

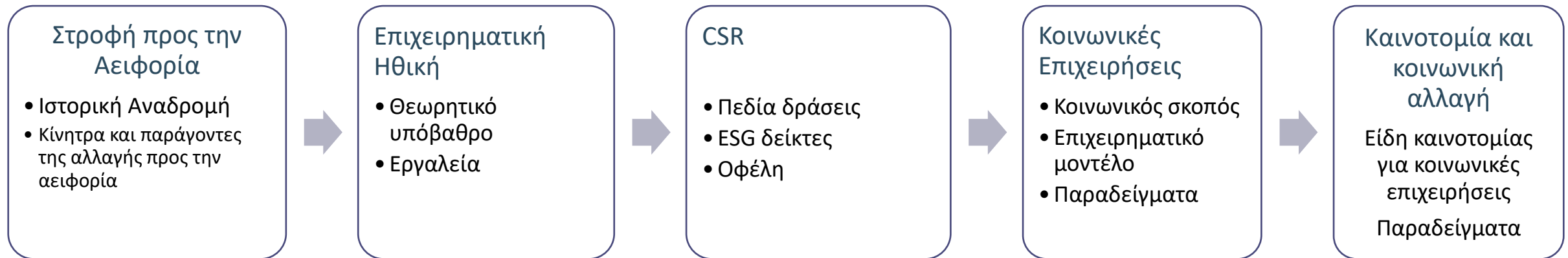
Κοινωνική Αλλαγή και Καινοτομία

3. CSR / ESG

Γιώργος Παπαγιαννάκης, PhD
Επικ. Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Ιωάννα Δεληγιάννη, PhD
Επικ. Καθηγήτρια, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχεδιάγραμμα Μαθήματος



Ποιος είναι ο σκοπός (και οι ευθύνες) μιας επιχείρησης;



M. Friedman

Economist (Nobel 1976)

“Η κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι μόνο μία: να χρησιμοποιεί τους πόρους που διαθέτει και να ενεργεί με στόχο την αύξηση των **κερδών** της...”

(1962)

Παραδοσιακή θεώρηση για
την σχέση CSR - Κερδοφορία

WIN - LOSE

CSR



- ❖ Πόροι που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αλλού
- ❖ Αυξάνει λειτουργικό κόστος
- ❖ Αυξάνει κόστος παραγωγής
- ❖ ...



Μείωση
κερδοφορίας

Όμως...

Οι επιχειρήσεις έχουν **επιρροή** σε περιβάλλον και κοινωνία => Ωφελιμισμός vs Δεοντολογισμός (π.χ. Pinto)

Οικονομικό όφελος αλλά με μη βιώσιμο τρόπο – **Externalities** => Διανεμητική Δικαιοσύνη (Απόβλητα σε ποταμούς)

Έχουν **δικαιώματα** και ευθύνες που μοιάζουν με τα ανθρώπινα => Δεοντολογισμός

Τα κοινωνικά-περιβαλλοντικά προβλήματα είναι δύσκολο να λυθούν πάντα και αποκλειστικά από τους κρατικούς φορείς. Οι επιχειρήσεις έχουν **ικανότητες και πόρους**.



J. Elkington

Authority in CSR

Οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνη απέναντι σε **όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη** και όχι μόνο προς τους μετόχους τους. Triple bottom line. (1997)

Υπευθυνότητα για τις πράξεις της



Αλλά και για τους άλλους...



Corporate Citizenship*

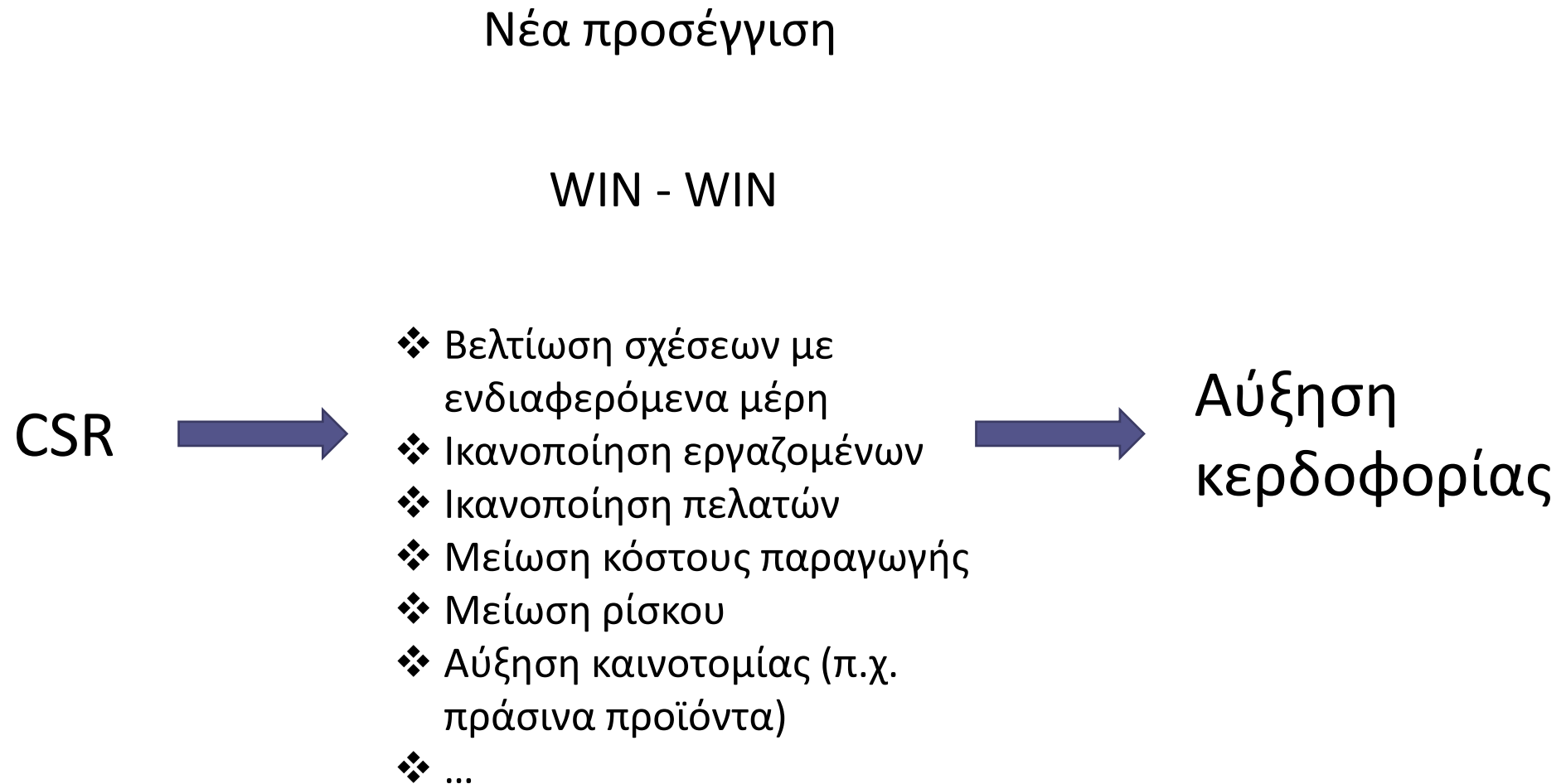


* Η ιδιότητα της εταιρείας ως πολίτης έχει αναδειχθεί ως σημαντικός όρος στη βιβλιογραφία της διοίκησης, ιδιαίτερα μετά τη Σύνοδο Κορυφής του ΟΗΕ (UN Global Corporate Citizenship summit), το 2002 στη Νέα Υόρκη. Βασίζεται στην έννοια της ευσυνείδητης συμπεριφοράς των πολιτών (υπεύθυνοι, με συνεισφορά στην κοινότητα και τήρηση του νόμου).

Εκτός από οφέλη στην κοινωνία και το περιβάλλον μήπως το CSR δημιουργεί και επιχειρηματικά οφέλη; Η ερώτηση αυτή δημιούργησε ένα ολόκληρο κλάδο που έδωσε έμφαση σε αυτό που αποκαλούμε “**the business case of CSR**”, «win- win» ή «shared value».

Η σχετική έρευνα είχε σκοπό να αναδείξει την ευθύνη και τη βιωσιμότητα ως μακροπρόθεσμη στρατηγική **με επιχειρηματικά οφέλη** όπως η ενθάρρυνση της καινοτομίας, η οικοδόμηση φήμης και η προσέλκυση ειδικευμένων υπαλλήλων.

Εάν θα μπορούσε να αποδειχθεί ότι οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές συνεισφέρουν στα κέρδη, θα καμπτόταν η αντίδραση όσων υποστήριζαν ότι δεν είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης (νέο-κλασικοί οικονομολόγοι).



License to operate (άδεια λειτουργίας)

- ❑ Η **κοινωνία** δίνει στις επιχειρήσεις την άδεια να λειτουργούν. Απαιτεί ολοένα και περισσότερο από αυτές να επιδεικνύουν ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά.
- ❑ Οι **υπάλληλοι** περιμένουν μια δίκαιη αντιμετώπιση.
- ❑ Οι **καταναλωτές** σεβασμό στα δικαιώματά τους.
- ❑ Τα ενδιαφερόμενα μέρη (**Stakeholders**) πιέζουν για διαφάνεια και υπευθυνότητα.

Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)



Σύμφωνα με τη θεωρία, ο διευθύνων σύμβουλος πρέπει να λαμβάνει υπόψη του όλους αυτούς τους ανθρώπους όταν λαμβάνει αποφάσεις.

Ενδιαφερόμενα μέρη! Όποτε ακούω αυτές τις λέξεις, ρωτάω «Πόσα πλήρωσαν για το μερίδιό τους;» Τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν πληρώνουν ούτε μια δεκάρα για το μερίδιό τους. Οι μέτοχοι όμως ναι (Dunlap, 1996: 12).

Άσκηση

Μια εταιρεία τροφίμων και ποτών, την οποία θα ονομάσουμε Delight, πωλεί καφέ στους καταναλωτές με 5€ ανά δοχείο και πληρώνει τους προμηθευτές με 1 € ανά κιλό κόκκων καφέ. Οι προμηθευτές απαιτούν πληρωμή με βάση το δίκαιο εμπόριο για τον καφέ τους, η οποία θα είναι 2€ ανά κιλό. Η επιχείρηση συμφωνεί, αυξάνοντας την τιμή του δοχείου στα 6€. Οι καταναλωτές τότε θυμώνουν με την αυξημένη τιμή και η Delight αποφασίζει να κρατήσει την τιμή του δοχείου όπως ήταν και να μειώσει τα κέρδη της. Τα κέρδη μειώνονται και οι μέτοχοι στη συνέχεια δυσαρεστούνται με την επιχείρηση.

Πώς μπορείτε να λύσετε αυτό το τρίγωνο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο;

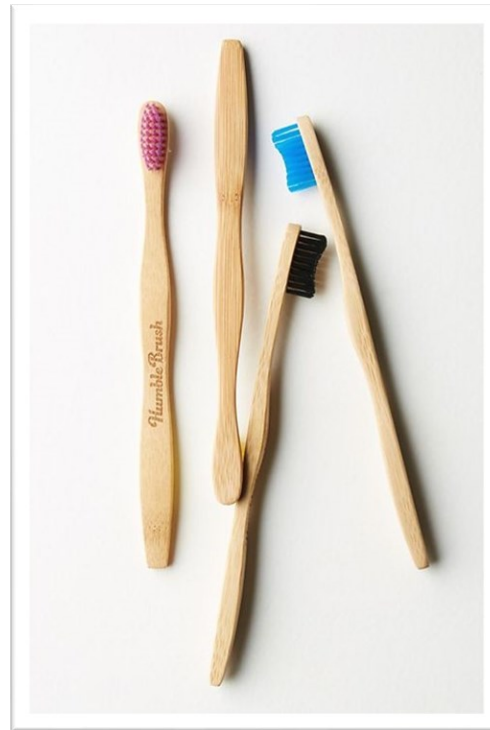
The answer to trade-offs is **innovation**



Ioannis Ioannou
Associate Professor at LBS



Φακός χωρίς μπαταρίες



Οδοντόβουρτσα από Bamboο



Συρραπτικό χωρίς σύρματα



10 watt (15 min) = meal

Στρατηγικό CSR

“Η ενσωμάτωση μιας **ολιστικής** προσέγγισης του CSR στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού και των κύριων λειτουργιών μιας επιχείρησης, ώστε η διοίκηση της επιχείρησης να ασκείται προς το συμφέρον ενός ευρέος συνόλου ενδιαφερομένων μερών με στόχο την επίτευξη **της μέγιστης οικονομικής και κοινωνικής αξίας** μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα”.

Werther και Chandler (2011: 40)

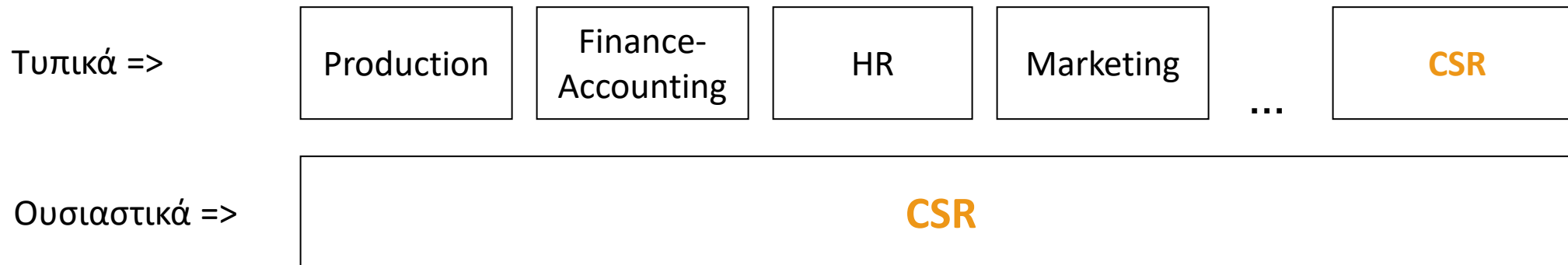
Τα στοιχεία του στρατηγικού CSR

Ολιστική προσέγγιση: Ενσωμάτωση σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος, από το κατώτατο στέλεχος μέχρι τον διευθύνοντα σύμβουλο, βιώνει τις αξίες της κοινωνικής ευθύνης και ηθικής και ενεργεί σύμφωνα με αυτές.

Στρατηγικός σχεδιασμός: Κάθε επιχείρηση στον κόσμο έχει μια αποστολή ή ένα στόχο. Στη συνέχεια αναπτύσσεται μια ολοκληρωμένη στρατηγική για τον τρόπο επίτευξης αυτής της αποστολής, με τις τακτικές να αποτελούν το μέσο για τον τελικό στόχο. Το στρατηγικό CSR αφορά τη σύνδεση της κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας με την αποστολή και τη στρατηγική της.

Τα στοιχεία του στρατηγικού CSR

Κύριες λειτουργίες: Είναι το τι κάνει η εταιρεία κάθε μέρα για να επιτύχει την αποστολή της και να δράσει σύμφωνα με τη στρατηγική της. Σύμφωνα με το στρατηγικό CSR οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται υπεύθυνα, βιώσιμα και ηθικά σε όλες τις κύριες λειτουργίες τους (σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα τους)



Sustainability Manager is the 2nd fastest-growing job title in the UK

up from seventh fastest this
time last year.

SOURCE:

 jobs report
2023

 FT



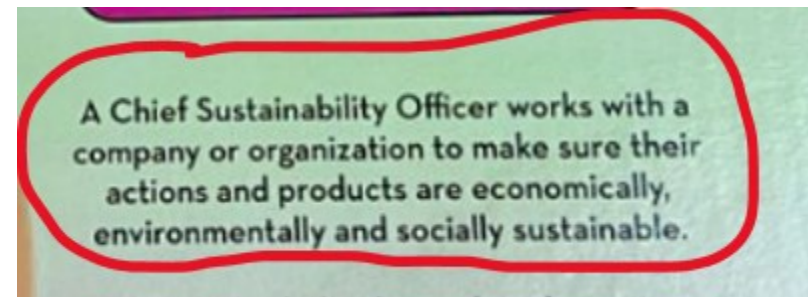
In the 80s it was Malibu Beach Barbie, in 2022 it's Chief Sustainability Officer Barbie, I guess this is one measure of progress



In 2020, the number of Chief Sustainability Officers across Fortune 500 companies soared to ninety-five, a number that grew more than 228 percent since 2011, according to the **Weinreb Group Sustainability and ESG Recruiting**, a CSO recruiting and research firm. Last year alone, thirty-one Fortune 500s appointed their first #CSO.

Employees are increasingly calling for companies to address 'ESG' concerns and improve transparency, as environmental impact aligns with their personal values.

Via **Financial Times**



Τα στοιχεία του στρατηγικού CSR

Ευρύ σύνολο ενδιαφερομένων μερών: Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) είναι άτομα ή ομάδες ή οργανισμοί (καταναλωτές, εργαζόμενοι, κυβερνήσεις, διάφοροι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οργανισμοί υγείας, ανταγωνιστές, η κοινότητα και το περιβάλλον) που επηρεάζονται από την επίτευξη της αποστολής της εταιρείας. Για να έχει η εταιρεία στρατηγικό CSR, πρέπει να έχει κατά νου όλες αυτές τις ομάδες ενδιαφερομένων μερών και να συνεργάζεται μαζί τους για να εξασφαλίσει πως όλοι επωφελούνται από τις ενέργειες της με την ελάχιστη δυνατή βλάβη.

Τα στοιχεία του στρατηγικού CSR

Μέγιστη οικονομική και κοινωνική αξία: Παράλληλα με την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών για τη δημιουργία κέρδους, οι εταιρείες μπορούν επίσης να παράγουν ταυτόχρονα και κοινωνική αξία. Η παράλληλη εύρεση καινοτόμων τρόπων προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί τον πυρήνα του στρατηγικού CSR.

Μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα: Το στρατηγικό CSR είναι η μετάβαση από την πολύ βραχυπρόθεσμη πρακτική των τριμηνιαίων επιδόσεων στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και στον αντίκτυπο. Εάν οι επιχειρήσεις αναλάβουν πραγματικά την ευθύνη για παγκόσμια ζητήματα, απαιτείται μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση.

