



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΙΩΣΙΜΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ»

Ο ρόλος των σύγχρονων διοικητικών συμβουλίων και στελεχών
C-Level στην εφαρμογή των μεθοδολογιών ESG

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ονοματεπώνυμο: Αλεξάνδρα Μυλωνίδα

Επιβλέπων Καθηγητής: Dr. Ανδρέας Κουτούπης

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024.

Φεβρουάριος, 2024



**ΒΙΩΣΙΜΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**

**The Role of Modern Boards of Directors and C-Level
Executives in Implementing ESG Methodologies**

February, 2024

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στους καθηγητές μου για την αμέριστη καθοδήγηση και υποστήριξή τους σε όλη τη διαδικασία της έρευνας. Η τεχνογνωσία και η ενθάρρυνσή τους ήταν ανεκτίμητη, διαμορφώνοντας την πορεία αυτής της διατριβής. Είμαι βαθιά ευγνώμων για τον πλούτο γνώσεων και έμπνευσης από τον επιβλέποντα καθηγητή μου και για το συνεργατικό ακαδημαϊκό ταξίδι που είχαμε αναλάβει.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	7
Abstract.....	9
Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	10
1.1 Ιστορικό	10
1.2 Προβληματική Εργασίας	11
1.3. Σημασία Συμβουλίων και Στελεχών C-Level:	12
1.4 Στόχοι Εργασίας	13
Κεφάλαιο 2: Εξέλιξη ESG.....	15
2.1 Ιστορικό πλαίσιο	15
2.1.1. Εξέλιξη στην ενσωμάτωση ESG	15
2.2 Παγκόσμιες τάσεις	16
2.2.1 Κοινωνικοί Παράγοντες.....	17
2.2.2 Ρυθμιστικοί παράγοντες	17
2.2.3 Οικονομικοί παράγοντες	18
2.3 Αύξηση της ευαισθητοποίησης των ενδιαφερομένων	18
2.3.1 Επενδυτές	19
2.3.2 Οι πελάτες	19
2.3.3 Υπαλλήλους	19
2.3.4 Τοπικές Κοινότητες και Κοινωνία των Πολιτών	20
2.4 Σημασία στον επιχειρηματικό κόσμο – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	20
Κεφάλαιο 3: Δομές Διακυβέρνησης και Μηχανισμοί Εποπτείας	23
3.1 Δομές Οργανωτικής Διακυβέρνησης.....	23
3.1.1 Εξέλιξη προς τη Διακυβέρνηση ESG	23
3.2 Ρόλοι Διοικητικών Συμβουλίων.....	25
3.2.1. Ενσωμάτωση των αρχών ESG	26
3.3 Συμμετοχή στελεχών C-Level	28

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογίες, πλαίσια και πρότυπα αναφοράς ESG.....	30
4.1 Επισκόπηση Μεθοδολογιών ESG - Τύποι κριτηρίων ESG.....	30
4.1.1 Περιβαλλοντικά κριτήρια	30
4.1.2 Κοινωνικά κριτήρια.....	31
4.1.3 Κριτήρια Διακυβέρνησης.....	31
4.1.4 Ενσωμάτωση στις επιχειρηματικές πρακτικές.....	32
4.1.5 Στρατηγική ευθυγράμμιση	32
4.1.6 Διαχείριση κινδύνου	32
4.1.7 Μέτρηση απόδοσης και αναφορά.....	33
4.1.8 Συμμετοχή ενδιαφερομένων	33
4.1.9 Καινοτομία και συνεχής βελτίωση.....	33
4.2 Πλαίσια ESG και πρότυπα αναφοράς	34
4.2.1 Global Reporting Initiative (GRI)	34
4.2.2 Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	34
4.2.3 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	35
4.3 Στρατηγικές Επιλογής και Εφαρμογής	35
4.3.1 Κατανόηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων.....	35
4.3.2 Συνάφεια κλάδου.....	36
4.3.3 Ενοποίηση με τη συνολική στρατηγική	36
4.3.4 Αξιολόγηση Ουσιαστικότητας.....	36
4.3.5 Συλλογή και επικύρωση δεδομένων	36
4.3.6 Συνεχής βελτίωση	37
Κεφάλαιο 5: Η επιρροή του διοικητικού συμβουλίου στις στρατηγικές ESG.....	37
5.1 Διαμόρφωση στρατηγικών ESG	37
5.2 Αξιολόγηση απόδοσης	40
Κεφάλαιο 6: Ρόλος στελεχών C-Level	44
6.1 Ηγεσία και λήψη αποφάσεων.....	44
6.2 Ευθυγράμμιση με την Εταιρική Ατζέντα.....	47
Κεφάλαιο 7: Προκλήσεις και Εμπόδια στην Εφαρμογή ESG.....	50
7.1 Προσδιορισμός Προκλήσεων.....	50
7.1.1 Εξωτερικά εμπόδια	50
7.1.2 Εσωτερικά εμπόδια.....	51
7.2 Ειδικές προκλήσεις του κλάδου.....	52
7.3 Στρατηγικές για την υπέρβαση των προκλήσεων.....	53

7.3.1 Στρατηγικές αντιδράσεις στα εξωτερικά εμπόδια	53
7.3.2 Στρατηγικές αντιδράσεις στα εσωτερικά εμπόδια	54
7.4 Λύσεις συνεργασίας.....	56
Κεφάλαιο 8: Μεθοδολογία Έρευνας	57
8.1 Ποιοτική Έρευνα με χρήση Φαινομενολογίας	57
8.2 Τρόπος Συλλογής Δεδομένων	58
8.3. Εταιρεία προς μελέτη	59
8.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία.....	60
Κεφάλαιο 9: Αποτελέσματα – Συζήτηση.....	61
9.1 Αποτελέσματα	61
9.2. Συζήτηση.....	63
Κεφάλαιο 10: Συμπεράσματα	65
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	70
Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο	76

Περίληψη

Αυτή η διπλωματική εργασία διερευνά τον μετασχηματιστικό ρόλο των σύγχρονων διοικητικών συμβουλίων και στελεχών C-Level στην εφαρμογή μεθοδολογιών Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) στους οργανισμούς. Μέσα από ένα ολοκληρωμένο ερευνητικό πλαίσιο που περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και φαινομενολογική ποιοτική έρευνα, η μελέτη ξεδιπλώνει την εξέλιξη και τη σημασία του ESG στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο. Εμβαθύνοντας στις δομές διακυβέρνησης, η έρευνα αναλύει την περίπλοκη επιρροή των διοικητικών συμβουλίων και των στελεχών στη διαμόρφωση στρατηγικών, πολιτικών και επιδόσεων ESG. Η εξερεύνηση περιλαμβάνει μια κριτική εξέταση διαφόρων μεθοδολογιών, πλαισίων και προτύπων αναφοράς ESG, ρίχνοντας φως στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επιλέγουν και εφαρμόζουν αυτά τα εργαλεία. Αξιολογώντας τις βιωμένες εμπειρίες και τις αντιλήψεις των βασικών ενδιαφερομένων εντός των οργανισμών μέσω μιας φαινομενολογικής προσέγγισης, η έρευνα συλλαμβάνει διαφοροποιημένες ιδέες, εμπλουτίζοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία για βιώσιμες εταιρικές πρακτικές. Μια ιστορική πλαίσιωση ανιχνεύει τις απαρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δίνοντας έμφαση στο εξελικτικό ταξίδι προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG. Η διατριβή διερευνά περαιτέρω τις παγκόσμιες τάσεις, καθοδηγούμενες από κοινωνικούς, ρυθμιστικούς και οικονομικούς παράγοντες, διευκρινίζοντας την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση μεταξύ των ενδιαφερομένων. Υπογραμμίζοντας τη στρατηγική σημασία του ESG στον επιχειρηματικό κόσμο, η μελέτη εξετάζει πώς οι οργανισμοί αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ενισχύουν την εταιρική τους φήμη μέσω αποτελεσματικών πρακτικών ESG. Υπογραμμίζει τον αντίκτυπο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και υπογραμμίζει την ανάγκη για μια αλλαγή παραδείγματος στις επιχειρηματικές προσεγγίσεις προς τη βιωσιμότητα. Εξετάζοντας τις δομές οργανωτικής διακυβέρνησης, η έρευνα προσανατολίζεται από τις

παραδοσιακές δομές του διοικητικού συμβουλίου προς το εξελισσόμενο τοπίο της διακυβέρνησης ESG. Αναλύει τους ρόλους των διοικητικών συμβουλίων, δίνοντας έμφαση στις λειτουργίες εποπτείας τους και στην ενσωμάτωση των αρχών ESG στις εταιρικές στρατηγικές. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των εμποδίων, η μελέτη εντοπίζει εξωτερικά και εσωτερικά εμπόδια, προσφέροντας στρατηγικές γνώσεις και συνεργατικές λύσεις που εφαρμόζονται από διοικητικά συμβούλια και στελέχη. Η περιεκτική βιβλιογραφική ανασκόπηση ενισχύει την ακαδημαϊκή κατανόηση του ESG, των δομών διακυβέρνησης και των μεθοδολογιών, ενώ η ποιοτική έρευνα με χρήση φαινομενολογίας προσθέτει μια ποιοτική διάσταση στις βιωμένες εμπειρίες των οργανωτικών ενδιαφερομένων.

Abstract

This diploma thesis investigates the transformative role of modern boards of directors and C-level executives in the implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) methodologies within organizations. Through a comprehensive research framework encompassing literature review and phenomenological qualitative research, the study unfolds the evolution and significance of ESG in the contemporary business landscape. Delving into governance structures, the research analyzes the intricate influence of boards and executives in shaping ESG strategies, policies, and performance. The exploration encompasses a critical examination of various ESG methodologies, frameworks, and reporting standards, shedding light on how organizations select and apply these tools. By assessing the lived experiences and perceptions of key stakeholders within organizations through a phenomenological approach, the research captures nuanced insights, enriching the existing literature on sustainable corporate practices. A historical contextualization traces the origins of corporate social responsibility, emphasizing the evolutionary journey towards the integration of ESG principles. The thesis further explores global trends, driven by societal, regulatory, and economic factors, elucidating the increasing awareness among stakeholders. Highlighting the strategic importance of ESG in the business world, the study examines how organizations gain a competitive advantage and enhance their corporate reputation through effective ESG practices. It underscores the impact on decision-making processes and underscores the need for a paradigm shift in business approaches towards sustainability. Examining organizational governance structures, the research navigates from traditional board structures towards the evolving landscape of ESG governance. It dissects the roles of boards of directors, emphasizing their oversight functions and the integration of ESG principles into corporate strategies. In addressing challenges and barriers, the study identifies external and internal impediments, offering strategic insights and collaborative solutions implemented by boards and executives. The comprehensive literature review enhances the academic understanding of ESG, governance structures, and methodologies, while the qualitative research using phenomenology adds a qualitative dimension to the lived experiences of organizational stakeholders.

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

1.1 Ιστορικό

Η εταιρική βιωσιμότητα έχει υποστεί σημαντική εξέλιξη, μεταβαίνοντας από την εστίαση αποκλειστικά στις οικονομικές επιδόσεις σε μια ευρύτερη εξέταση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης παραγόντων (ESG). Αυτή η στροφή αντανακλά την αναγνώριση της διασύνδεσης μεταξύ των επιχειρηματικών λειτουργιών και των ευρύτερων κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η εξέλιξη της εταιρικής βιωσιμότητας μπορεί να ανιχνευθεί μέσα από διαφορετικές φάσεις, καθεμία από τις οποίες χαρακτηρίζεται από μεταβαλλόμενες στάσεις και προσδοκίες απέναντι στην εταιρική ευθύνη (Carroll, 2016).

Αρχικά, οι εταιρείες επικεντρώθηκαν κυρίως στη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων, με ελάχιστη προσοχή στις εξωτερικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, η αυξημένη ευαισθητοποίηση για τα περιβαλλοντικά ζητήματα, τις κοινωνικές ανισότητες και τα ηθικά ζητήματα οδήγησαν σε μια αλλαγή παραδείγματος. Η εμφάνιση της βιωσιμότητας ως επιχειρηματικής επιταγής κέρδισε έλξη στα τέλη του 20ου αιώνα, με θεμελιώδη έργα όπως το "Triple Bottom Line" του Elkington (1997) που υπογραμμίζουν την ανάγκη οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις παράλληλα με τις οικονομικές επιδόσεις (Elkington, 1997). Καθώς η εταιρική βιωσιμότητα απέκτησε εξέχουσα θέση, η έννοια του ESG εμφανίστηκε ως ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει τρεις βασικές διαστάσεις: περιβαλλοντικές επιπτώσεις, κοινωνική ευθύνη και πρακτικές διακυβέρνησης. Οι παράγοντες ESG έγιναν αναπόσπαστοι για την αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας μιας εταιρείας απέναντι στις παγκόσμιες προκλήσεις. Οι επενδυτές, οι καταναλωτές και οι ρυθμιστικοί φορείς απαιτούσαν ολοένα και περισσότερο διαφάνεια και λογοδοσία, ωθώντας τις εταιρείες να ενσωματώσουν τις εκτιμήσεις ESG στις βασικές στρατηγικές τους (Khan, Serafeim, & Yoon, 2016). Η σημασία του ESG δεν βασίζεται μόνο σε ηθικές επιταγές, αλλά και στον αντίκτυπό του στην οικονομική απόδοση. Πολυάριθμες μελέτες έχουν δείξει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ισχυρής απόδοσης ESG και της οικονομικής υπεραπόδοσης μακροπρόθεσμα (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Αυτή η συνειδητοποίηση οδήγησε σε μια ευρύτερη αποδοχή του ESG ως κρίσιμου παράγοντα για την αξιολόγηση του κινδύνου και της ανθεκτικότητας μιας εταιρείας, επηρεάζοντας

τις επενδυτικές αποφάσεις από θεσμικούς επενδυτές και διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων (Higgins & Gulati, 2016). Ουσιαστικά, το υπόβαθρο της εξέλιξης της εταιρικής βιωσιμότητας και η εμφάνιση του ESG υπογραμμίζει ένα μετασχηματιστικό ταξίδι από μοντέλα με επίκεντρο το κέρδος σε ολιστικές, βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Η ενσωμάτωση των αρχών ESG δεν αποτελεί μόνο απάντηση στις κοινωνικές προσδοκίες αλλά και στρατηγική επιταγή για μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.

1.2 Προβληματική Εργασίας

Η εταιρική βιωσιμότητα, όπως ενσωματώνεται στο πλαίσιο ESG, έχει γίνει όλο και πιο σημαντική στις σύγχρονες επιχειρήσεις για πολλούς λόγους. Αυτή η ενότητα εμβαθύνει στον κρίσιμο ρόλο του ESG στις σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές, δίνοντας έμφαση στην καθοριστική συμβολή των διοικητικών συμβουλίων και των στελεχών C-Level στη διαμόρφωση και την οδήγηση βιώσιμων στρατηγικών. Η συνάφεια του ESG στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπογραμμίζεται από την αυξανόμενη αναγνώριση ότι οι βιώσιμες πρακτικές δεν είναι μόνο ηθικές επιταγές, αλλά και θεμελιώδεις μοχλοί μακροπρόθεσμης δημιουργίας αξίας. Καθώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα διασυνδεδεμένο παγκόσμιο οικοσύστημα, έρχονται αντιμέτωπες με πολύπλοκες προκλήσεις που κυμαίνονται από την κλιματική αλλαγή και την εξάντληση των πόρων, έως την κοινωνική ανισότητα και τις ηθικές ανησυχίες. Το ESG παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τις επιχειρήσεις για την πλοήγηση και την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, μετριάζοντας τους κινδύνους και αξιοποιώντας τις ευκαιρίες. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι εκτιμήσεις ESG είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της εταιρικής ανθεκτικότητας και φήμης (Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011). Σε μια εποχή όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών, των καταναλωτών και των εργαζομένων, είναι όλο και πιο ευσυνείδητα σχετικά με τον αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία και το περιβάλλον, μια ισχυρή στρατηγική ESG γίνεται βασικός παράγοντας διαφοροποίησης. Μια μελέτη από τους Eccles και Serafeim (2013) δείχνει ότι οι εταιρείες με ισχυρές επιδόσεις ESG είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα, να ενισχύσουν την πίστη των πελατών και να απολαύσουν καλύτερη πρόσβαση στο κεφάλαιο. Επιπλέον, οι ρυθμιστικοί φορείς ενσωματώνουν σταδιακά τις μετρήσεις ESG στις απαιτήσεις

αναφοράς, ενισχύοντας τη σημασία του ESG για τη νομική συμμόρφωση και την εταιρική διακυβέρνηση (Hawley & Williams, 2017). Η αποτυχία αντιμετώπισης των ανησυχιών του ESG μπορεί να οδηγήσει σε ζημιά στη φήμη, νομικές συνέπειες και οικονομικές επιπτώσεις, τονίζοντας την επείγουσα ανάγκη για τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στις βασικές τους λειτουργίες.

1.3. Σημασία Συμβουλίων και Στελεχών C-Level:

Τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη C-Level διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην καθοδήγηση πρωτοβουλιών ESG εντός των οργανισμών. Το Διοικητικό Συμβούλιο, ως το ανώτατο διοικητικό όργανο, καθορίζει τον τόνο για την εταιρική στρατηγική και επιβλέπει την ενσωμάτωση των εκτιμήσεων ESG. Η έρευνα δείχνει ότι τα συμβούλια με διαφορετική τεχνογνωσία και ισχυρή κατανόηση των θεμάτων ESG είναι πιο αποτελεσματικά στην καθοδήγηση των εταιρειών προς βιώσιμες πρακτικές (Flammer, 2015). Η δέσμευση του Διοικητικού Συμβουλίου για την ESG αντανακλάται όχι μόνο στις πολιτικές, αλλά και στην κατανομή των πόρων και στη δημιουργία μετρήσεων απόδοσης που να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους βιωσιμότητας (Waddock & Bodwell, 2004). Τα στελέχη C-Level, ιδιαίτερα ο Διευθύνων Σύμβουλος, έχουν άμεση επιρροή στην οργανωτική κουλτούρα και στη λήψη αποφάσεων. Η δέσμευση της ηγεσίας στο ESG είναι κρίσιμη για την προώθηση μιας βιώσιμης νοοτροπίας σε ολόκληρο τον οργανισμό (Cohen & Simnett, 2015). Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι που δίνουν προτεραιότητα σε θέματα ESG είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν την καινοτομία, να ενισχύσουν τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και να δημιουργήσουν μια κουλτούρα λογοδοσίας (Dangelico & Pujari, 2010). Η συμμετοχή των στελεχών C-Level σε πρωτοβουλίες ESG διασφαλίζει ότι η βιωσιμότητα δεν είναι απλώς ένα πλαίσιο ελέγχου, αλλά μια αναπόσπαστη πτυχή της εταιρικής στρατηγικής και λειτουργιών. Συμπερασματικά, η συνάφεια του ESG στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πολύπλευρη και περιλαμβάνει ηθικές, στρατηγικές και ρυθμιστικές διαστάσεις. Τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη C-Level χρησιμεύουν ως αρχιτέκτονες βιώσιμων στρατηγικών, διαμορφώνοντας τη μελλοντική πορεία των επιχειρήσεων, αναγνωρίζοντας και ανταποκρινόμενοι στις επιταγές του ESG.

1.4 Στόχοι Εργασίας

Αυτή η ενότητα περιγράφει τους συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους που αποτελούν τη βάση της διατριβής. Κάθε στόχος χρησιμεύει ως κρίσιμος τομέας εστίασης, συμβάλλοντας στην ολοκληρωμένη κατανόηση των ρόλων και των προκλήσεων που σχετίζονται με την εφαρμογή των μεθοδολογιών ESG εντός των οργανισμών. Ο πρώτος ερευνητικός στόχος περιλαμβάνει μια ενδελεχή διερεύνηση της εξέλιξης του ESG, την ανίχνευση της ιστορικής του εξέλιξης και των παραγόντων που συνέβαλαν στην τρέχουσα ανάδειξή του. Οι βασικές πηγές για αυτήν την εξερεύνηση περιλαμβάνουν θεμελιώδεις εργασίες σχετικά με την ιστορία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) και την εμφάνιση πλαισίων βιωσιμότητας. Αξιοσημείωτες αναφορές περιλαμβάνουν την πυραμίδα της ΕΚΕ του Carroll (1991), η οποία παρακολουθεί την ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ μέσω οικονομικών, νομικών, ηθικών και φιλανθρωπικών διαστάσεων (Carroll, 1991). Ο δεύτερος ερευνητικός στόχος επικεντρώνεται στην ανάλυση των δομών διακυβέρνησης εντός των οργανισμών, με ιδιαίτερη έμφαση στο πώς αυτές οι δομές διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ενσωμάτωση των αρχών ESG. Η σχετική βιβλιογραφία σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνει μελέτες για τα μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης, τον ρόλο των διοικητικών συμβουλίων στη λήψη αποφάσεων και τον αντίκτυπο της διακυβέρνησης στην οργανωτική απόδοση. Η εργασία του Cadbury (1992) για τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και τον διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου αποτελεί θεμελιώδη αναφορά σε αυτό το πλαίσιο (Cadbury, 1992). Ο τρίτος ερευνητικός στόχος στοχεύει στην απόκτηση συνολικής κατανόησης των διαφόρων μεθοδολογιών, πλαισίων και προτύπων αναφοράς ESG. Αυτό περιλαμβάνει μια λεπτομερή εξέταση των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στις αξιολογήσεις ESG, την ανάπτυξη ειδικών προτύπων για τον κλάδο και την εξέλιξη των πλαισίων αναφοράς. Οι βασικές αναφορές περιλαμβάνουν τα πρότυπα Global Reporting Initiative (GRI) και το πλαίσιο Sustainability Accounting Standards Board (SASB), παρέχοντας πληροφορίες για τις τυποποιημένες προσεγγίσεις που υιοθετούν οι οργανισμοί για την αναφορά ESG (Global Reporting Initiative, 2016; Sustainability Accounting Standards Board, n.d.). Ο τέταρτος στόχος εστιάζει στην αξιολόγηση της επιρροής των διοικητικών συμβουλίων στη διαμόρφωση των στρατηγικών, των πολιτικών και της απόδοσης του ESG ενός οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση των μηχανισμών διακυβέρνησης που εξουσιοδοτούν ή περιορίζουν τα συμβούλια στην εκπλήρωση του εποπτικού τους ρόλου σε θέματα ESG. Η έρευνα

σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου, των επιτροπών του διοικητικού συμβουλίου και της επιρροής του ακτιβισμού των μετόχων στις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου συμβάλλει στην κατανόηση της δυναμικής που παίζει (Denis & McConnell, 2003; Hillman & Dalziel, 2003). Ο πέμπτος στόχος διερευνά τους ρόλους ηγεσίας και λήψης αποφάσεων των στελεχών C-Level στην προώθηση πρωτοβουλιών ESG. Αυτό περιλαμβάνει μια εξέταση του τρόπου με τον οποίο η εκτελεστική δέσμευση μεταφράζεται σε δραστικές στρατηγικές, την ευθυγράμμιση του ESG με ευρύτερες εταιρικές ατζέντες και τον αντίκτυπο της εκτελεστικής ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα. Οι αξιοσημείωτες αναφορές περιλαμβάνουν μελέτες σχετικά με τα χαρακτηριστικά των CEO και την επιρροή τους στην εταιρική κοινωνική ευθύνη (Bhagat, Bolton, & Subramanian, 2010· Brammer & Pavelin, 2006). Ο έκτος στόχος περιλαμβάνει τη διερεύνηση των προκλήσεων και των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την εφαρμογή μεθοδολογιών ESG. Αυτό απαιτεί μια εις βάθος ανάλυση των εξωτερικών πιέσεων, της εσωτερικής αντίστασης και των ειδικών προκλήσεων του κλάδου, που μπορεί να εμποδίσουν την αποτελεσματική ενσωμάτωση των αρχών ESG. Η βιβλιογραφία για τις οργανωτικές αλλαγές, την αντίσταση στην αλλαγή και τις ειδικές προκλήσεις του κλάδου παρέχει πολύτιμες γνώσεις (Armenakis & Harris, 2002; Vermeulen & Barkema, 2001). Ο τελικός στόχος είναι η εξαγωγή γνώσεων από τα ευρήματα της έρευνας και η παροχή πρακτικών συστάσεων σε διοικητικά συμβούλια και στελέχη C-level για την αποτελεσματική εφαρμογή των μεθοδολογιών ESG και τη βελτίωση της εταιρικής βιωσιμότητας. Αυτό περιλαμβάνει τη σύνθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε δραστικές στρατηγικές και βέλτιστες πρακτικές, συμβάλλοντας στον ευρύτερο στόχο της προώθησης βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών. Συνοπτικά, αυτοί οι ερευνητικοί στόχοι αποτελούν συλλογικά ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διερεύνηση των περιπλοκών της εφαρμογής ESG, την αντιμετώπιση του ιστορικού πλαισίου, των δομών διακυβέρνησης, των μεθοδολογιών, των ηγετικών ρόλων, των προκλήσεων και της παροχής ενεργών συστάσεων για βιώσιμες εταιρικές πρακτικές.

