

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ»**

Επιβλέπων Καθηγητής: Γαρεφαλάκης Αλέξανδρος

Επιμέλεια: Λαγού Ασημένια (Α.Μ. 8114)

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της πτυχιακής μου εργασίας κ. Γαρεφαλάκη Αλέξανδρο , με του οποίου την αρωγή και την εποπτεία ολοκληρώθηκε αυτή η εργασία. Ο κ. Γαρεφαλάκης έδειξε αμείωτο ενδιαφέρον, άμεση ανταπόκριση και βοήθεια καθ'όλη τη διάρκεια διεκπεραίωσής της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και την οικογένεια μου για την ηθική υποστήριξη, τη ψυχολογική συμπαράσταση και την πολύτιμη βοήθειά τους όλα αυτά τα χρόνια της ακαδημαϊκής μου θητείας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ.....</u>	<u>2</u>
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>5</u>
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</u>	<u>6</u>
<u>1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ</u>	
<u>ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....</u>	<u>7</u>
1.1 Ορισμός.....	7
1.2 Ιστορική αναδρομή.....	7
<u>2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ :ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....</u>	<u>10</u>
2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Οι στρατηγικές.....	11
2.3 Κεφαλαιακοί περιορισμοί.....	12
2.4 Σύνδεση μεταξύ Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης και κεφαλαιακών περιορισμών.....	14
<u>3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....</u>	<u>16</u>
3.1 Εισαγωγή στην Κοινωνική Διακυβέρνηση.....	16
3.2 Αρχές που διέπουν την κοινωνική ευθύνη.....	16
3.3 Θεωρία Ενδιαφερομένων μερών.....	17
3.4 Ενδιαφερόμενα μέρη.....	18
<u>4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....</u>	<u>21</u>
4.1 Εισαγωγή στην Περιβαλλοντική Διακυβέρνηση.....	21
4.2 Πράσινη Οικονομία.....	22
4.3 Αειφόρος ανάπτυξη.....	23
<u>5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ.....</u>	<u>27</u>
5.1 Εισαγωγή.....	27
5.2 Ευρώπη 2020.....	28
5.2.1 Προτεραιότητες.....	28
Οι πέντε στόχοι που τέθηκαν σε επίπεδο ΕΕ για το 2020 είναι οι εξής:.....	29
5.2.2 Χαρακτηριστικά των στόχων.....	29
5.3 Πράσινη Βίβλος.....	30
<u>6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΡΕΥΝΑ.....</u>	<u>31</u>
6.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	31
6.2 Έρευνα.....	31

6.3	ΕΛΛΑΔΑ-ΙΣΠΑΝΙΑ-ΙΤΑΛΙΑ.....	37
6.4	Συμπεράσματα.....	40
6.5	Δεδομένα έρευνας.....	41
	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ -ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</u>	<u>84</u>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για χρόνια επικρατούσε στον επιχειρηματικό κόσμο η αντίληψη πως μοναδικός στόχος τους ήταν η επίτευξη κέρδους με όποιο κόστος συνεπαγόταν, είτε ήταν περιβαλλοντικό, κοινωνικό ή ακόμα και εταιρικό. Η οικονομική ανάπτυξη τότε δεν συμβαδίζε με την προστασία του περιβάλλοντος και της κοινωνίας.

Σημείο αναφοράς της αλλαγής αυτού του σκεπτικού υπήρξαν τα τελευταία 20 χρόνια καθώς διαπιστώθηκε πως τα αυστηρά περιβαλλοντικά πρότυπα, η προστασία του περιβάλλοντος, η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και γενικότερα της κοινωνίας και των ενδιαφερομένων μερών , δημιουργούν κίνητρα για την επιχειρηματικότητα και επιτυγχάνουν βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και δυναμικών τομέων της οικονομίας.

Συνεπώς κύριο μέλημα του επιχειρηματικού κόσμου αποτελεί η ανάπτυξη της οικονομίας η οποία συμβαδίζει με την προστασία του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Οι επιχειρήσεις-εταιρείες έχουν πλέον δραστηριοποιηθεί και εκδίδουν κάθε χρόνο οικονομικές εκθέσεις που διαθέτουν στο κοινό μία διαφάνεια της ηθικής συμπεριφοράς τους απέναντι στην οικονομία, την κοινωνία, το περιβάλλον και τους εταίρους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι δείκτες περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό να παρέχουν στο κοινό μια ευρεία διαφάνεια πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα που έχουν οι δράσεις και οι επιπτώσεις τους στο περιβάλλον, στην κοινωνία και τους εταίρους. Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στις πολιτικές τους τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και εταιρικές τους ανησυχίες τείνουν να είναι πιο αποδοτικές και αξιόπιστες.