Οικονομία

- Ικανοποίηση μετόχων
- Εταιρική διακυβέρνηση
- Διαφάνεια
- ...

Κοινωνία

- Εργαζόμενοι (υγεία και ασφάλεια, δικαιώματα, παροχές, συνθήκες εργασίας, εκπαίδευση)
- Δικαιώματα καταναλωτών
- Υποστήριξη τοπικών κοινωνιών (φιланθρωπίες, τεχνική βοήθεια κτλ)
- Υποστήριξη ευαίσθητων ομάδων
- ...

Περιβάλλον

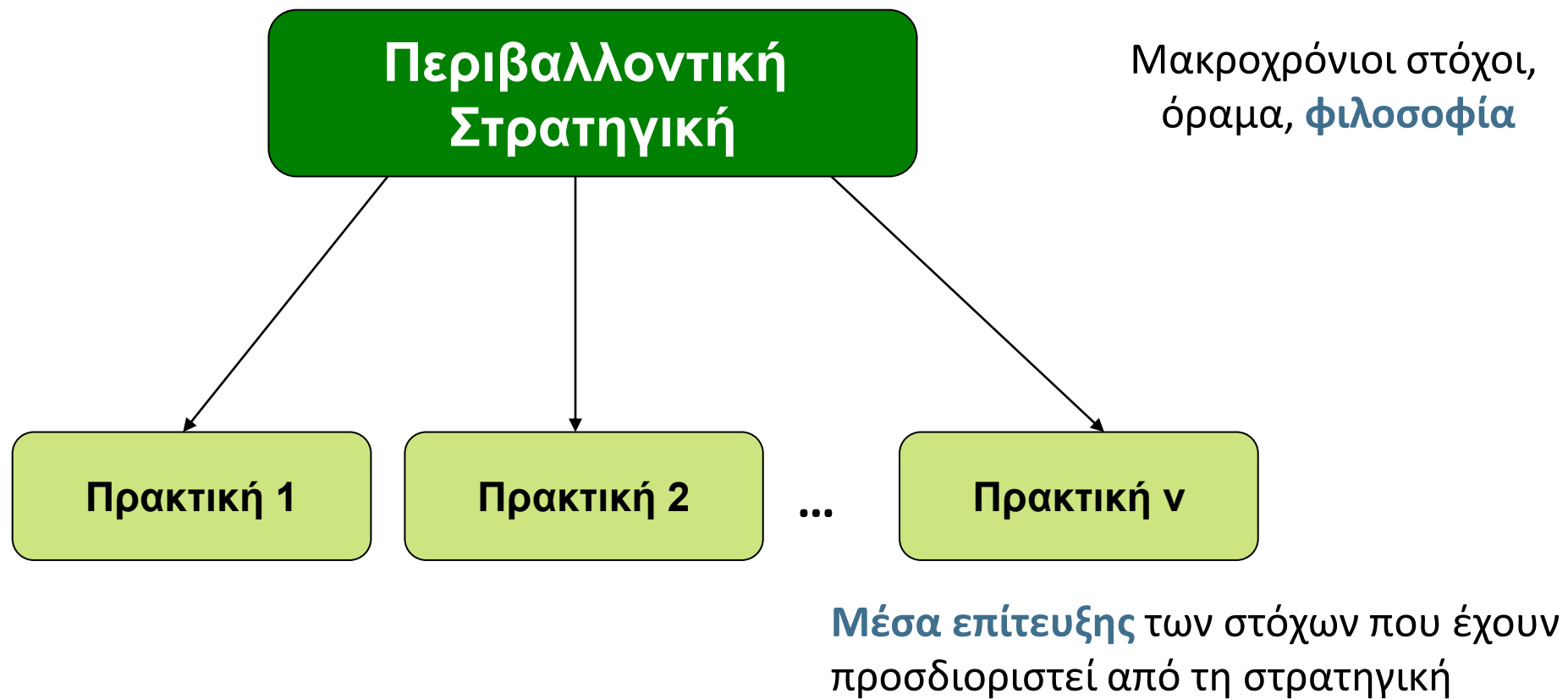
- Μείωση οικολογικού αποτυπώματος (ενέργεια, πρώτες ύλες, σχεδιασμός)
- Προϊόντα με πράσινα χαρακτηριστικά
- Ενημέρωση ευρύτερου κοινού
- ...

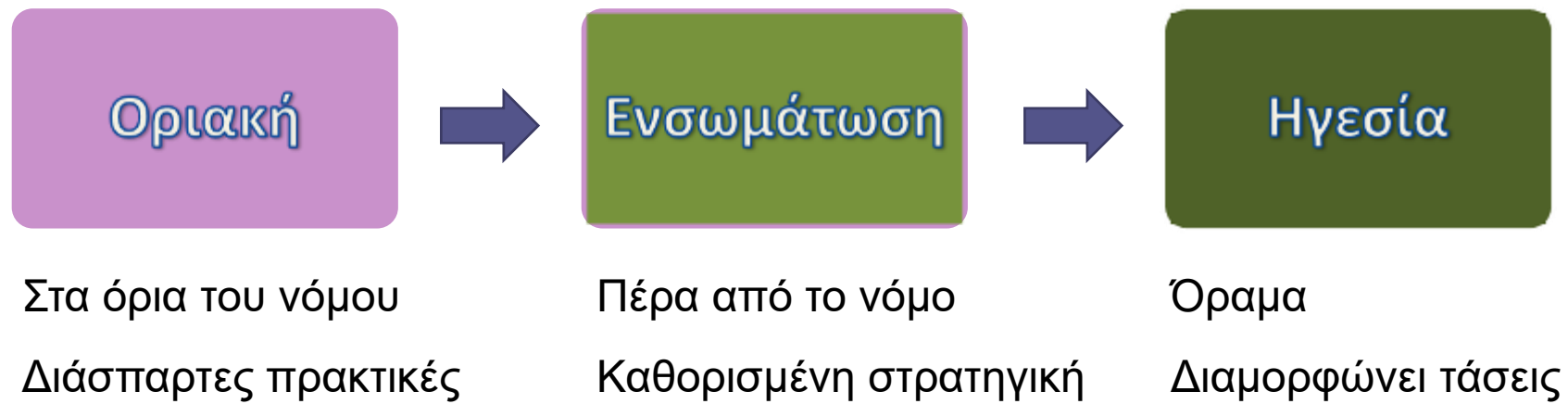
Όλες οι επιχειρήσεις δίνουν βαρύτητα σε όλες τις περιοχές δράσεις CSR;
Θα έπρεπε; (materiality issue)

		Consumer Goods	Extractives & Minerals Processing	Financials	Food & Beverage	Health Care	Infrastructure	Renewable Resources & Alternative Energy	Resource Transformation	Services
Dimension	General Issue Category ^①	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand	Click to expand
Environment	GHG Emissions									
	Air Quality									
	Energy Management									
	Water & Wastewater Management									
	Waste & Hazardous Materials Management									
	Ecological Impacts									
Social Capital	Human Rights & Community Relations									
	Customer Privacy									
	Data Security									
	Access & Affordability									
	Product Quality & Safety									
	Customer Welfare									
	Selling Practices & Product Labeling									
Human Capital	Labor Practices									
	Employee Health & Safety									
	Employee Engagement, Diversity & Inclusion									
Business Model & Innovation	Product Design & Lifecycle Management									
	Business Model Resilience									
	Supply Chain Management									
	Materials Sourcing & Efficiency									
	Physical Impacts of Climate Change									
Leadership & Governance	Business Ethics									
	Competitive Behavior									
	Management of the Legal & Regulatory Environment									
	Critical Incident Risk Management									
	Systemic Risk Management									

Απολογισμοί Εταιρικής Υπευθυνότητας







1. Στρατηγική της άρνησης

Η βιωσιμότητα και η CSR δεν έχουν καμία σχέση με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Οποιαδήποτε εμπλοκή σε κοινωνικά ή οικολογικά ζητήματα **περιορίζεται σε φιλανθρωπικές δωρεές** που έχουν μικρή σχέση με τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Η στρατηγική της άρνησης **παραβλέπει** οποιαδήποτε χρήση της βιωσιμότητας ή του CSR στην **τοποθέτηση** της εταιρείας στην αγορά (positioning), και θα βασιζόταν το πολύ στις αποσυνδεδεμένες φιλανθρωπικές συνεισφορές της στο πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρείας ώστε να δείξει ότι (η εταιρεία) είναι καλός πολίτης.

Συμμετέχουν σε έναν **περιορισμένο αριθμό άσχετων κοινωνικών, οικονομικών ή οικολογικών προσπαθειών** και το κάνουν με υπεραπλουστευτικό τρόπο, αγνοώντας την πολυπλοκότητα αυτών των ζητημάτων, ενώ παράλληλα η προτεραιότητα που δίνουν σ' αυτές τις προσπάθειες είναι πολύ χαμηλή σε σχέση με τους άλλους στόχους της εταιρείας.

McDonalds => φιλανθρωπίες που συνδέονταν με την βελτίωση της ζωής των παιδιών έγιναν στόχος κριτικής λόγω του αντίκτυπου που έχουν τα προϊόντα της εταιρείας στην υγεία των παιδιών.