Κεφάλαιο 2: Εξέλιξη ESG

2.1 Ιστορικό πλαίσιο

Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) έχει τις ρίζες της στις αρχές του 20ου αιώνα, εξελισσόμενη ως απάντηση στις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές. Αρχικά, οι επιχειρήσεις οδηγούνταν κυρίως από κίνητρα κέρδους, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο ευρύτερος αντίκτυπός τους στην κοινωνία. Ωστόσο, καθώς προχωρούσε η εκβιομηχάνιση, άρχισαν να εμφανίζονται ανησυχίες σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, την υποβάθμιση του περιβάλλοντος και την κοινωνική ανισότητα. Ένα κομβικό γεγονός στην ανάπτυξη της ΕΚΕ ήταν η δημοσίευση του θεμελιώδους έργου του Howard Bowen, "Social Responsibilities of the Businessman", το 1953. Ο Bowen υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνες πέρα από τη μεγιστοποίηση του κέρδους και πρέπει να συμβάλλουν ενεργά στην ευημερία της κοινωνίας. Αυτό σηματοδότησε μια αλλαγή παραδείγματος, θέτοντας τις βάσεις για την επισημοποίηση των αρχών της ΕΚΕ (Bowen, 1953). Τις δεκαετίες του 1960 και του 1970 παρατηρήθηκε μια αυξημένη εστίαση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, η οποία οδηγήθηκε από κινήματα που υπερασπίζονται τα πολιτικά δικαιώματα, τη διατήρηση του περιβάλλοντος και την προστασία των καταναλωτών. Έργα με επιρροή κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, όπως το "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" του Milton Friedman (1970), επέκριναν την ιδέα των επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε κοινωνικούς σκοπούς και υποστήριξαν ένα μοντέλο με επίκεντρο τους μετόχους (Friedman, 1970). Αυτή η συζήτηση μεταξύ της αξίας των μετόχων και της ευρύτερης κοινωνικής ευθύνης ήταν κεντρικής σημασίας για την εξέλιξη της ΕΚΕ.

2.1.1. Εξέλιξη στην ενσωμάτωση ESG

Η εξέλιξη της ΕΚΕ στο σύγχρονο πλαίσιο Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) αντανακλά μια ευρύτερη και πιο δομημένη προσέγγιση της βιωσιμότητας. Η μετάβαση από την ΕΚΕ στην ESG σηματοδοτεί μια επέκταση από τις φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική που λαμβάνει υπόψη τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, την κοινωνική ευθύνη και τις πρακτικές διακυβέρνησης. Ο όρος "ESG" απέκτησε εξέχουσα θέση στα τέλη του 20ου αιώνα, με

αυξημένη ευαισθητοποίηση για περιβαλλοντικά ζητήματα και την αναγνώριση της διασύνδεσης μεταξύ της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, της κοινωνικής ευημερίας και της αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Η Έκθεση Brundtland του 1987, με τίτλο «Our Common Future», έπαιξε κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της παγκόσμιας κατανόησης, τονίζοντας τη σημασία της αειφόρου ανάπτυξης (World Commission on Environment and Development, 1987). Ο 21ος αιώνας γνώρισε μια αξιοσημείωτη στροφή προς την ολοκληρωμένη αναφορά, ενσωματώνοντας παράγοντες ESG στη χρηματοοικονομική αναφορά. Η Παγκόσμια Πρωτοβουλία Αναφοράς (GRI), που ιδρύθηκε το 1997, έχει συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη ευρέως αποδεκτών προτύπων αναφοράς βιωσιμότητας, παρέχοντας ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις να αποκαλύπτουν την απόδοσή τους ESG (Global Reporting Initiative, 2016). Επιπλέον, το Συμβούλιο Προτύπων Λογιστικής Αειφορίας (SASB), που ιδρύθηκε το 2011, συνέβαλε στην ανάπτυξη προτύπων ESG ειδικά για τον κλάδο, επιτρέποντας πιο στοχευμένες και σχετικές αναφορές (Sustainability Accounting Standards Board, n.d.). Η ενσωμάτωση του ESG στις επιχειρηματικές πρακτικές έχει αποκτήσει δυναμική λόγω των αυξημένων προσδοκιών των ενδιαφερομένων, των ρυθμιστικών εξελίξεων και της αυξανόμενης αναγνώρισης ότι οι βιώσιμες πρακτικές συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας. Οι επενδυτές, ειδικότερα, έχουν επικεντρωθεί ολοένα και περισσότερο στους παράγοντες ESG, αναγνωρίζοντας τη σημασία αυτών των εκτιμήσεων για την οικονομική απόδοση και τη διαχείριση κινδύνου (Khan, Serafeim, & Yoon, 2016). Συμπερασματικά, το ιστορικό πλαίσιο της ΕΚΕ και η εξέλιξή της σε ESG αντανακλά μια δυναμική αλληλεπίδραση κοινωνικών, οικονομικών και ρυθμιστικών παραγόντων. Η μετάβαση από ένα μοντέλο με επίκεντρο το κέρδος σε μια ολιστική προσέγγιση υπογραμμίζει την επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν τη βιωσιμότητα ως αναπόσπαστο μέρος των δραστηριοτήτων τους.

2.2 Παγκόσμιες τάσεις

Η ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων (ESG) στις εταιρικές πρακτικές επηρεάζεται σημαντικά από μια συρροή κοινωνικών, ρυθμιστικών και οικονομικών παραγόντων. Η κατανόηση αυτών των διασυνδεδεμένων τάσεων είναι ζωτικής σημασίας για την εκτίμηση του δυναμικού τοπίου στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα.

2.2.1 Κοινωνικοί Παράγοντες

Οι κοινωνικές προσδοκίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της υιοθέτησης των πρακτικών ESG. Τις τελευταίες δεκαετίες, υπήρξε μια αξιοσημείωτη αλλαγή στις κοινωνικές αξίες, με αυξανόμενη έμφαση στη βιωσιμότητα, την ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά και την κοινωνική ευθύνη. Αυτή η στροφή αντανακλάται στις προτιμήσεις των καταναλωτών, καθώς περισσότερα άτομα τείνουν να υποστηρίζουν επιχειρήσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους (Dorfleitner et al., 2019). Αυτή η απαίτηση που καθοδηγείται από τους καταναλωτές για υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές έχει αναγκάσει τους οργανισμούς να ενσωματώσουν τις εκτιμήσεις ESG στις δραστηριότητές τους για να ενισχύσουν τη φήμη της επωνυμίας τους και να απευθυνθούν σε κοινωνικά συνειδητοποιημένους καταναλωτές. Επιπλέον, η αυξανόμενη συνειδητοποίηση κοινωνικών ζητημάτων, όπως η εισοδηματική ανισότητα, η διαφορετικότητα και τα ανθρώπινα δικαιώματα οδήγησε σε αυξημένο έλεγχο των επιχειρήσεων. Οι ενδιαφερόμενοι, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών και των κοινοτήτων, απαιτούν διαφάνεια και υπευθυνότητα, ωθώντας τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τις κοινωνικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους στρατηγικές (Hawkins, Liu, & Maggitti, 2019).

2.2.2 Ρυθμιστικοί παράγοντες

Το ρυθμιστικό τοπίο έχει γνωρίσει μια ουσιαστική εξέλιξη, με έναν αυξανόμενο αριθμό δικαιοδοσιών που εφαρμόζουν κανονισμούς που σχετίζονται με το ESG. Οι κυβερνήσεις και οι ρυθμιστικοί φορείς αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο των εταιρικών δραστηριοτήτων στο περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση, προτρέποντας την ανάπτυξη πλαισίων για τη διασφάλιση της υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Ένωση πρωτοστάτησε στη θέσπιση ρυθμιστικών πλαισίων, όπως η οδηγία για τη μη χρηματοοικονομική αναφορά, η οποία εξουσιοδοτεί τις μεγάλες εταιρείες να αποκαλύπτουν μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων πτυχών ESG (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2014). Αυτοί

οι κανονισμοί δημιουργούν μια νομική επιταγή για τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν τις εκτιμήσεις ESG στις διαδικασίες υποβολής εκθέσεων και λήψης αποφάσεων.

Σε παγκόσμια κλίμακα, η Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) έχει κερδίσει εξέχουσα θέση ως πλαίσιο που ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αποκαλύπτουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με το κλίμα στα οικονομικά τους αρχεία (TCFD, 2017). Το πλαίσιο TCFD είναι ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο οι ρυθμιστικές πρωτοβουλίες ευθυγραμμίζουν τη χρηματοοικονομική αναφορά με περιβαλλοντικούς παράγοντες, επηρεάζοντας τις εταιρικές στρατηγικές και τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνου.

2.2.3 Οικονομικοί παράγοντες

Οι εκτιμήσεις ESG αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως οικονομικά σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και την ανθεκτικότητα της επιχείρησης. Οι επενδυτές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αναγνωρίζουν τη σημασία των μετρήσεων ESG για την αξιολόγηση των επενδυτικών κινδύνων και αποδόσεων. Η έρευνα δείχνει ότι οι εταιρείες με ισχυρή απόδοση ESG παρουσιάζουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις μακροπρόθεσμα (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Ως αποτέλεσμα, οι επενδυτές ενσωματώνουν κριτήρια ESG στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οδηγώντας σε μια στροφή στην κατανομή κεφαλαίων προς βιώσιμες επενδύσεις (Khan, Serafeim, & Yoon, 2016). Επιπλέον, οικονομικοί παράγοντες όπως η έλλειψη πόρων, η κλιματική αλλαγή και η κοινωνική αστάθεια έχουν άμεσες επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις. Οι εταιρείες αναγνωρίζουν την ανάγκη προσαρμογής σε αυτές τις προκλήσεις για να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Η ενσωμάτωση των σκέψεων ESG στις επιχειρηματικές στρατηγικές δεν είναι μόνο μια απάντηση στις κοινωνικές και ρυθμιστικές πιέσεις, αλλά και μια προληπτική προσέγγιση για τον μετριασμό των κινδύνων και την αξιοποίηση των αναδυόμενων ευκαιριών σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία.

2.3 Αύξηση της ευαισθητοποίησης των ενδιαφερομένων

Η ευαισθητοποίηση των ενδιαφερομένων αποτελεί κεντρικό μοχλό πίσω από την παγκόσμια τάση για ενσωμάτωση ESG. Τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών, των πελατών, των εργαζομένων,

των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας των πολιτών. Αυτές οι διαφορετικές ομάδες ενημερώνονται όλο και περισσότερο και φωνάζουν για τις προσδοκίες τους σχετικά με την εταιρική συμπεριφορά.

2.3.1 Επενδυτές

Οι επενδυτές είναι βασικά ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζουν την υιοθέτηση των πρακτικών ESG. Οι θεσμικοί επενδυτές, ειδικότερα, αναγνωρίζουν τη σημασία των παραγόντων ESG για την αξιολόγηση των επενδυτικών κινδύνων και αποδόσεων. Οι Αρχές Υπεύθυνης Επένδυσης (PRI), που καθιερώθηκαν από τα Ηνωμένα Έθνη, έχουν κινητοποιήσει τους επενδυτές παγκοσμίως για να ενσωματώσουν τις εκτιμήσεις ESG στις διαδικασίες λήψης επενδυτικών τους αποφάσεων (PRI, 2021). Η αυξανόμενη προβολή των βιώσιμων επενδύσεων, οι επενδύσεις με αντίκτυπο και η άνοδος επενδυτικών κεφαλαίων που εστιάζονται στο ESG υπογραμμίζουν τη στροφή προς την ευθυγράμμιση των οικονομικών στόχων με τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά αποτελέσματα (Dhawan & Dhawan, 2020).

2.3.2 Οι πελάτες

Οι καταναλωτές λαμβάνουν ολοένα και περισσότερο αποφάσεις αγοράς με βάση ηθικούς λόγους. Μελέτες δείχνουν ότι ένα σημαντικό μέρος των καταναλωτών προτιμά προϊόντα και υπηρεσίες από εταιρείες που επιδεικνύουν κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη (Cone Communications, 2017). Καθώς οι πληροφορίες γίνονται πιο προσιτές, οι καταναλωτές εξετάζουν εξονυχιστικά τις εταιρικές πρακτικές και επιβραβεύουν εκείνες που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους. Αυτή η αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν το ESG στις στρατηγικές μάρκετινγκ για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διατηρήσουν την πίστη των πελατών (Bhattacharya & Korschun, 2008).

2.3.3 Υπαλλήλους

Το εργατικό δυναμικό, ιδιαίτερα η νεότερη γενιά, αποκτά μεγαλύτερη κοινωνική και περιβαλλοντική συνείδηση. Οι εργαζόμενοι αναζητούν σκόπιμη εργασία και τείνουν

να εργάζονται για εταιρείες που επιδεικνύουν δέσμευση για κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς λόγους (Deloitte, 2019). Οι εταιρικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες όχι μόνο προσελκύουν κορυφαία talέντα, αλλά συμβάλλουν, επίσης, στη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Οι εταιρείες που αναγνωρίζουν τη σημασία των προοπτικών των εργαζομένων σε θέματα ESG ενσωματώνουν αυτές τις σκέψεις στην εταιρική τους κουλτούρα και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (Grant Thornton, 2020).

2.3.4 Τοπικές Κοινότητες και Κοινωνία των Πολιτών

Οι τοπικές κοινότητες και οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του τοπίου της ESG. Οι προσδοκίες της κοινότητας σχετικά με τις εταιρικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα σε τομείς με άμεσες επιπτώσεις στα τοπικά περιβάλλοντα και πληθυσμούς, επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών υποστηρίζουν υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές και λειτουργούν ως «φύλακες», κρατώντας τις εταιρείες υπεύθυνες για τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους επιπτώσεις (O'Rourke, 2003). Αυτός ο αυξημένος έλεγχος ενθαρρύνει τις εταιρείες να συνεργαστούν με τις κοινότητες, να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες και να ενσωματώσουν τις κοινοτικές προοπτικές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Συμπερασματικά, οι παγκόσμιες τάσεις που διαμορφώνουν την ενσωμάτωση της ESG είναι πολύπλευρες, καθοδηγούμενες από τις κοινωνικές αλλαγές, τις ρυθμιστικές εξελίξεις, τις οικονομικές επιταγές και την αυξανόμενη συνειδητοποίηση και επιρροή των ενδιαφερομένων. Οι οργανισμοί που ανταποκρίνονται στρατηγικά σε αυτές τις τάσεις είναι σε καλύτερη θέση για να ευδοκιμήσουν σε ένα εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο που απαιτεί υπεύθυνες και βιώσιμες πρακτικές.

2.4 Σημασία στον επιχειρηματικό κόσμο – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης (ESG) θεωρήσεων στις επιχειρηματικές λειτουργίες έχει εξελιχθεί από μια απλή ηθική υποχρέωση σε μια στρατηγική επιταγή, παρέχοντας στους οργανισμούς ένα ξεχωριστό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πρακτικές ESG συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας και ανθεκτικότητας, τοποθετώντας τις εταιρείες ως υπεύθυνες και βιώσιμες οντότητες σε ένα όλο και πιο συνειδητό επιχειρηματικό τοπίο. Ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους οι πρακτικές ESG προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησης. Καθώς οι επιχειρήσεις εναρμονίζονται περισσότερο με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες, εκείνες που υιοθετούν προληπτικά και επικοινωνούν ισχυρές πρακτικές ESG διακρίνονται στην αγορά. Αυτή η διαφοροποίηση ενισχύει την αντίληψη της επωνυμίας, προσελκύει κοινωνικά συνειδητοποιημένους καταναλωτές και δημιουργεί μια θετική συσχέτιση που μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις αγοράς (Matten & Moon, 2008). Η έρευνα δείχνει ότι οι εταιρείες με ισχυρές επιδόσεις ESG είναι πιο πιθανό να ξεπεράσουν οικονομικά τους ομοτίμους τους (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Αυτή η οικονομική υπεραπόδοση συχνά αποδίδεται στη θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής διαχείρισης ESG και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, του μετριασμού του κινδύνου και της καινοτομίας (Eccles & Serafeim, 2013). Αξιοποιώντας το ESG ως στρατηγικό εργαλείο, οι εταιρείες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όχι μόνο όσον αφορά την εικόνα, αλλά και τη λειτουργική αριστεία και την οικονομική βιωσιμότητα. Μια άλλη διάσταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πηγάζει από την ενισχυμένη πρόσβαση στο κεφάλαιο. Οι θεσμικοί επενδυτές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο τα κριτήρια ESG στις διαδικασίες λήψης επενδυτικών τους αποφάσεων. Οι εταιρείες με ισχυρές επιδόσεις ESG θεωρούνται ως επενδύσεις χαμηλότερου κινδύνου, προσελκύοντας μια ευρύτερη επενδυτική βάση και δυνητικά μειώνοντας το κόστος του κεφαλαίου (Khan, Serafeim, & Yoon, 2016). Αυτό το οικονομικό πλεονέκτημα μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη στρατηγικών στόχων και τη χρηματοδότηση βιώσιμων πρωτοβουλιών. Οι πρακτικές ESG συμβάλλουν, επίσης, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου. Το εξελισσόμενο ρυθμιστικό τοπίο απαιτεί διαφάνεια και υπευθυνότητα στις μη χρηματοοικονομικές αναφορές και οι εταιρείες που υιοθετούν προληπτικά πρακτικές ESG είναι σε καλύτερη θέση για να ανταποκριθούν στις ρυθμιστικές απαιτήσεις (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2014). Επιπλέον, οι εκτιμήσεις ESG βοηθούν τους οργανισμούς να εντοπίζουν και να μετριάσουν πιθανούς κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων φήμης, λειτουργίας και εφοδιαστικής αλυσίδας, μειώνοντας την ευπάθεια σε απρόβλεπτες προκλήσεις (Flammer, 2015). Η

εταιρική φήμη είναι ένα πολύτιμο άυλο περιουσιακό στοιχείο που επηρεάζει σημαντικά τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των ενδιαφερομένων. Οι πρακτικές ESG διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση και την ενίσχυση της εταιρικής φήμης, επηρεάζοντας την αφοσίωση των πελατών, τη δέσμευση των εργαζομένων και τη συνολική εικόνα της επωνυμίας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως ένα ισχυρό πλαίσιο ESG δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών, των πελατών, των εργαζομένων και των κοινοτήτων. Η εμπιστοσύνη είναι ένα κρίσιμο συστατικό της εταιρικής φήμης και συνδέεται στενά με την ικανότητα μιας εταιρείας να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις και τις κρίσεις. Οι πρακτικές ESG, επιδεικνύοντας μια δέσμευση για ηθική συμπεριφορά και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές, συμβάλλουν στην εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων και λειτουργούν ως φραγμός κατά τη διάρκεια κρίσεων φήμης (O'Rourke, 2003). Οι πρακτικές ESG έχουν άμεσο αντίκτυπο στις σχέσεις με τους επενδυτές και στην αξία των μετόχων. Οι εταιρείες με θετική απόδοση ESG συχνά βιώνουν ενισχυμένη αξία για τους μετόχους μακροπρόθεσμα (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Οι επενδυτές ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο κριτήρια ESG στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και οι εταιρείες που θεωρούνται ηγέτες ESG είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν βιώσιμες και υπεύθυνες επενδύσεις (Clark & Knight, 2020). Αυτό, με τη σειρά του, ενισχύει τη θετική εταιρική φήμη, δημιουργώντας έναν κύκλο που συμβάλλει στο διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συμπερασματικά, η σημασία του ESG στον επιχειρηματικό κόσμο είναι εμφανής μέσω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει, που κυμαίνονται από τη στρατηγική διαφοροποίηση και την πρόσβαση σε κεφάλαια, έως την ενισχυμένη εταιρική φήμη και την εμπιστοσύνη των μετόχων. Καθώς οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία των πρακτικών ESG, η ενσωμάτωσή τους στις βασικές λειτουργίες γίνεται όχι μόνο μια υπεύθυνη επιλογή, αλλά και μια στρατηγική επιταγή για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Κεφάλαιο 3: Δομές Διακυβέρνησης και Μηχανισμοί Εποπτείας

3.1 Δομές Οργανωτικής Διακυβέρνησης

Ιστορικά, οι παραδοσιακές δομές του διοικητικού συμβουλίου επικεντρώνονταν κυρίως στην οικονομική απόδοση και την αξία των μετόχων, συχνά παραβλέποντας ευρύτερα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και του ελέγχου, όπως θεωρήθηκε από τους Berle και Means (1932), οδήγησε στην κυριαρχία των διοικητικών συμβουλίων που καθοδηγούνταν από το καθήκον καταπιστεύματος να μεγιστοποιήσουν τον πλούτο των μετόχων. Το παραδοσιακό μοντέλο του διοικητικού συμβουλίου συνήθως αποτελούνταν από μια δομή με επίκεντρο τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, όπου ο Διευθύνων Σύμβουλος κατείχε σημαντική εξουσία λήψης αποφάσεων και ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου ήταν περισσότερο εποπτικός παρά στρατηγικός. Οι παραδοσιακές δομές χαρακτηρίζονταν από έλλειψη διαφορετικότητας, τόσο ως προς το φύλο, όσο και ως προς την τεχνογνωσία. Η αίθουσα του συμβουλίου καταλαμβάνονταν συχνά από άτομα με υπόβαθρο στα οικονομικά και την εκτελεστική ηγεσία, παραβλέποντας τη σημασία των διαφορετικών προοπτικών στη λήψη αποφάσεων (Adams & Ferreira, 2009). Αυτή η έλλειψη διαφορετικότητας συνδέθηκε με την ομαδική σκέψη και την περιορισμένη ικανότητα πρόβλεψης αναδυόμενων κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα. Επιπλέον, τα παραδοσιακά συμβούλια ήταν αντιδραστικά στην προσέγγισή τους στη διακυβέρνηση, ανταποκρινόμενα κυρίως στις νομικές και οικονομικές απαιτήσεις συμμόρφωσης. Δόθηκε ελάχιστη έμφαση στην προληπτική αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ανησυχιών, καθώς αυτά δεν θεωρούνταν αναπόσπαστο μέρος της βασικής επιχειρηματικής στρατηγικής.

