



**Athens**  
**MBA**



## Κοινωνική Αλλαγή και Καινοτομία

### 4. Sustainability

Γιώργος Παπαγιαννάκης, PhD  
*Επικ. Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου*

Ιωάννα Δεληγιάννη, PhD  
*Επικ. Καθηγήτρια, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών*

Η τραγωδία των κοινών (tragedy of the commons)



William Forster Lloyd/ 1833



*"We can avoid tragedy only by altering our values."* Hardin, 1968

## Η τραγωδία των κοινών (tragedy of the commons)

Έλλειψη μακροχρόνιου σχεδιασμού και σκέψης

Επιχειρήσεις που λαμβάνουν αποφάσεις με αποκλειστικό κριτήριο το βραχυπρόθεσμο κέρδος => μειώνουν τη δική τους δυνατότητα επίτευξης οικονομικής και μη-οικονομικής επίδοσης σε μακροχρόνιο ορίζοντα



### Short-term thinking

Μηχανισμός επιβίωσης κατά τις περιόδους που το φαΐ ήταν σπάνιο και οι κίνδυνοι πολλοί.

Π.χ.

Κατανάλωση φαγητών που θα επιβαρύνουν την υγεία μας

Προτίμηση σε μικρότερες (αλλά πιο σύντομες) επιβραβεύσεις. Λιγότερα και τώρα παρά περισσότερα και αργότερα => The marshmallow effect



## Long-term thinking

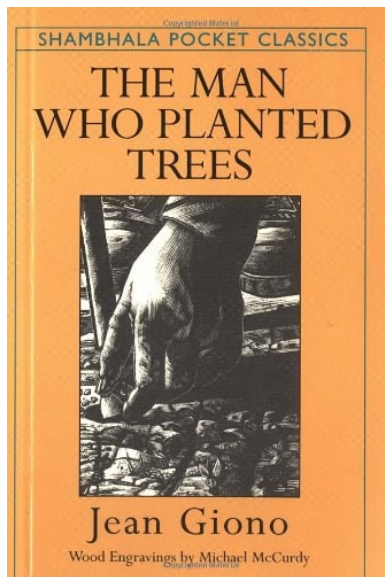
Πριν 12.000 χρόνια: κάποιος αντί να φάει έναν σπόρο τον φύτεψε! Ήταν η αρχή της γεωργικής επανάστασης που άλλαξε την ανθρώπινη σκέψη. Αρχίσαμε να σκεφτόμαστε το μέλλον (κάποιες φορές...).

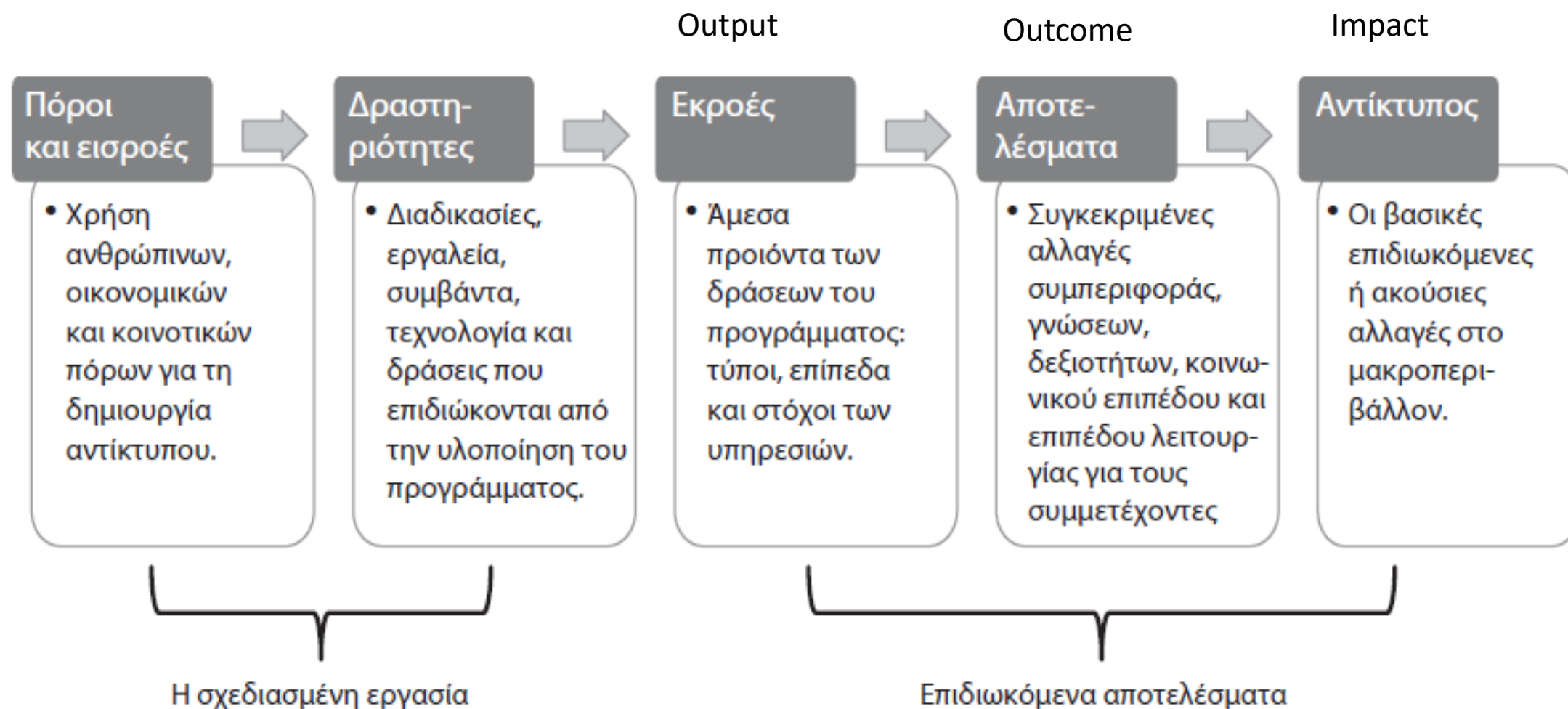
Τα ποντίκια μπορούν να σκεφτούν μέχρι 1 ώρα μπροστά. Οι πίθηκοι περισσότερο αλλά δεν προγραμματίζουν. Οι άνθρωποι από την ηλικία των 5 ετών κάνουν σχέδια...☺

Γίνεται στη περιοχή του εγκεφάλου που ονομάζεται frontal lobe. Άτομα με βλάβη στο συγκεκριμένο σημείο δεν μπορούν να σκεφτούν τι θα κάνουν το απόγευμα της ίδιας μέρας. Αναπτύχθηκε σχετικά πρόσφατα (πριν από 2 εκατ χρόνια - ο πρώτος εγκέφαλος αναπτύχθηκε πριν από 500 εκατ χρόνια).

Έρευνες δείχνουν ότι μόνο 14% του χρόνου μας σκεφτόμαστε το μέλλον (80% το παρόν και 6% το παρελθόν). Και δεν το κάνουμε και καλά. Ο Daniel Gilbert έχει πει ότι αν οι εξωγήινοι θέλαν να μας καταστρέψουν θα έπρεπε να εφεύρουν κάτι όπως η κλιματική αλλαγή...

Συμπέρασμα: Έχουμε την ικανότητα αλλά πρέπει να την αναπτύξουμε και άλλο.