2. Στρατηγική της άμυνας

Οι εταιρείες που εφαρμόζουν τη στρατηγική της άμυνας προσπαθούν να μειώσουν τον αντίκτυπό τους σταδιακά, αλλά **αποφεύγουν κάθε σοβαρή αναθεώρηση της στρατηγικής τους**. Ο κυρίαρχος στόχος εδώ είναι να συνεχιστούν οι συνήθεις δραστηριότητες, αλλά με κάποιες μικρές ρυθμίσεις, ανάλογα με κάποιους κανονισμούς που θεσπίζονται ή με την πίεση των καταναλωτών.

Μία πρακτική τους είναι η διεξαγωγή φιλανθρωπικών πράξεων που σχετίζονται περισσότερο με τις επιπτώσεις των ενεργειών τους. Μια ακόμα πολύ συχνή πρακτική των στρατηγικών άμυνας είναι πρωτοβουλίες για **σχετικά εύκολες αλλαγές** οι οποίες ταυτόχρονα δημιουργούν αίσθηση στο κοινό (π.χ. μειώσεις στη χρήση ενέργειας).

Από τη σκοπιά της συμμετοχικότητας, της διασύνδεσης και της δικαιοσύνης, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική της άμυνας συμπεριλαμβάνουν περισσότερους κοινωνικούς και οικολογικούς στόχους. Αλλά επειδή αυτοί οι **στόχοι σχετίζονται περισσότερο με τις βασικές λειτουργίες τους**, επιδεικνύουν μια βαθύτερη κατανόηση της διασύνδεσης αυτών των κοινωνικών και οικολογικών στόχων με τους παραδοσιακούς οικονομικούς στόχους τους.

3. Στρατηγική της απομόνωσης

Η βιωσιμότητα αρχίζει να κάνει **πιο ουσιαστική την εμφάνισή της στη στρατηγική και στη λειτουργία** της επιχείρησης. Συνήθως υπάρχει ένα ολόκληρο τμήμα ή μια ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων που ορίζεται σε συνάρτηση με την προσπάθεια για βιωσιμότητα.

Η σημαντική διαφορά από τη στρατηγική άμυνας είναι ότι η εταιρεία **έχει αρχίσει να καινοτομεί με τρόπο τέτοιο που αλλάζει ριζικά ένα συγκεκριμένο προϊόν ή διεργασία**, σημειώνοντας ουσιαστική επιβράδυνση στην υποβάθμιση του κοινωνικού, οικολογικού ή οικονομικού συστήματος που ξεπερνά κατά πολύ τις σταδιακές βελτιώσεις.

Η θέση μιας επιχείρησης στην αγορά αποτελεί τότε κάποιου είδους αντίφαση, επειδή από τη μία πλευρά ένα μέρος των λειτουργιών ή ένα μικρό τμήμα της σειράς προϊόντων αποτελεί παράδειγμα των αρχών βιωσιμότητας, αλλά από την άλλη πλευρά **οι υπόλοιπες λειτουργίες είναι μη βιώσιμες ή εξακολουθούν να επικρίνονται ως τέτοιες**.

Αυτή η στρατηγική είναι η πρώτη από τις πέντε **που έχει κάποια σχέση με τη βιωσιμότητα**.

4. Στρατηγική της ενσωμάτωσης

Στη στρατηγική της ενσωμάτωσης, η **βιωσιμότητα διεισδύει στην επιχείρηση όπου είναι παρούσα σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης**, σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, αλλά και μεταξύ των περισσότερων αν όχι όλων των υπαλλήλων.

Ως προς τον ανταγωνισμό, η βιωσιμότητα αποτελεί τον βασικό **παράγοντα διαφοροποίησης** μεταξύ των ανταγωνιστών.

Οι εταιρείες που ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα έχουν μια ιδιαίτερα **ισχυρή κουλτούρα** βάσει της οποίας οι υπάλληλοι, αισθανόμενοι ότι αποτελούν κομμάτι μιας οντότητας της οποίας οι αξίες συντονίζονται με τις δικές τους, είναι πιο παραγωγικοί και αφοσιωμένοι στο έργο τους, κάτι το οποίο αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αυτές οι εταιρείες συνυπολογίζουν σε μεγάλο βαθμό **πολλαπλούς κοινωνικούς και οικολογικούς στόχους** και θεωρούν ότι αυτοί οι στόχοι έχουν την ίδια προτεραιότητα με κλασικούς οικονομικούς στόχους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται συστηματικά σε διάφορα ζητήματα όχι μέσω ανεξάρτητων πρωτοβουλιών, αλλά με έναν ολιστικό τρόπο, ως κεντρικό και διαρκές χαρακτηριστικό της επιχείρησης.

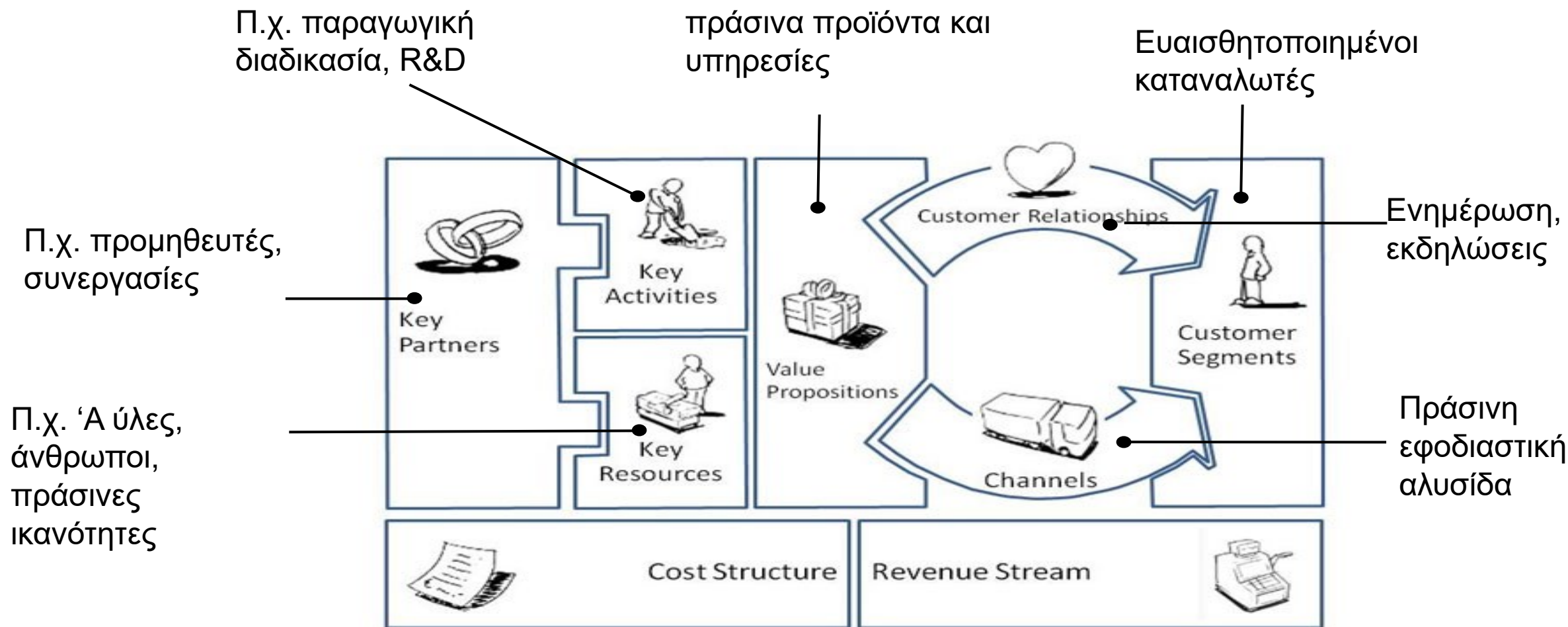
5. Στρατηγική του μετασχηματισμού

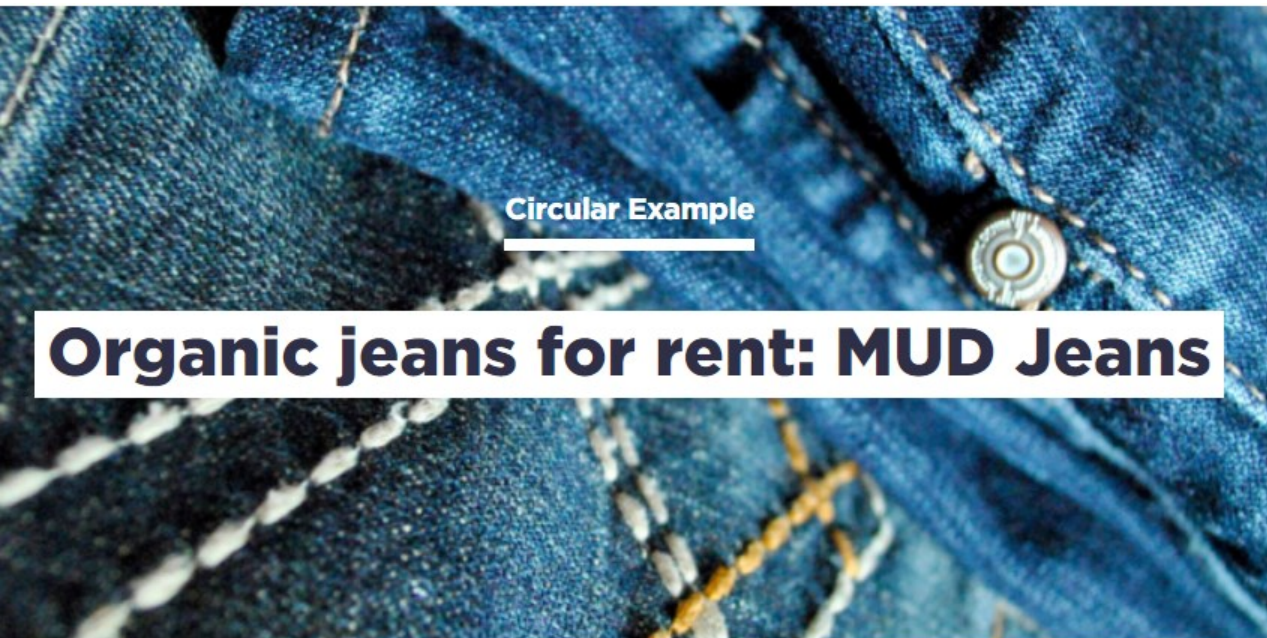
Οι εταιρείες που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική **πραγματοποιούν ουσιαστικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον** στο οποίο λειτουργούν.