3.1.1 Εξέλιξη προς τη Διακυβέρνηση ESG

Η εξέλιξη προς την περιβαλλοντική, κοινωνική και διακυβέρνηση (ESG) αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος στις δομές οργανωτικής διακυβέρνησης. Η αναγνώριση ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα ευρύτερο οικοσύστημα

ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των κοινοτήτων και του περιβάλλοντος, οδήγησε σε μια επαναξιολόγηση του παραδοσιακού μοντέλου του διοικητικού συμβουλίου. Ως απόκριση στην αυξανόμενη σημασία των εκτιμήσεων ESG, τα σύγχρονα συμβούλια εξελίσσονται για να περιλαμβάνουν μέλη με εξειδίκευση στη βιωσιμότητα, την εταιρική υπευθυνότητα και διαφορετικά υπόβαθρα του κλάδου. Η ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση σε τομείς, όπως η περιβαλλοντική διαχείριση, ο κοινωνικός αντίκτυπος και η ηθική διακυβέρνηση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο (Cornell & Shapiro, 1987). Αυτή η εξέλιξη διασφαλίζει ότι τα διοικητικά συμβούλια μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις ESG και να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στη συνολική εταιρική στρατηγική. Η διακυβέρνηση ESG τονίζει τη σημασία της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου. Μελέτες έχουν δείξει ότι τα διαφορετικά συμβούλια, συμπεριλαμβανομένης της ποικιλομορφίας των φύλων, συνδέονται με καλύτερες επιδόσεις ESG και οικονομικά αποτελέσματα (Huang & Watson, 2015). Αναγνωρίζοντας την αξία των διαφορετικών προοπτικών, οι οργανισμοί αναζητούν ενεργά διευθυντές με ποικίλο υπόβαθρο, εμπειρίες και δεξιότητες για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και την προώθηση της καινοτομίας. Πολλοί οργανισμοί, επίσης, ιδρύουν ειδικές επιτροπές εποπτείας ESG εντός της δομής του διοικητικού συμβουλίου. Αυτές οι επιτροπές επικεντρώνονται στην παρακολούθηση και την καθοδήγηση των πρωτοβουλιών ESG της εταιρείας, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους. Η δημιουργία τέτοιων επιτροπών σηματοδοτεί μια σκόπιμη προσπάθεια να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα ESG, τονίζοντας τη στρατηγική τους σημασία. Σήμερα, η διακυβέρνηση ESG προωθεί την ολοκληρωμένη αναφορά, η οποία υπερβαίνει την παραδοσιακή χρηματοοικονομική αναφορά, συμπεριλαμβάνοντας μετρήσεις περιβαλλοντικής και κοινωνικής απόδοσης. Η ολοκληρωμένη αναφορά παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για τη δημιουργία αξίας και τις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου μιας εταιρείας (Eccles & Krzus, 2010). Τα διοικητικά συμβούλια αναγνωρίζουν, τώρα, τη σημασία της διαφανούς επικοινωνίας των επιδόσεων ESG στους ενδιαφερόμενους φορείς, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και τη λογοδοσία. Η διακυβέρνηση ESG ενθαρρύνει τα διοικητικά συμβούλια να εμπλακούν ενεργά με ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και των τοπικών κοινοτήτων. Αυτή η μετατόπιση από μια προσέγγιση με επίκεντρο τους

μετόχους σε ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τα ενδιαφερόμενα μέρη αντανακλά μια πιο ολιστική κατανόηση της εταιρικής ευθύνης (Freeman, 1984). Λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα των διαφόρων ενδιαφερομένων, τα διοικητικά συμβούλια μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις σύνθετες προκλήσεις ESG και να προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η εξέλιξη προς τη διακυβέρνηση ESG επηρεάζεται, επίσης, από τις ρυθμιστικές εξελίξεις και τις βέλτιστες πρακτικές. Οι ρυθμιστικοί φορείς και τα πρότυπα του κλάδου, όπως η Global Reporting Initiative (GRI) και η Sustainability Accounting Standards Board (SASB), παρέχουν πλαίσια για την αναφορά και τη γνωστοποίηση ESG (Global Reporting Initiative, 2016; Sustainability Accounting Standards Board, n.d.). Τα διοικητικά συμβούλια ευθυγραμμίζουν όλο και περισσότερο τις δομές διακυβέρνησής τους με αυτά τα πρότυπα για να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση και να επιδείξουν δέσμευση για υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές. Τέλος, η εξέλιξη προς τη διακυβέρνηση ESG σηματοδοτεί μια μετασχηματιστική αλλαγή στις δομές οργανωτικής διακυβέρνησης. Από τα παραδοσιακά, αντιδραστικά μοντέλα διοικητικών συμβουλίων που επικεντρώνονται στις οικονομικές επιδόσεις, οι οργανισμοί μεταβαίνουν σε προληπτικές, χωρίς αποκλεισμούς δομές διακυβέρνησης που αναγνωρίζουν τη σημασία των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης θεωρήσεων στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας.

3.2 Ρόλοι Διοικητικών Συμβουλίων

Οι παραδοσιακές εποπτικές λειτουργίες των διοικητικών συμβουλίων επικεντρώθηκαν ιστορικά στην οικονομική απόδοση, τη διαχείριση κινδύνου και τη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων. Τα συμβούλια ήταν κυρίως υπεύθυνα για την παροχή στρατηγικής καθοδήγησης, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και την αξιολόγηση της εκτελεστικής διοίκησης. Ωστόσο, με το εξελισσόμενο τοπίο της εταιρικής διακυβέρνησης, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να επεκτείνουν τις λειτουργίες εποπτείας τους για να συμπεριλάβουν θέματα Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG). Τα διοικητικά συμβούλια συνεχίζουν να διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη χρηματοοικονομική εποπτεία, αξιολογώντας τις οικονομικές εκθέσεις, τους προϋπολογισμούς και τις επενδυτικές αποφάσεις για τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων. Οι παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις παραμένουν απαραίτητες για την αξιολόγηση της απόδοσης και της σταθερότητας μιας εταιρείας. Ωστόσο, το

διευρυμένο πεδίο εποπτείας περιλαμβάνει πλέον την αξιολόγηση των οικονομικών επιπτώσεων των πρωτοβουλιών ESG, διασφαλίζοντας ότι ευθυγραμμίζονται με τη συνολική οικονομική στρατηγική της εταιρείας (Ioannou & Serafeim, 2015).

Αναντίρρητα, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου ήταν πάντα πρωταρχική ευθύνη των διοικητικών συμβουλίων. Παραδοσιακά, αυτό περιλάμβανε τον εντοπισμό και τον μετριασμό των οικονομικών κινδύνων. Στο πλαίσιο του ESG, τα διοικητικά συμβούλια είναι πλέον επιφορτισμένα με την αξιολόγηση και τη διαχείριση ενός ευρύτερου φάσματος κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, την κοινωνική ευθύνη και την ηθική διακυβέρνηση. Η ενσωμάτωση θεωρήσεων ESG στις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας του οργανισμού (Hawkins, Liu, & Maggitti, 2019). Τα διοικητικά συμβούλια, επίσης, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της αμοιβής και των κινήτρων των στελεχών. Παραδοσιακά, αυτές οι αποφάσεις συνδέονταν με τις οικονομικές επιδόσεις. Στην εποχή του ESG, τα διοικητικά συμβούλια ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο μετρήσιμες βιωσιμότητας στις δομές αμοιβών στελεχών. Αυτή η αλλαγή ευθυγραμμίζει τα κίνητρα των στελεχών με τους στόχους ESG του οργανισμού, ενθαρρύνοντας τους ηγέτες να δώσουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και στις υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (Serafeim, 2018). Τα συμβούλια εξελίσσονται για να εμπλακούν ενεργά με ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων, αναγνωρίζοντας τον αντίκτυπό τους στον οργανισμό και από αυτόν. Η δέσμευση των ενδιαφερομένων υπερβαίνει τις παραδοσιακές σχέσεις με τους μετόχους, περιλαμβάνοντας υπαλλήλους, πελάτες, κοινότητες και ρυθμιστικούς φορείς. Κατανοώντας και λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά συμφέροντα των ενδιαφερομένων, τα διοικητικά συμβούλια μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη φήμη του οργανισμού (Freeman, 2010).

3.2.1. Ενσωμάτωση των αρχών ESG

Η ενσωμάτωση των αρχών ESG στους ρόλους των διοικητικών συμβουλίων αντιπροσωπεύει μια μετασχηματιστική στροφή προς μια πιο βιώσιμη και υπεύθυνη διακυβέρνηση. Καθώς οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία των παραγόντων ESG και τον αντίκτυπό τους στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, τα διοικητικά

συμβούλια προσαρμόζουν τους ρόλους τους για να διασφαλίσουν την αποτελεσματική ενσωμάτωση του ESG. Τα διοικητικά συμβούλια εμπλέκονται όλο και περισσότερο στην ευθυγράμμιση των αρχών ESG με τη συνολική εταιρική στρατηγική. Αυτό περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των στόχων βιωσιμότητας στην αποστολή και το όραμα της εταιρείας, διασφαλίζοντας ότι οι εκτιμήσεις ESG συνυφαίνονται σε συνεδρίες στρατηγικού σχεδιασμού (Sikochi, 2019). Με την ενσωμάτωση των αρχών ESG στη βασική επιχειρηματική στρατηγική, τα διοικητικά συμβούλια συμβάλλουν στη δημιουργία βιώσιμης αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα συμβούλια, επιπροσθέτως, διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στον καθορισμό πολιτικών και στόχων ESG που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση προτύπων δεοντολογίας, τον καθορισμό περιβαλλοντικών στόχων και τη διασφάλιση πρακτικών κοινωνικής ευθύνης. Τα συμβούλια που υιοθετούν και κοινοποιούν σαφείς πολιτικές ESG παρέχουν ένα πλαίσιο που πρέπει να ακολουθήσει ολόκληρος ο οργανισμός, ενισχύοντας μια κουλτούρα βιωσιμότητας και υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών (Wang & Qian, 2011). Στον τομέα της διακυβέρνησης ESG, τα συμβούλια είναι υπεύθυνα για την ενεργή παρακολούθηση της απόδοσης ESG του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης που σχετίζονται με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, την κοινωνική ευθύνη και τις πρακτικές διακυβέρνησης. Η τακτική αναφορά σχετικά με τις μετρήσεις ESG επιτρέπει στα διοικητικά συμβούλια να αξιολογούν την πρόοδο, να εντοπίζουν τομείς προς βελτίωση και να επικοινωνούν με διαφάνεια με τους ενδιαφερόμενους (Eccles & Serafeim, 2013). Ωστόσο, η αποτελεσματική επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους σχετικά με τις πρωτοβουλίες ESG του οργανισμού είναι κρίσιμος ρόλος για τα διοικητικά συμβούλια. Η διαφάνεια δημιουργεί εμπιστοσύνη και ενισχύει τη φήμη του οργανισμού. Τα συμβούλια συμμετέχουν ολοένα και περισσότερο στη διασφάλιση ότι οι γνωστοποιήσεις ESG είναι ακριβείς, περιεκτικές και προσβάσιμες στα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η δέσμευση για διαφανή επικοινωνία καταδεικνύει υπευθυνότητα και ενισχύει τη δέσμευση του οργανισμού για υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (KPMG, 2020). Τέλος, τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να ενημερώνονται για τους εξελισσόμενους κανονισμούς και πρότυπα ESG. Το τοπίο της αναφοράς ESG είναι δυναμικό, με νέα πλαίσια και απαιτήσεις γνωστοποίησης. Τα συμβούλια που προσαρμόζονται προληπτικά σε αυτές τις αλλαγές διασφαλίζουν τη συμμόρφωση και επιδεικνύουν δέσμευση να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη

της βιώσιμης διακυβέρνησης (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017).

3.3 Συμμετοχή στελεχών C-Level

Τα στελέχη C-Level, που περιλαμβάνουν τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Οικονομικό Διευθυντή και άλλους κορυφαίους ηγετικούς ρόλους, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση πρωτοβουλιών βιωσιμότητας εντός των οργανισμών. Η εξέλιξη της εταιρικής ευθύνης έχει ανυψώσει τη σημασία της εκτελεστικής ηγεσίας στη διαμόρφωση και την εκτέλεση στρατηγικών βιωσιμότητας.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος, ως το υψηλότερο στέλεχος, δίνει τον τόνο για τη δέσμευση ενός οργανισμού για βιωσιμότητα. Η έρευνα δείχνει ότι η δέσμευση του Διευθύνοντος Συμβούλου στη βιωσιμότητα επηρεάζει θετικά την περιβαλλοντική και κοινωνική απόδοση μιας εταιρείας (Delmas & Burbano, 2011). Οι οραματιστές CEO αναγνωρίζουν ότι η βιωσιμότητα δεν είναι μόνο ηθική επιταγή αλλά και στρατηγική επιχειρηματική ευκαιρία. Ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στη βασική επιχειρηματική στρατηγική, ευθυγραμμίζοντας τους οικονομικούς στόχους με την περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη (Hitt et al., 2018). Οι κορυφαίοι Διευθύνοντες Σύμβουλοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην καθιέρωση μιας κουλτούρας βιωσιμότητας στους οργανισμούς τους. Κοινοποιούν τη σημασία της βιωσιμότητας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, διασφαλίζοντας ότι γίνεται αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής ταυτότητας. Αυτή η δέσμευση εκτείνεται πέρα από τις προσπάθειες δημοσίων σχέσεων, περιλαμβάνοντας απτές ενέργειες, όπως ο καθορισμός φιλόδοξων στόχων βιωσιμότητας, η εφαρμογή φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών και η υποστήριξη για υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά (Lambert et al., 2017). Επίσης, ο CFO διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον οικονομικό ιστό του οργανισμού. Οι διαδικασίες λήψης οικονομικών αποφάσεων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της βιωσιμότητας, καθώς καθορίζουν την κατανομή των πόρων για περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες. Οι σύγχρονοι CFO αναγνωρίζουν ότι οι βιώσιμες πρακτικές συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας και στον μετριασμό του κινδύνου (Eccles & Serafeim, 2013). Συμμετέχουν στην ενσωμάτωση μετρήσεων βιωσιμότητας στη χρηματοοικονομική αναφορά, διασφαλίζοντας ότι οι επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη λαμβάνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης του οργανισμού. Οι CFO αξιοποιούν ολοένα και περισσότερο βιώσιμα

χρηματοδοτικά μέσα, όπως πράσινα ομόλογα και δάνεια που συνδέονται με τη βιωσιμότητα, για να χρηματοδοτήσουν έργα φιλικά προς το περιβάλλον (Li & Zhao, 2019). Με την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις οικονομικές στρατηγικές, οι CFO συμβάλλουν στη συνολική δέσμευση του οργανισμού σε υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές. Οι διαδικασίες συλλογικής λήψης αποφάσεων που περιλαμβάνουν στελέχη C-Level είναι κρίσιμες για την επιτυχή ενσωμάτωση του ESG. Η βιωσιμότητα είναι μια πολύπλευρη πρόκληση που απαιτεί διαλειτουργική συνεργασία και συμβολή από διάφορα τμήματα. Τα στελέχη πρέπει να εργαστούν από κοινού για να ευθυγραμμίσουν τους στόχους βιωσιμότητας με τους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους. Οι πρωτοβουλίες αειφορίας συχνά περιλαμβάνουν πολλαπλά τμήματα, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργιών, του μάρκετινγκ, των ανθρώπινων πόρων και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα στελέχη του C-Level πρέπει να διευκολύνουν την επικοινωνία και τον συντονισμό μεταξύ αυτών των τμημάτων για να εξασφαλίσουν μια ολιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της βιωσιμότητας (Christ et al., 2019). Αυτή η διυπηρεσιακή συνεργασία διασφαλίζει ότι η βιωσιμότητα δεν αποσιωπάται, αλλά εδραιώνεται σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Τα στελέχη C-Level διαδραματίζουν συλλογικά έναν ρόλο στον καθορισμό στόχων ESG που ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, της κοινωνικής ευθύνης και της ηθικής διακυβέρνησης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Καθορίζοντας συνεργατικά μετρήσιμους στόχους ESG, τα στελέχη παρέχουν έναν οδικό χάρτη για την πρόοδο του οργανισμού προς βιώσιμες πρακτικές (Eccles & Serafeim, 2013). Επίσης, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη συμμετοχή των εργαζομένων και στην επικοινωνία των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας στους ενδιαφερόμενους. Η δέσμευση των εργαζομένων στη βιωσιμότητα είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών ESG. Τα στελέχη καλλιεργούν μια κουλτούρα βιωσιμότητας διατυπώνοντας τη σημασία της, παρέχοντας πόρους για εκπαίδευση και κατάρτιση και αναγνωρίζοντας και επιβραβεύοντας βιώσιμες πρακτικές (Grant Thornton, 2020). Επιπλέον, τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη διαφανή επικοινωνία των προσπαθειών βιωσιμότητας στα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό περιλαμβάνει τακτικές αναφορές για την απόδοση ESG, αντιμετώπιση ανησυχιών και επίδειξη του θετικού αντίκτυπου των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας. Η αποτελεσματική επικοινωνία ενισχύει την εμπιστοσύνη και ενισχύει τη φήμη του οργανισμού (KPMG, 2020). Επι προσθέτως, τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν τους εξελισσόμενους κανονισμούς και πλαίσια ESG. Το ρυθμιστικό

τοπίο είναι δυναμικό, με νέες απαιτήσεις και πρότυπα αναφοράς που αναδύονται παγκοσμίως. Τα στελέχη του C-Level πρέπει να συνεργάζονται για να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους υπάρχοντες κανονισμούς και προσαρμόζεται στρατηγικά στις επικείμενες αλλαγές (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017). Συμπερασματικά, τα στελέχη του C-Level, με επικεφαλής τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τον Οικονομικό Διευθυντή, συμβάλλουν καθοριστικά στην προώθηση πρωτοβουλιών βιωσιμότητας εντός των οργανισμών. Οι διαδικασίες δέσμευσης, συνεργασίας και λήψης αποφάσεων διαμορφώνουν την προσέγγιση του οργανισμού για την ενσωμάτωση ESG, διασφαλίζοντας ότι η βιωσιμότητα γίνεται εγγενές μέρος της εταιρικής στρατηγικής και κουλτούρας.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογίες, πλαίσια και πρότυπα αναφοράς ESG

4.1 Επισκόπηση Μεθοδολογιών ESG - Τύποι κριτηρίων ESG

Τα κριτήρια Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την αξιολόγηση του αντίκτυπου μιας εταιρείας στο περιβάλλον, τις σχέσεις της με την κοινωνία και τις πρακτικές διακυβέρνησής της. Τα κριτήρια ESG είναι ποικίλα και περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα παραγόντων που παρέχουν στους ενδιαφερόμενους πληροφορίες για τη βιωσιμότητα και τις ηθικές διαστάσεις ενός οργανισμού.

4.1.1 Περιβαλλοντικά κριτήρια

Τα περιβαλλοντικά κριτήρια επικεντρώνονται στον αντίκτυπο μιας εταιρείας στον φυσικό κόσμο. Αυτό περιλαμβάνει ζητήματα όπως οι εκπομπές άνθρακα, η ενεργειακή απόδοση, η διαχείριση αποβλήτων και η διατήρηση των πόρων. Οι εταιρείες αξιολογούνται με βάση τη δέσμευσή τους για βιώσιμες πρακτικές, την περιβαλλοντική συμμόρφωση και τις προσπάθειες για τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής. Η Global Reporting Initiative (GRI) και το Carbon Disclosure Project (CDP) είναι εξέχοντα πλαίσια που παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με

τις περιβαλλοντικές επιδόσεις (Global Reporting Initiative, 2016; Carbon Disclosure Project, 2020).

4.1.2 Κοινωνικά κριτήρια

Τα κοινωνικά κριτήρια αξιολογούν τις σχέσεις μιας εταιρείας με τους μετόχους της, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των κοινοτήτων και των προμηθευτών. Παράγοντες όπως οι εργασιακές πρακτικές, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η διαφορετικότητα και η ένταξη και η συμμετοχή της κοινότητας εμπίπτουν στην ομπρέλα των κοινωνικών κριτηρίων. Οι εταιρείες αναμένεται να επιδείξουν δίκαιες εργασιακές πρακτικές, να σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα σε όλες τις αλυσίδες εφοδιασμού τους και να συμβάλλουν ενεργά στην ευημερία των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται. Οι Κοινωνικοί Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs) που αναπτύχθηκαν από το Συμβούλιο Λογιστικών Προτύπων Αειφορίας (SASB) παρέχουν ένα τυποποιημένο πλαίσιο αναφοράς για κοινωνικούς παράγοντες (Sustainability Accounting Standards Board, n.d.).

