΚΑΙ πολλές άλλες , ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ- ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ, ΘΕΡΜΟΗΛΕΚΤΡΙΚΗ Α.Ε, ΗΡΩΝ Ι, ΙΙ. ΘΕΡΜΟΗΛΕΚΤΡΙΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ ΒΙΩΤΙΑΣ Α.Ε, ΤΕΡΝΑ ΛΕΥΚΟΛΥΘΟΣ Α.Ε, J&B ΕΤΕΘ Α.Ε, ΕΛΒΙΞ Α.Ε.,ΑΥΤΕΚΟ Α.Ε., VOLTERRA Α.Ε, ΑΝΕΜΑ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΚΥΚΛΑΔΩΝ, MONDO, ERGONET Α.Ε ΚΑΙ ΑΚΙΝΗΤΑ ΕΥΒΟΙΑΣ). Συνεπώς γίνεται αντιληπτό, ότι οι κατασκευαστικές εταιρίες λειτουργούν με συγκεκριμένη εσωτερική πελατεία ή αν στραφούν προς ανάληψη κάποιου έργου, θα είναι τις περισσότερες φορές με σκοπό να το εντάξουν στην αντίστοιχη θυγατρική προς εκμετάλλευση του. Ως εκ τούτου, η δημιουργία και εξέλιξη των KPIs δεν έχει νόημα αφού ο τελικός πελάτης είναι εσωτερικών συμφερόντων. Συμπερασματικά τα KPIs από την οπτική της αειφορίας, πρέπει να αναλυθούν ως προς τις δραστηριότητες ξεχωριστά π.χ για τις εταιρίες εκμετάλλευσης δρόμων θα ήταν πόσα τροχαία ατυχήματα συμβαίνουν ανά διελεύσεις ή για ένα αιολικό πάρκο πόσα MWh δίνει ανά στρέμμα δίχως επιπτώσεις στην χλωροπανίδα (π.χ συγκρούσεις πτηνών στα πτερύγια) όπου θα έπρεπε να προβεί σε ενέργειες για αποκατάσταση του προβλήματος (π.χ μείωση των ανεμογεννητριών ανά στρέμμα). Παρατηρείται συχνά η πρακτική από τις εταιρείες να επικαλούνται διεθνή πρότυπα, γεγονός που τελικά δεν βελτιώνει το βαθμό ωριμότητας της έκθεσης, αφού δεν τεκμηριώνει πώς βελτιώνει ουσιαστικά τη στρατηγική της για αειφορία.