**ΣΧΗΜΑ 8.1**

Το βασικό λογικό υπόδειγμα

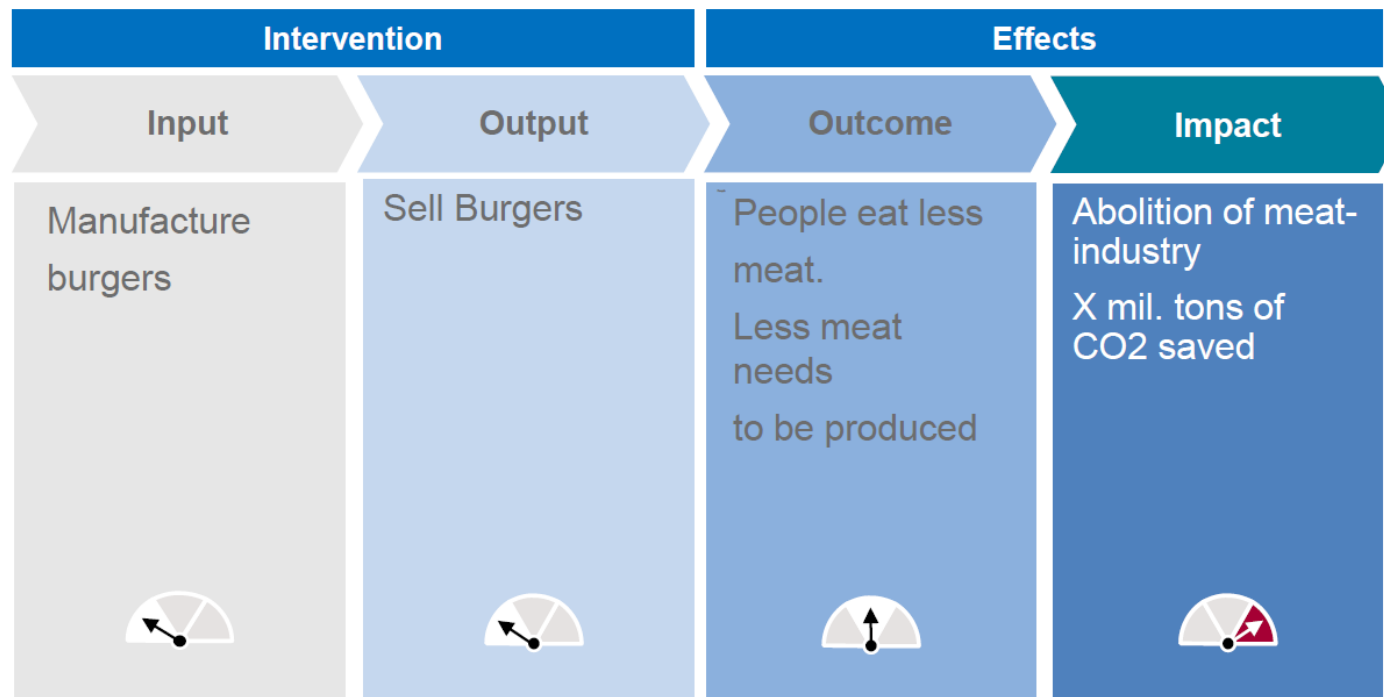
## Case: Vegetarian Burger

# TRY THE IMPOSSIBLE BURGER.

MEAT FROM PLANTS. WHOA.



## Case: Vegetarian Burger





Η ανακύκλωση είναι το λιγότερο που μπορούμε σήμερα να κάνουμε

Παράδειγμα επαναχρησιμοποίησης συσκευασίας:



Ένα διαδικτυακό κατάστημα που πουλάει γνωστές μάρκες τροφίμων σε επαναχρησιμοποιήσιμα, επιστρεφόμενα δοχεία.

## DELL's Eco-friendly packaging solution: Bamboo

### It's Renewable, Local and Biodegradable

Paper and plastic may be the most common packaging options, but they're not the only ones. At Dell, we've pioneered the use of bamboo to protect certain devices. This giant member of the grass family, found in everything from food to flooring, is now also a sustainable packaging solution. We use it to cushion some of our lightweight products.



#### Challenge:

Find a greener alternative to petroleum-derived materials to protect products.

#### Solution:

Use a rapidly renewable material to create trays for select models.

#### Benefits:

Grows back at up to an inch per hour and is easily recyclable.

## Ανάλυση Κύκλου Ζωής



Η Ανάλυση Κύκλου Ζωής (Life Cycle Assessment, LCA) είναι μία γενική μέθοδος, η οποία ποσοτικοποιεί τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, οι οποίες σχετίζονται με συγκεκριμένες υπηρεσίες ή προϊόντα, ακολουθώντας μια πορεία από την γέννηση έως το τέλος της ζωής (cradle to grave). Η ανάλυση επικεντρώνεται στον υπολογισμό και την ποσοτικοποίηση της ενέργειας, των χρησιμοποιούμενων υλικών καθώς και των αποβλήτων που απελευθερώνονται στο περιβάλλον.



[Climate change / Carbon sequestration](#)

## Sorry—organic farming is actually worse for climate change

The practice cuts greenhouse-gas emissions only if you ignore the inconvenient fact that it requires a lot more land.

by **James Temple**

October 22, 2019

**Organic practices can reduce climate pollution produced directly from farming** – which would be fantastic if they didn't also require more land to produce the same amount of food.



Εκτιμάται ότι 100 εκατομμύρια πουλιά πεθαίνουν κάθε χρόνο από την σύγκρουσή τους με τζάμια κτιρίων. Ο λόγος είναι προφανής - απλά δεν αναγνωρίζουν τη διαφανή δομή ως φυσικό εμπόδιο.



Για να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα, μια εταιρεία ανέπτυξε βιομιμητικό γυαλί, αντλώντας έμπνευση από τις UV ανακλάσεις των ιστών αράχνης, τις οποίες τα πουλιά βλέπουν και επομένως αποφεύγουν. Η διαδικασία αυτή οφέλη και για τα δύο είδη (αράχνες και πουλιά)



Εξετάζοντας τις βιολογικές διεργασίες του **δέρματος του καρχαρία**, οι επιστήμονες της NASA δημιούργησαν μια μεμβράνη «riblets». Αυτή η **μεμβράνη έχει την ιδιότητα να αποτρέπει μικροοργανισμούς (όπως φύκια) να κολλάνε στην επιφάνεια της.**

Αυτή η ιδιότητα είναι εξαιρετικά επωφελές για τα θαλάσσια σκάφη καθώς αυτά **εξοικονομούν ενέργεια** και χρήματα (π.χ. σε καύσιμα) λόγω μειωμένης τριβής. Αυτό οδήγησε στην περαιτέρω ανάπτυξη και χρησιμοποίησή της σε επικαλύψεις πλοίων, υποβρυχίων, αεροσκαφών, ακόμη και σε μαγιό για ανθρώπους.

Επίσης, η ιδιότητα αυτή έχει βρει χρήση σε νοσοκομεία, εστιατόρια και άλλα μέρη όπου χρησιμοποιούνται υλικά με αυτή τη μεμβράνη **για να αποτρέπουν την ανάπτυξη και προσκόλληση μικροοργανισμών** όπως ο σταφυλόκοκκος.

**Το γραμμικό μοντέλο** παραγωγής "προμήθειας, παρασκευής, απόρριψης" κατά το οποίο κάθε προϊόν αναπόφευκτα φτάνει στο "τέλος της ωφέλιμης ζωής" του, δεν είναι πλέον βιώσιμο.

**Κυκλική οικονομία:** μοντέλο βασιζόμενο σε μια βιομιμητική (biomimicry) προσέγγιση, ότι δηλαδή τα συστήματά μας θα έπρεπε να λειτουργούν όπως οι οργανισμοί. Αν επεξεργαστούμε τα συστατικά που μπορούν να επιστρέψουν πίσω στον κύκλο, μπορούμε να μεταβούμε από το υπάρχον γραμμικό μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης στο κυκλικό, όπου η αξία των προϊόντων, των υλικών και των πόρων, παραμένει στην οικονομία όσο το δυνατόν περισσότερο και η παραγωγή αποβλήτων περιορίζεται στο ελάχιστο.

Ό,τι προηγουμένως θεωρείτο ως "**απόβλητο**", τώρα δύναται να μετατραπεί σε πρώτη ύλη.

## ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ



ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΑΠΟ ΠΕΠΕΡΑΣΜΕΝΕΣ ΠΗΓΕΣ

## ΚΥΚΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ



ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΑΠΟ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ



## Φιλανδική start-up φτιάχνει παπούτσια από υπολείμματα καφέ

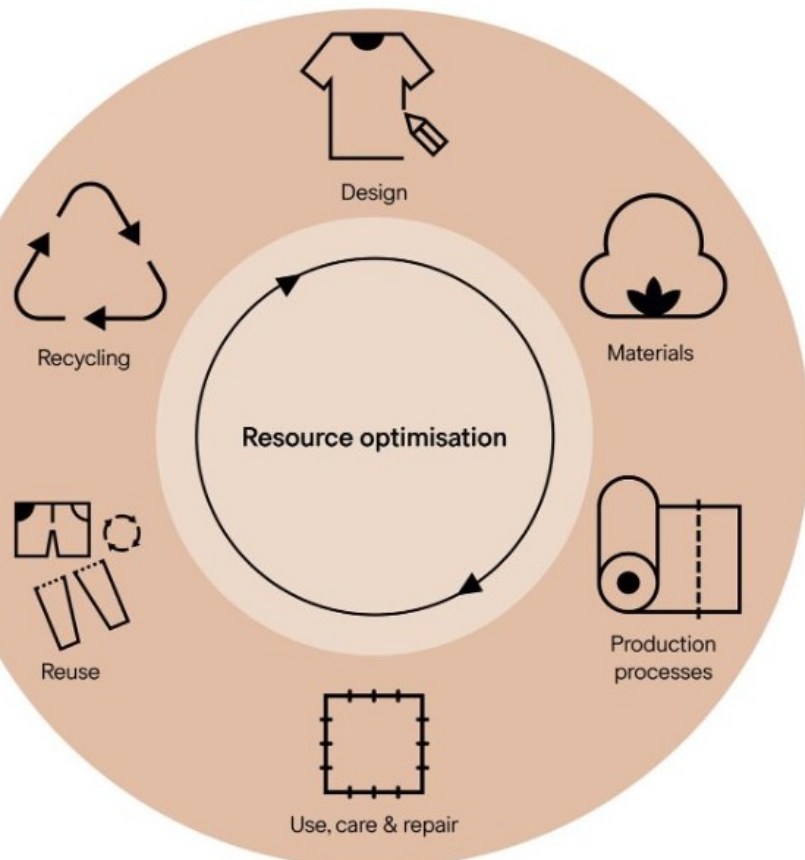
Men Women Sustainability

#rens



**EFFORTLESS STYLE //**  
**CONSCIOUS MATERIALS**





*We have set a vision to become 100% circular in everything we do.*

Απόσπασμα από το site της εταιρίας:

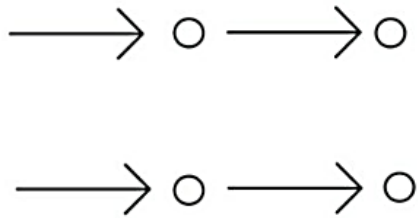
Εφαρμόζουμε μια κυκλική νοοτροπία σε κάθε βήμα της αξιακής μας αλυσίδας (value chain). Από το **σχεδιασμό** προϊόντων και συσκευασιών έως τη προτροπή στους πελάτες μας να φροντίζουν για τα προϊόντα μας με έναν βιώσιμο τρόπο. Γι 'αυτό προσφέρουμε συλλογή ενδυμάτων στο κατάστημα και ξεκινήσαμε την πρωτοβουλία Take Care, προσφέροντας έμπνευση, καθοδήγηση και υπηρεσίες για να **παρατείνουμε τη ζωή των ρούχων μας**.

Εξετάζουμε πάντα νέους τρόπους για να επεκτείνουμε την κυκλική μας προσέγγιση, από την καθιέρωση **ενοικίασης** ρούχων και πώληση **χρησιμοποιημένων** ρούχων, έως την επένδυση στην **ανακύκλωση** υφασμάτων και **καινοτόμα υλικά φιλικά προς το περιβάλλον**.

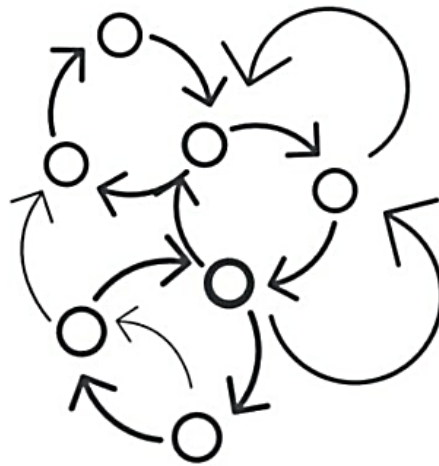
Και φυσικά, ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να είναι εντελώς κυκλικό μόνο εάν τροφοδοτείται από **ανανεώσιμες πηγές ενέργειας**. Προχωράμε πιο κοντά στον στόχο μας να χρησιμοποιούμε 100% ανανεώσιμη ηλεκτρική ενέργεια σε όλες τις δραστηριότητές μας. Τελικά, το σχέδιο μας είναι να επιτευχθεί μια θετική για το κλίμα αλυσίδα αξίας έως το 2040. Η κυκλική στρατηγική μας ισχύει επίσης για **κτίρια** και **εσωτερικούς χώρους** καταστημάτων και γραφείων.

## Traditional (linear) thinking vs. Systems thinking

Traditional thinking



Systems thinking



Η σκέψη των συστημάτων (systems thinking) αναγνωρίζει την ύπαρξη συστημάτων και τα εξετάζει στη λήψη αποφάσεων. Με αυτήν την προσέγγιση, οι άνθρωποι μπορούν να δουν τη μεγαλύτερη εικόνα και να επικεντρωθούν στη δύναμη αυτών των συνδέσεων. Είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα την πραγματική πολυπλοκότητα του κόσμου.

Source: Bansal, Lee, & Mascena. 2022.

Graphic adapted by Abby Litchfield

For instance: Airbnb's business model around sharing economy was truly groundbreaking. It created an online community offering accommodation and local experiences to travelers. But it has also led to social problems, especially for local residents — housing shortages, higher rents, and hollowed-out communities. For example, in Barcelona, Airbnb is linked to a 45% drop in the number of local residents in the city's Gothic Quarter during the past decade.

Airbnb's strategic planning had a laser focus on the end user. But since customers tend to focus on their immediate interests, Airbnb didn't see its impact on the wider context. While Airbnb met customer needs, it overlooked how its service might affect the communities it operates in.

## Οι ενδείξεις πλέον είναι θετικές

Οι περισσότερες ακαδημαϊκές έρευνες δείχνουν θετική σχέση μεταξύ CSR => Financial performance  
Το ίδιο και τα στοιχεία των αγορών.

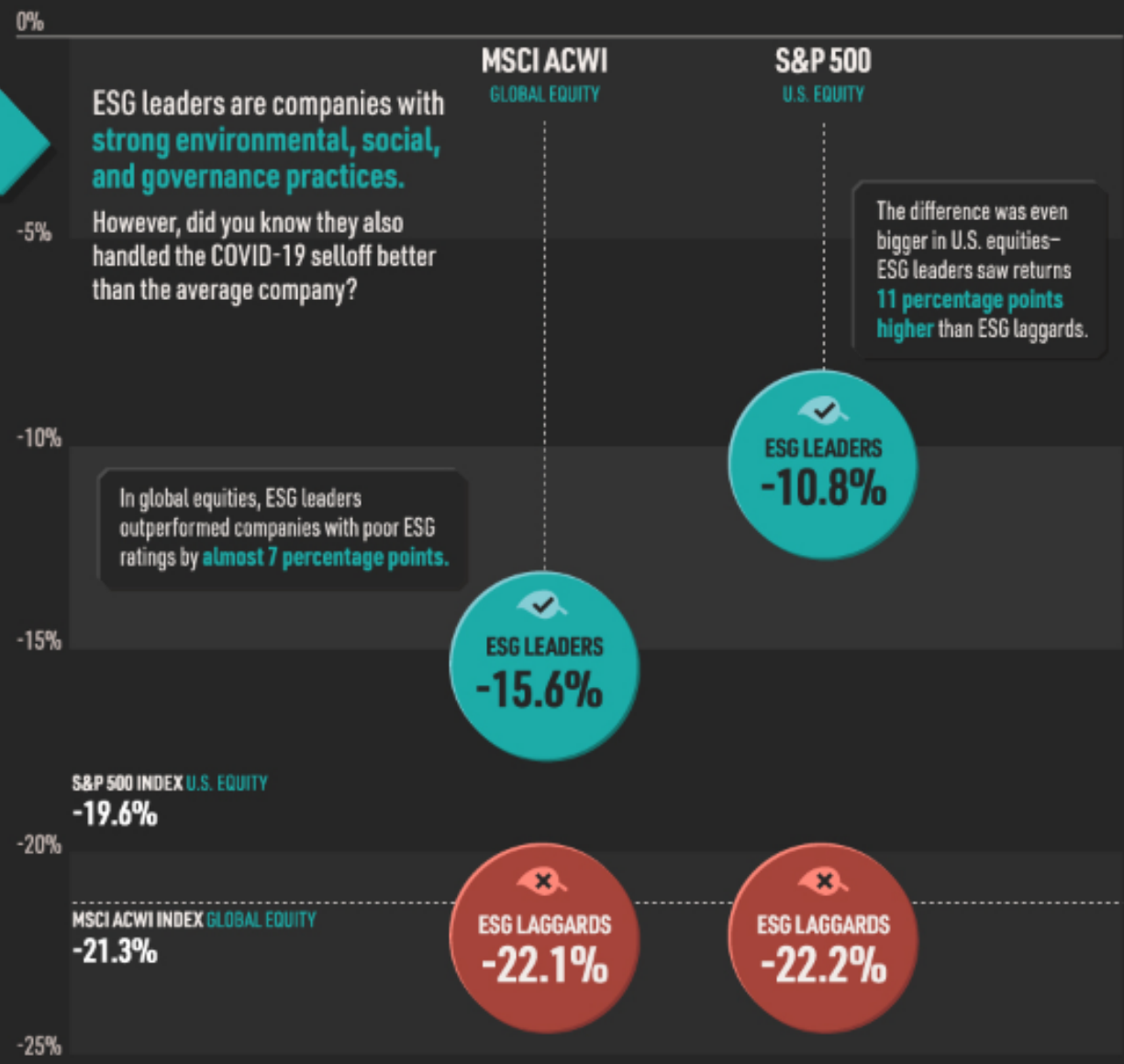
### **Ethical investments are outperforming traditional funds**

Evidence suggests that environmentally focused investing is becoming mainstream



<https://www.theguardian.com>

## Q1 2020 RETURNS BY ESG RATING (MARKET-CAP WEIGHTED AVERAGE)



ESG leaders are companies with **strong environmental, social, and governance practices.**

However, did you know they also handled the COVID-19 selloff better than the average company?