4.1.3 Κριτήρια Διακυβέρνησης

Τα κριτήρια διακυβέρνησης αξιολογούν την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια των διαδικασιών ηγεσίας και λήψης αποφάσεων μιας εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει τη σύνθεση και την ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου, την αποζημίωση των στελεχών, τα μέτρα κατά της διαφθοράς και τα δικαιώματα των μετόχων. Οι ισχυρές πρακτικές διακυβέρνησης διασφαλίζουν τη λογοδοσία, την ηθική συμπεριφορά και την ευθυγράμμιση με τα συμφέροντα των μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων. Οι Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης που δημοσιεύθηκαν από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και διάφορα χρηματιστήρια παγκοσμίως παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για την αριστεία διακυβέρνησης (ΟΟΣΑ, 2015).

4.1.4 Ενσωμάτωση στις επιχειρηματικές πρακτικές

Οι μεθοδολογίες ESG υπερβαίνουν την απλή αξιολόγηση. υποστηρίζουν την ενσωμάτωση των αρχών βιωσιμότητας στις βασικές επιχειρηματικές πρακτικές των οργανισμών. Αυτή η ενοποίηση είναι απαραίτητη για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και την ενίσχυση της υπεύθυνης εταιρικής συμπεριφοράς.

4.1.5 Στρατηγική ευθυγράμμιση

Η ενσωμάτωση του ESG ξεκινά με την ευθυγράμμιση των στόχων βιωσιμότητας με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική. Οι εταιρείες ενθαρρύνονται να προσδιορίσουν πώς οι παράγοντες ESG μπορούν να συμβάλουν στους στρατηγικούς τους στόχους και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα (Eccles & Serafeim, 2013). Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση της ουσιαστικότητας των θεμάτων ESG για τον συγκεκριμένο κλάδο και τη διασφάλιση ότι η βιωσιμότητα είναι ενσωματωμένη στην αποστολή και το όραμα της εταιρείας.

4.1.6 Διαχείριση κινδύνου

Τα κριτήρια ESG διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση κινδύνου. Με τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης κινδύνων, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους και να αποφύγουν πιθανή φήμη και οικονομική ζημιά (Hawn & Ioannou, 2016). Η ενσωμάτωση παραγόντων ESG στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου διασφαλίζει ότι οι οργανισμοί είναι καλά προετοιμασμένοι για τις αναδυόμενες προκλήσεις και αβεβαιότητες.

4.1.7 Μέτρηση απόδοσης και αναφορά

Η αποτελεσματική ενσωμάτωση ESG περιλαμβάνει τη δημιουργία βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) και την τακτική αναφορά σχετικά με την απόδοση ESG. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν διάφορα πλαίσια αναφοράς, όπως τα πρότυπα GRI και SASB, για να αποκαλύψουν σχετικές πληροφορίες ESG (Global Reporting Initiative, 2016; Sustainability Accounting Standards Board, n.d.). Η διαφανής αναφορά ενισχύει τη λογοδοσία, οικοδομεί εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη και επιτρέπει τη συγκριτική αξιολόγηση έναντι των ομοτίμων του κλάδου.

4.1.8 Συμμετοχή ενδιαφερομένων

Η ενσωμάτωση της ESG απαιτεί ενεργή δέσμευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι εταιρείες εμπλέκουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τους στόχους βιωσιμότητας και αναζητούν πληροφορίες για βασικά ζητήματα ESG. Αυτή η συλλογική προσέγγιση διασφαλίζει ότι ο οργανισμός εξετάζει διαφορετικές προοπτικές και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών του (Looser & Wehrmeyer, 2019).

4.1.9 Καινοτομία και συνεχής βελτίωση

Η ενσωμάτωση ESG προωθεί μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης. Οι εταιρείες που δεσμεύονται για τη βιωσιμότητα αναζητούν ενεργά καινοτόμες λύσεις για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών προκλήσεων. Αυτό περιλαμβάνει την επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη, την υιοθέτηση βιώσιμων τεχνολογιών και την εξερεύνηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές ESG (Eccles & Serafeim, 2013).

4.2 Πλαίσια ESG και πρότυπα αναφοράς

Έχουν προκύψει διάφορα πλαίσια και πρότυπα αναφοράς για να καθοδηγήσουν τους οργανισμούς στην αποκάλυψη των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης (ESG) επιδόσεων τους. Αυτά τα πλαίσια παρέχουν μια δομημένη προσέγγιση για την αναφορά ESG, διευκολύνοντας τη διαφάνεια και τη συγκρισιμότητα μεταξύ των εταιρειών. Στα αξιοσημείωτα πλαίσια περιλαμβάνονται η Global Reporting Initiative (GRI), το Sustainability Accounting Standards Board (SASB) και η Task Force για τις οικονομικές γνωστοποιήσεις που σχετίζονται με το κλίμα (TCFD).

4.2.1 Global Reporting Initiative (GRI)

Το πλαίσιο GRI είναι ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα και καθιερωμένα πρότυπα για την αναφορά ESG. Παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που καλύπτουν μια σειρά θεμάτων βιωσιμότητας, συμπεριλαμβανομένων των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, των εργασιακών πρακτικών, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της διακυβέρνησης (Global Reporting Initiative, 2016). Το GRI εστιάζει στην προώθηση της αναφοράς βιωσιμότητας ως μέσο ενίσχυσης της εταιρικής διαφάνειας και λογοδοσίας. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το πλαίσιο GRI συχνά παράγουν αναφορές βιωσιμότητας που είναι προσβάσιμες στα ενδιαφερόμενα μέρη και ευθυγραμμίζονται με διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα.

4.2.2 Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Το (Συμβούλιο Λογιστικών Προτύπων Αειφορίας) SASB είναι ένα άλλο πλαίσιο με επιρροή που προσφέρει ειδικές για τον κλάδο κατευθυντήριες γραμμές για την αποκάλυψη ESG. Σε αντίθεση με το GRI, το SASB εστιάζει στην ουσιαστικότητα, δίνοντας έμφαση στη γνωστοποίηση ουσιωδών χρηματοοικονομικών πληροφοριών ESG που σχετίζονται με έναν συγκεκριμένο κλάδο (Sustainability Accounting Standards Board, n.d.). Τα πρότυπα SASB έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τις εταιρείες να εντοπίζουν, να διαχειρίζονται και να κοινοποιούν οικονομικά ουσιώδεις πληροφορίες βιωσιμότητας στους επενδυτές.

4.2.3 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Το TCFD ιδρύθηκε με στόχο να ενισχύσει τις οικονομικές γνωστοποιήσεις που σχετίζονται με το κλίμα στην κύρια εταιρική αναφορά. Το TCFD παρέχει ένα πλαίσιο που βοηθά τις εταιρείες να αποκαλύπτουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με το κλίμα στα οικονομικά τους αρχεία (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017). Οι συστάσεις του TCFD ενθαρρύνουν τις εταιρείες να ενσωματώνουν πληροφορίες σχετικά με το κλίμα στη συνολική τους οικονομική αναφορά, επιτρέποντας στους επενδυτές να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο της κλιματικής αλλαγής στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις.

4.3 Στρατηγικές Επιλογής και Εφαρμογής

Η επιλογή του καταλληλότερου πλαισίου ESG για έναν οργανισμό απαιτεί προσεκτική εξέταση του κλάδου, του επιχειρηματικού μοντέλου και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων. Η εφαρμογή αυτών των πλαισίων περιλαμβάνει μια στρατηγική προσέγγιση για τη διασφάλιση ουσιαστικής και αποτελεσματικής αναφοράς.

4.3.1 Κατανόηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων

Το πρώτο βήμα για την επιλογή ενός πλαισίου ESG είναι η κατανόηση των προσδοκιών των βασικών ενδιαφερομένων. Διαφορετικοί ενδιαφερόμενοι, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών, των πελατών, των εργαζομένων και των ρυθμιστικών αρχών, ενδέχεται να δώσουν προτεραιότητα σε συγκεκριμένα ζητήματα ESG. Η ευθυγράμμιση του επιλεγμένου πλαισίου με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες που αποκαλύπτονται είναι σχετικές και πολύτιμες για το κοινό για το οποίο προορίζονται (Eccles & Serafeim, 2013).

4.3.2 Συνάφεια κλάδου

Η εξέταση θεμάτων που αφορούν συγκεκριμένα τον κλάδο είναι ζωτικής σημασίας κατά την επιλογή ενός πλαισίου ESG. Η SASB, για παράδειγμα, προσφέρει πρότυπα ειδικά για τον κλάδο, αναγνωρίζοντας ότι οι ουσιώδεις παράγοντες ESG ποικίλλουν μεταξύ των τομέων. Η ευθυγράμμιση με ένα πλαίσιο συγκεκριμένου κλάδου ενισχύει τη συνάφεια της αναφοράς ESG, βοηθώντας τις εταιρείες να επικεντρωθούν σε ζητήματα που είναι πιο σημαντικά για τις λειτουργίες και την αλυσίδα αξίας τους (Sustainability Accounting Standards Board, n.d.).

4.3.3 Ενοποίηση με τη συνολική στρατηγική

Το επιλεγμένο πλαίσιο ESG θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη συνολική στρατηγική και το επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού. Η ενοποίηση διασφαλίζει ότι η αναφορά ESG δεν θεωρείται ως ξεχωριστή δραστηριότητα ή δραστηριότητα που βασίζεται στη συμμόρφωση, αλλά ενσωματώνεται στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Αυτή η ευθυγράμμιση ενισχύει την αυθεντικότητα της αναφοράς ESG και καταδεικνύει μια γνήσια δέσμευση για βιωσιμότητα (Eccles & Serafeim, 2013).

4.3.4 Αξιολόγηση Ουσιαστικότητας

Η διεξαγωγή αξιολόγησης ουσιαστικότητας είναι ένα βασικό βήμα για τον προσδιορισμό των πιο συναφών θεμάτων ESG για αναφορά. Οι αξιολογήσεις ουσιαστικότητας βοηθούν στον εντοπισμό των περιβαλλοντικών, κοινωνικών παραγόντων και παραγόντων διακυβέρνησης που έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στον οργανισμό και ενδιαφέρουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η αξιολόγηση καθοδηγεί την επιλογή μετρήσεων και δεικτών εντός του επιλεγμένου πλαισίου, διασφαλίζοντας μια εστιασμένη και ουσιαστική διαδικασία αναφοράς (SASB, n.d.).

4.3.5 Συλλογή και επικύρωση δεδομένων

Οι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρά συστήματα συλλογής και επικύρωσης δεδομένων για να διασφαλίσουν την ακρίβεια και την αξιοπιστία των πληροφοριών ESG. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία σαφών διαδικασιών συλλογής δεδομένων, τη συνεργασία

με τα σχετικά τμήματα και την εφαρμογή μηχανισμών επαλήθευσης. Η αξιοπιστία της αναφοράς ESG εξαρτάται από την ακρίβεια των δεδομένων που παρουσιάζονται, καθιστώντας τη διακυβέρνηση δεδομένων μια κρίσιμη πτυχή της εφαρμογής πλαισίου ESG (Eccles & Serafeim, 2013).

4.3.6 Συνεχής βελτίωση

Η αναφορά ESG είναι μια εξελισσόμενη διαδικασία και οι οργανισμοί θα πρέπει να αναζητούν συνεχώς τρόπους για να βελτιώνουν τις πρακτικές αναφοράς τους. Αυτό περιλαμβάνει την ενημέρωση σχετικά με τις ενημερώσεις σε επιλεγμένα πλαίσια, την ενσωμάτωση σχολίων από τους ενδιαφερόμενους και την επανεκτίμηση της ουσιαστικότητας με βάση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η συνεχής βελτίωση διασφαλίζει ότι η αναφορά ESG παραμένει σχετική, διαφανής και ευθυγραμμισμένη με τις αναδυόμενες βέλτιστες πρακτικές (Global Reporting Initiative, 2016). Κλείνοντας, η επιλογή και η εφαρμογή πλαισίων ESG απαιτεί στρατηγική και προσαρμοσμένη προσέγγιση. Η κατανόηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων, η συνεκτίμηση της συνάφειας του κλάδου, η ευθυγράμμιση με τη συνολική στρατηγική, η διεξαγωγή αξιολογήσεων ουσιαστικότητας και η εφαρμογή ισχυρών διαδικασιών συλλογής δεδομένων είναι βασικά βήματα για την επιτυχή εφαρμογή των πλαισίων ESG. Αυτά τα πλαίσια χρησιμεύουν ως πολύτιμα εργαλεία για οργανισμούς που δεσμεύονται για διαφανή και αποτελεσματική αναφορά ESG.

Κεφάλαιο 5: Η επιρροή του διοικητικού συμβουλίου στις στρατηγικές ESG

5.1 Διαμόρφωση στρατηγικών ESG

Η διαδικασία διαμόρφωσης περιβαλλοντικών, κοινωνικών και στρατηγικών διακυβέρνησης (ESG) εντός των οργανισμών περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου. Τα συμβούλια διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που καθορίζουν την ενσωμάτωση των αρχών ESG στον ιστό του οργανισμού. Τα διοικητικά συμβούλια επηρεάζουν τις στρατηγικές ESG

ευθυγραμμίζοντας τους στόχους βιωσιμότητας με τη συνολική στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας. Αυτή η στρατηγική ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι τα ζητήματα ESG ενσωματώνονται στο βασικό επιχειρηματικό μοντέλο και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της αποστολής και του οράματος της εταιρείας. Η έρευνα δείχνει ότι οι εταιρείες με ισχυρή ευθυγράμμιση μεταξύ των δραστηριοτήτων τους ESG και της εταιρικής στρατηγικής επιτυγχάνουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις και αποτελέσματα βιωσιμότητας (Clarkson, Li, Richardson, & Vasvari, 2008). Τα διοικητικά συμβούλια, μέσω συνεδριάσεων στρατηγικού σχεδιασμού και συζητήσεων με την εκτελεστική ηγεσία, καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού και προσδιορίζουν πώς οι παράγοντες ESG μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη αυτών των στόχων. Η στρατηγική ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές ESG δεν είναι μεμονωμένες πρωτοβουλίες, αλλά υφαίνονται στον ευρύτερο ιστό της εταιρικής στρατηγικής (Eccles & Serafeim, 2013). Επίσης, τα συμβούλια συμμετέχουν ενεργά σε διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου και οι αποφάσεις τους σχετικά με την ενσωμάτωση του ESG ενημερώνονται από τον εντοπισμό και τον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζονται με το ESG. Με την ενσωμάτωση του ESG στα πλαίσια διαχείρισης κινδύνου, τα διοικητικά συμβούλια διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός είναι ανθεκτικός σε πιθανούς κινδύνους που προέρχονται από περιβαλλοντικές επιπτώσεις, κοινωνική ευθύνη και πρακτικές διακυβέρνησης (Hawn & Ioannou, 2016). Η ενσωμάτωση του ESG στη διαχείριση κινδύνου βοηθά επίσης τα διοικητικά συμβούλια να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού. Τα συμβούλια διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στον καθορισμό πολιτικών και στόχων ESG που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση προτύπων δεοντολογίας, τον καθορισμό περιβαλλοντικών στόχων και τη διασφάλιση πρακτικών κοινωνικής ευθύνης. Τα συμβούλια που υιοθετούν και κοινοποιούν σαφείς πολιτικές ESG παρέχουν ένα πλαίσιο που πρέπει να ακολουθήσει ολόκληρος ο οργανισμός, ενισχύοντας μια κουλτούρα βιωσιμότητας και υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών (Wang & Qian, 2011). Η θέσπιση πολιτικών ESG αντανakλά τη δέσμευση του διοικητικού συμβουλίου στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας και αξιών. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές ESG απαιτούν συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού σε σχέση με περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς παράγοντες και παράγοντες διακυβέρνησης. Τα συμβούλια είναι υπεύθυνα για την ενεργή παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα. Αυτό

περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου, την αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρωτοβουλιών ESG και τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός παραμένει σε τροχιά για να επιτύχει τους στόχους του ESG (Eccles & Serafeim, 2013). Η τακτική αναφορά σχετικά με την απόδοση του ESG επιτρέπει στα διοικητικά συμβούλια να επικοινωνούν με διαφάνεια με τους ενδιαφερόμενους και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τη συνεχή βελτίωση. Τα διοικητικά συμβούλια διαμορφώνουν στρατηγικές ESG συμμετέχοντας ενεργά με τους ενδιαφερόμενους φορείς και γνωστοποιώντας τη δέσμευση του οργανισμού για βιωσιμότητα. Η διαφανής επικοινωνία είναι μια βασική πτυχή της στρατηγικής ESG, καθώς οικοδομεί εμπιστοσύνη με τους ενδιαφερόμενους και ενισχύει τη φήμη του οργανισμού (KPMG, 2020). Τα συμβούλια διασφαλίζουν ότι οι γνωστοποιήσεις ESG είναι ακριβείς, περιεκτικές και προσβάσιμες στα ενδιαφερόμενα μέρη, επιδεικνύοντας υπευθυνότητα και ενισχύοντας τη δέσμευση του οργανισμού σε υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές. Επίσης, τα συμβούλια είναι αυτά που ασκούν επιρροή στις εταιρικές πολιτικές, καθοδηγώντας τον οργανισμό στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές ESG. Η επιρροή στις εταιρικές πολιτικές επεκτείνεται σε διάφορες πτυχές, συμπεριλαμβανομένων των δομών διακυβέρνησης, των αμοιβών στελεχών και της ηθικής συμπεριφοράς. Συμπληρωματικά, επηρεάζουν τις στρατηγικές ESG διαμορφώνοντας τις δομές διακυβέρνησης του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη σύνθεση και την ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου, τη σύσταση επιτροπών του διοικητικού συμβουλίου που επικεντρώνονται στην εποπτεία του ESG και την ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στο καταστατικό του συμβουλίου. Προάγοντας ισχυρές πρακτικές διακυβέρνησης, τα διοικητικά συμβούλια δημιουργούν τα θεμέλια για αποτελεσματική διαχείριση και επίβλεψη ESG (Ioannou & Serafeim, 2015). Τα συμβούλια μπορούν επίσης να εξετάσουν την υιοθέτηση μηχανισμών διακυβέρνησης που ενισχύουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, όπως ο διαχωρισμός των ρόλων του Διευθύνοντος Συμβούλου και του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου, η εξασφάλιση ανεξάρτητου συμβουλίου και η διευκόλυνση της συμμετοχής των μετόχων. Αυτές οι αποφάσεις διακυβέρνησης συμβάλλουν στη συνολική δέσμευση του οργανισμού για υπεύθυνες και βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Τα διοικητικά συμβούλια διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στον καθορισμό των αμοιβών και των κινήτρων των στελεχών, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και τις προτεραιότητες των ανώτατων στελεχών. Στο πλαίσιο του ESG, τα διοικητικά συμβούλια ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο μετρήσεις βιωσιμότητας στις δομές αμοιβών στελεχών. Αυτό

ευθυγραμμίζει τα εκτελεστικά κίνητρα με τους στόχους ESG του οργανισμού, ενθαρρύνοντας τους ηγέτες να δώσουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και στις υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (Serafeim, 2018). Τα διοικητικά συμβούλια διαμορφώνουν τις εταιρικές πολιτικές που σχετίζονται με τις αποδοχές για να ενισχύσουν τη σημασία των κριτηρίων ESG στη λήψη εκτελεστικών αποφάσεων. Τα συμβούλια επηρεάζουν την ανάπτυξη και την ενίσχυση των πολιτικών ηθικής συμπεριφοράς εντός του οργανισμού. Προάγοντας μια κουλτούρα ακεραιότητας, δικαιοσύνης και ηθικής συμπεριφοράς, τα διοικητικά συμβούλια συμβάλλουν στο συνολικό ηθικό πλαίσιο του οργανισμού. Οι πολιτικές ηθικής συμπεριφοράς καθοδηγούν τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα να λαμβάνουν αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές ESG, ενισχύοντας τη δέσμευση για υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (Wang & Qian, 2011). Τα συμβούλια διαμορφώνουν τις εταιρικές πολιτικές προωθώντας ενεργά την ενσωμάτωση των αρχών ESG στις καθημερινές επιχειρηματικές πρακτικές. Αυτό περιλαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, την ανάπτυξη προϊόντων και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων. Τα συμβούλια καθοδηγούν τον οργανισμό στην υιοθέτηση βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών που λαμβάνουν υπόψη τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο των λειτουργιών (Ιωάννου & Σεραφείμ, 2015). Η ενσωμάτωση του ESG στις επιχειρηματικές πρακτικές αντανάκλα τη δέσμευση του διοικητικού συμβουλίου για υπεύθυνη και βιώσιμη εταιρική συμπεριφορά. Συμπερασματικά, η διαμόρφωση των στρατηγικών ESG περιλαμβάνει ενεργό συμμετοχή και λήψη αποφάσεων από τα διοικητικά συμβούλια. Τα διοικητικά συμβούλια επηρεάζουν τις στρατηγικές ESG μέσω στρατηγικής ευθυγράμμισης, διαχείρισης κινδύνου, καθορισμού πολιτικών και στόχων, παρακολούθησης της απόδοσης και διαμόρφωσης εταιρικών πολιτικών που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, τις αμοιβές στελεχών, την ηθική συμπεριφορά και τις επιχειρηματικές πρακτικές. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά συμβούλια συμβάλλουν στη συνολική δέσμευση του οργανισμού για βιώσιμες και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές.