Η ωριμότητα μιας έκθεσης βιωσιμότητας αποτελεί ένα πολυπαραγοντικό πρόβλημα, διότι ξεκινάει από τους πόρους και καταλήγει σε αυτούς καθώς δεν είναι ανεξάντλητοι. Το τίμημα που πρέπει να πληρώσει για την λειτουργία της μια επιχείρηση για τους πόρους της, υλοποιείται με διάφορους τρόπους π.χ στις τιμμεντοβιομηχανίες τα δαπανηρά συστήματα ανακύκλωσης νερού, οι περιορισμοί αέριων ρύπων, οι επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία με παροχή προνομίων σε αυτή και γενικά μετριασμό του αντίκτυπου σε ότι άλλο μπορεί να θεωρηθεί πόρος. Αυτό άμεσα ενδεχομένως στερεί κέρδη από την επιχείρηση αλλά μακροπρόθεσμα αποβαίνει στο συμφέρον της ίδιας της εταιρίας, της κοινωνίας όπου δραστηριοποιείται (πελάτες και εργαζόμενοι) και του πλανήτη γενικότερα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization and Environment*, 29(1), 74–96. <https://doi.org/10.1177/1086026615592930>
- Adams, C.A. (2017a), “Conceptualizing the contemporary corporate value creation process”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 906-931.
- Adams, C. (2017b), *Understanding Integrated Reporting: The Concise Guide to Integrated Thinking and the Future of Corporate Reporting*, Routledge.
- ATHEX (2019), Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2019, <https://www.athexgroup.gr/documents/10180/5665122/GRSG+REPORTING+GUIDE/e4f7fa48-d16a-4156-b9da-fbc27282a227>
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York, NY: McGraw- Hill/Irwin.
- Agenda 2030 (2015), “The UN sustainable development goals”, available at: www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/ (accessed 25 June 2017).
- Bartelmus, P. (1999). *Economic growth and patterns of sustainability*. Wuppertal, Germany: Wuppertal Institute.
- Baumgartner, R.J. and Ebner, D. (2010), “Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels”, *Sustainable Development*, Vol. 18 No. 2, pp. 76-89.
- Bergman, B. and Klefsjö, B. (2010), *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, 3rd ed., Studentlitteratur, Lund.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, Vol.65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N.M.P., Rana, P. and Short, S.W. (2015), “Value mapping for sustainable business thinking”, *Journal of Industrial and Production Engineering*, Vol. 32 No. 1, pp. 67-81.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Boström, M., Jönsson, A.M., Lockie, S., Mol, A.P. and Oosterveer, P. (2015), “Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities”, *Journal of Cleaner Production*, No. 107, pp. 1-7.
- BSDGlobal (2002), “Business and sustainable development”, available at: www.iisd.org/business/ (accessed July 24, 2013).
- Busco, C., Fiori, G., Frigo, M.L. and Angelo, R. (2017), “Sustainable development goals: integrating sustainability initiatives with long term value creation”, *Strategic Finance*, pp. 28-37, available at: <https://iris.luiss.it/retrieve/handle/11385/175081/54484/BuscofioriFrigoRiccaboni2017.pdf>
- Busco, C., Malafronte, I., Pereira, J. and Starita, M.G. (2019), “The determinants of companies’ levels of integration: does one size fit all?”, *The British Accounting Review*, Vol. 51 No. 3, pp. 277-298.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Cheng Siew Goh, S.M.ASCE and Steve Rowlinson “Conceptual Maturity Model for Sustainable Construction” 2013 American Society of Civil Engineers. DOI: [10.1061/\(ASCE\)LA.1943-4170.0000129](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000129). ©
- Chesbro, G. (2008) *Open business model*. IP - Management / Trans. from English. VN Egorova. - M.: Generation, 352p.

- Clinton, L., & Whisnant, R. (2019). Business model innovations for sustainability. In G. G. Lenssen, & N. C. Smith (Eds.), *Managing sustainable business: An executive education case and textbook* (pp. 463–503). Amsterdam: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_22
- Christensen Johnson, M., K., Kagermann H. (2009) Update business model // Harvard Business Review. No 3. – p. 63.
- Debelak, D. (2009) *Business Models: Principles for creating a thriving organization.* - Publishing house "Grebennikov", 256 p.
- DeSimone, L. D., & Popoff, F. (2000). *Eco-efficiency. The Business Link to sustainable development.* Cambridge, MA: MIT Press.
- Development Finance Corporation, (2011), 7.1 ENVIRONMENTAL ASSESSMENT PROCESS <https://www3.opic.gov/environment/eia/greenfields/Chapter%207%20-%20Environmental%20Impact%20Assessment.pdf>
- WILLMOT DIXON (2010) The Impact of Construction and the built Environment, briefing note 33, <https://www.willmottdixon.co.uk/asset/9462/download>
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559–1570. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.08.002>
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2014). *Organizational change for corporate sustainability.* London, UK: Routledge.
- EFRAG 2021, *The Role of the Business Model in Financial Reporting*, European Financial Reporting Advisory Group, Brussels. , www.efrag.org
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.* Mankato, MN: Capstone.
- Elkington, J. (2002). *Cannibals with forks.* Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. (2004), "Enter the triple bottom line", available at: www.johnelkington.com/TBLeElkington-chapter.pdf (accessed September 15, 2013).
- Gorevaya E, Khayrullina M (2015), Evolution of Business Models: Past and Present Trends, 22nd International Economic Conference – IECS 2015 "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies", IECS 2015, *Procedia Economics and Finance* 27 (2015) 344 – 350, doi: 10.1016/S2212-5671(15)01005-9 GRI 101 (2016), "Foundation 101 - reporting principles", available at: www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/).
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2007) *Leading the revolution.* - SPb: BestBusinessBooks, 368 p. Higgins, C. and Coffey, B. (2016), "Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis", *Journal of Cleaner Production*, No. 136, pp. 18-29.
- Holliday, C. O. J., Schmidheiny, S., & Watts, P. (2002). *Walking the talk. The business case for sustainable development.* Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Høgevd, N.M. and Svensson, G. (2012), "A business sustainability model: a European case study", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 27 No. 2, pp. 141-151.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013a), "Basis for conclusions", International/IRS Framework, IIRC, available at: www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-Basis-forconclusions-IR.pdf (accessed 18 March 2020).

- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013b), "The international framework", available at www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf (accessed 18March 2020).
- IIRC 2013a, The International <IR>Framework, International Integrated Reporting Council, London.
- IIRC 2013b, Business Model: Background Paper for Integrated Reporting
- IIRC 2013c, Capitals: Background Paper for IR, International Integrated Reporting Council, London.
- Isaksson, R. (2019), "A proposed preliminary maturity grid for assessing sustainability reporting based on quality management principles", *Quality management principles* pp. 451-467.
- Isaksson, R. and Cöster, M. (2018), "Testing a maturity grid for assessing sustainability reports", the 11th PMA, Performance Measurement and Management in a Globally Networked World, 23–26 September, Warsaw, available at: www.diva-portal.org
- Itzel D. Meza-Ruiz, Luis Rocha-Lona, María del Rocío Soto-Flores, JoseArturo Garza-Reyes, Vikas Kumar, and Gabriela Citlalli Lopez-Torres (2017), "Measuring Business Sustainability Maturity-Levels and Best Practices ", 27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM2017, 27-30 June 2017, Modena, Italy, pp. 756, doi: 10.1016/j.promfg.2017.07.176
- Kim, C.W., Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston:Harvard Business School Press.
- Linder, J., Cantrell, S. (2000) *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432–452. <https://doi.org/10.1002/bse.609>
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner oduction*, 25(0), 14–26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- Lozano, R., Nummert, B. and Ceulemans, K. (2016), "Elucidating the relationship between sustainability reporting and organisational change management for sustainability", *Journal of Cleaner Production*, No. 125, pp. 168-188.
- Lozano, R. (2018). Sustainable business models: Providing a more holistic Perspective. *Bus Strat Env*. 2018;27:1159–1166. <https://doi.org/10.1002/bse.2059>
- Ludeke-Freund, F. (2009), "Business model concepts in corporate sustainability contexts from rhetoric to a generic template for 'business models for sustainability'", available at: www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publication/FlorianLuedeke_Freund_Business_Model_Concepts_in_Corporate_Sustainability_Context.pdf (accessed May 16, 2013).
- Ludeke- Freund, F. (2010, October). Towards a conceptual framework of business models for sustainability. Proceedings of the Knowledge collaboration & learning for sustainable innovation ERSCP-EMSU Conference, Delft, Netherlands, 49. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2565.0324>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92. Retrieved from <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 3-8.
- Markides, C. (2010) *The new business model: strategy of painless innovation* The new business model: strategy of painless innovation. – M.:Alpina Publisher, 298p.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1). <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>