Στην εργασία μας γίνεται παρουσίαση των δεικτών της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης. Στο πρώτο κεφάλαιο ορίζουμε τι είναι αυτοί οι δείκτες και ποιος είναι ο σκοπός τους, πως δημιουργήθηκαν, με ποια μορφή αρχικά υπήρχαν και πως αργότερα διαμορφώθηκαν ώστε να έχουν την τωρινή τους μορφή.

Στα επόμενα τρία κεφάλαια αναλύουμε ξεχωριστά τους τρεις τομείς της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (ευθύνης) και παρατηρούμε πως ενσωματώνονται στις επιχειρήσεις βελτιώνοντας την απόδοσή τους. Στο κεφάλαιο δύο αναφερόμαστε στην εταιρική διακυβέρνηση, αναλύουμε την στρατηγική της, τους κεφαλαιακούς περιορισμούς που την διέπουν και κάνουμε σύνδεση αυτών των δυο. Στο κεφάλαιο τρία κάνουμε λόγο για την κοινωνική ευθύνη, τις αρχές που την διέπουν, τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών και αναλύουμε τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στο τέταρτο κεφάλαιο έχουμε την περιβαλλοντική διακυβέρνηση, αναφέρουμε την ευθύνη που έχουν οι εταιρείες απέναντι στο περιβάλλον και εξηγούμε πως μέσα από την Πράσινη Οικονομία και την Αειφόρο Ανάπτυξη οι εταιρείες μπορούν να σέβονται το περιβάλλον, να το προστατεύουν και παράλληλα να αποδίδουν καλύτερα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις ευρωπαϊκές δράσεις, στο πως αντιμετωπίζουν και ενσωματώνουν την περιβαλλοντική, κοινωνική και εταιρική διακυβέρνηση στις επιχειρήσεις τους, τους στόχους και σχέδια τους για την μελλοντική εφαρμογή τους. Επίσης γίνεται λόγος για τη συνθήκη «Ευρώπη 2020» και την Πράσινη Βίβλο, τις δράσεις και τα οφέλη τους.

Τέλος, παρουσιάζουμε την έρευνα μας σχετικά με το πώς η βελτίωση των δεικτών της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης συνδέονται με την απόδοση των εταιρειών. Παίρνουμε ένα δείγμα δεκαπέντε εταιρειών που αντιστοιχούν σε 3 χώρες. Αναλύουμε τις εταιρείες της κάθε χώρας και τις συγκρίνουμε. Έπειτα συγκρίνουμε τις τρεις αυτές χώρες μεταξύ τους και καταλήγουμε στο συμπέρασμα μας.

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

1.1 Ορισμός

Οι δείκτες Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής διακυβέρνησης περιγράφουν τους τρεις κύριους τομείς ενδιαφέροντος που έχουν αναπτυχθεί ως κεντρικοί παράγοντες για την μέτρηση της βιωσιμότητας και την ηθική επίδραση των επενδύσεων σε μία εταιρεία ή επιχείρηση. Μέσα σε αυτούς τους τρεις τομείς περιλαμβάνεται ένα σύνολο ενδιαφερόντων που όλο και περισσότερο συμπεριλαμβάνονται στους μη οικονομικούς παράγοντες που καθορίζουν τις κτηματομεσιτικές επενδύσεις και επενδύσεις σε εταιρείες και προσδιορισμένα εισοδήματα. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ο γενικός όρος για τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται σε αυτό που έχει γίνει γνωστό ως κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις.

1.2 Ιστορική αναδρομή

Στα μέσα του 18^{ου} αιώνα και προς το τέλος του παρατηρείται ένα ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις προς τους υπαλλήλους και πιο συγκεκριμένα πως θα μπορέσουν να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί. Σημείο εκκίνησης όμως αυτού του ενδιαφέροντος θεωρείται ο αμέσως επόμενος αιώνας ο 19^{ος} με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης .Τότε οι επιχειρήσεις άρχισαν τις αναλήψεις κοινωνικών πρωτοβουλιών εκφράζοντας έτσι τη κοινωνική τους υπευθυνότητα, μέσα από ενέργειες που αφορούσαν και ωφελούσαν τους υπαλλήλους τους π.χ. πρόσφεραν κατοικία στους εργαζόμενους τους ,φροντίζοντας έτσι γι αυτούς και τις οικογένειες τους.