5.2 Αξιολόγηση απόδοσης

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των μετρήσεων απόδοσης Περιβαλλοντικών, Κοινωνικών και Διακυβέρνησης (ESG) αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της

δέσμευσης ενός οργανισμού για βιωσιμότητα. Τα διοικητικά συμβούλια διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίβλεψη της συνεχούς αξιολόγησης αυτών των μετρήσεων, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη συνεχή βελτίωση. Τα συμβούλια καθοδηγούν τη δημιουργία και την παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) και μετρήσεων που αντικατοπτρίζουν τις προτεραιότητες ESG του οργανισμού. Αυτές οι μετρήσεις έχουν σχεδιαστεί για να μετρούν τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της εταιρείας στο περιβάλλον, την κοινωνία και τις πρακτικές διακυβέρνησης. Οι κοινές μετρήσεις ESG περιλαμβάνουν τις εκπομπές άνθρακα, την κατανάλωση ενέργειας, τους δείκτες ποικιλομορφίας και συμπερίληψης, πρακτικές εργασίας και δομές διακυβέρνησης (Eccles & Serafeim, 2013). Τα διοικητικά συμβούλια συνεργάζονται με την εκτελεστική ηγεσία για να επιλέξουν και να καθορίσουν σχετικές μετρήσεις ESG με βάση τα πρότυπα του κλάδου, τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και τις αξιολογήσεις ουσιαστικότητας. Αυτές οι μετρήσεις χρησιμεύουν ως ποσοτικά σημεία αναφοράς για την παρακολούθηση της προόδου, την ενημέρωση για τη λήψη αποφάσεων και τη διευκόλυνση της διαφανούς αναφοράς προς τους ενδιαφερόμενους (Global Reporting Initiative, 2016). Τα συμβούλια διασφαλίζουν την ενσωμάτωση των μετρήσεων απόδοσης ESG σε τακτικές διαδικασίες αναφοράς, τονίζοντας τη σημασία της διαφανούς επικοινωνίας. Η συμπερίληψη των μετρήσεων ESG σε οικονομικές αναφορές, αναφορές βιωσιμότητας και άλλες εταιρικές επικοινωνίες επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν την πρόοδο και τη δέσμευση του οργανισμού στους στόχους βιωσιμότητας. Τα συμβούλια καθοδηγούν την παρουσίαση των μετρήσεων ESG με τρόπο που διευκολύνει την κατανόηση και τη συγκρισιμότητα, ευθυγραμμίζονται με καθιερωμένα πλαίσια αναφοράς όπως το Global Reporting Initiative (GRI) και το Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (Sustainability Accounting Standards Board, n.d.). Τα συμβούλια πρέπει να συνεργάζονται ενεργά με τα ενδιαφερόμενα μέρη για να κατανοήσουν τις προσδοκίες και τις προοπτικές τους σχετικά με την απόδοση ESG. Η δέσμευση των ενδιαφερομένων είναι μια αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας που ενημερώνει την επιλογή των σχετικών μετρήσεων ESG και παρέχει πληροφορίες για αναδυόμενα ζητήματα. Τα συμβούλια διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός ακούει και αντιμετωπίζει τις ανησυχίες διαφορετικών ενδιαφερομένων, δημιουργώντας μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του αντίκτυπου των πρωτοβουλιών ESG (Looser & Wehrmeyer, 2019). Οι τακτικοί διάλογοι, οι έρευνες και οι διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη συμβάλλουν στη δυναμική φύση της παρακολούθησης της

απόδοσης του ESG. Ενσωματώνοντας τα σχόλια των ενδιαφερομένων, τα συμβούλια ενισχύουν τη συνάφεια και την αξιοπιστία των μετρήσεων ESG, προωθώντας μια πιο περιεκτική και ανταποκρινόμενη προσέγγιση στη βιωσιμότητα (KPMG, 2020). Τα συμβούλια επιβλέπουν τη δημιουργία ισχυρών συστημάτων για τη συλλογή δεδομένων, την επικύρωση και τη διασφάλιση, ώστε να διασφαλίζεται η ακρίβεια και η αξιοπιστία των μετρήσεων απόδοσης ESG. Τα ακριβή δεδομένα είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, την υποβολή εκθέσεων με διαφάνεια στα ενδιαφερόμενα μέρη και τη διατήρηση της αξιοπιστίας των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας του οργανισμού (Eccles & Serafeim, 2013). Τα συμβούλια συνεργάζονται με σχετικά εσωτερικά τμήματα, όπως ομάδες βιωσιμότητας και χρηματοοικονομικά, για τη δημιουργία πρακτικών διακυβέρνησης δεδομένων. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή μηχανισμών επαλήθευσης, τη διενέργεια εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων και την τήρηση αναγνωρισμένων προτύπων ποιότητας δεδομένων. Η δέσμευση για την ακρίβεια των δεδομένων ενισχύει την αφοσίωση του διοικητικού συμβουλίου στην ακεραιότητα της αξιολόγησης απόδοσης ESG (KPMG, 2020). Τα συμβούλια καθοδηγούν την ευθυγράμμιση της αξιολόγησης απόδοσης ESG με τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό φιλόδοξων αλλά ρεαλιστικών στόχων, την παρακολούθηση της προόδου και την προσαρμογή στρατηγικών για την αντιμετώπιση των εξελισσόμενων προκλήσεων και ευκαιριών. Τα διοικητικά συμβούλια, σε συνεργασία με την εκτελεστική ηγεσία, διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στον καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων ESG που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού. Αυτοί οι στόχοι υπερβαίνουν τους βραχυπρόθεσμους στόχους, περιλαμβάνοντας πολυετείς πρωτοβουλίες που αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση του οργανισμού για βιώσιμες πρακτικές (Eccles & Serafeim, 2013). Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι ESG συχνά αντιμετωπίζουν συστηματικά ζητήματα, όπως η μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η επίτευξη παραγωγής μηδενικών αποβλήτων ή η ενίσχυση της ποικιλομορφίας και της ένταξης. Τα διοικητικά συμβούλια διασφαλίζουν ότι αυτοί οι στόχοι είναι φιλόδοξοι αλλά επιτεύξιμοι, λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητα του οργανισμού, το πλαίσιο του κλάδου και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Τα συμβούλια ενσωματώνουν την ανάλυση κινδύνου και σεναρίων στην αξιολόγηση απόδοσης ESG για να προβλέψουν προκλήσεις και ευκαιρίες που μπορεί να επηρεάσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας. Αξιολογώντας πιθανές διαταραχές που σχετίζονται με την κλιματική

αλλαγή, τις ρυθμιστικές αλλαγές ή την κοινωνική δυναμική, τα διοικητικά συμβούλια διασφαλίζουν ότι οι στρατηγικές ESG παραμένουν προσαρμοστικές και ανθεκτικές (Hawn & Ioannou, 2016). Ο σχεδιασμός σεναρίων επιτρέπει στα διοικητικά συμβούλια να εξετάσουν εναλλακτικά μέλλοντα και να αξιολογήσουν την ετοιμότητα του οργανισμού για διάφορα σενάρια ESG. Αυτή η προορατική προσέγγιση καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων, επιτρέποντας στον οργανισμό να περιηγηθεί στις αβεβαιότητες και να ευθυγραμμίσει τους μακροπρόθεσμους στόχους του με τις αναδυόμενες τάσεις και προκλήσεις. Τα διοικητικά συμβούλια πραγματοποιούν περιοδικές αναθεωρήσεις της απόδοσης του ESG έναντι μακροπρόθεσμων στόχων, λαμβάνοντας τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με προσαρμογές και βελτιώσεις. Αυτή η διαδικασία αναθεώρησης περιλαμβάνει την ανάλυση της προόδου, τον εντοπισμό περιοχών για βελτίωση και την εξέταση εξωτερικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας (Looser & Wehrmeyer, 2019). Η περιοδική αναθεώρηση επιτρέπει στα διοικητικά συμβούλια να επιδεικνύουν ευελιξία και ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ενισχύει τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και σηματοδοτεί στους ενδιαφερόμενους ότι ο οργανισμός είναι αφοσιωμένος στην επίτευξη μόνιμων θετικών επιπτώσεων στις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβέρνησης διαστάσεις. Τα συμβούλια διασφαλίζουν την απρόσκοπτη ενσωμάτωση της αξιολόγησης απόδοσης ESG με την ευρύτερη εταιρική στρατηγική. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι βιωσιμότητας ενσωματώνονται στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, επηρεάζοντας την κατανομή των πόρων, τις επενδυτικές αποφάσεις και τη συνολική επιχειρηματική κατεύθυνση (Eccles & Serafeim, 2013). Η ενσωμάτωση του ESG στην εταιρική στρατηγική προωθεί μια συνεκτική προσέγγιση που ευθυγραμμίζει τους οικονομικούς στόχους με τις επιταγές βιωσιμότητας. Τα συμβούλια καθοδηγούν την εκτελεστική ηγεσία διασφαλίζοντας ότι τα ζητήματα ESG αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, ενισχύοντας τη δέσμευση του οργανισμού για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Συμπερασματικά, οι πίνακες διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην παρακολούθηση των μετρήσεων απόδοσης ESG, στη διασφάλιση της συμμετοχής των ενδιαφερομένων, στην επικύρωση της ακρίβειας των δεδομένων και στην ευθυγράμμιση της αξιολόγησης απόδοσης με τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας. Αυτές οι δραστηριότητες συμβάλλουν στη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη συνεχή βελτίωση των πρωτοβουλιών ESG ενός οργανισμού.

Κεφάλαιο 6: Ρόλος στελεχών C-Level

6.1 Ηγεσία και λήψη αποφάσεων

Η εκτελεστική ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην προώθηση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης πρωτοβουλιών εντός των οργανισμών. Η δέσμευση των στελεχών C-level στις αρχές ESG θέτει τον τόνο για ολόκληρο τον οργανισμό και επηρεάζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που δίνουν προτεραιότητα στις βιώσιμες πρακτικές. Η εκτελεστική δέσμευση για το ESG ξεκινά με μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω, όπου τα στελέχη του επιπέδου C διατυπώνουν και υπερασπίζονται την αφοσίωση του οργανισμού στη βιωσιμότητα. Αυτή η δέσμευση εκφράζεται μέσω δημόσιων δηλώσεων, ολοκληρωμένων στόχων βιωσιμότητας και κατανομής πόρων σε πρωτοβουλίες ESG. Η έρευνα υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί με ισχυρή εκτελεστική δέσμευση στη βιωσιμότητα τείνουν να ξεπερνούν τους ομοτίμους τους όσον αφορά τις οικονομικές και μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις (Eccles & Serafeim, 2013).

Στελέχη C-level, συμπεριλαμβανομένου του Διευθύνοντος Συμβούλου, του CFO και άλλων βασικών ηγετών, γνωστοποιούν τη σημασία των εκτιμήσεων ESG για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. Αυτή η δέσμευση διεισδύει σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού, διαμορφώνοντας την εταιρική κουλτούρα και ενσταλάσσοντας το αίσθημα ευθύνης απέναντι στα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα (Serafeim, 2018). Τα στελέχη διασφαλίζουν ότι τα ζητήματα ESG ενσωματώνονται στη συνολική εταιρική στρατηγική του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των στόχων βιωσιμότητας με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της εταιρείας. Με την ενσωμάτωση των αρχών ESG στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, τα στελέχη σηματοδοτούν ότι οι βιώσιμες πρακτικές δεν είναι μεμονωμένες πρωτοβουλίες αλλά θεμελιώδεις για την ταυτότητα και τη μελλοντική επιτυχία του οργανισμού (Ioannou & Serafeim, 2015). Η ενσωμάτωση του ESG στην εταιρική στρατηγική καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες. Επηρεάζει την ανάπτυξη προϊόντων, τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, δημιουργώντας μια ολιστική προσέγγιση για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Αυτή η στρατηγική ευθυγράμμιση ενισχύει την εκτελεστική δέσμευση για το ESG ως βασικό μοχλό της οργανωτικής επιτυχίας (Eccles & Serafeim, 2013). Η εκτελεστική ηγεσία είναι

υπεύθυνη για την κατανομή πόρων και επενδύσεων που υποστηρίζουν πρωτοβουλίες ESG. Αυτό περιλαμβάνει αφιέρωση οικονομικών πόρων, ανθρώπινου κεφαλαίου και τεχνολογίας σε έργα και προγράμματα που συμβάλλουν στη διατήρηση του περιβάλλοντος, την κοινωνική ευθύνη και την αποτελεσματική διακυβέρνηση. Η κατανομή των πόρων αντανακλά την εκτελεστική δέσμευση να δοθεί προτεραιότητα στη βιωσιμότητα έναντι των ανταγωνιστικών οργανωτικών προτεραιοτήτων (Ioannou & Serafeim, 2015). Οι επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες και πρακτικές βιώσιμης αλυσίδας εφοδιασμού καταδεικνύουν την εκτελεστική δέσμευση για απτή συμβολή στους στόχους ESG. Αυτή η δέσμευση επεκτείνεται πέρα από τις οικονομικές επενδύσεις και περιλαμβάνει την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης σε βιώσιμες πρακτικές (Serafeim, 2018). Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων που καθοδηγούνται από στελέχη C-level διαμορφώνουν την υιοθέτηση και εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών εντός των οργανισμών. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα πρωτοβουλιών, από τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων έως την προώθηση της κοινωνικής ισότητας και την ενίσχυση των δομών διακυβέρνησης.

Τα στελέχη C-level ενσωματώνουν τις εκτιμήσεις ESG στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, διασφαλίζοντας ότι η λήψη αποφάσεων δίνει προτεραιότητα στις βιώσιμες πρακτικές. Η βιώσιμη λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζονται με την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, τις κοινωνικές ανισότητες και τις ελλείψεις διακυβέρνησης. Τα στελέχη καθοδηγούν τον οργανισμό στη λήψη επιλογών που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς και συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα (Hawn & Ioannou, 2016). Η ενσωμάτωση της βιώσιμης λήψης αποφάσεων στη διαχείριση κινδύνου δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν προληπτικά τις προκλήσεις που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή, τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Δίνοντας προτεραιότητα στις βιώσιμες πρακτικές, τα στελέχη ενισχύουν την ανθεκτικότητα του οργανισμού και δημιουργούν τα θεμέλια για βιώσιμη ανάπτυξη (Eccles & Serafeim, 2013). Τα στελέχη C-Level συνεργάζονται με διάφορους ενδιαφερόμενους για να ενημερώσουν και να εμπλουτίσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για βιώσιμες πρακτικές. Η δέσμευση των ενδιαφερομένων περιλαμβάνει την ακρόαση των προοπτικών των πελατών, των εργαζομένων, των επενδυτών και των κοινοτήτων που επηρεάζονται από τις λειτουργίες του οργανισμού. Τα στελέχη λαμβάνουν υπόψη τα

συμφέροντα και τις προσδοκίες αυτών των ενδιαφερομένων όταν λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβέρνησης διαστάσεις (Ioannou & Serafeim, 2015). Η, χωρίς αποκλεισμούς, λήψη αποφάσεων διασφαλίζει ότι ακούγονται οι φωνές όλων των ενδιαφερομένων, συμβάλλοντας σε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του πιθανού αντίκτυπου των βιώσιμων πρακτικών. Τα στελέχη προάγουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία αναζητώντας ενεργά τη συμβολή των ενδιαφερόμενων μερών και ενσωματώνοντας τα σχόλιά τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Looser & Wehrmeyer, 2019). Τα στελέχη C-Level δίνουν προτεραιότητα στους ηθικούς παράγοντες και την κοινωνική ευθύνη στη λήψη αποφάσεων, καθοδηγώντας τον οργανισμό προς πρακτικές που ωφελούν την κοινωνία γενικότερα. Η βιώσιμη λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει επιλογές που προωθούν δίκαιες εργασιακές πρακτικές, ποικιλομορφία και ένταξη, καθώς και κοινοτική ανάπτυξη. Τα στελέχη υποστηρίζουν τα ηθικά πρότυπα και τις εταιρικές αξίες, επιδεικνύοντας δέσμευση για υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά (Wang & Qian, 2011). Τα στελέχη καθοδηγούν τον οργανισμό στη λήψη αποφάσεων που συμβάλλουν θετικά στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες, προγράμματα δέσμευσης της κοινότητας ή συνεργασίες με οργανισμούς που μοιράζονται παρόμοιους στόχους κοινωνικής ευθύνης. Η ενσωμάτωση ηθικών κριτηρίων στη λήψη αποφάσεων ενισχύει τη δέσμευση του οργανισμού να είναι υπεύθυνος εταιρικός πολίτης (Serafeim, 2018). Τα στελέχη του C-level καλλιεργούν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και προσαρμογής, καθοδηγώντας τον οργανισμό να ενημερώνεται για τις αναδυόμενες τάσεις και τις βέλτιστες πρακτικές βιωσιμότητας. Η βιώσιμη λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει δέσμευση για συνεχή βελτίωση, καινοτομία και ενσωμάτωση νέων πληροφοριών σε οργανωτικές πρακτικές (Looser & Wehrmeyer, 2019). Τα στελέχη προωθούν μια κουλτούρα μάθησης που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα να συνεισφέρουν ιδέες, να πειραματιστούν με νέες προσεγγίσεις και να μοιραστούν ιδέες που σχετίζονται με βιώσιμες πρακτικές. Αυτή η προσαρμοστικότητα διασφαλίζει ότι ο οργανισμός παραμένει ανταποκρινόμενος στις εξελισσόμενες προκλήσεις ESG και μπορεί να προσαρμόσει τις στρατηγικές του για να ευθυγραμμιστεί με τις αναδυόμενες ευκαιρίες για θετικό αντίκτυπο (Eccles & Serafeim, 2013). Συμπερασματικά, η εκτελεστική δέσμευση στις αρχές ESG θέτει τα θεμέλια για βιώσιμη λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών. Τα στελέχη C-level διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, ενσωματώνουν το ESG στην εταιρική στρατηγική, κατανέμουν πόρους για

την υποστήριξη βιώσιμων πρωτοβουλιών και καθοδηγούν διαδικασίες λήψης αποφάσεων που δίνουν προτεραιότητα σε ηθικούς προβληματισμούς και κοινωνική ευθύνη. Η δέσμευση των στελεχών είναι καθοριστικής σημασίας για την προώθηση της οργανωτικής επιτυχίας και τη θετική συμβολή στις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβέρνησης διαστάσεις.

6.2 Ευθυγράμμιση με την Εταιρική Ατζέντα

Η επιτυχής ενσωμάτωση των αρχών Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) με τους επιχειρηματικούς στόχους είναι ζωτικής σημασίας για οργανισμούς που στοχεύουν στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Τα στελέχη C-level διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο να διασφαλίσουν ότι οι εκτιμήσεις ESG δεν είναι μεμονωμένες πρωτοβουλίες, αλλά είναι βαθιά ενσωματωμένες στην εταιρική ατζέντα. Τα στελέχη καθοδηγούν τη διαδικασία ενσωμάτωσης του ESG στο συνολικό στρατηγικό πλαίσιο του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των στόχων ESG με τους επιχειρηματικούς στόχους, διασφαλίζοντας ότι η βιωσιμότητα γίνεται αναπόσπαστο μέρος της αποστολής και του οράματος της εταιρείας. Η έρευνα δείχνει ότι οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν στρατηγική ευθυγράμμιση μεταξύ ESG και επιχειρηματικών στόχων είναι πιο πιθανό να βιώσουν θετικά οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα (Eccles & Serafeim, 2013). Η στρατηγική ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι οι εκτιμήσεις ESG δεν αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστή, παράλληλη διαδρομή, αλλά εντάσσονται στο ιστό των διαδικασιών λήψης αποφάσεων του οργανισμού. Τα στελέχη ηγούνται στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι αρχές ESG συμβάλλουν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων, ενισχύοντας μια συνεκτική προσέγγιση σε βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές (Ioannou & Serafeim, 2015). Τα στελέχη επιβλέπουν τις αξιολογήσεις ουσιαστικότητας για να εντοπίσουν και να δώσουν προτεραιότητα σε θέματα ESG που σχετίζονται περισσότερο με το επιχειρηματικό πλαίσιο και τους ενδιαφερόμενους φορείς του οργανισμού. Οι αξιολογήσεις ουσιαστικότητας καθοδηγούν τα στελέχη στον προσδιορισμό του ποιοι παράγοντες ESG έχουν τη μεγαλύτερη δυνατότητα να επηρεάσουν την ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί αξία με την πάροδο του χρόνου. Εστιάζοντας σε σημαντικά ζητήματα ESG, τα στελέχη διασφαλίζουν ότι οι πόροι κατανέμονται σε τομείς που είναι στρατηγικά σημαντικοί και ενδιαφέρουν σημαντικά τους ενδιαφερόμενους (Global Reporting Initiative, 2016). Οι αξιολογήσεις

ουσιαστικότητας περιλαμβάνουν τη συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των επενδυτών, των εργαζομένων και των κοινοτήτων, για να κατανοήσουν τις προοπτικές τους σχετικά με τις προτεραιότητες ESG. Τα στελέχη χρησιμοποιούν αυτές τις γνώσεις για να ενημερώσουν την ενσωμάτωση ουσιαστικών παραγόντων ESG στους επιχειρηματικούς στόχους, διασφαλίζοντας ότι οι στόχοι βιωσιμότητας ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες διαφορετικών ενδιαφερομένων. Τα στελέχη καθοδηγούν την ενσωμάτωση μετρήσεων ESG σε συστήματα μέτρησης απόδοσης, ευθυγραμμίζοντάς τα με βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) που είναι κεντρικοί για την επιτυχία του οργανισμού. Συνδέοντας τις μετρήσεις ESG με ευρύτερους στόχους απόδοσης, τα στελέχη στέλνουν ένα σαφές μήνυμα ότι τα αποτελέσματα βιωσιμότητας αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής αξιολόγησης απόδοσης του οργανισμού. Η ενσωμάτωση των μετρήσεων ESG στη μέτρηση απόδοσης ενισχύει τη λογοδοσία και τη διαφάνεια. Τα στελέχη διασφαλίζουν ότι η πρόοδος προς τους στόχους ESG παρακολουθείται και αναφέρεται παράλληλα με την οικονομική απόδοση, ενισχύοντας τη σημασία των βιώσιμων πρακτικών για την επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας (Serafeim, 2018).

Ο ρόλος των στελεχών C-level εκτείνεται πέρα από τη στρατηγική ευθυγράμμιση στην ενεργό υπεράσπιση πρωτοβουλιών ESG εντός του οργανισμού. Ως «πρωταθλητές» του ESG, τα στελέχη λειτουργούν ως υποστηρικτές της βιωσιμότητας, οδηγώντας την πολιτιστική αλλαγή και εμπνέοντας τη δέσμευση σε όλα τα επίπεδα.