- Nielsen, C., Roslender, R. and Bukh, P.N. 2009, 'Intellectual Capital Reporting: Can a Strategy Perspective Solve Accounting Problems?', in M.D. Lytras and P. Ordonez de Pablos (eds), Knowledge Ecology in Global Business, IGI Global, Hershey: 174–91.
- Nils M. Høgevold and Göran Svensson, Beverly Wagner, Daniel J. Petzer, H.B.
- Klopper, Juan Carlos Sosa Varela, Carmen Padin, Carlos Ferro.(2014) Sustainable business models, Corporate reasons, economic effects, social boundaries, environmental actions and organizational challenges in sustainable business practices, pp 5 , The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/1746-5265.htm
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach. University of Lausanne, Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of Association for Information AIS, Vol. 16(1).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers: (self-published).
- Osterwalder, A., Pine, I. (2013) Building of business models - M: Alpina Publisher Series // Skolkovo, 288 p.
- Padin, C. and Svensson, G. (2013), "A multi-layer matrix model of sustainable tourism: process, measurement areas, gap and reconnection analysis", European Business Review, Vol. 25 No. 2, pp. 206-216.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. European Journal of Information Systems, 13(4), 302-314.
- Maas, K., Schaltegger, S. and Crutzen, N. (2016), "Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting", Journal of Cleaner Production, No. 136, pp. 237-248.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. Journal of Business Research, 58(6), 726-735.
- Morris, M., Minet, S., Richardson, J., & Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. Journal of Small Business Strategy, 17(1), 27- 50.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Pojasek, R. B. (2012). Implementing a sustainability management system. Environmental Quality Management, 22(1), 83– 90. <https://doi.org/10.1002/tqem.21319>
- Prakhalad K, Hamel G, Competing for the Future. – M. – 1996
- Ramos, T.B. (2019), "Sustainability assessment: exploring the frontiers and paradigms of indicator approaches", Sustainability, Vol. 11 No. 3, pp. 824-837.
- Rodrigo Lozano, (2017). Sustainable business models: Providing a more holistic Perspective. DOI: 10.1002/bse.2059
- Reid, D. (1995). Sustainable development. An introductory guide. London UK: Earthscan Publications.
- RobecoSAM (2013), "Corporate sustainability", available at: www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp (accessed August 12, 2013).
- Robèrt, K.-H. (2000). Tools and concepts for sustainable development, how do they relate to a general framework for sustainable development, and to each other? Journal of Cleaner Production, 8(3), 243–254. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00011-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00011-1)
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F.S. 3rd, Lambin, E., Lenton, T., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H., Nykvist, B., De Wit, C., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R., Fabry, V., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K.,

- Crutzen, P. and Foley, J. (2009), "A safe operating space for humanity", *Nature*, Vol. 461 No. 7263, pp. 472-475.
- Roome, N., & Louche, C. (2016). Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organisational transformation. *Organization and Environment*, 29(1), 11–35. <https://doi.org/10.1177/1086026615595084>
- Schaefer, A. (2004). Corporate sustainability – integrating environmental and social concerns? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(4), 179–187. <https://doi.org/10.1002/csr.70>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization and Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. and Schley, S. (2008), *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*, Random House Digital, New York, NY.
- Shafer, S.M., Smith, H.J. and Linder, J.C. 2005, 'The Power of Business Models', *Business Horizons*, 48 (3): 199–207.
- Slywotzky, A.J. (2006) Migration values. What will happen to your business the day after tomorrow?- M: «Mann, Ivanov and Ferber», 432 p.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "sustainability business model." *Organization and Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Svensson, G. and Wagner, B. (2012), "Business sustainability and e-footprints on earth's life and ecosystems – generic models", *European Business Review*, Vol. 24 No. 6, pp. 543-552.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.003>
- Trueblood Robert and Stevens Roy (1973), "Trueblood on the Trueblood Report", *Haskins& Sells Selected Papers*, 1973, σελ. 025-035 https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1226&context=dl_hs
- Tweedie, D. and Martinov-Bennie, N. 2015, 'Entitlementsand Time: Integrated Reporting's Double-Edge Agenda', *Social and Environmental Accountability Journal*, 35 (1): 49–61.
- Unerman, J. and Chapman, C. (2014), "Academic contributions to enhancing accounting for sustainable development", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 39 No. 6, pp. 385-394.
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models. *Organization and Environment*, 29(1), 97–123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
- Van Marrewijk, M. (2002). *Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability— Between agency and communion –*. Brussels, Belgium: European Union. European Social Fund.
- Vedovato M. (2016). Strategy Visualization, Cognitive Frames, and Strategy Renewal in SMEs, *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-13.
- Vos, R.O. (2007), "Defining sustainability: a conceptual orientation", *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, Vol. 82 No. 4, pp. 334-339.
- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wesley Mendes-Da-Silva (2020). Sustainable Business Models: A Systematic Review of Approaches and Challenges in Manufacturing. *Journal of Contemporary Administration* doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en | e-ISSN 1982-7849 | rac.anpad.org.br