Περισσότερες ενέργειες παρατηρούμε να πραγματοποιούνται με τον ερχομό του 20^{ου} αιώνα και την καθιέρωση των νομικών πλαισίων της λειτουργίας των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη του κράτους σε ότι αφορά την πρόνοια. Ιδιαίτερα μετά το κραχ του 1929 το πνεύμα της φιλανθρωπίας βοήθησε στη δημιουργία εκτεταμένων νομικών, οργανωτικών και συμβατικών δομών για την βελτίωση των

σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας. Το γεγονός αυτό απασχόλησε και προβλημάτισε τον κόσμο των επιχειρήσεων μετά το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, όπου έγινε και η ανάδειξη των πολυεθνικών εταιρειών και η επίδραση τους στην παγκόσμια οικονομία ολοένα και αυξανόταν. Επικρατούσε ένα επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο δήλωνε ότι αποκλειστική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή πλούτου για τους μετόχους τους.

Μετά το 1930 και κυρίως μετά το 1960 αποτέλεσε ένα σημαντικό σημείο όχι μόνο σε ότι αφορά το εταιρικό κομμάτι αλλά ευρύτερα στην πολιτική και την οικονομική παγκόσμια σκηνή. Πιο συγκεκριμένα στις αρχές του 1930 οι Merrick Dodd και Adolf Berle διάσημοι οικονομολόγοι υποστήριζαν πως η Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει μια υπηρεσία παρόμοια με έναν κερδοσκοπικό οργανισμό, η οποία, ωστόσο, θα αντλεί τα οφέλη της από την αναγνωρισιμότητα και την αποδοχή των εργαζομένων, των πελατών και των συμβαλλόμενων μερών.

Με το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, η ανάδειξη των πολυεθνικών εταιριών και η αυξανόμενη επίδρασή τους στην παγκόσμια οικονομία και η επικράτηση του επιχειρηματικού μοντέλου που λέει ότι αποκλειστική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή πλούτου για τους μετόχους τους έφερε πάλι στην επιφάνεια το ερώτημα των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας. Μέχρι και το 1970, παρά τις σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις που είχαν θεσπιστεί, οι εταιρείες ακολουθούσαν ένα διαφορετικό δρόμο που αγνοούσε τις πρακτικές της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η συγκεκριμένη πολιτική σκόπευε στην ουσιαστική ικανοποίηση των περαιτέρω αναγκών των εργαζομένων και αγνόηση των υπόλοιπων καλών πρακτικών που όριζε η ιδέα και η φιλοσοφία της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Στην κοινωνία της γνώσης, της τεχνολογίας, του πλουραλισμού, της πληροφόρησης και της υπερεθνικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, η Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση αποτέλεσε μείζον θέμα. Η διεργασία της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης των αγορών, με τα αμφισβητούμενα αποτελέσματα τους, η ανάγκη ύπαρξης ελάχιστων κανόνων λειτουργίας και ελέγχου, οι επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν όλο και περισσότερο μεγαλύτερο αριθμό ατόμων και κρατών, η αύξηση της ευαισθησίας σε θέματα προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος κ.α. έφτιαξαν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να εντάξουν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον πυρήνα της επιχειρηματικής τους σκέψης. Οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών απέναντι στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις διαρκώς αυξάνονται. Οι επιχειρήσεις επομένως αντιμετωπίζουν ένα νέο κόσμο που απαιτεί νέο τρόπο σκέψης, ένα κόσμο που θα πρέπει να καλύψει τις ανάγκες αυτής της γενιάς αλλά και των μελλοντικών.

1.3 Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί την ηθική συμπεριφορά εκ μέρους των επιχειρήσεων στις σχέσεις τους με την κοινωνία, το περιβάλλον και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία επηρεάζονται από τη λειτουργία των επιχειρηματικών ομάδων. Σύμφωνα με τον αμερικανό οικονομολόγο Howard Bowen¹, « η υπευθυνότητα αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρηματιών να επιδιώκουν εκείνες τις πολιτικές, να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις ή να ακολουθούν εκείνες τις δράσεις, που συνάδουν με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας μας». Η κοινωνία και οι επιχειρήσεις συνδέονται μεταξύ τους με σχέση αμφίδρομη και αλληλένδετη.

Τη δεκαετία του 1990 εμφανίστηκε η ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους του επιχειρηματικού κόσμου σε κοινωνικά θέματα. Τότε έγινε επιτακτική η ανάγκη διανομής του «κοινωνικού μερίσματος», υπό την προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις εφόσον αντλούν μεγάλους σε όγκο πόρους από την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον, με σκοπό τη κερδοφορία, πρέπει να προωθήσουν μέρος των κερδών τους σε δράσεις, που αφορούν κυρίως την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική ευαισθησία.