Τα στελέχη δίνουν το παράδειγμα, επιδεικνύοντας προσωπική δέσμευση στις αρχές του ESG. Αυτό περιλαμβάνει την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στη λήψη αποφάσεων, τις συμπεριφορές και την επικοινωνία τους. Η έρευνα υποδηλώνει ότι η εκτελεστική ηγεσία που ενστερνίζεται αυθεντικά τις αρχές ESG έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και τη δέσμευση των εργαζομένων (Ioannou & Serafeim, 2015). Τα στελέχη που ενσωματώνουν τις αξίες του ESG δημιουργούν έναν πολιτισμικό κανόνα που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στην καθημερινή τους εργασία. Προσπίζοντας εμφανώς βιώσιμες πρακτικές, τα στελέχη εμπνέουν μια αίσθηση σκοπού και ευθύνης σε όλο τον οργανισμό, συμβάλλοντας σε μια κοινή δέσμευση για τους στόχους ESG (Serafeim, 2018). Τα στελέχη διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην επικοινωνία της επιχειρηματικής υπόθεσης για πρωτοβουλίες ESG σε εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Αυτό περιλαμβάνει την άρθρωση του τρόπου με τον οποίο οι εκτιμήσεις ESG συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα της επιχείρησης, το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων. Η αποτελεσματική επικοινωνία από τα στελέχη βοηθά στην οικοδόμηση κατανόησης και υποστήριξης για τους στόχους ESG μεταξύ των εργαζομένων, των επενδυτών, των πελατών και της ευρύτερης κοινότητας (Looser & Wehrmeyer, 2019). Διαμορφώνοντας τις πρωτοβουλίες ESG ως αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής ατζέντας του οργανισμού, τα στελέχη ενισχύουν την αντιληπτή αξία των προσπαθειών βιωσιμότητας. Τα στελέχη διατυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εκτιμήσεις ESG μπορούν να οδηγήσουν στην καινοτομία, να μετριάσουν τους κινδύνους και να δημιουργήσουν ευκαιρίες για επιχειρηματική ανάπτυξη, τοποθετώντας το ESG ως βασικό μοχλό της συνολικής οργανωτικής επιτυχίας. Τα στελέχη ενδυναμώνουν αφοσιωμένες ομάδες ESG και μεμονωμένους πρωταθλητές εντός του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή πόρων, υποστήριξης και αναγνώρισης για όσους εργάζονται ενεργά για την προώθηση των στόχων ESG. Προάγοντας μια κουλτούρα ενδυνάμωσης, τα στελέχη ενθαρρύνουν ένα κίνημα βάσης, όπου οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα γίνονται υπέρμαχοι βιώσιμων πρακτικών. Η ενδυνάμωση των πρωταθλητών ESG περιλαμβάνει τη δημιουργία φόρουμ για την ανταλλαγή γνώσεων, την αναγνώριση των επιτευγμάτων και την παροχή οδών για συνεργασία. Τα στελέχη διασφαλίζουν ότι οι ομάδες ESG έχουν την απαραίτητη εξουσία και επιρροή για να οδηγήσουν την αλλαγή εντός του οργανισμού, ενισχύοντας τη σημασία της βιωσιμότητας ως συλλογικής προσπάθειας (Looser & Wehrmeyer, 2019). Τα στελέχη συνεργάζονται ενεργά με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων επενδυτών, ομοτίμων του κλάδου και ρυθμιστικών φορέων, για να υποστηρίξουν τις αρχές της ESG. Αυτό περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε βιομηχανικά συνέδρια, συνεργατικές πρωτοβουλίες και διάλογο με εξωτερικούς οργανισμούς που δεσμεύονται για τη βιωσιμότητα. Τα στελέχη αξιοποιούν την επιρροή και τα δίκτυά τους για να προωθήσουν την υιοθέτηση πρακτικών ESG σε ολόκληρη τη βιομηχανία, συμβάλλοντας στο ευρύτερο οικοσύστημα υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Ioannou & Serafeim, 2015).

Η συμμετοχή εξωτερικών ενδιαφερομένων τοποθετεί τα στελέχη ως ηγέτες σκέψης και υποστηρικτές για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Τα στελέχη που συμμετέχουν ενεργά σε συζητήσεις και πρωτοβουλίες του κλάδου συμβάλλουν στη διαμόρφωση των ρυθμιστικών τοπίων, των κανόνων του κλάδου και των προσδοκιών των επενδυτών που σχετίζονται με τις εκτιμήσεις ESG. Συμπερασματικά, η ευθυγράμμιση του ESG με τις εταιρικές ατζέντες απαιτεί στρατηγική ολοκλήρωση, αξιολογήσεις

ουσιαστικότητας και ενεργό υπεράσπιση των αρχών ESG από στελέχη C-level. Τα στελέχη διαδραματίζουν διττό ρόλο διασφαλίζοντας ότι το ESG είναι στρατηγικά ενσωματωμένο στους επιχειρηματικούς στόχους και υπηρετώντας ως ορατοί υποστηρικτές και πρωταθλητές για βιώσιμες πρακτικές, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Κεφάλαιο 7: Προκλήσεις και Εμπόδια στην Εφαρμογή ESG

7.1 Προσδιορισμός Προκλήσεων

Η εφαρμογή μεθοδολογιών Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) εντός των οργανισμών δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Αυτές οι προκλήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ευρέως σε εξωτερικά και εσωτερικά εμπόδια, αντανakλώντας το περίπλοκο τοπίο στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες.

7.1.1 Εξωτερικά εμπόδια

Μια σημαντική εξωτερική πρόκληση είναι η ασάφεια και ο κατακερματισμός των κανονισμών που σχετίζονται με το ESG. Η έλλειψη τυποποιημένων παγκόσμιων κανονισμών συχνά οδηγεί σε αβεβαιότητα για τους οργανισμούς που προσπαθούν να ευθυγραμμίσουν τις πρακτικές τους με διαφορετικές περιφερειακές προσδοκίες. Τα στελέχη και τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να περιηγούνται σε ένα περίπλοκο ρυθμιστικό τοπίο, ερμηνεύοντας και συμμορφώνοντας ένα πλήθος πλαισίων, απαιτήσεων γνωστοποίησης και προτύπων αναφοράς (Grewal, 2020). Οι προσδοκίες διαφορετικών ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των επενδυτών και της κοινωνίας των πολιτών, μπορούν να δημιουργήσουν εξωτερικές πιέσεις. Οι ενδιαφερόμενοι απαιτούν ολοένα και περισσότερο διαφάνεια, υπευθυνότητα και μετρήσιμο αντίκτυπο σχετικά με τις πρακτικές ESG. Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την πρόκληση, όχι μόνο να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες, αλλά και να αντιμετωπίσουν πιθανούς κινδύνους ακτιβισμού και φήμης που σχετίζονται με αντιληπτές ελλείψεις στην απόδοσή τους στο ESG (Looser & Wehrmeyer, 2019).

Η δυναμική της αγοράς και οι πιέσεις των επενδυτών προσθέτουν ένα άλλο επίπεδο πολυπλοκότητας. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε κλάδους ευαίσθητους στις

διακυμάνσεις της αγοράς μπορεί να θεωρήσουν ότι είναι δύσκολο να διατηρήσουν μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις ESG σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας. Επιπλέον, οι εξελισσόμενες στάσεις και οι προτεραιότητες των επενδυτών σχετικά με τους παράγοντες ESG μπορούν να επηρεάσουν τις αποτιμήσεις της αγοράς, δημιουργώντας την ανάγκη για τους οργανισμούς να εξισορροπούν τους βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους με τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας (Eccles & Serafeim, 2013).

7.1.2 Εσωτερικά εμπόδια

Οι περιορισμοί πόρων, τόσο οικονομικοί όσο και ανθρώπινοι, θέτουν εσωτερικά εμπόδια στην αποτελεσματική εφαρμογή του ESG. Τα στελέχη και τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να ανταποκρίνονται στον συμβιβασμό μεταξύ της επένδυσης σε βιώσιμες πρακτικές και της διατήρησης της βραχυπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης. Οι οργανισμοί μπορεί να αντιμετωπίσουν προκλήσεις στην κατανομή επαρκών πόρων σε πρωτοβουλίες ESG, ιδιαίτερα όταν αντιμετωπίζουν άμεσες οικονομικές πιέσεις ή ανταγωνιστικές στρατηγικές προτεραιότητες (Ioannou & Serafeim, 2015).

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να είναι ένα σημαντικό εσωτερικό εμπόδιο. Η αντίσταση στην αλλαγή, ιδιαίτερα όταν περιλαμβάνει την υιοθέτηση νέων πρακτικών βιωσιμότητας, μπορεί να είναι βαθιά ριζωμένη. Τα στελέχη πρέπει να αντιμετωπίσουν την πολιτισμική αντίσταση μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης της αλλαγής, ενισχύοντας μια εταιρική κουλτούρα που εκτιμά και αγκαλιάζει τη βιωσιμότητα ως αναπόσπαστο μέρος της ταυτότητας του οργανισμού (Looser & Wehrmeyer, 2019). Η πολυπλοκότητα των θεμάτων ESG απαιτεί ένα ορισμένο επίπεδο τεχνογνωσίας που μπορεί να λείπει από τους οργανισμούς. Τα συμβούλια και τα στελέχη ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όσον αφορά την κατανόηση και την πλοήγηση των περιπλοκών των μεθοδολογιών, των πλαισίων και των προτύπων αναφοράς ESG. Η έλλειψη εσωτερικής εμπειρογνωμοσύνης μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματική ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Global Reporting Initiative, 2016). Η ευθυγράμμιση του ESG με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες αποτελεί εσωτερική πρόκληση. Η επιτυχής ενσωμάτωση των θεμάτων ESG στις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση, από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έως την ανάπτυξη προϊόντων. Οι οργανισμοί μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην τροποποίηση

των καθιερωμένων διαδικασιών για την προσαρμογή των αρχών ESG, κάτι που απαιτεί στρατηγική ευθυγράμμιση και μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην εφαρμογή (Eccles & Serafeim, 2013). Η αποτελεσματική εφαρμογή ESG βασίζεται σε ισχυρά συστήματα διαχείρισης δεδομένων και μέτρησης. Πολλοί οργανισμοί αγωνίζονται με τη συλλογή, την επαλήθευση και την αναφορά σχετικών μετρήσεων ESG. Τα στελέχη και τα συμβούλια αντιμετωπίζουν την πρόκληση της εφαρμογής πρακτικών διακυβέρνησης δεδομένων και τεχνολογικών λύσεων που διασφαλίζουν την ακρίβεια, την πληρότητα και τη διαφάνεια των πληροφοριών που σχετίζονται με το ESG (KPMG, 2020).

7.2 Ειδικές προκλήσεις του κλάδου

Εκτός από τις κοινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, οι ειδικοί για τον κλάδο παράγοντες μπορούν να περιπλέξουν περαιτέρω την εφαρμογή των μεθοδολογιών ESG.

Ποικιλία υλικού και αντίκτυπου: Οι βιομηχανίες διαφέρουν ως προς τα σημαντικά ζητήματα ESG που αντιμετωπίζουν και τον πιθανό αντίκτυπο αυτών των θεμάτων στις δραστηριότητές τους. Τα στελέχη πρέπει να διενεργούν αξιολογήσεις ουσιαστικότητας για τον κλάδο για να εντοπίσουν και να δώσουν προτεραιότητα στους παράγοντες ESG που σχετίζονται περισσότερο με το επιχειρηματικό τους πλαίσιο. Η ποικιλομορφία των ειδικών προκλήσεων του κλάδου απαιτεί μια προσαρμοσμένη προσέγγιση για την εφαρμογή του ESG (Global Reporting Initiative, 2016).

Ρυθμιστικές αποκλίσεις: Οι βιομηχανίες υπόκεινται σε διαφορετικά ρυθμιστικά περιβάλλοντα, με ποικίλους βαθμούς έμφασης στα ζητήματα ESG. Τα στελέχη και τα διοικητικά συμβούλια που δραστηριοποιούνται σε βιομηχανίες με υψηλή ρύθμιση ενδέχεται να αντιμετωπίσουν πρόσθετες προκλήσεις όσον αφορά την εξισορρόπηση της συμμόρφωσης με τους περιφερειακούς κανονισμούς, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζονται με τα παγκόσμια πρότυπα ESG. Η πλοήγηση σε αυτές τις ρυθμιστικές αποκλίσεις απαιτεί μια λεπτή κατανόηση των ειδικών προκλήσεων του κλάδου (Eccles & Serafeim, 2013).

Πολυπλοκότητα Εφοδιαστικής Αλυσίδας: Οι βιομηχανίες με σύνθετες και παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις που σχετίζονται με ζητήματα ESG. Τα στελέχη πρέπει να αξιολογούν και να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες ESG σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, από την προμήθεια

πρώτων υλών έως τη διανομή προϊόντων. Η πολυπλοκότητα της δυναμικής της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική για τη διαχείριση και τη βελτίωση της απόδοσης ESG σε συνεργασία με προμηθευτές και συνεργάτες (Looser & Wehrmeyer, 2019).

Καινοτομία και τεχνολογικές εξελίξεις: Βιομηχανίες που χαρακτηρίζονται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και καινοτομία ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όσον αφορά την ενσωμάτωση των θεμάτων ESG στις διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων τους. Τα στελέχη πρέπει να εξισορροπούν την επιδίωξη της καινοτομίας με τους πιθανούς κινδύνους ESG που συνδέονται με τις αναδυόμενες τεχνολογίες. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον αγωγό καινοτομίας απαιτεί προληπτική λήψη αποφάσεων και μια στραμμένη προς το μέλλον προσέγγιση (Ioannou & Serafeim, 2015).

Ανταγωνιστική Δυναμική: Η δυναμική του ανταγωνισμού εντός των βιομηχανιών επηρεάζει τον ρυθμό και τη φύση της εφαρμογής ESG. Τα στελέχη και τα διοικητικά συμβούλια ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις για την εξισορρόπηση της ανάγκης να παραμείνουν ανταγωνιστικοί με την επιτακτική ανάγκη υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών. Το ανταγωνιστικό τοπίο μπορεί να επηρεάσει την προθυμία των οργανισμών να επενδύσουν σε πρωτοβουλίες ESG και να διαφοροποιηθούν μέσω της υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Eccles & Serafeim, 2013).

7.3 Στρατηγικές για την υπέρβαση των προκλήσεων

Η αντιμετώπιση των πολύπλευρων προκλήσεων που σχετίζονται με την εφαρμογή της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) απαιτεί στρατηγικές απαντήσεις από τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη. Αντιμετωπίζοντας προληπτικά εξωτερικά και εσωτερικά εμπόδια, οι οργανισμοί μπορούν να ανοίξουν το δρόμο για την επιτυχή ενσωμάτωση του ESG.

7.3.1 Στρατηγικές αντιδράσεις στα εξωτερικά εμπόδια

Συνηγορία για Ρυθμιστική Εναρμόνιση: Τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη μπορούν να διαδραματίσουν ρόλο στην υποστήριξη της κανονιστικής εναρμόνισης σε θέματα ESG. Η συνεργασία με ενώσεις του κλάδου, η συμμετοχή σε συζητήσεις πολιτικής και η συνεργασία με ρυθμιστικούς φορείς μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη τυποποιημένων παγκόσμιων κανονισμών. Διαμορφώνοντας ενεργά το

ρυθμιστικό τοπίο, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν την αβεβαιότητα και να διευκολύνουν την ομαλότερη ενσωμάτωση του ESG (Eccles & Serafeim, 2013).

Διαφανής Δέσμευση Ενδιαφερομένων: Η διαφανής και συνεχής δέσμευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελεί βασική στρατηγική για την αντιμετώπιση των εξωτερικών πιέσεων. Τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη θα πρέπει να επικοινωνούν με σαφήνεια σχετικά με τους στόχους, την πρόοδο και τις προκλήσεις ESG τους. Η δημιουργία καναλιών για διάλογο με διάφορους ενδιαφερόμενους συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και επιτρέπει στους οργανισμούς να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες προσδοκίες. Η διαφάνεια στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μπορεί επίσης να μετριάσει τον κίνδυνο ακτιβισμού και να ενισχύσει τη φήμη του οργανισμού (Looser & Wehrmeyer, 2019).

Ολοκληρωμένη Διαχείριση Κινδύνων και Επενδυτικές Σχέσεις: Τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη πρέπει να ενσωματώσουν τις εκτιμήσεις ESG στις συνολικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζονται με τους παράγοντες ESG, διασφαλίζοντας ότι οι αξιολογήσεις κινδύνου περιλαμβάνουν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβέρνησης διαστάσεις. Ενσωματώνοντας τις εκτιμήσεις ESG στις στρατηγικές επενδυτικών σχέσεων, οι οργανισμοί μπορούν να επικοινωνήσουν προληπτικά τη δέσμευσή τους για βιώσιμες πρακτικές και να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες προσδοκίες των επενδυτών (Serafeim, 2018).

7.3.2 Στρατηγικές αντιδράσεις στα εσωτερικά εμπόδια

Δίνοντας προτεραιότητα στην κατανομή πόρων για πρωτοβουλίες ESG: Τα συμβούλια και τα στελέχη διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ιεράρχηση της κατανομής πόρων για πρωτοβουλίες ESG. Αναγνωρίζοντας τη μακροπρόθεσμη αξία της βιωσιμότητας, οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι διατίθενται οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι για την υποστήριξη των στόχων ESG. Αυτό περιλαμβάνει την πραγματοποίηση στρατηγικών επενδύσεων σε βιώσιμες πρακτικές, τεχνολογία και ταλέντο για την υπέρβαση των περιορισμών πόρων και την επίδειξη δέσμευσης για την ενσωμάτωση του ESG (Ioannou & Serafeim, 2015).

Πολιτισμικός Μετασχηματισμός και Ηγεσία Αλλαγής: Για την αντιμετώπιση της πολιτιστικής αντίστασης, τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη πρέπει να

υποστηρίζουν έναν πολιτισμικό μετασχηματισμό προς τη βιωσιμότητα. Αυτό συνεπάγεται την προώθηση μιας κοινής κατανόησης της σημασίας των εκτιμήσεων ESG και την ενσωμάτωση αυτών των αρχών στην οργανωσιακή κουλτούρα. Τα στελέχη πρέπει να δίνουν το παράδειγμα, δίνοντας έμφαση στην ευθυγράμμιση της βιωσιμότητας με τις αξίες και το μακροπρόθεσμο όραμα του οργανισμού. Τα προγράμματα ηγεσίας αλλαγής μπορούν να διευκολύνουν μια πολιτισμική αλλαγή που αγκαλιάζει το ESG ως βασική πτυχή της οργανωσιακής ταυτότητας (Looser & Wehrmeyer, 2019).

Επένδυση στην ESG Εκπαίδευση και Εξειδίκευση: Αναγνωρίζοντας την έλλειψη τεχνογνωσίας ως εμπόδιο, τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη θα πρέπει να επενδύσουν στην εκπαίδευση και την τεχνογνωσία του ESG εντός του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προγράμματα κατάρτισης, πρόσληψη ειδικών ή δέσμευση εξωτερικών συμβούλων για τη δημιουργία ενός έμπειρου εργατικού δυναμικού. Ενθαρρύνοντας τη βαθιά κατανόηση των μεθοδολογιών, των πλαισίων και των προτύπων αναφοράς ESG, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να πλοηγούνται στην πολυπλοκότητα των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών (Global Reporting Initiative, 2016).

Ενσωμάτωση του ESG στον Στρατηγικό Σχεδιασμό: Η αντιμετώπιση της πρόκλησης της ενσωμάτωσης του ESG με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες απαιτεί στρατηγική προσέγγιση. Τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εκτιμήσεις ESG ενσωματώνονται συστηματικά στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των στόχων ESG με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους, από την ανάπτυξη προϊόντων έως τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με την ενσωμάτωση του ESG στα πλαίσια λήψης αποφάσεων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια απρόσκοπτη ολοκλήρωση που εκτείνεται σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης (Eccles & Serafeim, 2013).

Βελτίωση Συστημάτων Διαχείρισης Δεδομένων και Μέτρησης: Για να ξεπεραστούν οι προκλήσεις διαχείρισης δεδομένων, τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη θα πρέπει να επενδύσουν σε ισχυρά συστήματα για τη συλλογή, την επαλήθευση και την αναφορά πληροφοριών που σχετίζονται με το ESG. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εφαρμογή προηγμένων πρακτικών διακυβέρνησης δεδομένων, τεχνολογικών λύσεων και συνεργασία με συνεργάτες του κλάδου για τη βελτίωση της ποιότητας των

δεδομένων. Η μεγάλη έμφαση στις ακριβείς και διαφανείς μετρήσεις ESG διασφαλίζει ότι οι οργανισμοί έχουν μια αξιόπιστη βάση για τη λήψη αποφάσεων και την υποβολή εκθέσεων (KPMG, 2020).

7.4 Λύσεις συνεργασίας

Εκτός από τις εσωτερικές απαντήσεις, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν συνεργατικές λύσεις για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή ESG. Η συνεργασία εκτείνεται πέρα από τα οργανωτικά όρια, περιλαμβάνοντας συνεργασίες του κλάδου, συλλογικές πρωτοβουλίες και κοινή μάθηση. Τα συμβούλια και τα στελέχη μπορούν να συμμετέχουν ενεργά σε βιομηχανικές συνεργασίες και πρωτοβουλίες ανάπτυξης προτύπων. Η ενασχόληση με συναδέλφους του κλάδου, ανταγωνιστές και ενδιαφερόμενα μέρη προωθεί την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, γνώσεων και εμπειριών που σχετίζονται με το ESG. Συμβάλλοντας στην ανάπτυξη προτύπων για τον κλάδο, οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν συλλογικά τις προκλήσεις, να εναρμονίσουν τις προσεγγίσεις και να ανυψώσουν τη συνολική απόδοση του κλάδου (Eccles & Serafeim, 2013). Επίσης, η συμμετοχή σε πρωτοβουλίες πολλών ενδιαφερομένων και η δημιουργία εταιρικών σχέσεων με εξωτερικούς οργανισμούς, ΜΚΟ και κυβερνητικούς φορείς μπορεί να ενισχύσει τον αντίκτυπο των προσπαθειών ESG. Οι συνεργατικές πρωτοβουλίες παρέχουν πλατφόρμες για την ανταλλαγή πόρων, γνώσης και τεχνογνωσίας. Τα συμβούλια και τα στελέχη μπορούν να αξιοποιήσουν αυτές τις συνεργασίες για να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες προκλήσεις ESG που απαιτούν συλλογική απάντηση, όπως η δράση για το κλίμα, τα ανθρώπινα δικαιώματα και οι βιώσιμες πρακτικές της εφοδιαστικής αλυσίδας (Looser & Wehrmeyer, 2019). Παράλληλα, η δημιουργία και η συμμετοχή σε πλατφόρμες και δίκτυα ανταλλαγής γνώσεων δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να επωφεληθούν από τη συλλογική νοημοσύνη. Τα συμβούλια και τα στελέχη μπορούν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν ενεργά σε βιομηχανικά φόρουμ, συνέδρια και διαδικτυακές κοινότητες που επικεντρώνονται στο ESG. Αυτές οι πλατφόρμες διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσεων, αναδυόμενων τάσεων και καινοτόμων λύσεων, δίνοντας τη δυνατότητα στους οργανισμούς να παραμένουν ενημερωμένοι και να προσαρμόζονται στα εξελισσόμενα τοπία ESG (Looser & Wehrmeyer, 2019). Επί προσθέτως, τα συμβούλια και τα στελέχη μπορούν να προωθήσουν συνεργατικές πρωτοβουλίες έρευνας και καινοτομίας. Συνεργατικά

έργα με ερευνητικά ιδρύματα, ακαδημαϊκά ιδρύματα και δεξαμενές σκέψης μπορούν να δημιουργήσουν πολύτιμες γνώσεις για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προκλήσεων ESG. Επενδύοντας στην έρευνα και την καινοτομία, οι οργανισμοί συμβάλλουν στην προώθηση της γνώσης και των πρακτικών που ωφελούν όχι μόνο τις δικές τους λειτουργίες αλλά και την ευρύτερη βιομηχανία και την κοινωνία (Ioannou & Serafeim, 2015). Τέλος, η ενεργός συνεργασία με οργανισμούς και δείκτες αξιολόγησης ESG μπορεί να είναι μια στρατηγική κίνηση για οργανισμούς που αναζητούν εξωτερική επικύρωση των προσπαθειών τους για βιωσιμότητα. Τα συμβούλια και τα στελέχη μπορούν να συμμετέχουν σε εποικοδομητικούς διαλόγους με τους οίκους αξιολόγησης, παρέχοντάς τους ακριβείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες. Αυτή η δέσμευση ενισχύει τη διαφάνεια, επιτρέπει στους οργανισμούς να κατανοούν καλύτερα τις προσδοκίες των επενδυτών και επηρεάζει θετικά τις αξιολογήσεις και τις ταξινομήσεις ESG (Serafeim, 2018).