In global equities, ESG leaders outperformed companies with poor ESG ratings by **almost 7 percentage points.**

The difference was even bigger in U.S. equities—ESG leaders saw returns **11 percentage points higher** than ESG laggards.

### WHAT MAKES A COMPANY AN ESG LEADER?

Sustainability leaders outrank their peers on key risks facing their specific industry.

### SOME EXAMPLES ARE:



Biodiversity & land use



Toxic emissions & waste



Opportunities in nutrition and health



Privacy & data security



Board diversity



Business ethics

SOURCE: BLOOMBERG, MSCI, S&P, AND ALLIANCEBERNSTEIN (APR 2020)


## Ενδιάμεσα αποτελέσματα

- ✓ Εξασφάλιση «άδειας λειτουργίας» από την κοινωνία
- ✓ Πρόσβαση σε χρηματοοικονομικούς πόρους / φορολογικές ελαφρύνσεις

Στη **Νορβηγία** οι οργανισμοί οι οποίοι είναι πιστοποιημένοι σύμφωνα με το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14000 ή είναι καταχωρημένοι στο Κοινοτικό Σύστημα EMAS πληρώνουν μόνο το μισό τέλος επιθεώρησης, ενώ σε μερικά κρατίδια της **Γερμανίας** το κόστος αδειοδότησης μειώνεται μέχρι και 30% για τους οργανισμούς που συμμετέχουν στο Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης & Ελέγχου EMAS.

## Ενδιάμεσα αποτελέσματα

- ✓ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους/διαφοροποίησης, γνώσεις, ικανότητες.
- ✓ Δημιουργία οράματος
- ✓ Είναι σε θέση (ικανότητες, τεχνογνωσία) να ανταποκριθούν σε νομοθετικές αλλαγές
- ✓ Πράσινη καινοτομία (συνήθως μειώνει και το κόστος παραγωγής). Η φύση κάνει συνετή χρήση πόρων (κυκλική, ανακύκλωση κτλ)

 Τα οφέλη αυτά: Χρειάζονται χρόνο για να αναπτυχθούν | Δύσκολο να αντιγραφούν | Μπορούν να αποτελέσουν πηγή **διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**



## Ενδιάμεσα αποτελέσματα

### **Προσέλκυση, κινητοποίηση και διατήρηση ικανών υπαλλήλων**

- ✓ Για πολλούς εργαζομένους κριτήριο για επιλογή και παραμονή σε μια δουλειά δεν είναι μόνο ο μισθός και τα ωφελήματα αλλά και ο κοινωνικός αντίκτυπος της εργασίας τους.
- ✓ Όσοι δεν το βρίσκουν από την εργασία τους συχνά κάνουν εθελοντικές εργασίες εκτός δουλειάς
- ✓ Το ποσοστό των ατόμων που επιζητούν τον κοινωνικό αντίκτυπο (impact) μεγαλώνει συνεχώς
- ✓ Επιχειρήσεις που ικανοποιούν αυτή την επιθυμία μέσα από την εργασία και τα αποτελέσματα αυτής έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

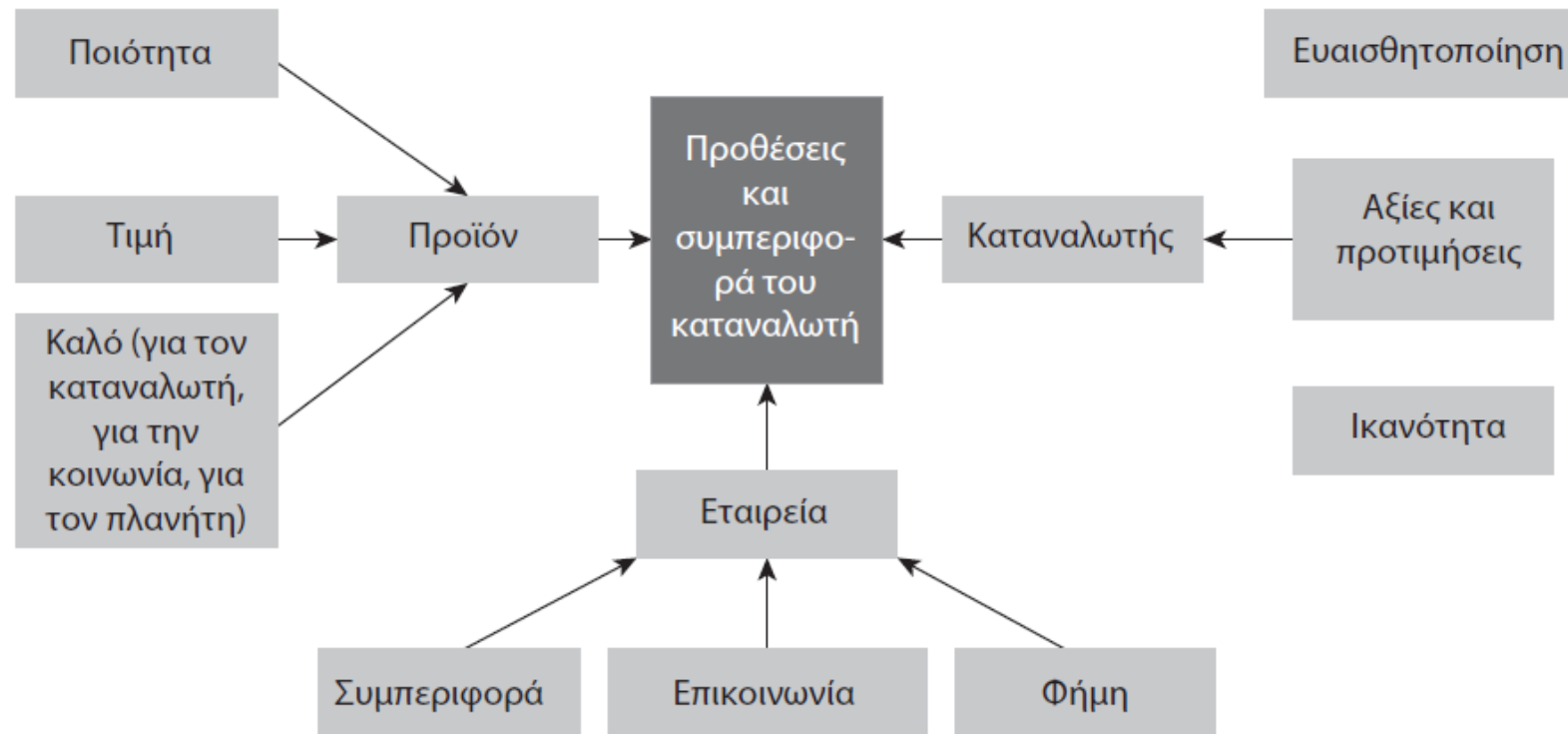
## Ενδιάμεσα αποτελέσματα

### **Επίδραση σε καταναλωτές**

- ✓ Προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα από επιχειρήσεις με υψηλό CSR
- ✓ Τις εμπιστεύονται περισσότερο (trust)
- ✓ Σχέση ευαισθησίας και ικανότητας (warmth and competence)
- ✓ Δεν συνεπάγεται ότι θέλουν να πληρώσουν παραπάνω
- ✓ Δεν ισχύει για όλα τα προϊόντα (κάποια «πράσινα» προϊόντα εκλαμβάνονται ως χαμηλότερης ποιότητας)
- ✓ Ικανοποίηση ακόμα και μετά την χρήση του προϊόντος (παράδειγμα με κρασιά)