Σημαντικό ρόλο παίζουν οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, οι οποίες έχοντας αυξήσει τη δύναμη τους επηρεάζουν την κοινή γνώμη και ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις. Η βελτίωση του βιωτικού επιπέδου των πολιτών των ανεπτυγμένων χωρών, οδηγεί στην στήριξη των δράσεων των Μ.Κ.Ο², λόγω του ότι είναι ευαισθητοποιημένοι σε θέματα σεβασμού του περιβάλλοντος, οικολογικών προϊόντων και «πράσινης» τεχνολογίας. Διάφορες έρευνες δείχνουν πως όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και Μ.Κ.Ο τα θέματα κοινωνικής ευθύνης αντιμετωπίζονται καλύτερα και αποτελεσματικότερα.

Η βιώσιμη ανάπτυξη, η προστασία του περιβάλλοντος και η ανάγκη για επίδειξη κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς από τις επιχειρήσεις αποτελούν το νέο ζητούμενο των σύγχρονων κοινωνιών. Οι επιχειρήσεις έχουν την ηθική υποχρέωση να ικανοποιούν τις ανάγκες τους για κερδοφορία, χωρίς να υπονομεύουν το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον, όπου θα ζήσουν στο μέλλον οι επόμενες γενιές. Όταν οι επιχειρήσεις διαθέτουν κοινωνικό προφίλ αυτομάτως γίνονται ανταγωνιστικές έναντι αυτών που δεν έχουν, καθώς έχουν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα, πιθανή αύξηση πωλήσεων, μακροπρόθεσμα οικονομική επίδοση και γενικότερα αξιοπιστία.

¹ Ο Howard Bowen, θεωρείται ο πατέρας της Εταιρικής, Κοινωνικής Ευθύνης

² Μ.Κ.Ο. : Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις

Πέραν όμως της εταιρικής υπευθυνότητας που οφείλουν να έχουν οι επιχειρήσεις, οφείλουν επίσης να εφαρμόζουν συγκεκριμένα πρότυπα π.χ. πρότυπα ISO, προκειμένου να μπορούν να συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις που είναι ενταγμένες και εκείνες σε τέτοιου είδους πιστοποιήσεις. Δημιουργείται έτσι μια αλυσίδα προμηθευτών-παραγωγών-πωλητών με κοινό σύστημα ποιότητας, προσφέροντας έτσι αναγνωρισμένα και πιστοποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας.

Τέλος, ουσιαστικό ρόλο παίζουν τα νέα στελέχη των επιχειρήσεων τα οποία έχουν ως επί το πλείστον ενστερνιστεί την αξία της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής διακυβέρνησης και προωθούν την εφαρμογή της. Άλλωστε η Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση διδάσκεται στις ανώτερες οικονομικές σχολές διαμορφώνοντας έτσι μελλοντικούς μάνατζερ και υπεύθυνους οικονομολόγους με την πεποίθηση ότι το κέρδος μπορεί να συμβαδίζει με το κοινωνικό πρόσωπο οδηγώντας στη δημιουργία μιας κοινωνίας πιο δίκαιης και σε ένα περιβάλλον πιο βιώσιμο. Οι δράσεις της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να ενσωματώνονται στο τμήμα της στρατηγικής διοίκησης και στα μακροπρόθεσμα προγράμματα της επιχείρησης.

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ :ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες ,όλο και περισσότεροι ακαδημαϊκοί και ειδικοί διαθέτουν ένα σημαντικό μέρος χρόνου και πόρων στις στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Ενσωματώνουν δηλαδή κοινωνικά και περιβαλλοντικά ενδιαφέροντα στις ενέργειες των εταιρειών τους και στην αλληλεπίδραση που έχουν με τους εταιρικούς υπαλλήλους³. Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα του ΟΗΕ⁴, το 93 τοις εκατό από τους 766 διευθύνοντες συμβούλους από όλο τον κόσμο που συμμετείχαν δήλωσαν την Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση ως «σημαντικό» ή «πολύ σημαντικό» παράγοντα για τη μελλοντική επιτυχία των οργανισμών τους.

³ Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2001

⁴ Παγκόσμια Συνθήκη 2010

2.2 Οι στρατηγικές

Οι στρατηγικές της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να έχει πρόσβαση χρηματοδότησης στις κεφαλαιαγορές. Στο παρελθόν έχει υποστηριχθεί ότι η Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση μπορεί να επιβάλει περιττά έξοδα σε μία επιχείρηση και ως εκ τούτου να εμποδίζει την ικανότητα του να έχουν πρόσβαση σε κεφάλαια. Στην πραγματικότητα όμως οι επιχειρήσεις με την καλύτερη απόδοση της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης αντιμετωπίζουν χαμηλότερους περιορισμούς κεφαλαίου.