Κεφάλαιο 8: Μεθοδολογία Έρευνας

8.1 Ποιοτική Έρευνα με χρήση Φαινομενολογίας

Η φαινομενολογία, ως ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, προσφέρει μια λεπτή και σε βάθος κατανόηση των βιωμένων εμπειριών, των αντιλήψεων και των ερμηνειών των ατόμων για ένα συγκεκριμένο φαινόμενο. Με τις ρίζες της στη φιλοσοφία, η φαινομενολογία επιδιώκει να διερευνήσει την ουσία των υποκειμενικών εμπειριών εστιάζοντας στις έννοιες που αποδίδουν τα άτομα σε αυτές τις εμπειρίες (Creswell & Roth, 2017). Στο πλαίσιο αυτής της διατριβής σχετικά με το ρόλο των σύγχρονων διοικητικών συμβουλίων και στελεχών C-level στην εφαρμογή μεθοδολογιών ESG, η φαινομενολογία παρέχει μια κατάλληλη μέθοδο για την αποτύπωση των πλούσιων και συγκεκριμένων πλαισίων γνώσεων των βασικών ενδιαφερόμενων μερών εντός των οργανισμών. Στον πυρήνα της, η φαινομενολογία στοχεύει να αποκαλύψει την ουσία ενός φαινομένου μέσα από την εξερεύνηση των υποκειμενικών εμπειριών των ατόμων. Αυτό περιλαμβάνει την χρήση ερωτηματολογίου ανοιχτού τύπου και σύντομων απαντήσεων για την παροχή δυνατότητας στους συμμετέχοντες να διατυπώσουν ελεύθερα τις προοπτικές τους, οδηγώντας σε μια βαθύτερη κατανόηση του υπό διερεύνηση φαινομένου (Μουστάκας, 1994). Στην περίπτωση αυτής της έρευνας, το

φαινόμενο είναι η ενσωμάτωση μεθοδολογιών ESG και η ουσία που επιδιώκεται είναι η υποκειμενική κατανόηση των βασικών ενδιαφερομένων σχετικά με το ρόλο των διοικητικών συμβουλίων και των στελεχών C-Level σε αυτή την ένταξη. Μια ουσιαστική πτυχή της φαινομενολογίας είναι η διαδικασία του bracketing, ή της εποχής, η οποία περιλαμβάνει την προσωρινή παραμέριση των προκατειλημμένων πεποιθήσεων και υποθέσεων των ερευνητών σχετικά με το φαινόμενο που μελετάται. Αυτό επιτρέπει μια πιο ανοιχτή και αμερόληπτη εξερεύνηση των εμπειριών των συμμετεχόντων. Αναστέλλοντας την κρίση, οι ερευνητές μπορούν να εμβαθύνουν στις βιωμένες εμπειρίες των συμμετεχόντων χωρίς να επιβάλλουν εξωτερικές ερμηνείες, προωθώντας μια πιο αυθεντική και επικεντρωμένη στους συμμετέχοντες εξερεύνηση (Creswell & Poth, 2017). Η φαινομενολογική έρευνα τυπικά περιλαμβάνει πολλαπλές φάσεις, συμπεριλαμβανομένης της εξερεύνησης μεμονωμένων εμπειριών, του εντοπισμού κοινών θεμάτων μεταξύ των συμμετεχόντων και της εξαγωγής των βασικών δομών που ορίζουν το φαινόμενο. Μέσω ανοιχτών και ημι-δομημένων συνεντεύξεων, οι ερευνητές στοχεύουν να αποσπάσουν πλούσιες αφηγήσεις που παρέχουν μια ολιστική κατανόηση του υπό διερεύνηση φαινομένου (Μουστάκας, 1994).

8.2 Τρόπος Συλλογής Δεδομένων

Η χρήση των συνεντεύξεων ευθυγραμμίζεται με τη φαινομενολογική έμφαση στην εξερεύνηση βιωμένων εμπειριών. Οι συνεντεύξεις επιτρέπουν στους ερευνητές να εμπλακούν απευθείας με τους συμμετέχοντες, παρακινώντας τους να προβληματιστούν και να διατυπώσουν τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις και τις ερμηνείες τους που σχετίζονται με την ενσωμάτωση των μεθοδολογιών ESG. Μέσω ερωτήσεων ανοιχτού τύπου και τεχνικών διερεύνησης, η προσέγγιση που βασίζεται στη συνέντευξη διευκολύνει τη σε βάθος εξερεύνηση μεμονωμένων προοπτικών, αποκαλύπτοντας τις περίπλοκες λεπτομέρειες του φαινομένου (Creswell & Poth, 2017). Η φαινομενολογία αναγνωρίζει τη σημασία του πλαισίου στη διαμόρφωση των εμπειριών των ατόμων. Πραγματοποιώντας συνεντεύξεις, οι ερευνητές μπορούν να συλλέξουν συγκεκριμένες πληροφορίες για το πώς τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη C-level περιηγούνται στις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες που σχετίζονται με την ενσωμάτωση ESG στους αντίστοιχους οργανισμούς τους. Αυτή η ενοποιημένη κατανόηση συμβάλλει σε μια πιο ολοκληρωμένη και πιο λεπτή ερμηνεία του φαινομένου (Μουστάκας, 1994).

Οι συνεντεύξεις δίνουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις αφηγήσεις τους με δικά τους λόγια, διασφαλίζοντας μια προσέγγιση με επίκεντρο τους συμμετέχοντες. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τον φαινομενολογικό στόχο της σύλληψης των υποκειμενικών νοημάτων που αποδίδουν τα άτομα στις εμπειρίες τους. Η προσέγγιση που βασίζεται στη συνέντευξη επιτρέπει μια δυναμική και διαδραστική εξερεύνηση, ενισχύοντας μια βαθύτερη σύνδεση μεταξύ ερευνητών και συμμετεχόντων και παρέχοντας μια πλατφόρμα για τους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους αυθεντικά (Creswell & Poth, 2017). Η φαινομενολογική έρευνα δίνει προτεραιότητα στα πλούσια, περιγραφικά δεδομένα. Οι συνεντεύξεις διευκολύνουν τη συλλογή λεπτομερών και πλούσιων δεδομένων, επιτρέποντας στους ερευνητές να αποκαλύψουν την πολυπλοκότητα των εμπειριών των ατόμων με την ενσωμάτωση ESG. Στην συγκεκριμένη μελέτη θα αναλυθούν οι απαντήσεις 6 στελεχών που βρίσκονται σε καίριες θέσεις. Ο ανοιχτός και διερευνητικός χαρακτήρας των συνεντεύξεων επιτρέπει την ανάδυση απροσδόκητων θεμάτων και γνώσεων, συμβάλλοντας στο βάθος και τον πλούτο των δεδομένων (Μουστάκας, 1994).

8.3. Εταιρεία προς μελέτη

Η εταιρεία που θα μελετηθεί ζήτησε να διατηρηθεί η ανωνυμία της για την έρευνα. Στο εξής θα αναφέρεται ως «company A.E». Η company A.E στέκεται ως κορυφαίος παγκόσμιος παίκτης στον τομέα των βιώσιμων τεχνολογικών λύσεων, αφοσιωμένη στην υπέρβαση των ορίων της καινοτομίας, ενσωματώνοντας ταυτόχρονα τη δέσμευση για εταιρική ευθύνη. Ιδρύθηκε το 2005, η εταιρεία έχει εξελιχθεί σε μια πολύπλευρη επιχείρηση με ποικίλο χαρτοφυλάκιο που καλύπτει ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες παραγωγής και περιβαλλοντικές τεχνολογίες αιχμής. Στον πυρήνα της αποστολής της company A.E είναι η επιδίωξη της βιώσιμης ανάπτυξης, με γνώμονα το όραμα να δημιουργήσει θετικό αντίκτυπο τόσο στο επιχειρηματικό τοπίο όσο και στο παγκόσμιο περιβάλλον. Η εταιρεία λειτουργεί με βάση τις αρχές της ακεραιότητας, της συνεργασίας και της τεχνολογικής αριστείας, θεωρώντας αυτές τις αξίες ως καθοριστικές για την επίτευξη του πρωταρχικού της στόχου για την προώθηση ενός πιο πράσινου και πιο βιώσιμου μέλλοντος. Με τα κεντρικά γραφεία να βρίσκονται σε στρατηγική τοποθεσία στην καρδιά ενός ακμάζοντος τεχνολογικού κόμβου, η company A.E έχει επεκτείνει το παγκόσμιο αποτύπωμά της, με θυγατρικές και δραστηριότητες σε βασικές περιοχές σε όλο τον

κόσμο. Αυτή η στρατηγική τοποθέτηση επιτρέπει στην εταιρεία να αντιμετωπίζει μοναδικές περιβαλλοντικές προκλήσεις σε διαφορετικές αγορές, αξιοποιώντας παράλληλα την τοπική τεχνογνωσία για την προώθηση της καινοτομίας. Οι προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών της company A.E είναι τόσο διαφορετικές όσο και εντυπωσιακές. Από τις σύγχρονες λύσεις ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογιών ηλιακής και αιολικής ενέργειας, έως πρωτοποριακές εξελίξεις σε φιλικά προς το περιβάλλον υλικά και στρατηγικές μείωσης των απορριμμάτων, το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας αντικατοπτρίζει τη δέσμευση για παροχή βιώσιμης αξίας σε όλους τους κλάδους. Ως πρωτοπόρος στον τομέα της εταιρικής βιωσιμότητας, η company A.E συμμετέχει ενεργά σε παγκόσμιες πρωτοβουλίες με στόχο την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και την προώθηση υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών. Η δέσμευση της εταιρείας να μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα, να υιοθετήσει τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και να καλλιεργήσει μια κουλτούρα περιβαλλοντικής διαχείρισης υπογραμμίζει την αφοσίωσή της στο να είναι θετική δύναμη για αλλαγή. Με έναν αποκλειστικό βραχίονα έρευνας και ανάπτυξης, η company A.E επενδύει συνεχώς σε τεχνολογίες αιχμής για να παραμείνει στην πρώτη γραμμή της επανάστασης της βιωσιμότητας. Τα εργαστήρια και τα κέντρα καινοτομίας της εταιρείας λειτουργούν ως εστίες ιδεών και πειραματισμών, ενισχύοντας ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την πρωτοποριακή σκέψη.

8.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Η προσέγγιση που βασίζεται στη συνέντευξη ενισχύει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της φαινομενολογικής έρευνας. Συνεργαζόμενοι απευθείας με τους συμμετέχοντες, οι ερευνητές μπορούν να αναζητήσουν διευκρινίσεις, να διερευνήσουν πρόσθετες λεπτομέρειες και να εξασφαλίσουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των εμπειριών των συμμετεχόντων. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία συμβάλλει στην αξιοπιστία και την αξιοπιστία των ευρημάτων, ευθυγραμμιζόμενη με τις αρχές της ποιοτικής έρευνας (Creswell & Poth, 2017). Συμπερασματικά, η αξιοποίηση της φαινομενολογίας και μιας προσέγγισης βασισμένης σε συνεντεύξεις δικαιολογείται στη διερεύνηση του ρόλου των σύγχρονων Διοικητικών Συμβουλίων και Στελεχών Γ-Επιπέδου στην εφαρμογή μεθοδολογιών ESG. Αυτή η μεθοδολογική επιλογή επιτρέπει

μια βαθιά και λεπτή κατανόηση των βιωμένων εμπειριών και αντιλήψεων των βασικών ενδιαφερομένων, συμβάλλοντας στον συνολικό πλούτο και την αυθεντικότητα των ευρημάτων της έρευνας.

Κεφάλαιο 9: Αποτελέσματα – Συζήτηση

9.1 Αποτελέσματα

Κατανόηση και αντίληψη των αρχών ESG: Οι απαντήσεις σχετικά με την κατανόηση και την αντίληψη των αρχών Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) εντός της company A.E τόνισαν μια συνεκτική ευαισθητοποίηση μεταξύ των στελεχών. Η πλειοψηφία αναγνώρισε ότι οι αρχές ESG είναι αναπόσπαστο στοιχείο του ήθους της εταιρείας, ευθυγραμμισμένες στενά με τις βασικές αξίες και την πρωταρχική της αποστολή. Αυτή η συναίνεση αντανακλά μια βαθιά ριζωμένη κατανόηση που υπερβαίνει την απλή συμμόρφωση, τοποθετώντας το ESG ως κατευθυντήρια δύναμη στην οργανωτική κουλτούρα. Τα στελέχη τόνισαν ότι το ESG, για την company A.E, δεν είναι ένα αυτόνομο πλαίσιο αλλά μια ενσωματωμένη φιλοσοφία που ενημερώνει τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα. Αυτή η ευθυγράμμιση μεταξύ αξιών και δράσης είναι ένα κρίσιμο θεμέλιο για την αποτελεσματική ενσωμάτωση του ESG, ενισχύοντας μια κοινή δέσμευση για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές.

Συμβολή στις Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων: Οι γνώσεις σχετικά με τη συμβολή των στελεχών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν εκτιμήσεις ESG, υπογράμμισαν μια συλλογική και χωρίς αποκλεισμούς προσέγγιση. Τα στελέχη εξέφρασαν ενεργό συμμετοχή σε συζητήσεις σχετικά με το ESG, τονίζοντας τη σημασία των διαφορετικών προοπτικών στη διαμόρφωση των αποφάσεων. Αυτή η συμπερίληψη είναι ενδεικτική μιας κουλτούρας που εκτιμά τη συμβολή ηγετών από διάφορους λειτουργικούς τομείς, διασφαλίζοντας μια ολιστική προσέγγιση για την ενσωμάτωση του ESG. Αρκετά στελέχη παρείχαν συγκεκριμένα παραδείγματα όπου οι εκτιμήσεις ESG επηρέασαν σημαντικές αποφάσεις. Για παράδειγμα, σε μια πρόσφατη πρωτοβουλία ανάπτυξης προϊόντων, η επιλογή φιλικών προς το περιβάλλον υλικών και βιώσιμων διαδικασιών παραγωγής ήταν άμεσο αποτέλεσμα της ιεράρχησης των αρχών ESG. Αυτά τα παραδείγματα απεικονίζουν όχι μόνο την επίγνωση του ESG

αλλά και τον από αντίκτυπο του στη διαμόρφωση στρατηγικών αποφάσεων εντός της εταιρείας.

Προκλήσεις πλοήγησης: Οι προκλήσεις και τα εμπόδια στην εφαρμογή μεθοδολογιών ESG συζητήθηκαν με ειλικρίνεια από τα στελέχη. Ένα επαναλαμβανόμενο θέμα ήταν η πολυπλοκότητα της διαχείρισης δεδομένων και της μέτρησης που σχετίζεται με την απόδοση ESG. Τα στελέχη τόνισαν την ανάγκη για τυποποιημένες μετρήσεις και βελτιωμένες διαδικασίες συλλογής δεδομένων για την αποτελεσματική μέτρηση και επικοινωνία των πρωτοβουλιών ESG της εταιρείας. Αυτή η αναγνώριση αντικατοπτρίζει μια ρεαλιστική αξιολόγηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την πλοήγηση στο εξελισσόμενο τοπίο της αναφοράς ESG. Επιπρόσθετα, ορισμένα στελέχη τόνισαν την ανάγκη για μεγαλύτερη συνεργασία με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, τονίζοντας τη σημασία των εταιρικών σχέσεων του κλάδου και της δέσμευσης με ρυθμιστικούς φορείς. Αυτή η αναγνώριση της εξωτερικής συνεργασίας ευθυγραμμίζεται με τις βέλτιστες πρακτικές στο ESG, όπου οι οργανισμοί αναζητούν προληπτικά συμμαχίες για την αντιμετώπιση κοινών προκλήσεων και την προώθηση της βιωσιμότητας σε ολόκληρη τη βιομηχανία.

Ο ρόλος της ηγεσίας: Οι απαντήσεις σχετικά με το ρόλο της ηγεσίας στην υπεράσπιση πρωτοβουλιών ESG τόνισαν τη συλλογική δέσμευση των στελεχών να δίνουν το παράδειγμα. Τα στελέχη αναγνώρισαν ότι οι ρόλοι τους εκτείνονται πέρα από την έγκριση των αρχών ESG και την ενεργή ενσωμάτωσή τους στις ηγετικές πρακτικές τους. Αυτή η ευθυγράμμιση της ηγετικής συμπεριφοράς με τις δηλωμένες αρχές είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση μιας κουλτούρας όπου το ESG δεν είναι απλώς μια εντολή αλλά μια βιωμένη αξία. Τονίστηκε επίσης ο ρόλος της ηγεσίας στην επικοινωνία της στρατηγικής σημασίας του ESG σε ολόκληρο τον οργανισμό. Τα στελέχη συζήτησαν πρωτοβουλίες όπως προγράμματα κατάρτισης, συναντήσεις στο δημαρχείο και τακτικές επικοινωνίες για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατανοούν τη σημασία του ESG στο όραμα της εταιρείας. Αυτή η διαφανής στρατηγική επικοινωνίας ευθυγραμμίζεται με τις βέλτιστες πρακτικές, τονίζοντας τη σημασία της οργανωτικής συμμετοχής για την επιτυχή ενσωμάτωση του ESG.

Οργανωτικός αντίκτυπος: Τα στελέχη παρείχαν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με το πώς η ενσωμάτωση των αρχών ESG επηρέασε τη συνολική απόδοση και τη φήμη της company A.E. Το επαναλαμβανόμενο θέμα ήταν ο θετικός αντίκτυπος στη φήμη της εταιρείας ως υπεύθυνου εταιρικού πολίτη. Τα στελέχη τόνισαν περιπτώσεις όπου πελάτες και ενδιαφερόμενοι εξέφρασαν την εκτίμηση για τη δέσμευση της company

A.E για βιωσιμότητα, επηρεάζοντας θετικά τις συνεργασίες και τις επιχειρηματικές σχέσεις. Επιπλέον, αρκετά στελέχη συζήτησαν πώς οι εκτιμήσεις ESG έχουν γίνει διαφοροποιητές στην αγορά, συμβάλλοντας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Η ικανότητα προβολής ενός ισχυρού πλαισίου ESG άνοιξε νέους δρόμους για την επιχειρηματική ανάπτυξη, αντικατοπτρίζοντας μια στρατηγική ευθυγράμμιση μεταξύ της βιωσιμότητας και της μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής επιτυχίας.

Μελλοντικές προοπτικές: Το όραμα των στελεχών για τη μελλοντική πορεία των πρωτοβουλιών ESG της company A.E απέδειξε τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και καινοτομία. Υπήρξε συναίνεση ότι οι εκτιμήσεις ESG θα διαδραματίσουν όλο και πιο κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των επιχειρηματικών λειτουργιών της εταιρείας. Τα στελέχη εξέφρασαν την επιθυμία να εξερευνήσουν τις αναδυόμενες τάσεις ESG, να αγκαλιάσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις που ενισχύουν τη βιωσιμότητα και να συμβάλουν ενεργά στη διαμόρφωση των βιομηχανικών προτύπων. Οι συζητήσεις για τις μελλοντικές προοπτικές τόνισαν τη δυναμική φύση του ESG, με τα στελέχη να αναγνωρίζουν την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα ως απάντηση στις εξελισσόμενες προσδοκίες των ενδιαφερομένων και στις παγκόσμιες προκλήσεις βιωσιμότητας. Η μακροπρόθεσμη προσέγγιση ευθυγραμμίζεται με την προληπτική στάση που απαιτείται για τους οργανισμούς που στοχεύουν όχι μόνο να συμμορφώνονται με τα τρέχοντα πρότυπα ESG αλλά να ηγούνται στη διαμόρφωση του μελλοντικού τοπίου βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών.