## Ενδιάμεσα αποτελέσματα

## Επίδραση σε καταναλωτές



ΣΧΗΜΑ 7.7

Κοινωνική υπευθυνότητα και συμπεριφορά των καταναλωτών

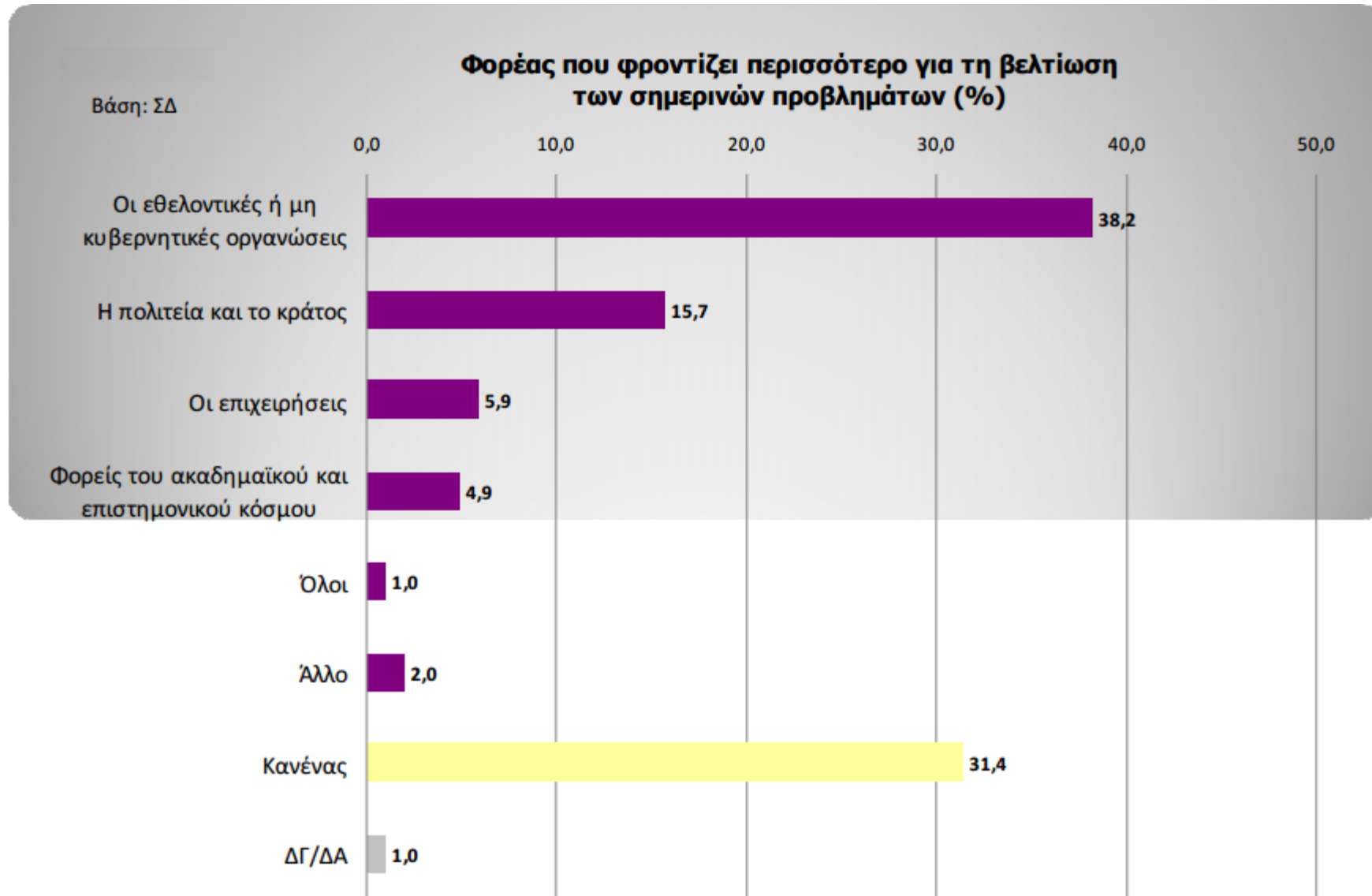
## Ενδιάμεσα αποτελέσματα

### **Μείωση κόστους**

- ✓ Οι περισσότερες CSR πρακτικές (κυρίως οι περιβαλλοντικές ωφελούν τόσο το περιβάλλον όσο και τα οικονομικά μιας επιχείρησης (κόστος υλικών, παραγωγής)
- ✓ Παράδειγμα με τις λάμπες led (εξοικονόμηση ενέργειας και χρημάτων)
- ✓ Όταν εταιρείες όπως η ΙΚΕΑ καινοτομούν με την επίπεδη συσκευασία, το αποτέλεσμα δεν είναι μόνο τα μειωμένα κόστη μεταφοράς (τόσο για την εταιρεία όσο και για τους καταναλωτές), αλλά και χαμηλότερες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.

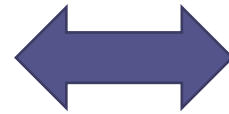
Δυσκολία ενσωμάτωσης (integration) της νέας λογικής στο παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο της κάθε επιχείρησης (εμπεριέχει ρίσκο, είναι πολύπλοκο κτλ). Χρειάζεται πειραματισμός και καινοτομία για να μειωθεί το ρίσκο και να εξεταστούν τρόποι ενσωμάτωσης.

Αλλαγή νοοτροπίας από τους μάνατζερς. Χρειάζεται συλλογή δεδομένων για την αποτύπωση του κοινωνικού αντίκτυπου της επιχείρησης, αποτελέσματα ερευνών που να δείχνουν τα επιχειρηματικά οφέλη της μετάβασης προς της αειφορία.



Οι επιχειρήσεις έχουν εγκλωβιστεί σε ένα “catch-22\*”

Τα ενδιαφερόμενα μέρη ζητούν από τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν πρακτικές CSR



Κρατάνε μια σκεπτικιστική στάση απέναντι σε επιχειρήσεις που διαφημίζουν πρακτικές CSR

\* κατάσταση από την οποία ένα άτομο δεν μπορεί να ξεφύγει εξαιτίας αντιφατικών κανόνων ή περιορισμών



Πριν από το 2010, η BP αναγνωρίστηκε ως παγκόσμιος ηγέτης στην βιωσιμότητα. Παρόλα αυτά, ύστερα από το περιστατικό του Deepwater Horizon, μια καταστροφική πετρελαιοκηλίδα στον Κόλπο του Μεξικού, ανακαλύφθηκε ότι η BP είχε παραπλανήσει την νομοθεσία, προσφέροντας χαμηλά επίπεδα υγείας και ασφάλειας





Το 2015, η Volkswagen (VW) η οποία διακήρυττε τις περιβαλλοντικές της αρετές, αναγνωρίστηκε ως η πιο βιώσιμη αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο. Μία εβδομάδα αργότερα, σε ό, τι έχει γίνει γνωστό ως "dieselgate", ο Οργανισμός Προστασίας Περιβάλλοντος των ΗΠΑ ανακάλυψε ότι η VW «πείραζε» για χρόνια τους κινητήρες της ώστε να εξαπατούν στις μετρήσεις σχετικά με το επίπεδο εκπομπών τους

Οι συμμετοχοί ενσωματώνουν τις διάφορες εντυπώσεις που έχουν για έναν οργανισμό σε μία μοναδική εταιρική υπόληψη και αποδίδουν προθέσεις και πράξεις στην επιχείρηση σαν να προέρχονταν από έναν πραγματικό άνθρωπο.

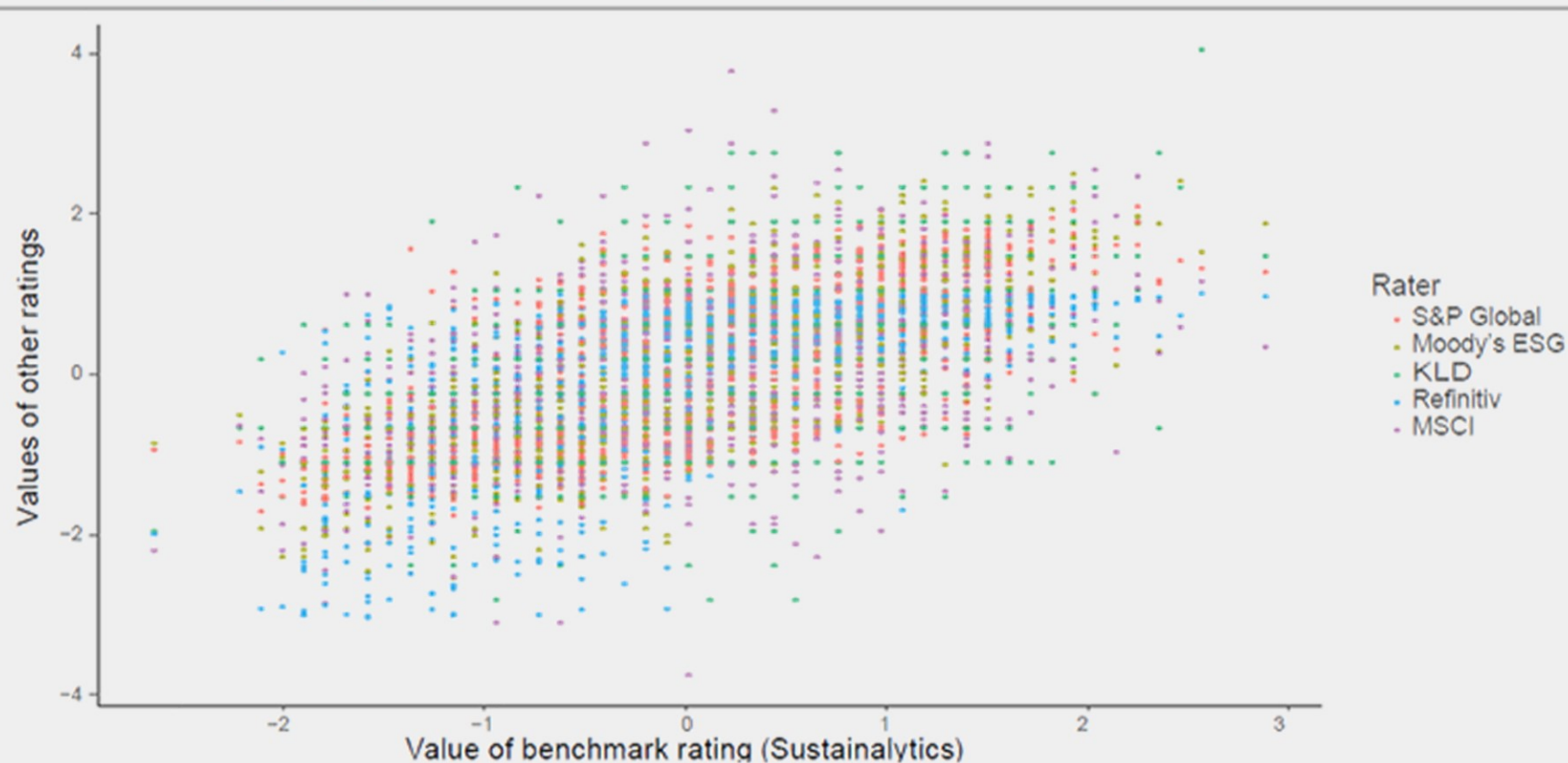
Συχνά οι επιχειρήσεις κατηγορούνται ότι κάνουν greenwashing ή decoupling => (CSR Talk ≠ CSR Walk) => Hypocrisy