Έχει υποστηριχθεί ότι αυτή η αρνητική σχέση μεταξύ της απόδοσης της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης και των περιορισμών του κεφαλαίου υλοποιείται μέσω δύο διαφορετικών μηχανισμών. Πρώτον, η καλύτερη απόδοση Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης συνδέεται με την ανώτερη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών⁵ που με τη σειρά της μειώνει σημαντικά την πιθανότητα της καιροσκοπικής συμπεριφοράς και εισάγει μια πιο αποτελεσματική μορφή της⁶. Με άλλα λόγια, η δέσμευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη η οποία βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία μειώνει το πιθανό κόστος των εταιρειών πέζοντας τους διευθυντές να υιοθετήσουν έναν μακροπρόθεσμο και όχι βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό⁷. Επιπλέον, η εμπλοκή των παραγόντων αυξάνει τα έσοδα - κέρδη παραγωγής της επιχείρησης μέσω της υψηλότερης ποιότητας των σχέσεων με τους πελάτες, τους επιχειρηματικούς εταίρους και μεταξύ των εργαζομένων.

Δεύτερον, οι επιχειρήσεις με την καλύτερη απόδοση της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι πιο πιθανό να δημοσιοποιήσουν τις δραστηριότητές της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης⁸ και, κατά συνέπεια, να γίνουν πιο διαφανείς και υπόλογες. Τα υψηλότερα επίπεδα της διαφάνειας μειώνουν τις ασυμμετρίες πληροφόρησης μεταξύ της επιχείρησης και των επενδυτών, γεγονός που μετριάξει την αντίληψη του κινδύνου. Μέχρι σήμερα υπήρχαν ισχυρισμοί ότι τριβές στην αγορά, όπως ασυμμετρίες πληροφόρησης και έξοδα αντιπροσώπευσης είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ανοδική κλίση στις καμπύλες προσφοράς στις αγορές κεφαλαίων, πρόσφατες έρευνες όμως δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις με την καλύτερη απόδοση της ΕΚΕ αντιμετωπίζουν μια καμπύλη προσφοράς του κεφαλαίου που είναι αποτελεσματικά λιγότερο απότομη.

⁵ Choi και Wang, 2009

⁶ Jones, 1995

⁷ Eccles, et al., 2012

⁸ Dhaliwal et al., 2011

2.3 Κεφαλαιακοί περιορισμοί

Οι εταιρείες αναλαμβάνουν επικερδείς (δηλαδή NPV- θετικές) επενδύσεις με στόχο να επιτύχουν καλές επιδόσεις και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως η δυνατότητα χρηματοδότησης τέτοιων στρατηγικών επενδύσεων σχετίζεται άμεσα με τους ιδιοσυγκρασιακούς κεφαλαιακούς περιορισμούς που η κάθε εταιρεία αντιμετωπίζει. Η επενδυτική λειτουργία είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας και των απαιτήσεων βελτιστοποίησης και μεγιστοποίησης των κερδών της εταιρείας . Η επένδυση εξαρτάται από την περιθωριακή παραγωγικότητα της εταιρείας, τα επιτόκια και το φορολογικούς κανονισμούς .

Όπως σημειώνει ο Stein (2003) , « τίποτα άλλο δε θα πρέπει να έχει σημασία: ούτε η χρηματοδότηση του χρέους και του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, ούτε τα αποθεματικά μετρητών και ασφάλειας, ούτε οι οικονομικές “συνθήκες” στην αγορά, όπως και αν αυτές ορίζονται». Παρ' όλα αυτά , μεταγενέστερες έρευνες που εξετάζουν το μετοχικό κεφάλαιο και την αγορά χρέους δείχνουν ότι η ροή μετρητών (δηλαδή η εσωτερική χρηματοδότηση της εταιρείας) παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον ορισμό του επιπέδου των επενδύσεων της εταιρείας. Κάποιες έρευνες δείχνουν ότι οικονομικά περιορισμένες εταιρείες είναι πιθανότερο να ελαχιστοποιήσουν επενδύσεις σε μεγάλο εύρος στρατηγικών δραστηριοτήτων συμπεριλαμβανομένων επενδύσεων για απογραφή εμπορευμάτων όπως επίσης και δραστηριότητες E & A (Έρευνας και Ανάπτυξης), στην τιμολόγηση μεριδίου αγοράς ⁹ και στην αποθησαύριση εργασίας κατά τη διάρκεια ύφεσης ¹⁰ , με αποτέλεσμα σημαντική και δυσμενή μείωση της ικανότητας της εταιρείας να αναπτυχθεί εν καιρώ.