ΟΒΕ (ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ. Ιούνιος 2019). Οι αναπτυξιακές
προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα

http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_13062019_REP.pdf

Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2019, Χρηματιστήριο Αθηνών, σελ. 16, 2019

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

A/A	Ερώτηση	Σημείωση
1.	Παρέχει η εταιρεία μια σαφή και περιεκτική περιγραφή του επιχειρηματικού της μοντέλου;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι Σημείωση: Περιγράφει την αποστολή, τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις εισροές, τις εκροές και τα αποτελέσματα που υποστηρίζει τη δημιουργία αξίας, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας εσόδων;)
1.a	Εάν ναι, επιλέξτε όλα τα βασικά στοιχεία επιχειρηματικού μοντέλου που περιγράφονται	Επιλέξτε όλα τα σχετικά στοιχεία που περιγράφονται Όπως: Αποστολή(σκοπός) Όραμα Διακυβέρνηση Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Επιχειρηματικές Επιπτώσεις (αποτελέσματα/εκροές) Δημιουργία αξίας (π.χ. δημιουργία εσόδων, ενδιαφερόμενοι φορείς, εξωτερικό περιβάλλον) Αλλιώς, καταγράψτε το
1.b	Περιγράψτε το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας και τα παραπάνω επιλεγμένα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό μοντέλο	Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
1.c	Χρησιμοποιεί η εταιρεία ένα γράφημα/εικόνες/γραφήματα/διάγραμμα, για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού της μοντέλου;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
1.d	Μέσα στην περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου, παρέχει η εταιρεία μια σαφή σύνδεση και μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των κινδύνων και των ευκαιριών της;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
1.e	Περιλαμβάνει η εταιρεία περιγραφή σχετικά με τη σχέση του επιχειρηματικού της μοντέλου με ζητήματα οικονομίας και βιωσιμότητας;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
1.f	Αναφέρετε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	Επιλέξτε όλες τις ισχύουσες αναφορές
1.g	Πώς θα κατατάσσατε την ποιότητα της αποκάλυψης και της περιγραφής του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας σε σχέση με τα βασικά ζητήματα οικονομικής και βιωσιμότητας;	Επιλέξτε: Υψηλή, Μεσαία ή Χαμηλή Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
2.	Περιγράφει η εταιρεία το βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο δυναμικό του επιχειρηματικού της μοντέλου;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι

2.a	Εάν ναι, παρακαλούμε αναφέρετε τα χρονικά πλαίσια και τις δυνατότητες.	Παρακαλώ επιλέξτε: Βραχυπρόθεσμα: 2020-2025 Μεσοπρόθεσμα: 2020-2030 Μακροπρόθεσμα: 2020-2050+
2.b	Εάν ναι, παρακαλούμε αναφέρετε τα χρονικά πλαίσια και τις δυνατότητες.	Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (μέγιστο 25 λέξεις). Περιγράφει η εταιρεία το επιχειρηματικό της μοντέλο (ή στοιχεία του) λαμβάνοντας υπόψη ένα βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο ή/και μακροπρόθεσμο δυναμικό Ποια εταιρεία περιγράφει ως βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο; (π.χ. Περιγράφει ορισμένους συγκεκριμένους στόχους, όπως μείωση των εκπομπών CO2 έως το 2030)
3.	Παρέχει η εταιρεία μια σαφή περιγραφή των εξαρτήσεων και του επιχειρηματικού της μοντέλου και των επιπτώσεων του σε θέματα βιωσιμότητας;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
		Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
3.a	Εάν ναι, ανατρέξτε στις 5 κορυφαίες εξαρτήσεις	Παρακαλώ γράψτε και κατατάξτε τις 5 κορυφαίες εξαρτήσεις (Χρησιμοποιήστε σύντομους όρους όπως "Ποιότητα νερού".)
3.a	Εάν ναι, αναφέρετε τις 5 κορυφαίες επιπτώσεις	Παρακαλώ γράψτε και κατατάξτε τις 5 πρώτες επιπτώσεις Χρησιμοποιήστε σύντομους όρους όπως "Υποβάθμιση της γης".
3.b	Η εταιρεία αποκαλύπτει τις αρνητικές και τις θετικές εξαρτήσεις και επιπτώσεις;	Παρακαλώ Επιλέξτε
3.c	Επιλέξτε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	Επιλέξτε όλες τις ισχύουσες αναφορές
3.d	Πώς θα κατατάσσατε την ποιότητα της αποκάλυψης και της περιγραφής του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας σε σχέση με τις βασικές εξαρτήσεις και τις επιπτώσεις σε ζητήματα αειφορίας;	Επιλέξτε: Υψηλή, Μεσαία ή Χαμηλή Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
4.	Μήπως η εταιρεία αποκαλύπτει τα σημαντικά ζητήματα αειφορίας που ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
4.a	Γνωστοποιεί η εταιρεία τα σημαντικά ζητήματα βιωσιμότητας που είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας της;	Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
4.a	Εάν ναι, ανατρέξτε στα κορυφαία 5 ζητήματα βιώσιμης υλικότητας	Επιλέξτε και κατατάξτε τα 5 κορυφαία ζητήματα βιωσιμότητας.
4.b	Εάν ναι, παρακαλούμε αναφέρετε τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία	Περιγράψτε συνοπτικά (έως 50 λέξεις).