**Greenwashing:** Παραπλανητικές δηλώσεις επιχειρήσεων με σκοπό να φανούν περισσότερο «πράσινες» από όσο είναι. Η έννοια διευρύνθηκε ώστε να περιλαμβάνει όλο το φάσμα του CSR

**Decoupling:** Όταν οι πράξεις δεν ακολουθούν ακριβώς αυτά που έχεις υποσχεθεί

Στον φόβο του greenwashing κάποιες επιχειρήσεις αποφεύγουν να επικοινωνήσουν κάποιες CSR δράσεις (strategic silence)

Figure 1: ESG rating disagreement<sup>3</sup>



*This graph illustrates the ESG rating divergence. The horizontal axis indicates the value of the Sustainalytics rating as a benchmark for each firm (n= 924). Rating values by the other five raters are plotted on the vertical axis in different colors. For each rater, the distribution of values has been normalized to zero mean and unit variance.*

Source: Berg Koelbel and Rigobon (2022)

**Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings**

F. Berg, J.F. Koelbel, R. Rigobon - Review of Finance, 2022 - academic.oup.com

... ESG (Vigeo-Eiris), S&P Global (RobecoSAM), Refinitiv (Asset4), and MSCI. We document the rating divergence ... Using this taxonomy, we decompose the divergence into contributions of ...

☆ Save 📄 Cite Cited by 848 Related articles All 5 versions

FINANCE

## ESG Ranking Of World's Biggest Banks: BNP Takes Top Spot, Followed By Standard Chartered, Citi And HSBC

The East & Partners report – *Finding the Value in Green Banking* – found that BNP Paribas came out top as the best perceived “Stand out” ESG/Sustainable Finance provider globally.

### Best Perceived “Stand Out” ESG/Sustainable Finance Provider

% of Total

Rank	N: 752	% of Total
1	BNPParibas	11.4
2	Standard Chartered	9.3
3	Citi	8.5
4	HSBC	8.1
5	JPMorgan	7.0

Investor Solutions Corporate Solutions Company Ratings Resource Center New

### BNP Paribas SA

Industry Group: Banks Country/Region: France

Identifier: PAR:BNP

The merger of Banque Nationale de Paris and Paribas created BNP Paribas in 2000, making it the largest publicly traded bank in France. Although BNP Paribas has operations in about 80 countries, it considers France, Italy, and Belgium to be its home markets.

Full time employees: 189,765

ESG Risk Rating **COMPREHENSIVE**

**25.4** Medium Risk

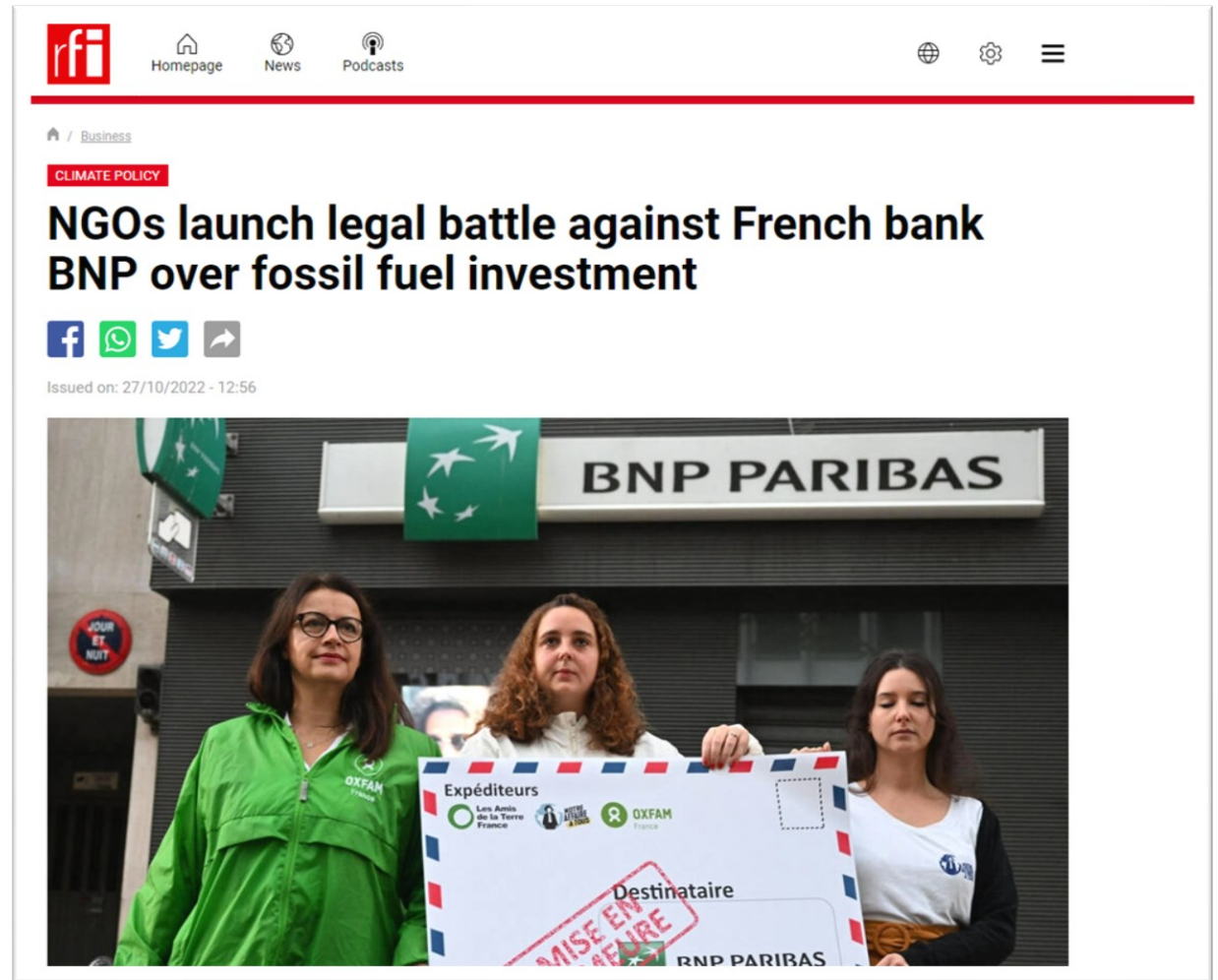


Ranking

Industry Group (1st = lowest risk)  
Banks **394** out of 1013

Universe  
Global Universe **7248** out of 15633

Last Update: Oct 12, 2022



Βαρύτητες δεικτών;

If you are wondering if there is a difference between ESG and Sustainability, look no further.

See below the top holdings of the S&P 500 ESG Index (the same one that dropped Tesla last week). Note that (a) the constituent equities map closely to the S&P 500 - non ESG fund; (b) Exxon is a top holding; (c) so too JP Morgan (the world's largest financier of fossil fuel companies and infrastructure - \$62b in 2021) and Bank of America ...the #4 funder at \$31b.

ESG is primarily focused on assessing risks and opportunities to companies as a result of evolving social, environmental and governance factors. As practiced in the US (single materiality) it is principally about the impact of the world on the company....not the impact of the company on the planet. Thus, it does not make sense to conflate ESG investment with planetary action / sustainability. They are very different things.