Όσον αφορά την επιβίωση και τις επιδόσεις των εταιρειών είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι οι περιορισμένες κεφαλαιακά εταιρείες αναγκάζονται να παραιτηθούν από επενδύσεις που διαφορετικά θα έκαναν. Με άλλα λόγια, υπάρχουν επενδυτικές ευκαιρίες που είναι επικερδείς αλλά δεν γίνονται εξαιτίας οικονομικών περιορισμών. Είναι λογικό, επομένως, ότι η χαλάρωση των κεφαλαιακών περιορισμών για τέτοιες εταιρείες θα τους έδινε τη δυνατότητα να αναλάβουν τέτοιες επικερδείς επενδύσεις και ίσως να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

Μελετητές έχουν ερευνήσει το πώς οι κεφαλαιακοί περιορισμοί επηρεάζουν τις αποφάσεις εισόδου ή εξόδου της εταιρείας σε αγορές ή βιομηχανίες. Πιο συγκεκριμένα , χρησιμοποιώντας προσωπικές φορολογικές πληροφορίες επιχειρηματιών¹¹, βρίσκουν ότι το μέγεθος της κληρονομιάς ενός ατόμου –

⁹ Chevalier, 1995

¹⁰ Sharpe, 1994

¹¹ οι Holtz-Eakin, Joulfaian, and Rosen (1994)

θεωρούμενο ως ένα εξωγενές σοκ στην περιουσία κάποιου- είχε σημαντικά θετική επίδραση στην πιθανότητα να γίνει αυτό το άτομο επιχειρηματίας. Οι ίδιοι μελετητές σε περαιτέρω έρευνα, βρίσκουν ότι οι εταιρείες που έχουν ιδρυθεί από επιχειρηματίες με μεγαλύτερη κληρονομιά (χαμηλότερους κεφαλαιακούς περιορισμούς) είναι περισσότερο πιθανό να επιβιώσουν.

Ένα άλλο σύνολο μελετών σχετικά με ήδη υπάρχουσες αλλά και νέες εταιρείες υποστηρίζει ότι οι κεφαλαιακοί περιορισμοί επηρεάζουν περισσότερο μικρότερες, νεότερες και με υψηλότερο ρίσκο εταιρείες διοχετεύοντας κεφάλαιο εκεί που η οριακή απόδοση είναι υψηλότερη. Συνεπώς, οι χώρες με οικονομικό σύστημα που λειτουργεί καλύτερα και μπορεί να ελαφρύνει τέτοιους περιορισμούς, βιώνουν γρηγορότερη βιομηχανική ανάπτυξη. Δεδομένου του ιδιοσυγκρασιακού επιπέδου των περιορισμών που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες διαφόρων μεγεθών, οι μελετητές στράφηκαν στους κεφαλαιακούς περιορισμούς για να εξηγήσουν το γιατί οι μικρές εταιρείες που πληρώνουν χαμηλότερα μερίσματα, γίνονται πιο υψηλού επιπέδου και αναπτύσσονται πιο αργά.

Πιο συγκεκριμένα, οι Carpenter and Petersen (2002) έδειξαν ότι η ανάπτυξη του κεφαλαίου μικρών Αμερικανικών εταιρειών περιορίζεται από το εσωτερικό τους κεφάλαιο, και ότι οι εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα να αντλήσουν επιπρόσθετα εξωτερικά κεφάλαια απολαμβάνουν υψηλότερα αναπτυξιακά ποσοστά. Οι Becchetti and Trovato βρίσκουν παρόμοια ποιοτικά ποσοστά χρησιμοποιώντας ένα δείγμα Ινδικών εταιρειών, και οι Desai, Foley and Forbes επιβεβαιώνουν την ίδια σχέση στο πλαίσιο νομισματικής κρίσης. Τέλος, οι Beck χρησιμοποιώντας ερευνητικές πληροφορίες από παγκόσμιες εταιρείες καταγράφουν ότι οι επιδόσεις της εταιρείας είναι ευάλωτες σε οικονομικούς περιορισμούς και ότι μικρές εταιρείες επηρεάζονται δυσανάλογα λόγω στενότερων περιορισμών. Συμπερασματικά, οι μέχρι τώρα μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι η αναζήτηση τρόπων χαλάρωσης των κεφαλαιακών περιορισμών είναι σημαντική για την ανάπτυξη και την επιβίωση της εταιρείας, την επέκτασή της σε βιομηχανίες ακόμα και για την επέκτασή της σε άλλες χώρες.