Η θέση στον ανταγωνισμό γίνεται **ηγετική θέση**, με τους ανταγωνιστές να περιμένουν να δουν το επόμενο κύμα τεχνολογικής καινοτομίας που θα πρέπει οι ίδιοι να υιοθετήσουν, ή, τουλάχιστον, να γνωρίζουν την ανταπόκριση της αγοράς σε όσα κάνει η εταιρεία.

Η πέμπτη και τελευταία **στρατηγική απηχεί τις αρχές βιωσιμότητας**. Ένα ακόμα πιο σημαντικό στοιχείο είναι η αρχή της **διασύνδεσης**. Ξεπερνώντας τα όρια της επιχείρησης στη στρατηγική της ενσωμάτωσης, η στρατηγική του μετασχηματισμού γεφυρώνει τα πολλά διασυνδεδεμένα μέρη ενός συστήματος μιας δραστηριότητας που διευκολύνει μη βιώσιμες πρακτικές.

CSR που συνδέεται με το **επιχειρηματικό μοντέλο** της επιχείρησης (προϊόντα, προμηθευτές, κανάλια διανομής κτλ) vs **περιφερειακό CSR** (φιλανθρωπίες, τοπική κοινωνία κτλ)





Name: Mud Jeans

Founded: 2012

Origin: Almere, Netherlands

[View website](#)

Πρόβλημα:

Ποσοστό ανακύκλωσης τζιν: 1%

Η παραγωγή ενός τζιν έχει σημαντικό οικολογικό αποτύπωμα: για ένα ζευγάρι καταναλώνονται 7.000 λίτρα νερού, τοξικά χημικά και βαφές.

Λύση:

Leasing for 9.95 ευρώ για 12 μήνες (έκπτωση για 2^ο 3^ο κτλ). Δωρεάν διορθώσεις. Στο τέλος των 12 μηνών:

- ✓ Ανταλλαγή με νέο ζευγάρι και lease για ακόμα 12 μήνες
- ✓ Συνέχιση με το ίδιο ζευγάρι χωρίς πληρωμή
- ✓ Επιστροφή και χρήση εκπτωτικού κουπονιού για άλλη αγορά

LUSH



Η Lush έχει επανασχεδιάσει ορισμένα από τα υγρά προϊόντα προσωπικής περιποίησης της για να πωλούνται ως στερεά σκευάσματα που αντικαθιστούν υγρά προϊόντα σε πλαστικά μπουκάλια.

Η γκάμα «γυμνών» τους περιλαμβάνει πλέον σαμπουάν, κοντίσιονερ, πλύσιμο σώματος, αποσμητικό, κ.α.

Για να είναι πιο βιώσιμες, οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα και να αναλάβουν την ευθύνη για **ό,τι συμβαίνει σε κάθε στάδιο και τον αντίκτυπό του** στο περιβάλλον και στην κοινωνία.

Για παράδειγμα, κατά την εξέταση των **πρώτων υλών**, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν την άμεση και έμμεση βλάβη από τις τρέχουσες πρακτικές **εξόρυξης πόρων**, να βρουν εναλλακτικούς πόρους με μικρότερο περιβαλλοντικό αντίκτυπο, να αντικαταστήσουν πόρους με νέους, να χρησιμοποιούν πόρους που ανανεώνονται γρήγορα, και να συνεργάζονται με εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να επιτευχθεί θετικός αντίκτυπος.

Μια νόστιμη αλλά και ηθική σοκολάτα

Carlough
of social mission Ben & Jerry's (2008)

In our perfect world a consumer would never have to choose between a slave-made chocolate bar

Teun van de Keuken begins investigating modern slavery in the cocoa industry.

Teun produces 5000 fairtrade chocolate bars.

Tony's Chocolonely is registered as a business.

2003 2005 2006

1:55 / 6:42

Πώς ενσωματώνει η επιχείρηση ηθικές διαστάσεις στο επιχειρηματικό της μοντέλο;
 Θα πρέπει να δώσει την ίδια σημασία και στα σημεία πώλησης των προϊόντων της;
 Θα πρέπει και οι προμηθευτές να φιλτράρουν αντίστοιχα τις επιχειρήσεις στις οποίες προμηθεύουν τα προϊόντα τους;

Φοινικέλαιο



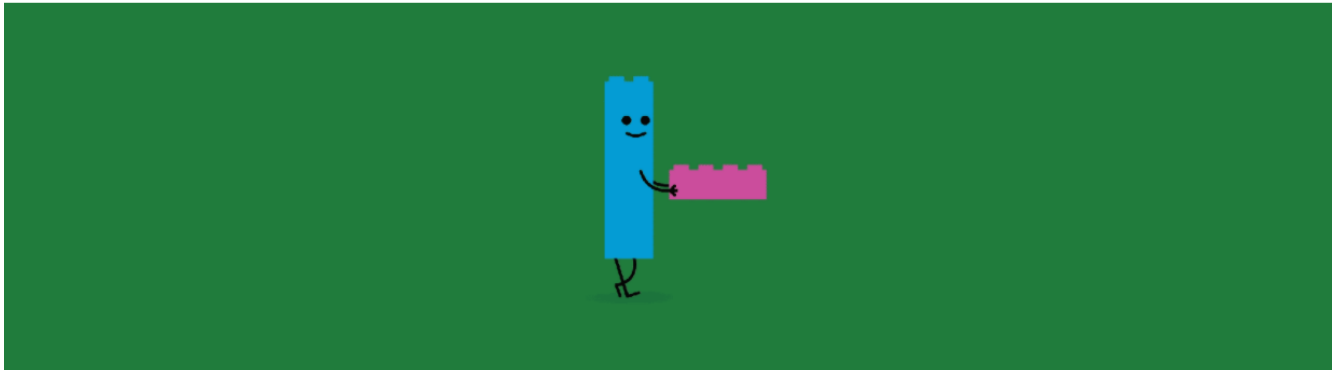
Σύμφωνα με το World Wildlife Fund (WWF), τροπικά δάση έκτασης ίσης με 300 γήπεδα ποδοσφαίρου (Ινδονησία και Μαλαισία) καταστρέφονται κάθε ώρα για να παραχθεί φοινικέλαιο.

Αυτή η μεγάλης κλίμακας αποψίλωση των δασών θέτει σε κίνδυνο πολλά είδη, συμπεριλαμβανομένων των ουραγκουτάγκων και των τίγρεων της Σουμάτρας.

Επίσης, ο κλάδος φοινικέλαιου έχει συνδεθεί με σοβαρές παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, συμπεριλαμβανομένης της παιδικής εργασίας στις απομακρυσμένες περιοχές της Ινδονησίας και της Μαλαισίας.

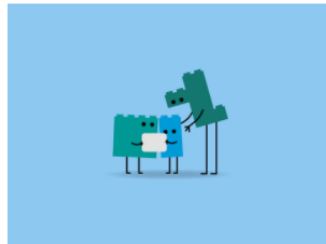


Sustainability

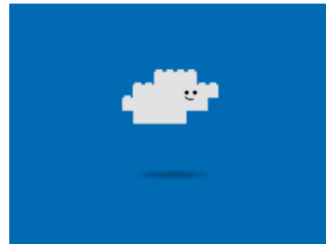


Together, we can rebuild the world

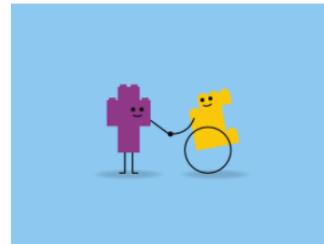
At the LEGO Group, we're playing our part in building a sustainable future and creating a better, brighter world for our children to inherit. Find out how we're joining forces with others to have a lasting impact and inspire the children of today to become the builders of tomorrow.