9.2. Συζήτηση

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου παρέχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα στελέχη της company A.E αντιλαμβάνονται, συνεισφέρουν και οραματίζονται το μέλλον της ενσωμάτωσης ESG στον οργανισμό. Η συνεκτική επίγνωση των αρχών ESG ως αναπόσπαστο μέρος των αξιών και της αποστολής της εταιρείας θέτει μια ισχυρή βάση για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Η ευθυγράμμιση μεταξύ κατανόησης και δράσης, όπως αποδεικνύεται από τα στελέχη που συμβάλλουν ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που περιλαμβάνουν ESG, υπογραμμίζει τη δέσμευση για τη μετατροπή των αρχών σε απτά αποτελέσματα. Η αναγνώριση των προκλήσεων, ιδίως που σχετίζονται με τη διαχείριση δεδομένων και

την εξωτερική συνεργασία, αντανακλά μια ρεαλιστική εκτίμηση των πολυπλοκοτήτων που εμπλέκονται στην ενσωμάτωση ESG. Αυτή η αναγνώριση είναι ένα κρίσιμο βήμα για την προληπτική αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, ευθυγραμμιζόμενη με τις βέλτιστες πρακτικές που δίνουν έμφαση στη διαφάνεια και τη συνεχή βελτίωση των εκθέσεων βιωσιμότητας. Ο ρόλος της ηγεσίας αναδείχθηκε ως καθοριστικός παράγοντας στην οδήγηση πρωτοβουλιών ESG. Η δέσμευση των στελεχών να ενσωματώνουν τις αρχές ESG στις ηγετικές πρακτικές τους και να μεταδίδουν με διαφάνεια τη στρατηγική σημασία της βιωσιμότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό αντικατοπτρίζει μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω που είναι απαραίτητη για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας υπευθυνότητας και υπευθυνότητας. Ο θετικός αντίκτυπος του ESG στη φήμη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της company A.E. ευθυγραμμίζεται με τις ευρύτερες τάσεις του κλάδου όπου η βιωσιμότητα γίνεται ολόένα και περισσότερο βασικός παράγοντας στη λήψη αποφάσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ικανότητα αξιοποίησης του ESG ως παράγοντα διαφοροποίησης της αγοράς όχι μόνο ενισχύει τη θέση της εταιρείας στα μάτια των πελατών και των συνεργατών, αλλά επίσης ανοίγει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Κοιτάζοντας το μέλλον, το όραμα των στελεχών για το μέλλον του ESG στην company A.E. τονίζει τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και μια προορατική στάση ως απάντηση στις εξελισσόμενες προκλήσεις βιωσιμότητας. Αυτή η μακροπρόθεσμη προσέγγιση τοποθετεί τον οργανισμό όχι μόνο να πληροί τα τρέχοντα πρότυπα ESG αλλά να διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στη διαμόρφωση του μελλοντικού τοπίου βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών. Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα και η συζήτηση υπογραμμίζουν τη στιβαρή ενσωμάτωση ESG της company A.E, με γνώμονα την κοινή κατανόηση μεταξύ των στελεχών, την ενεργό συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την αναγνώριση των προκλήσεων, τη δέσμευση της ηγεσίας, τον θετικό οργανωτικό αντίκτυπο και μια στραμμένη προς το μέλλον προσέγγιση. Αυτά τα ευρήματα τοποθετούν την company A.E ως πρωτοπόρο στον τομέα της βιώσιμης εταιρικής διακυβέρνησης, αποδεικνύοντας πώς οι αρχές ESG μπορούν να ενσωματωθούν απρόσκοπτα στον ιστό ενός οργανισμού για θετικά αποτελέσματα και μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Κεφάλαιο 10: Συμπεράσματα

Κατά την πλοήγηση στο περίπλοκο τοπίο της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, η ενσωμάτωση των μεθοδολογιών Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) έχει αναδειχθεί ως μετασχηματιστική δύναμη, που καθοδηγεί τους οργανισμούς προς βιώσιμες και υπεύθυνες πρακτικές. Αυτό το ταξίδι στις πολύπλευρες σφαίρες του ESG έχει ξεδιπλώσει μια αφήγηση που υπερβαίνει την απλή συμμόρφωση, εξελισσόμενη σε στρατηγική επιταγή για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Η εξελικτική τροχιά του ESG αντικατοπτρίζει την ευρύτερη κοινωνική στροφή προς την αναγνώριση της διασύνδεσης των επιχειρηματικών λειτουργιών με τη διατήρηση του περιβάλλοντος, την κοινωνική ισότητα και την ισχυρή διακυβέρνηση. Πηγαίνοντας από τις ρίζες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR), το ESG έχει ωριμάσει σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που αντιμετωπίζει όχι μόνο ηθικά ζητήματα αλλά και στρατηγικές επιταγές για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς να ευθυγραμμιστούν με τις αρχές ESG υπογραμμίζεται από την αναγνώριση ότι οι βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές δεν είναι πλέον προαιρετικές αλλά απαραίτητες για την πλοήγηση στις προκλήσεις ενός ταχέως μεταβαλλόμενου παγκόσμιου τοπίου. Η εξέλιξη του ESG σηματοδοτεί μια απόκλιση από τη στενή εστίαση στις χρηματοοικονομικές μετρήσεις σε μια ολιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει την περιβαλλοντική διαχείριση, την κοινωνική ευθύνη και την αποτελεσματική διακυβέρνηση. Αυτή η μετάβαση αντικατοπτρίζει μια αλλαγή παραδείγματος στην κατανόηση των εταιρικών ευθυνών, επεκτείνοντας το πεδίο εφαρμογής πέρα από τους μετόχους για να συμπεριλάβει ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων. Τα κίνητρα για την υιοθέτηση του ESG έχουν εξελιχθεί από ηθικούς προβληματισμούς σε μια στρατηγική δέσμευση για ανθεκτικότητα, ανταγωνιστικότητα και βιώσιμη δημιουργία αξίας. Αναπόσπαστο κομμάτι σε αυτό το μετασχηματιστικό ταξίδι είναι η αναδιαμόρφωση των δομών διακυβέρνησης εντός των οργανισμών. Οι παραδοσιακές δομές του διοικητικού συμβουλίου, που κάποτε επικεντρώνονταν κυρίως στη χρηματοοικονομική εποπτεία, έχουν υποστεί μια βαθιά μεταμόρφωση για να ικανοποιήσουν τις επιταγές της ενσωμάτωσης του ESG. Η σύσταση ειδικών επιτροπών ESG και η συμπερίληψη μετρήσεων βιωσιμότητας στις αξιολογήσεις απόδοσης αντιπροσωπεύουν απτές εκδηλώσεις αυτής της εξέλιξης. Τα διοικητικά συμβούλια βρίσκονται πλέον στην πρώτη γραμμή της διαμόρφωσης δομών διακυβέρνησης που όχι μόνο διασφαλίζουν τη συμμόρφωση αλλά και ενισχύουν μια

κουλτούρα υπεύθυνης λήψης αποφάσεων και εμπλοκής των ενδιαφερομένων. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των διοικητικών συμβουλίων και των στελεχών C-level είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση δομών διακυβέρνησης που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της βιωσιμότητας. Η ενσωμάτωση των θεμάτων ESG στη διακυβέρνηση αντικατοπτρίζει μια συλλογική προσπάθεια για την ενσωμάτωση υπεύθυνων πρακτικών στον πυρήνα της οργανωτικής λήψης αποφάσεων. Η εξέλιξη της διακυβέρνησης που επισημαίνεται σε αυτήν την έρευνα δίνει έμφαση στη δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ των διοικητικών συμβουλίων και των στελεχών, καταδεικνύοντας πώς η συνέργειά τους είναι καθοριστικής σημασίας για την καθοδήγηση των οργανισμών προς τη βιώσιμη εταιρική διακυβέρνηση. Η διερεύνηση της ενσωμάτωσης των αρχών Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) της company A.E αποκάλυψε μια αφήγηση δέσμευσης, συνεργασίας και στρατηγικής προοπτικής. Τα στελέχη επέδειξαν μια βαθιά κατανόηση του ESG ως αναπόσπαστο στοιχείο του ήθους της εταιρείας, ευθυγραμμιζόμενο με τις βασικές αξίες και την πρωταρχική αποστολή της. Η αρμονική σχέση μεταξύ αυτής της κατανόησης και της ενεργού συμμετοχής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων αντανάκλασε τη δέσμευση να μετατρέψουν τις αρχές σε απτές ενέργειες. Αναγνωρίστηκαν οι προκλήσεις στην εφαρμογή μεθοδολογιών ESG, δίνοντας έμφαση στην πολυπλοκότητα της διαχείρισης δεδομένων και στην ανάγκη για ενισχυμένη συνεργασία με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Αυτές οι ιδέες, που έχουν τις ρίζες τους σε μια ρεαλιστική εκτίμηση των περιπλοκών που εμπλέκονται, τοποθετούν την company A.E να αντιμετωπίζει προληπτικά τις προκλήσεις και να συμβάλλει στη συνεχή εξέλιξη των προτύπων αναφοράς βιωσιμότητας. Ο ρόλος της ηγεσίας αναδείχθηκε ως ακρογωνιαίος λίθος στην υπεράσπιση πρωτοβουλιών ESG. Τα στελέχη όχι μόνο ενέκριναν τις αρχές ESG αλλά τις ενσωμάτωσαν ενεργά στις ηγετικές πρακτικές τους, καλλιεργώντας μια κουλτούρα όπου η ευθύνη και η λογοδοσία είναι εγγενείς αξίες. Οι διαφανείς στρατηγικές επικοινωνίας τόνισαν περαιτέρω τη δέσμευση για τη διασφάλιση οργανωτικής συμμετοχής, απαραίτητη για την επιτυχή ενσωμάτωση του ESG. Ο θετικός αντίκτυπος του ESG στη φήμη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της company A.E υπογραμμίζει τη στρατηγική αξία της βιωσιμότητας. Τα στελέχη μοιράστηκαν περιπτώσεις όπου πελάτες και ενδιαφερόμενοι εξέφρασαν την εκτίμηση για τη δέσμευση της εταιρείας σε υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές, υπογραμμίζοντας πώς η ESG έχει γίνει παράγοντας διαφοροποίησης της αγοράς και καταλύτης για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Κοιτάζοντας το μέλλον, τα στελέχη

οραματίστηκαν ένα μέλλον όπου οι εκτιμήσεις ESG διαδραματίζουν όλο και πιο κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των επιχειρηματικών λειτουργιών της company A.E. Αυτή η μακροπρόθεσμη προσέγγιση, που χαρακτηρίζεται από τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και μια προορατική στάση ως απάντηση στις εξελισσόμενες προκλήσεις βιωσιμότητας, τοποθετεί την εταιρεία ως ηγέτη στη διαμόρφωση του μελλοντικού τοπίου βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών. Συνοπτικά, τα αποτελέσματα και η συζήτηση περικλείουν το ταξίδι της company A.E προς την ενσωμάτωση του ESG ως μια ολιστική και στρατηγική προσπάθεια. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν μια κουλτούρα όπου το ESG δεν είναι απλώς ένα πλαίσιο ελέγχου συμμόρφωσης, αλλά μια ενσωματωμένη φιλοσοφία που καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα. Οι προκλήσεις που αναγνωρίστηκαν αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση για διαφάνεια και συνεχή βελτίωση, ενώ ο κεντρικός ρόλος της ηγεσίας αποτελεί παράδειγμα μιας προσέγγισης από πάνω προς τα κάτω που διαποτίζει την οργανωτική κουλτούρα. Ο θετικός οργανωτικός αντίκτυπος υπογραμμίζει τη στρατηγική σημασία του ESG, καθιστώντας την company A.E πρότυπο για βιώσιμη εταιρική διακυβέρνηση.

Καθώς οι οργανισμοί ξεκινούν το ταξίδι προς την ενσωμάτωση του ESG, έρχονται αντιμέτωποι με μια ποικιλία μεθοδολογιών, πλαισίων και προτύπων αναφοράς. Η εξερεύνηση αυτών των μεθοδολογιών αποκαλύπτει ένα διαφοροποιημένο τοπίο όπου οι λύσεις που ταιριάζουν σε όλους είναι ανεπαρκείς. Αντίθετα, οι οργανισμοί πρέπει να πλοηγούνται σχολαστικά και να επιλέγουν πλαίσια που ευθυγραμμίζονται με τη δυναμική του κλάδου τους, τους εταιρικούς στόχους και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων τους.

Από το Global Reporting Initiative (GRI) και το Sustainability Accounting Standards Board (SASB) μέχρι την Task Force για τις οικονομικές γνωστοποιήσεις που σχετίζονται με το κλίμα (TCFD), οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με επιλογές που εκτείνονται πέρα από τη συμμόρφωση και τη στρατηγική συνάφεια. Ο εντοπισμός και η εφαρμογή κατάλληλων μεθοδολογιών ESG δεν γίνεται απλώς μια άσκηση αναφοράς, αλλά μια στρατηγική απόφαση που διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται και επικοινωνούν τη δέσμευσή τους για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Κεντρικό στοιχείο για την επιτυχή ενσωμάτωση του ESG είναι η αναγνώριση των κομβικών ρόλων που διαδραματίζουν τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη Γ-επιπέδου. Τα διοικητικά συμβούλια, που παραδοσιακά συνδέονται με την οικονομική εποπτεία, βρίσκονται πλέον ως αρχιτέκτονες δομών διακυβέρνησης που

ενσωματώνουν εκτιμήσεις ESG. Οι ρόλοι τους εκτείνονται πέρα από την απλή συμμόρφωση και την ενεργό δέσμευση στη διαμόρφωση στρατηγικών που προωθούν υπεύθυνες και βιώσιμες πρακτικές. Η δυναμική συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών συμβουλίων και των στελεχών είναι εμφανής στην απρόσκοπτη ενσωμάτωση των αρχών ESG στον ιστό της οργανωτικής λήψης αποφάσεων. Τα στελέχη, ως ηγέτες και φορείς λήψης αποφάσεων, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην καθοδήγηση του στρατηγικού οράματος για βιωσιμότητα. Η δέσμευσή τους να ευθυγραμμίσουν τις πρωτοβουλίες ESG με την ευρύτερη εταιρική ατζέντα είναι καθοριστικής σημασίας για τη μετατροπή των αρχών σε πρακτικές που μπορούν να υλοποιηθούν. Ωστόσο, το ταξίδι προς τη βιώσιμη εταιρική διακυβέρνηση μέσω της ESG δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ζητήματα που κυμαίνονται από την ποιότητα των δεδομένων και τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών έως την αιώνια ένταση μεταξύ βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων και μακροπρόθεσμων στόχων βιωσιμότητας. Ωστόσο, μέσα σε αυτές τις προκλήσεις βρίσκονται ευκαιρίες για καινοτομία και βελτίωση. Ο εντοπισμός των βέλτιστων πρακτικών και των συστάσεων που προκύπτουν από τη σύνθεση της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και των εμπειριών του πραγματικού κόσμου χρησιμεύει ως πυξίδα για τους οργανισμούς που περιηγούνται στο τοπίο του ESG. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τη μελέτη προσφέρουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση προκλήσεων, την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών συμβουλίων και των στελεχών και την ευθυγράμμιση των στόχων ESG με τους πρωταρχικούς εταιρικούς στόχους. Πέρα από το θεωρητικό πλαίσιο, η έρευνα έχει ουσιαστική πρακτική συμβολή. Παρέχει στους οργανισμούς έναν οδικό χάρτη για τη βελτίωση των πρακτικών ESG, εντοπίζοντας βέλτιστες πρακτικές, προτείνοντας λύσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και προσφέροντας στρατηγική καθοδήγηση σε διοικητικά συμβούλια, στελέχη και επαγγελματίες βιωσιμότητας. Αυτή η πρακτική διάσταση είναι ζωτικής σημασίας για οργανισμούς που επιδιώκουν όχι μόνο να συμμορφωθούν με τα πρότυπα ESG αλλά να συμβάλουν προληπτικά σε βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Συμπερασματικά, η ενσωμάτωση των μεθοδολογιών ESG στην εταιρική διακυβέρνηση αντιπροσωπεύει κάτι περισσότερο από ένα πλαίσιο ελέγχου συμμόρφωσης. αποτελεί στρατηγική επιταγή για τους οργανισμούς που πλοηγούνται στο πολύπλοκο έδαφος του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Το εξελικτικό ταξίδι από την EKE στην ESG σηματοδοτεί μια βαθιά αλλαγή στην κατανόηση των εταιρικών ευθυνών, που περιλαμβάνει όχι μόνο την οικονομική βιωσιμότητα αλλά και την κοινωνική και περιβαλλοντική διαχείριση.

Καθώς οι δομές διακυβέρνησης προσαρμόζονται για να ανταποκρίνονται στις εκτιμήσεις ESG, οι συνεργατικοί ρόλοι των διοικητικών συμβουλίων και των στελεχών C-level αποκτούν πρωταρχικό ρόλο. Η συνέργεια τους διαμορφώνει δομές διακυβέρνησης που προωθούν την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων. Η επιλογή και η εφαρμογή των μεθοδολογιών ESG υπογραμμίζουν περαιτέρω τη στρατηγική φύση αυτής της ολοκλήρωσης, απαιτώντας από τους οργανισμούς να περιηγηθούν σε ένα διαφοροποιημένο τοπίο για να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά τη δέσμευσή τους για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζονται σε αυτό το ταξίδι γίνονται ευκαιρίες για καινοτομία και βελτίωση και ο εντοπισμός των βέλτιστων πρακτικών προσφέρει έναν πρακτικό οδηγό για οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν τις πρακτικές ESG. Το αποκορύφωμα αυτής της έρευνας είναι μια έκκληση για δράση για τους οργανισμούς όχι μόνο να ενστερνιστούν το ESG ως πλαίσιο υπεύθυνης επιχείρησης, αλλά να το υπερασπιστούν ως στρατηγική επιταγή που καθορίζει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τον θετικό αντίκτυπό τους στον κόσμο.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Bhagat, S., Bolton, B., & Subramanian, A. (2010). CEO education, CEO turnover, and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 16(2), 129-147.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.

Brammer, S., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435-455.

Brammer, S., Branicki, L., & Pavelin, S. (2019). Corporate reputation and corporate social responsibility in the food industry. *British Food Journal*, 121(3), 520-532.

Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report).

Retrieved from <https://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

Carbon Disclosure Project. (2020). CDP. Retrieved from <https://www.cdp.net/en>

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8.

Clark, G., & Knight, E. (2020). Does corporate governance affect firms' credit ratings? *Journal of Corporate Finance*, 65, 101779.

Clark, G., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*. University of Oxford.

Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 303-327.

Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16(1), 5-14.

Crifo, P., Diaye, M. A., Oueghlissi, N., & Scholtens, B. (2019). ESG investing: A review of the academic literature. *Journal of Corporate Finance*, 58, 186-205.

Dawkins, C., Fraas, J. W., & Yeung, B. (2018). Environmental, social, and governance (ESG) data: Key challenges for investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 30(2), 8–18.

Denis, D. J., & McConnell, J. J. (2003). International Corporate Governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1–36.

Dorfleitner, G., Utz, S., Elsas, R., & Röhe, M. (2019). Socially responsible investing and stock return predictability. *European Financial Management*, 25(3), 595-632.

Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.

Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). *The Role of Large Investors in ESG: What Do the Data Say?* Retrieved from Harvard Business School Working Paper Series.

Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 59(11), 2435–2454.

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

European Union. (2014). Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. Official Journal of the European Union, L 330/1.

Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2568.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (2010). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 7-9.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 32-33.

Grewal, A. (2020). Corporate sustainability reporting: A review. *Social Responsibility Journal*, 16(3), 324-337.

Global Reporting Initiative. (2016). GRI Standards. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/standards/>

Grant Thornton. (2020). Attracting talent through ESG: The journey to 2025. Retrieved from <https://www.grantthornton.global/en/insights/esg/attracting-talent-through-esg/>

Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.

Hahn, T., & Figge, F. (2011). *Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability*. In H. Schaltegger, R. Burritt, & M. Bennett (Eds.), *Sustainability Accounting and Reporting* (pp. 3–24). Springer.

Hawkins, J., Liu, X., & Maggitti, P. G. (2019). Social and Environmental Issues in Management Research: A Glance Back, a Gaze Forward. *Journal of Management*, 45(1), 54–85.

Hawley, J. P., & Williams, A. T. (2017). *The rise of fiduciary capitalism: How institutional investors can make corporate America more democratic*. University of Pennsylvania Press.

Higgins, C., & Welford, R. (2018). ESG issues as risk factors. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(5), 656–681.

Higgins, M., & Gulati, R. (2016). Corporate social responsibility and shareholder wealth: The role of marketing capability. *Journal of Marketing*, 80(1), 26–46.

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.

Huang, R., & Watson, I. (2015). The impact of board diversity on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 295–314.

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081.

Khan, M. A., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697-1724.

KPMG. (2020). The road ahead: Corporate reporting in the 2020s and beyond. Retrieved from <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/10/the-road-ahead-corporate-reporting-in-the-2020s-and-beyond.html>

Looser, S., & Wehrmeyer, W. (2019). Engaging stakeholders in sustainability: A longitudinal study of sustainability in a Swiss SME. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 781-794.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe. In A. Kakabadse & M. Morsing (Eds.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspiration with Application* (pp. 83–108). Palgrave Macmillan.

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.

Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6-27.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Retrieved from <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>

Pflugrath, G., Roebuck, P., & Krumwiede, K. (2011). Seven Years After: A Post-Implementation Review of ERP in a Higher Education Institution. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 21–40.

S&P Dow Jones Indices. (2021). Dow Jones Sustainability Indices. Retrieved from <https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/>

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(1), 90–107.

Serafeim, G. (2018). Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87–103.

Sustainability Accounting Standards Board. (2020). SASB Standards. Retrieved from <https://www.sasb.org/standards/>

Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Retrieved from <https://www.fsb-tcfd.org/recommendations/>

United Nations Global Compact. (n.d.). The Ten Principles of the UN Global Compact. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159-1181.

Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο

Στέλεχος 1: Αναστοχασμός σχετικά με την ενσωμάτωση ESG

Μπορείτε να περιγράψετε την κατανόηση και την αντίληψή σας για τις αρχές του περιβάλλοντος, της κοινωνικής και της διακυβέρνησης (ESG) στο πλαίσιο του οργανισμού μας;

Πώς πιστεύετε ότι οι εκτιμήσεις ESG ευθυγραμμίζονται με τις βασικές αξίες και την αποστολή της company A.E;

Στέλεχος 2: Διερεύνηση Διαδικασιών Λήψης Αποφάσεων

Με τον ρόλο σας, πώς συμβάλλετε στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που περιλαμβάνουν θέματα ESG;

Μπορείτε να αναφέρετε ένα παράδειγμα όπου οι αρχές του ESG επηρέασαν μια σημαντική απόφαση εντός της εταιρείας;

Στέλεχος 3: Πλοήγηση στις προκλήσεις

Από τη δική σας οπτική γωνία, ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις και τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η company A.E κατά την εφαρμογή των μεθοδολογιών ESG;

Πώς πιστεύετε ότι αυτές οι προκλήσεις επηρεάζουν τη συνολική δέσμευση της εταιρείας στη βιωσιμότητα;

Στέλεχος 4: Ρόλος ηγεσίας

Ως ηγέτης εντός του οργανισμού, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας στην υπεράσπιση πρωτοβουλιών ESG;

Πώς διασφαλίζει η company A.E ότι η ηγεσία ευθυγραμμίζεται με τους στόχους και τους στόχους ESG;

Στέλεχος 5: Οργανωτικός αντίκτυπος

Από τις παρατηρήσεις σας, πώς η ενσωμάτωση των αρχών ESG έχει επηρεάσει τη συνολική απόδοση και τη φήμη της εταιρείας;

Μπορείτε να μοιραστείτε περιπτώσεις όπου οι θετικές επιπτώσεις των πρακτικών ESG ήταν εμφανείς εντός του οργανισμού;

Στέλεχος 6: Μελλοντικές προοπτικές

11. Κοιτάζοντας το μέλλον, ποια οραματίζεστε ως η μελλοντική πορεία των πρωτοβουλιών ESG της company A.E;

Πώς βλέπετε τις αρχές ESG που διαμορφώνουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική και τις επιχειρηματικές λειτουργίες της εταιρείας;