	εντοπίζει τα σημαντικά ζητήματα αειφορίας.	Σημείωση: επαλήθευση της διαδικασίας για τον εντοπισμό σημαντικών μη χρηματοοικονομικών ζητημάτων (δηλ. Συμμετοχή ενδιαφερομένων, έρευνα γραφείου, έρευνες και ούτω καθεξής) και τις πτυχές διακυβέρνησης του προσδιορισμού τους (π.χ. τι υπογράφει το διοικητικό όργανο το αποτέλεσμα της διαδικασίας αναγνώρισης
4.c	Εάν ναι, περιγράψτε εάν και πώς η εταιρεία διαχειρίζεται από την βιωσιμότητα της υλικότητας της	Περιγράψτε εν συντομία το πολύ 50 λέξεις)
4.d	Εάν ναι, παρακαλούμε αναφέρετε εάν η εταιρεία αποκαλύπτει τόσο κινδύνους όσο και ευκαιρίες που σχετίζονται με ζητήματα υλικής αειφορίας.	Περιγράψτε εν συντομία το πολύ 50 λέξεις)
4.e	Χρησιμοποιεί η εταιρεία ένα πρότυπο μήτρας υλικότητας για να αποκαλύψει τους υλικούς παράγοντες της;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
4.f	Αναφέρετε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	Επιλέξτε όλες τις ισχύουσες αναφορές
4.g	Πώς θα κατατάσσατε την ποιότητα της αποκάλυψης και της περιγραφής της εταιρείας σχετικά με το επιχειρηματικό της μοντέλο σε σχέση με τα θέματα υλικής αειφορίας της;	Επιλέξτε: Υψηλή, Μεσαία ή Χαμηλή Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
5.	Η εταιρεία γνωστοποιεί στην έκθεσή της τους κινδύνους που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
5.a	Εάν ναι, περιγράψτε όλα τα στοιχεία που αναφέρονται	Παρακαλώ επιλέξτε (Περιγραφή των κινδύνων, Έλεγχοι κινδύνου, Μετρήσεις κ.α)
5.b	Ανατρέξτε στους 5 κορυφαίους κινδύνους που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας που αποκαλύπτονται	Επιλέξτε και κατατάξτε τους 5 κορυφαίους κινδύνους ESG (Κλίμα, Ποικιλία και ένταξη, Υγεία και την ασφάλεια, Περιβάλλον, Εφοδιαστική αλυσίδα. Παραβίαση ηθικής, καταπολέμηση της διαφθοράς και δωροδοκία, παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων)
5.c	Αναφέρετε στο κατά πόσον η εταιρεία αποκαλύπτει πώς σκοπεύει να αποτρέψει ή να μειώσει τις ανεπιθύμητες επιπτώσεις και τις πιθανές αποτυχίες που σχετίζονται με τους 5 κορυφαίους κινδύνους που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα	Περιγράψτε σύντομα (έως 50 λέξεις) . Για κάθε σημαντικό κίνδυνο, περιγράφεται ο πιθανός αντίκτυπος, καθώς και δραστηριότητες/μέτρα μετριασμού
5.d	Αναφέρετε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	Επιλέξτε όλες τις ισχύουσες αναφορές
5.e	Πώς θα βαθμολογούσατε την ποιότητα της γνωστοποίησης της	Επιλέξτε: Υψηλή, Μεσαία ή Χαμηλή Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50