Children



Environment



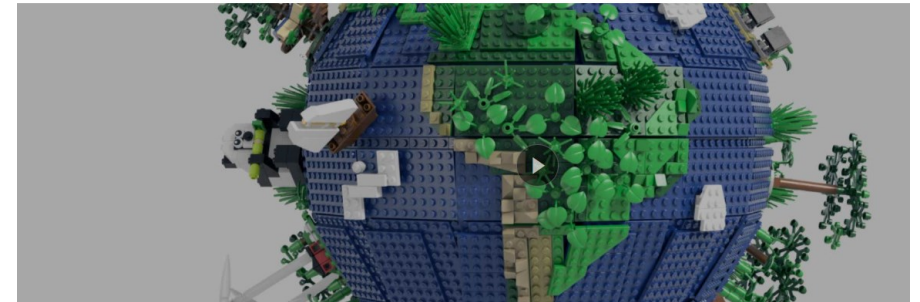
People



About Us

[The LEGO Group](#) [Sustainability](#) [Discover](#) [Newsroom](#) [Careers](#)

Sustainable materials



Caring Dairy



Here at Ben & Jerry's, we care about our ice cream from cow to cone. And that means looking after the wellbeing of our dairy farmers, farmworkers, cows, and the environment. After all, you can't make ice cream without dairy, and you can't make Ben & Jerry's without going the extra mile.

Through our Caring Dairy program, we partner with farmers primarily in our home state of Vermont, as well as the Netherlands, Germany, and the UK, to support them in improving their farming practices. Our goal? Thriving farmers and farmworkers, healthy cows, and doing right by the environment.

Supporting Farmers & Farmworkers

Supporting farmers is central to the Caring Dairy mission. We're proud to be the very first dairy buyer to adopt the [Milk with Dignity program](#), an independent farmworker-led human rights standard for working conditions on dairy farms, on farms in the Northeast US. And for farmers' participation in the Caring Dairy program and Milk with Dignity program, we pay them additional money, so it's a win-win for everyone.

Keeping The Herd Healthy

We're piloting a dairy standard with [Global Animal Partnership \(GAP\)](#), who assess every farm's cows to make sure they're healthy and well cared for. Every farm in the US Caring Dairy program must meet independent, industry-leading, third-party standards to ensure the wellbeing of their herd.

Advancing Environmental Stewardship

Taking care of the environment is another important part of the Caring Dairy program. The program helps farmers implement regenerative agricultural practices — an approach to farming that builds healthy ecosystems. In fact, we were one of the first dairy programs to incorporate sustainability into our standards and we are going even further now by promoting regenerative agriculture. Here in the US, we work with agricultural scientists at the University of Vermont and other local universities, along with our Caring Dairy farmers to make measurable progress in building soil health, which is critical for water quality and biodiversity.



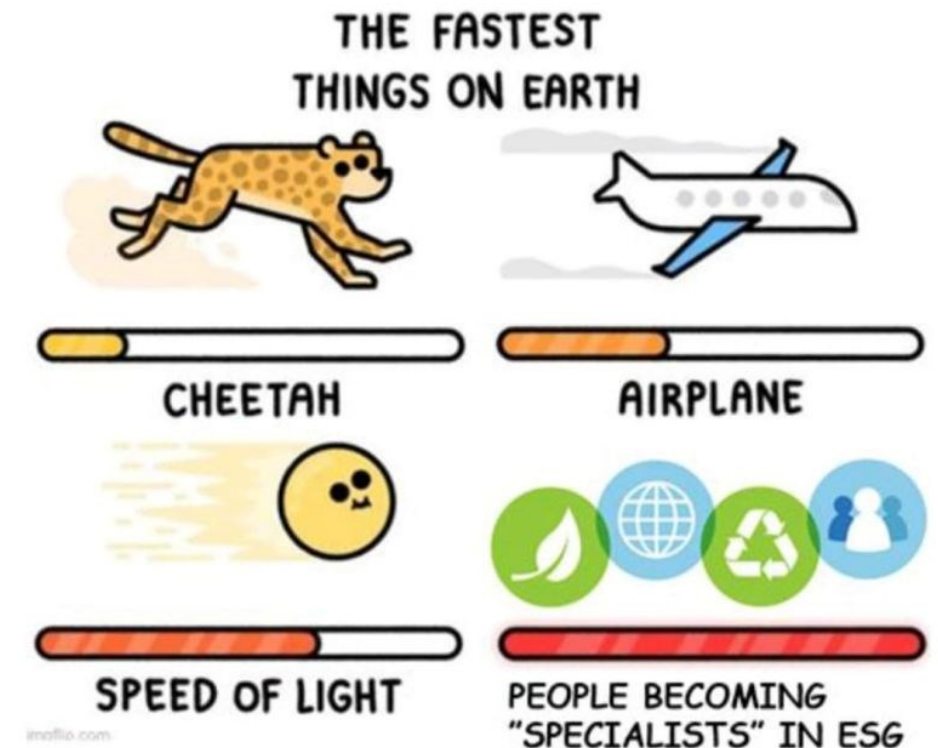
Η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα πρόγραμμα που ονομάζεται Caring Dairy TM στο πλαίσιο του οποίου συνεργάζεται με τις φάρμες για την τήρηση κατευθυντήριων οδηγιών σύμφωνα με 13 δείκτες βιωσιμότητας, συμπεριλαμβανομένης της καλής μεταχείρισης των ζώων, της βιοποικιλότητας, της ενέργειας και του νερού.



ESG = Environment | Society | Governance

Λαμβάνοντας υπόψη την ESG απόδοση των επιχειρήσεων οι **επενδυτές** μπορούν να λάβουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με τη βιωσιμότητα και τον κοινωνικό αντίκτυπο των επενδύσεών τους. Συνδέεται με το επιχειρηματικό **ρίσκο**.

Σήμερα ο όρος χρησιμοποιείται με πιο ευρύ τρόπο και τείνει να θεωρηθεί ότι είναι ο τρόπος μέτρησης της ευθύνης/βιωσιμότητας μιας επιχείρησης.



Ενεργειακή απόδοση και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας: Χρήση ενέργειας | προσπάθειες για μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και αύξηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Διαχείριση και εξοικονόμηση νερού: Χρήση νερού | προσπάθειες για εξοικονόμηση νερού και διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με το νερό.

Βιοποικιλότητα: Αντίκτυπος λειτουργιών στη βιοποικιλότητα | προσπάθειες για προστασία των οικοτόπων και των απειλούμενων ειδών.

Εκπομπές άνθρακα και κλιματική αλλαγή: Εκπομπές αερίων θερμοκηπίου | προσπάθειες για μείωση των εκπομπών και την έκθεση σε κινδύνους που σχετίζονται με το κλίμα.

Διαχείριση απορριμμάτων: Πρακτικές διαχείρισης απορριμμάτων, συμπεριλαμβανομένων των μεθόδων ανακύκλωσης και απόρριψής τους.

Καινοτομίες σε περιβαλλοντικές διαστάσεις των προϊόντων/υπηρεσιών: Έρευνα και ανάπτυξη για πράσινες καινοτομίες και προϊόντα.

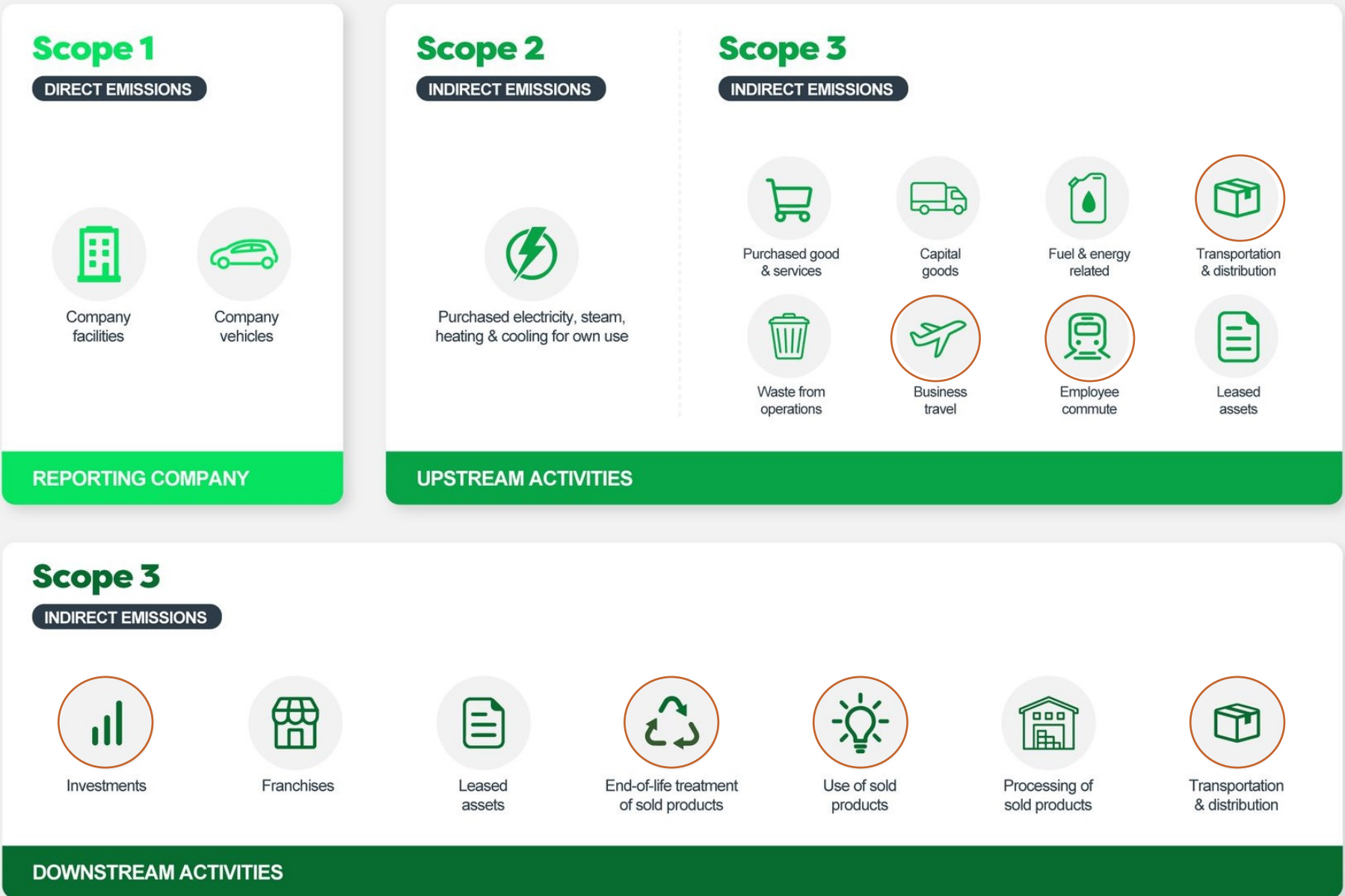
Διαφορετικότητα, Ισότητα και Ένταξη (Diversity, Equity, and Inclusion - DEI): Καλύπτει τη δέσμευση μιας εταιρείας να δημιουργήσει έναν ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς χώρο εργασίας, να προάγει την ισότητα και να διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη σταδιοδρομίας.