2.4 Σύνδεση μεταξύ Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης και κεφαλαιακών περιορισμών

Μελετητές¹² βασισμένοι σε νεοκλασικές οικονομικές υποθέσεις που αξιολογούν μία επίπεδη καμπύλη προσφοράς για κεφάλαια στο επίπεδο των σταθμισμένων πραγματικών επιτοκίων, ισχυρίζονται ότι « ένας Επικεφαλής Οικονομικών Υπηρεσιών δεν μπορεί ούτε να δημιουργήσει ούτε να καταστρέψει αξία μέσα από τις οικονομικές του αποφάσεις σε έναν κόσμο χωρίς τριβές». Όμως στην πραγματικότητα , η καμπύλη προσφοράς κεφαλαίων έχει ανοδική κλίση παρά οριζόντια- στα επίπεδα των κεφαλαίων που υπερβαίνουν την καθαρή θέση της επιχείρησης- εξαιτίας ατελειών της αγοράς όπως είναι οι πληροφοριακές ασυμμετρίες και τα εταιρικά έξοδα. Με άλλα λόγια , όταν η πιθανότητα για εταιρικά έξοδα είναι υψηλότερη, τότε το ποσό του κεφαλαίου που χρειάζεται η εταιρεία για επενδύσεις υπερβαίνει την καθαρή του αξία (επομένως είναι χωρίς εγγύηση) και οι παροχές κεφαλαίου αποζημιώνονται για τα πληροφοριακά (και / ή ελεγκτικά) έξοδά τους επιβάλλοντας υψηλότερα επιτόκια στο κεφάλαιο που παρείχαν. Συνεπώς όσο μεγαλύτερες είναι οι τριβές στην αγορά, τόσο πιο απότομη είναι η καμπύλη προσφοράς και υψηλότερο το κόστος εξωτερικής χρηματοδότησης.

Συνεπώς, υπάρχει καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια , μείωση των ιδιοσυγκρασιακών κεφαλαιακών περιορισμών που η επιχείρηση αντιμετωπίζει, επηρεάζοντας ευνοϊκά τους στρατηγικούς σκοπούς επιτρέποντας της να αναλάβει μεγάλες επενδύσεις οι οποίες αλλιώς δεν θα ήταν κερδοφόρες και/ή επηρεάζοντας τις επιλογές κεφαλαιακών διαρθρώσεων της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή των Περιβαλλοντικών, Κοινωνικών και Εταιρικών στρατηγικών οι οποίες οδηγούν σε ανώτερες Περιβαλλοντικές, Κοινωνικές και Εταιρικές επιδόσεις καταλήγουν σε χαμηλότερους ιδιοσυγκρασιακούς κεφαλαιακούς περιορισμούς για την επιχείρηση εξαιτίας των δυο υποχρεωτικών μηχανισμών. Πρώτα, η ανώτερη Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική επίδοση καλύπτει τις δεσμεύσεις της επιχείρησης και την σύνδεση της με μέτοχους σε βάση ώριμης εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Έπειτα, κάποιοι υποστηρίζουν πως « τα ηθικά αποτελέσματα σε δεσμευτικά προβλήματα είναι περισσότερο αποτελεσματικά σε σχέση με τους σχεδιασμένους μηχανισμούς να συγκρατήσουν την κερδοσκοπία, δείχνουν επίσης ότι αυτές οι επιχειρήσεις που συνδέονται με τους μέτοχους τους σε βάση ώριμης εμπιστοσύνης και συνεργασίας θα βιώσουν μειωμένα εταιρικά έξοδα , συναλλαγματικά κόστη και κόστη συνδυασμένα με την ομαδική παράγωγη». Τέτοια παραγωγικά και συναλλαγματικά κόστη θα αυξήσουν τα κόστη παρακολούθησης, ομολογιακά ερευνητικά , εγγυητικά και υπολειπόμενα κόστη. Επιπλέον, ανώτερη συμπλοκή με τους μέτοχους μπορεί να ενισχύσει τα κέρδη μια επιχείρησης ή να αυξήσει την δημιουργία κερδών – επίσης συνεισφέροντας προς την ανώτερη κερδοφορία μέσω υψηλότερης ποιότητας σχέσης με τους πελάτες , τους εταίρους και

¹² οι Hennessy και Whited (2007)

μεταξύ των εργαζομένων. Η αλλαγή αυτή βελτιώνει την σχέση με τους πελάτες και την ανάπτυξη του καινούριου προϊόντος.

Με αλλά λόγια, η ανώτερη συμπλοκή των μετόχων ίσως περιορίσει απευθείας την πιθανότητα βραχυπρόθεσμης ευκαιριακής συμπεριφοράς και παράλληλα παρουσιάσει μια πιο αποτελεσματική μορφή συμβολής με μέτοχους κλειδιά η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε ενισχυμένα έσοδα ή αναπτυξιακά κέρδη τα οποία με την σειρά τους είναι ανταμοιβόμενα από τις αγορές.