[#esg](#) [#esginvesting](#) [#Tesla](#) [#sustainability](#)

Security	Ticker	Position
1) Apple Inc	AAPL US	468,669
2) Microsoft Corp	MSFT US	226,636
3) Amazon.com Inc	AMZN US	13,235
4) Alphabet Inc Class A	GOOGL US	9,095
5) Alphabet Inc Class C	GOOG US	8,403
6) UnitedHealth Group Inc	UNH US	28,472
7) NVIDIA Corp	NVDA US	75,505
8) Exxon Mobil Corp	XOM US	127,877
9) Procter & Gamble Co/The	PG US	72,360
10) JPMorgan Chase & Co	JPM US	89,330
11) Visa Inc Class A	V US	50,080
12) Mastercard Inc Class A Common Stock	MA US	26,069
13) Pfizer Inc	PFE US	169,504
14) AbbVie Inc	ABBV US	53,392
15) Bank of America Corp	BAC US	214,496
16) Coca-Cola Co/The	KO US	117,277
17) PepsiCo Inc	PEP US	41,720
18) Eli Lilly & Co	LLY US	23,998
19) Merck & Co Inc	MRK US	76,267
20) Thermo Fisher Scientific Inc	TMO US	11,898
21) Cisco Systems Inc	CSCO US	127,364
22) Verizon Communications Inc	VZ US	126,904
23) Abbott Laboratories	ABT US	53,369
24) Walt Disney Co/The	DIS US	54,969
25) Comcast Corp Class A	CMCSA US	136,498
26) Adobe Inc	ADBE US	14,237
27) Walmart Inc	WMT US	42,687
28) Intel Corp	INTC US	122,951
29) McDonald's Corp	MCD US	22,560
30) Bristol-Myers Squibb Co	BMJ US	65,818
31) Advanced Micro Devices Inc	AMD US	49,385
32) Linde PLC	LIN US	15,467
33) Texas Instruments Inc	TXN US	27,882
34) Salesforce Inc	CRM US	29,761
35) QUALCOMM Inc	QCOM US	34,034
36) NIKE Inc Class B	NKE US	38,541

## Διαφάνεια (transparency)

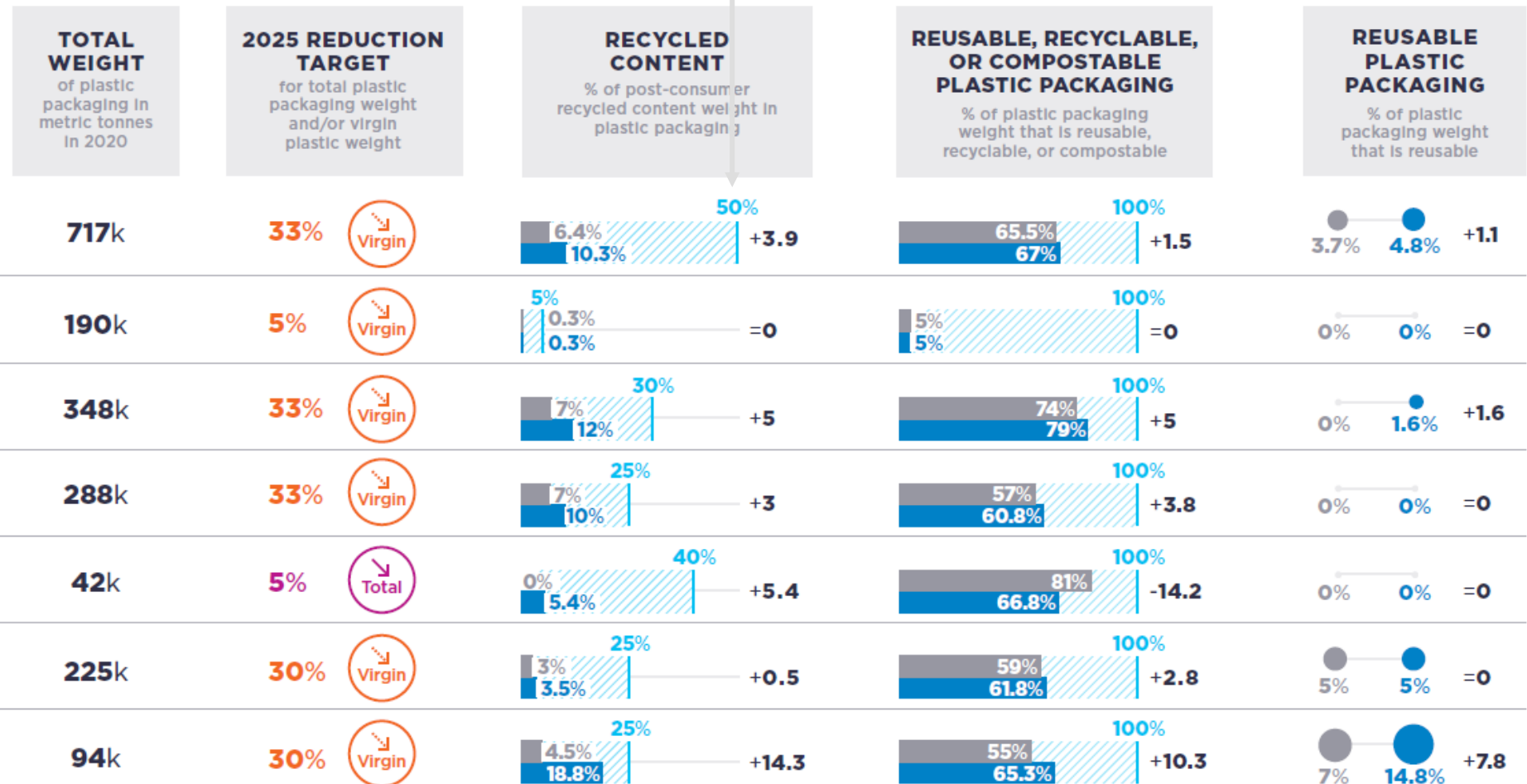
### Progress on plastic packaging by other large FMCG signatories since 2018

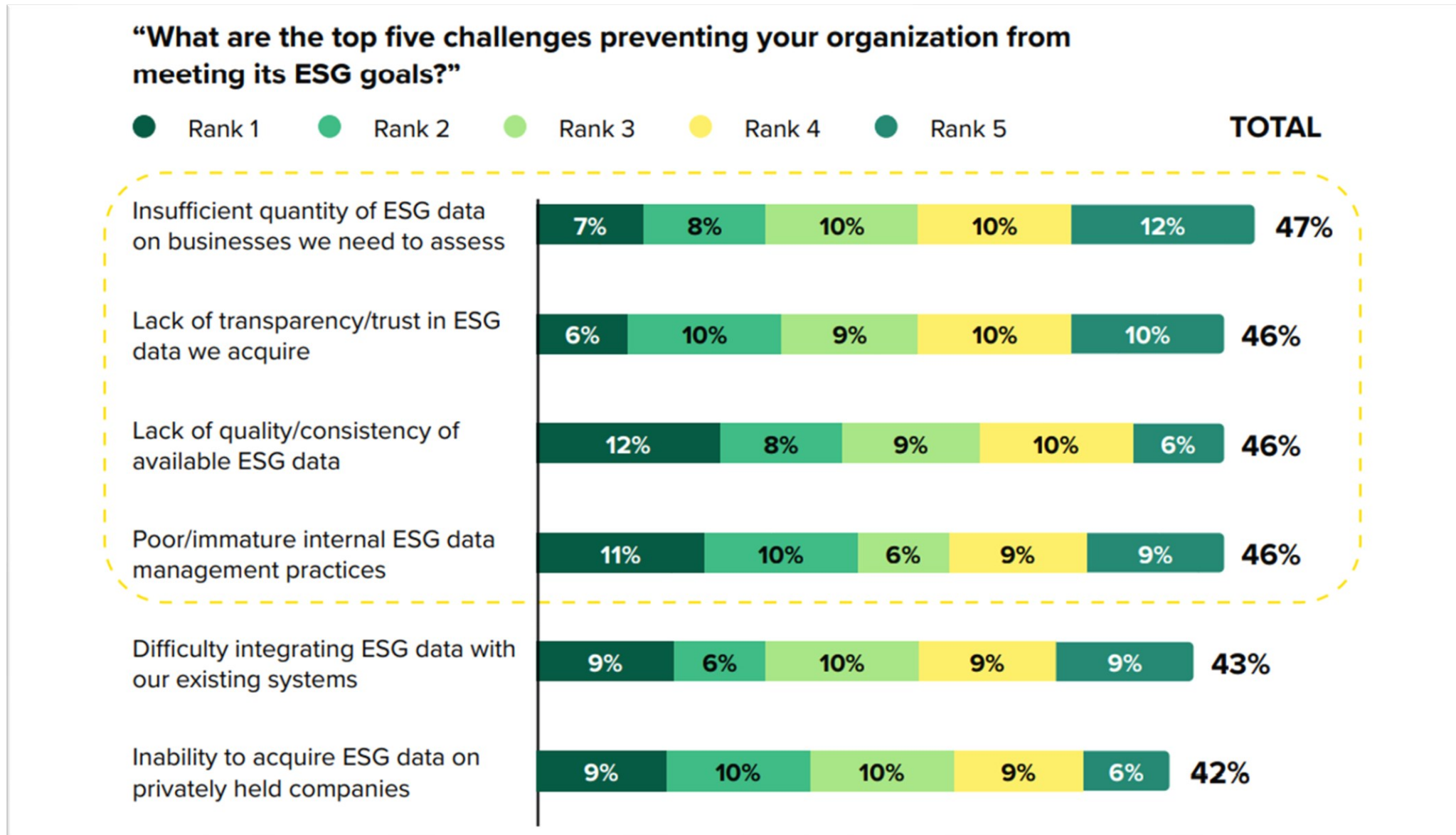
Key Global Commitment metrics for other large FMCG companies by revenue, 2018-2020