Ανθρώπινα δικαιώματα: Αναφέρεται στο σεβασμό μιας εταιρείας για τα ανθρώπινα δικαιώματα, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών και των πρακτικών της που σχετίζονται με την ελευθερία της έκφρασης, το απόρρητο και τη μη διάκριση.

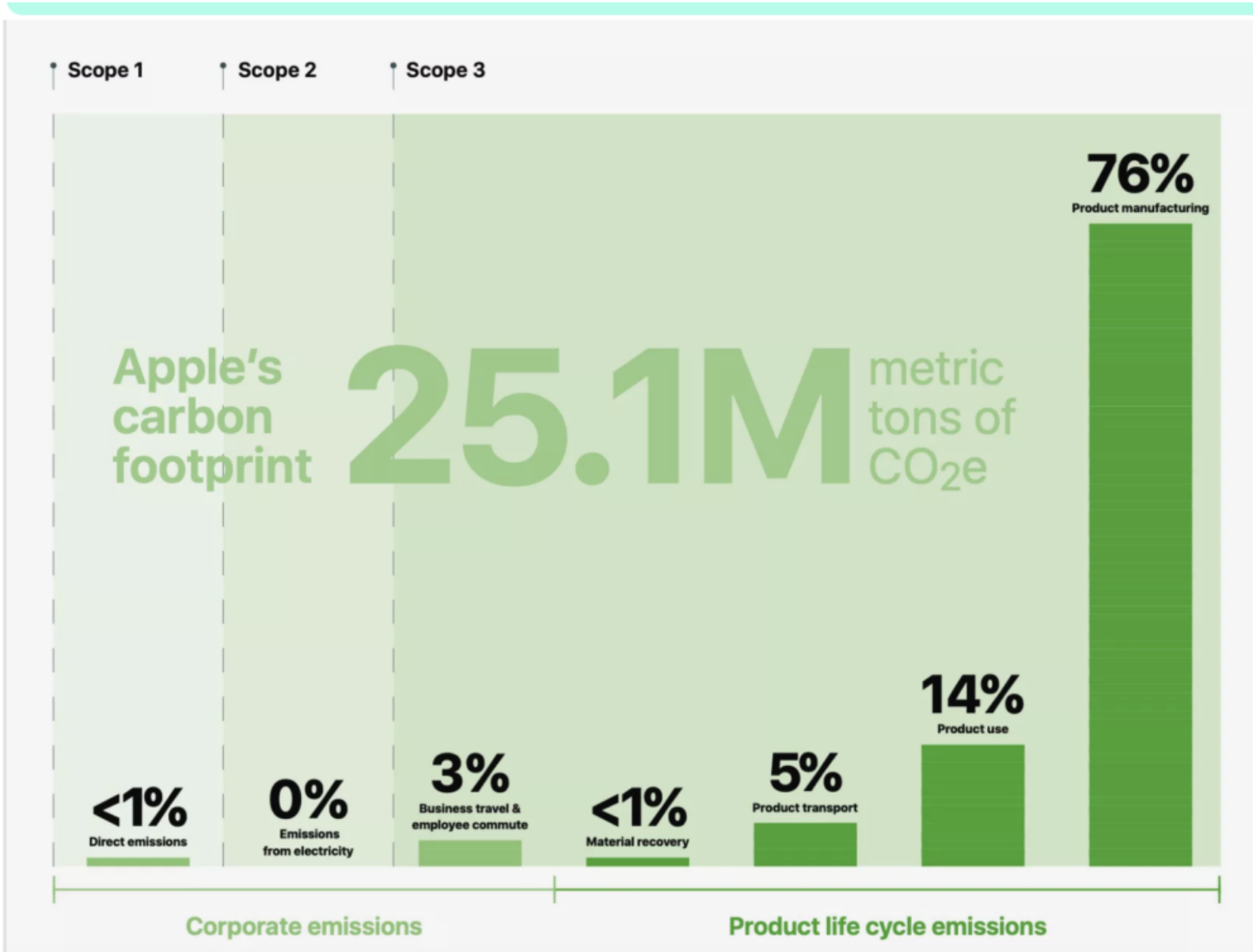
Κοινωνικό αντίκτυπο: Καλύπτει τον αντίκτυπο μιας εταιρείας στις τοπικές κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται, π.χ. της δέσμευσής της με τους ενδιαφερόμενους φορείς, της συμβολής στην οικονομική ανάπτυξη και της υποστήριξης για κοινωνικούς σκοπούς.

Ευημερία πελατών: Αυτό το θέμα καλύπτει την προσέγγιση μιας εταιρείας όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας, της ποιότητας και της τιμολόγησης των προϊόντων της, καθώς και τις πολιτικές εξυπηρέτησης πελατών της.

Διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού: Καλύπτει τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένων των προσπαθειών της να διασφαλίσει ότι οι προμηθευτές συμμορφώνονται με κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα και πρακτικές



Source: GHG protocol



Examples of Scope 3 emissions include emissions from the **manufacturing of Apple products, emissions from the transportation of products and materials, and emissions from the use of Apple products (such as the electricity used to charge an iPhone)**. Apple has set a goal to be carbon neutral across all of its operations and manufacturing supply chain by 2030.



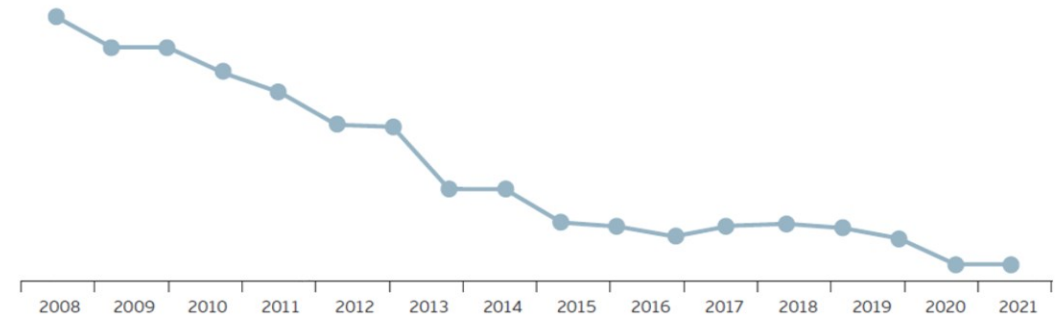
Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας



ΚΩΔΙΚΟΣ ΑΠΟΒΛΗΤΟΥ (ΕΚΑ)	ΤΥΠΟΣ ΑΠΟΒΛΗΤΟΥ	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ		
			2020	2019	2018
15 01 01	Χαρτί - Χαρτόνι	Επεξεργασία και Ανακύκλωση Παλαιού Χάρτου	204	214	158
02 06 03 02 05 02	Λάσπες από επιτόπου επεξεργασία υγρών εκροής	Εργασίες Λιπασματοποίησης και άλλων τινών Μετατροπής Βιολογικού Μετασχηματισμού (υδαρή ιλύς)	708	751	685
16 10 02	Υδαρή υγρά απόβλητα	Βιολογική επεξεργασία	1.250	1.250	1.200
15 01 02	Πλαστικές Συσκευασίες	Ανακύκλωση	60	112	61
02 01 03	Απόβλητα ιστών φυτών (φλοισί βαλάνων κακάο)	Χρήση ως Καύσιμου ή Άλλου Μέσου Παραγωγής Ενέργειας	343	271	286
02 03 04	Υλικά ακατάλληλα για κατανάλωση ή επεξεργασία	Εργασίες Λιπασματοποίησης και άλλων τινών Μετατροπής Βιολογικού Μετασχηματισμού (κομποστοποίηση)	189	279	267
20 03 01 02 06 01	Ανάμεικτα αστικά απόβλητα	Υγειονομική Ταφή	183	243	207
15 01 03	Ξύλινες συσκευασίες	Διαλογή, Επεξεργασία και Ανακύκλωση	27	14	14
ΑΛΛΑ ΑΠΟΒΛΗΤΑ			96	146	67
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΜΗ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΕΡΕΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ			3.060	3.280	2.945