	εταιρείας και την περιγραφή του επιχειρηματικού της μοντέλου σε σχέση με τους κινδύνους που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας;	λέξεις)
6.	Αποκαλύπτει η εταιρεία τις ευκαιρίες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
6.a	Αποκαλύπτει η εταιρεία τις ευκαιρίες για θέματα βιωσιμότητας;	Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
6.a	Εάν ναι, επιλέξτε όλα τα στοιχεία που αναφέρονται	Επιλέξτε (Περιγραφή ευκαιριών, πώς σκοπεύει η διοίκηση να επιτύχει αποτελέσματα, μετρήσεις, Χρονικό πλαίσιο Εάν είναι άλλο, διευκρινίστε εδώ)
6.b	Ανατρέξτε στις 5 κορυφαίες ευκαιρίες που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας (ESG) που αποκαλύπτονται.	Επιλέξτε και κατατάξτε τις 5 κορυφαίες ευκαιρίες ESG. Υγεία και την ασφάλεια Ηθική Πράσινος Κοινωνικές επενδύσεις Ποικιλία και ένταξη Εάν είναι άλλο, διευκρινίστε εδώ
6.c	Αναζητείστε εάν η εταιρεία αποκαλύπτει πώς σκοπεύει να επιτύχει βελτίωση σε αυτές τις 5 κορυφαίες ευκαιρίες ζητημάτων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα	Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
7.	Μήπως η εταιρεία γνωστοποιεί τη στρατηγική, τους στόχους, τα KPI, την παρακολούθηση και την πρόδοό της;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
7.a	Εάν ναι, επιλέξτε όλα τα στοιχεία που αναφέρονται	Παρακαλώ επιλέξτε: : Ναι ή Όχι
7.b	Αναφέρει η εταιρεία τις δυνατότητες της για τη στρατηγική βιωσιμότητας για δημιουργία εσόδων και δημιουργία αξίας μακροπρόθεσμα;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
7.c	Αναφέρει η εταιρεία τις συνεισφορές της στους στόχους των UN SDGs ;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
7.d	Αναφέρετε σε ποιες αναφορές είναι διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες	Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
7.e	Πώς θα κατατάσσατε την ποιότητα της αποκάλυψης και της περιγραφής του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας σε σχέση με τη στρατηγική της για την αειφορία;	Επιλέξτε: Υψηλή, Μεσαία ή Χαμηλή Περιγράψτε σύντομα την επιλογή σας (έως 50 λέξεις)
7.f.	Επιλέξτε όλα τα πλαίσια αναφοράς	Επιλέξτε όλα τα ισχύοντα πλαίσια

	βιωσιμότητας που χρησιμοποιεί αυτή η εταιρεία	αναφοράς(Πρότυπα αναφοράς βιωσιμότητας GRI, Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ, TCFD)
7.g	Ελέγχθηκαν όλες οι σχετικές εκθέσεις (διασφάλιση αναφοράς βιωσιμότητας);	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι
8	Υπάρχουν καλές πρακτικές αναφοράς σχετικά με την αποκάλυψη κινδύνων και ευκαιριών και τη σύνδεση με τα επιχειρηματικά μοντέλα;	Επιλέξτε: Ναι ή Όχι Περιγράψτε εν συντομία την καλύτερη πρακτική (έως 50 λέξεις). Αναφέρετε τον τύπο της αναφοράς, το έτος αναφοράς και τη σελίδα.

Πίνακας . 11. Ερωτηματολόγιο για αξιολόγηση ωριμότητας εκθέσεων βιωσιμότητας