■ 2018 ■ 2020 ■ 2025 target



The Global Commitment 2021 Progress Report





[Path to Zero](#) | [Energy](#) | [Climate Change](#) | [Electric Vehicles](#) | [Supply Chains](#)

ENVIRONMENT · ESG INVESTING

# ESG investing faces challenges from all sides. Can it survive?

BY LAURIE CLARKE

December 19, 2022 at 8:00 PM GMT+2

Yet more transparency and data alone won't be enough to solve some of the issues facing the industry, Taylor says. **Fund managers** argue that environmental impact data would be the easiest to quantify. But even taking a measure that seems simple, such as the volume of water used by **Coca-Cola**, involves complex judgments about its environmental impact. "Do we mean the water that goes into the Coca-Cola?" Taylor asks. "The water that's used to grow the sugar? The water in the manufacturing process? The water that was used to make the plastic bottle?"



# Λύση: AI?



DAVOS 2023

## **Without AI, we won't meet ESG goals and address climate change**

Jan 5, 2023

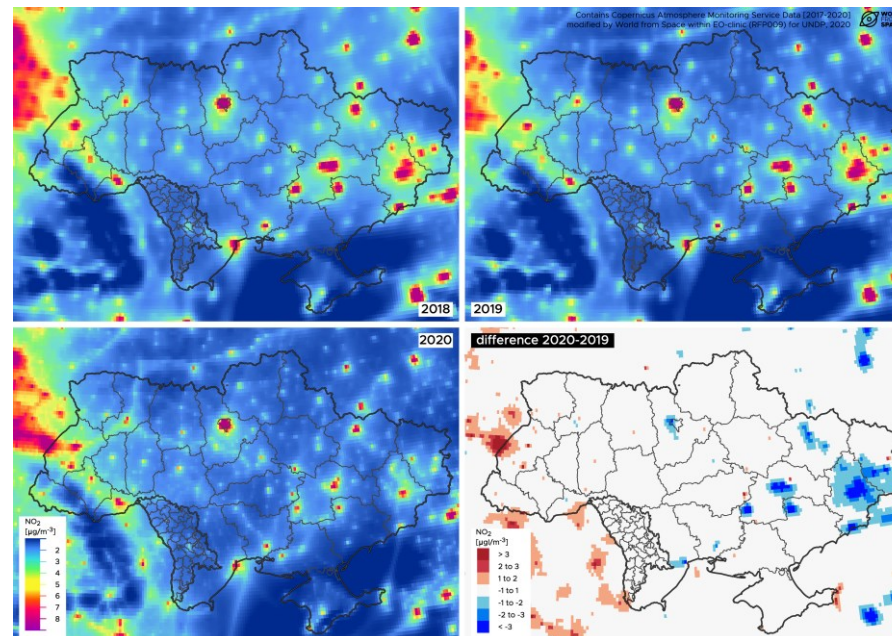


**Ανάλυση κειμένου:** μπορεί να εντοπίσει γεγονότα, την βαρύτητα αυτών, την αντίδραση από τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις διαφορές μεταξύ εταιρικών δεσμεύσεων και αντίστοιχης υλοποίησης (greenwashing).

Ήδη εταιρίες (π.χ. RepRisk και Truvalue Labs) χρησιμοποιούν εργαλεία AI (natural language processing NLP, sentiment analysis algorithms) για να αναλύσουν σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες της εταιρείας που σχετίζονται μεταξύ άλλων με περιβαλλοντικές πολιτικές, συνθήκες εργασίας, διαφθορά κ.λπ.

Για παράδειγμα, το RepRisk αναλύει περισσότερα από 80.000 μέσα ενημέρωσης, ενδιαφερόμενους φορείς και πηγές τρίτων καθημερινά, εντοπίζοντας περιστατικά που συμβαίνουν στις πολιτικές ESG των εταιρειών.

**Satellite and sensor data:** μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση (ή επαλήθευση) των εκπομπών άνθρακα των εταιρειών ή για την ανάλυση των επιπτώσεών τους στα οικοσυστήματα: ατμοσφαιρική ρύπανση, παραγωγή απορριμμάτων, αποψίλωση δασών, πλημμύρες κ.λπ.



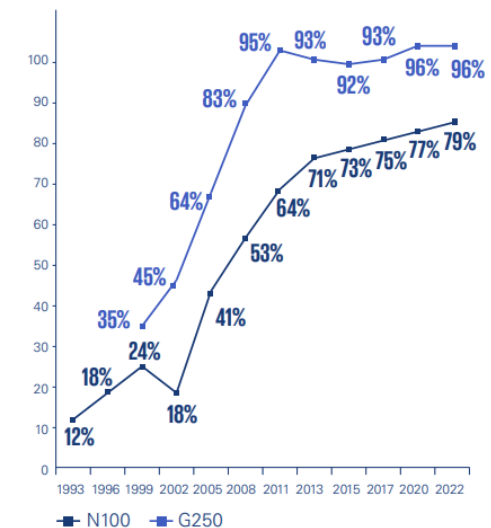
## From ESG to Sustainability.

Ειδικά η σχέση τους με το ρίσκο της επιχείρησης και την χρήση τους ως κριτήριο επενδυτικών αποφάσεων ανέδειξε την περιορισμένη τους εστίαση.

- Πρέπει να μετράμε την επίδραση της επιχείρησης στον κόσμο και όχι το ανάποδο.
- Τελικά μπορεί να μετρηθεί με ESG δείκτες η βιωσιμότητα;
- Μακροχρόνιος ορίζοντας δεικτών και επιπτώσεων.
- Ερευνητικά, η τάση είναι η επικέντρωση σε επιμέρους πυλώνες και δείκτες

**Regulation, and reporting.** Πολλά νομοθετικά πλαίσια (π.χ. Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD, European Sustainability Reporting Standards ESRS). Θα αποδώσουν ή θα οδηγήσουν σε περισσότερο greenwashing; Τι επιπτώσεις θα έχει αυτό στην ικανότητα των επιχειρήσεων να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Figure 1: Global sustainability reporting rates (1993–2022)



Source: KPMG (2022). Big shifts, small steps

"I think it's one of the most exciting moves that's happened in corporate governance in North America for a very long time." Ivey's [Tima Bansal](#) was interviewed by [CBC's Afternoon Drive](#) about the founder of [Patagonia](#)'s decision to give the company to a trust to help fund climate change action.

<https://lnkd.in/ggpmKFPg>

[#Sustainability](#) [#CorporateGovernance](#) [#ClimateChangeAction](#) [#Patagonia](#)  
CBC/Radio-Canada



Business Sustainability Expert Weighs In On Patagonia Climate Move | Afternoon Drive with Allison Devereaux | Live Radio | CBC Listen

## What Happens When a Company (Like Patagonia) Transfers Ownership to a Nonprofit?

by Arthur Gautier and Joel Bothello

October 10, 2022



Evgeniy Shvets/Stocksy

- Ενσωματώστε CSR (νέο πεδίο ανταγωνισμού, όποιος μείνει πίσω θα χάσει)
- Όχι βιαστικά βήματα
- Ενσωματώστε CSR όσο πιο κοντά στο επιχειρηματικό μοντέλο γίνεται
- Υποστηρίξτε τα λόγια με πράξεις (αλλιώς μπορεί να φανείτε υποκριτές). Αν γίνεται, κάντε πιο πολλά από όσα λέτε

- Δημιουργήστε με συνέπεια και σταθερά βήματα μια οργανωσιακή κουλτούρα με ηθικό και κοινωνικό προσανατολισμό
- Δημιουργήστε μηχανισμούς που ενισχύουν ή/και διευκολύνουν μια ηθική και κοινωνική κουλτούρα (ειδικές επιτροπές, whistleblowing)
- Δώστε ιδιαίτερη σημασία στην ηθική ηγεσία. Κάντε τις κατάλληλες αλλαγές και προσλήψεις αν χρειάζεται

- Αφήστε τους άλλους να μιλήσουν για εσάς
- Μιλήστε με ειλικρίνεια
- Δημιουργήστε καλό ιστορικό CSR (η εμπιστοσύνη χτίζεται αργά)
- Εφαρμόστε ποικίλες πρακτικές σε διάφορους τομείς