ΣΧΗΜΑ 10.1: Κατανάλωση χαρτιού A4 ανά εργαζόμενο ανά έτος (kg) και προμήθεια A4



Μείωση Χρήσης Χαρτιού

Για πάνω από μία δεκαετία υλοποιούνται ενέργειες με στόχο τη μείωση χαρτιού. Οι σχετικές δράσεις στοχεύουν στις εσωτερικές μας διαδικασίες αλλά και στο ευρύ κοινό και στους πελάτες μας. Από το 2001 έχουμε ξεκινήσει να καταργούμε τη χρήση χαρτιού όπου είναι εφικτό, έχοντας ήδη εφαρμόσει πληθώρα ενεργειών. Ενδεικτικά:

Εσωτερικό Περιβάλλον

- α) Κεντρικά ρυθμιζόμενη εκτύπωση διπλής όψης σε όλους τους υπολογιστές και δυνατότητα σάρωσης εγγράφων, με συνοδευτικό πρόγραμμα ανακύκλωσης (κάδος σε κάθε εκτυπωτή, σε κάθε όροφο, σε κάθε κτήριο).
- β) Μείωση των εκτυπωτικών και φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων στις κεντρικές εγκαταστάσεις (Λ. Αθηνών και Παιονία) σε ποσοστό 45% με αντίστοιχη μείωση των σελίδων εκτύπωσης σε ποσοστό 30%.
- γ) εσωτερικός ιστότοπος με δυνατότητα αποκλειστικά ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων και διαδικασιών (δεν απαιτείται εκτύπωση σε κανένα στάδιο), ηλεκτρονικές εγκρίσεις και ψηφιακές υπογραφές.
- δ) Ηλεκτρονική έκδοση μισθοδοσίας.
- ε) E-bill σε όλους τους εργαζομένους.
- στ) Ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης των αξιολογήσεων των εργαζομένων.

4.2.5 Πολιτική ίσων ευκαιριών

GRI 3-3, GRI 401-3, GRI 405-1



Όλοι οι εργαζόμενοι στην ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ, ανεξαρτήτως ρόλου, είδους απασχόλησης ή διάρκειας εργασίας έχουν το δικαίωμα στην εργασία υπό δίκαιες συνθήκες. Η αντιμετώπιση των ανθρώπων μας με σεβασμό και αξιοπρέπεια είναι στις θεμελιώδεις αρχές που μας καθοδηγούν ως επιχειρηματική συμπεριφορά και μας ενώνουν ως εταιρεία.

Στην ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ κατανοούμε πως η ίδια αμοιβή για την ίδια εργασία είναι βασικό προαπαιτούμενο για την ισότητα των φύλων, και έχουμε δεσμευτεί να αξιολογούμε και να πιστοποιούμε τακτικά ότι οι πρακτικές των αμοιβών μας συνάδουν με τις καλές μας προθέσεις.

Από το 2018 έχουμε πιστοποιηθεί ως **EQUAL-SALARY** εργοδότης από τον ομώνυμο μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος μας ελέγχει κάθε 2 έτη διασφαλίζοντας τη συνέχιση της εφαρμογής της πολιτικής και των Αρχών της για ένα εργασιακό περιβάλλον ίσων ευκαιριών σε άνδρες και γυναίκες. Το 2020 πραγματοποιήθηκε ο σχετικός επανέλεγχος και ανανεώθηκε η πιστοποίηση, η οποία και ισχύει μέχρι το 2022.



Ισότητα των δύο φύλων

Σε έναν ιστορικά ανδροκρατούμενο κλάδο, όπως εκείνον του τσιγάρου, στην ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ δεσμευόμαστε για τη διασφάλιση της ισότητας των δύο φύλων και τη δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας για γυναίκες, από τις διοικητικές θέσεις μέχρι την παραγωγή, εφαρμόζοντας με επιτυχία το 2021 εξειδικευμένο πρόγραμμα προσέλκυσης και ανάπτυξης γυναικών μηχανικών στο εργοστάσιό μας.

Ορόσημο, επίσης, όσον αφορά στην ισότητα των δυο φύλων στην ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ, αποτελεί και η επίτευξη, σχεδόν 2 χρόνια νωρίτερα από τον αρχικό προγραμματισμό μας, του στόχου που είχαμε θέσει για κάλυψη 41% των υψηλόβαθμων διοικητικών θέσεων μας από γυναίκες. Έτσι, οι ταλαντούχες γυναίκες της εταιρείας μας αποκτούν συνεχώς καίριους και πρωταγωνιστικούς ρόλους σε κάθε επίπεδο λειτουργίας μας επιβεβαιώνοντας ότι στην ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ έχουν όλοι ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.

Johnson & Johnson

Industry: Medical Devices, Pharmaceutical and Consumer Packaged Goods

of Employees Worldwide: 132,000+

Diversity & Inclusion: J&J have pumped a lot of resources into ensuring that all employees help to create an inclusive environment. The organisation's Global Diversity and Inclusion vision is "to maximise the global power of diversity and inclusion, to drive superior business results and sustainable competitive advantage." How they're making this happen is through employee resource groups, mentoring programmes and 'Diversity University', which is a dynamic website that helps employees to understand the benefits of working collaboratively. The **Chief Diversity** officer also reports directly to the CEO and Chairman of Johnson & Johnson, meaning that the whole operation is being overseen by top-level management. Various rewards and recognitions the company has received include being recognised by U.S. Veterans Magazine as the "Best of the Best" for strides made in diversity efforts, and being one of only two companies that have been on the Working Mother 100 Best list for the past 28 years.

mastercard.

Industry: Financial Services

of Employees Worldwide: 13,400+

Diversity & Inclusion: Mastercard consistently makes it into the Top 10 of DiversityInc's **50 Best Companies for Diversity** list. They believe that "diversity is what drives better insights, better decisions, and better products. It is the backbone of innovation". A particularly unique project that Mastercard has executed over the past few years involves getting older employees in the company more active when it comes to **social media**. To address generational barriers, "YoPros" BRG (the Young Professionals Business Resource Group) offers a one-on-one 'Social Media Reverse Mentoring' program to **older** employees who want to become familiarised with the platforms.



Industry: Hospitality/Tourism

of Employees Worldwide: 174,000+

Diversity & Inclusion: Named as one of the 'World's Best Multinational Workplaces by Great Place to Work', the world's largest annual study of workplace excellence, Marriott International extends their commitment to creating an inclusive guest experience to their workforce around the globe. Women-owned business enterprises make up approximately 10% of Marriott's supply chain and they vow to spend \$1 billion with diverse-owned businesses by 2020. **LGBT inclusion** is also a top priority for Marriott International. They received that 'Best Place to Work for LGBT Equality' accolade when they earned a perfect score on the HRC's 2016 Corporate Equality Index, a widely recognised benchmark for diversity and inclusion.

ESG & Sustainability SaaS Map 2023

All-in-one sustainability management for enterprises, private investors and SMEs

End-to-end solutions helping both corporates and investors with ESG and Sustainability data management, reporting and compliance. More modern tools using better UX/UI, advanced tech and proprietary IP.

- True **one-stop shop** (incl. materiality, GHG, SFDR, CSRD)
- Most **advanced** and **flexible** ESG data platform
- Tailored **improvement plans**, not just reporting

ESG analytics for public markets

First gen ESG tools for public markets, scraping data from public ESG reports to produce opaque ratings.

Sustainability or ESG reporting startups focused on specific segments

Legacy ESG reporting for enterprises

Legacy solutions focusing on the needs of large corporates. Pioneers in sustainability software, mostly relying on old school UX and/or tech stacks.

Standard Sustainability reporting for SMEs

ESG tools helping SMEs and other corporates with sustainability reporting. Not 100% exhaustive given high number of newcomers, no clear differentiation.

Other players (early days or local scale)

Long tail of companies involved in ESG. Most are very early days with no clear offering yet, others have been there for a while but operating at a local scale only.

ESG reporting tools for investors

Focused on helping investors prepare extra-financial reporting. Mixed bag of legacy solutions and more modern tech stacks. No clear differentiation factor.

..... EU Taxonomy specialists

Sub segment addressing the very relevant use case of compliance with the EU Taxonomy regulation.

Climate-focused startups (within the E of ESG)

Carbon accounting startups

100% focused on CO₂ emissions calculations, i.e. one subtopic in the E of ESG. Some are trying to broaden their offering to full ESG, but tech stacks and data requirements are completely different so not very realistic.

Climate action startups

Focused on CO₂ emissions mitigation through the purchase of carbon removals or offsets. Although very relevant it is purely addressing the E of ESG, so again not a great fit for companies/investors looking for an all-in-one tool.