Δεύτερον, προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις με ανώτερη Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική επίδοση είναι πιο πιθανόν να αποκαλύψουν δημοσίως τις Περιβαλλοντικές, Κοινωνικές και Εταιρικές στρατηγικές τους εκδίδοντας εκθέσεις βιωσιμότητας και είναι επίσης πιο πιθανό να παρέχουν διαβεβαίωση από αυτές τις εκθέσεις από τρία μέρη, συνεπώς αυξάνοντας την αξιοπιστία των εκθέσεων.

Πλεονεκτήματα Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής έκθεσης :

1. αυξάνει την διαφάνεια όσο αφορά την κοινωνική και περιβαλλοντική επίπτωση των επιχειρήσεων και την κυβερνητική τους δομή.
2. ίσως οδηγήσει σε αλλαγές στο εσωτερικό σύστημα έλεγχου το οποίο περαιτέρω βελτιώνει την συμμόρφωση με τις ρυθμίσεις και την αξιοπιστία της έκθεσης. Ως αποτέλεσμα, η επεκτεταμένη διαθεσιμότητα των αξιόπιστων δεδομένων σχετικά με την Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική στρατηγική της επιχείρησης, επιπλέον με τις χρηματοπιστωτικές γνωστοποιήσεις, μειώνει την πληροφοριακή ασυμμετρία και καταλήγει σε χαμηλότερους κεφαλαιακούς περιορισμούς. Επιπλέον, οι αποτελεσματικές αλλαγές στις εσωτερικές διοικητικές πρακτικές ¹³ίσως να μειώσουν την πιθανότητα των εταιρικά εξόδων με την μορφή της βραχυπρόθεσμης προσέγγισης.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι επιχειρήσεις με ανώτερη Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική επίδοση θα αντιμετωπίσουν χαμηλότερους ιδιοσυγκρασιακούς κεφαλαιακούς περιορισμούς εξαιτίας αυτών των δυο μηχανισμών :

1. μειωμένα εταιρικά έξοδα και κέρδος /έσοδα πιθανά που προέρχονται από πιο αποτελεσματική συμπλοκή μετοχών.
2. μειωμένη πληροφοριακή ασυμμετρία που προέρχεται από πιο επεκταμένη διαφάνεια και αξιόπιστες αποκαλυπτικές πρακτικές.

¹³ Ιωάννου και Σαραφείμ ,2001

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

3.1 Εισαγωγή στην Κοινωνική Διακυβέρνηση

Η κοινωνική ευθύνη ορίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως «η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις-εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κυρίως κοινωνικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη». Υπάρχουν και άλλοι ορισμοί οι οποίοι τονίζουν τη δέσμευση των επιχειρήσεων σε αρχές «ηθικής» συμπεριφοράς, ωστόσο οι περισσότεροι ορισμοί συμφωνούν πως η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της ζητήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία της σχετικά με τα δικαιώματα και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και την ευρύτερη κοινωνία όπου μέσα στην οποία δραστηριοποιείται.

3.2 Αρχές που διέπουν την κοινωνική ευθύνη

Το 2000 δημιουργήθηκε μετά από πρωτοβουλία του Γενικού Γραμματέα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών η Παγκόσμια Συνθήκη , που στόχο έχει να ενώσει τις προσπάθειες επιχειρήσεων, συνδικαλιστικών φορέων και οργανώσεων της κοινωνίας και των πολιτών στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Τέτοιοι τομείς είναι το περιβάλλον της εργασίας και η καταπολέμηση της διαφθοράς. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών γενικά προσπαθεί να προωθήσει την Κοινωνική Ευθύνη και να καταστήσει τις επιχειρήσεις σημαντικό μέρος της αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση. Σήμερα αρκετές θα μπορούσαμε να πούμε και εκατοντάδες επιχειρήσεις και οργανώσεις από ολόκληρο τον κόσμο παίρνουν μέρος σε αυτή την εθελοντική προσπάθεια, υιοθετώντας τις βασικές αρχές που την διέπουν.

Οι βασικές αυτές αρχές για την καλύτερη κατανόηση και εφαρμογή τους χωρίζονται σε τέσσερις ενότητες:

1. Ανθρώπινα δικαιώματα: όπου περιλαμβάνονται η υποστήριξη και ο σεβασμός των διεθνών αναγνωρισμένων ανθρώπινων δικαιωμάτων και η μη εμπλοκή σε παραβιάσεις αυτών των δικαιωμάτων
2. Εργασιακά πρότυπα: όπου περιλαμβάνονται συνήθως ο σεβασμός της συνδικαλιστικής ελευθερίας και του δικαιώματος συλλογικών διαπραγματεύσεων, η εξάλειψη της καταναγκαστικής εργασίας, η απαγόρευση της παιδικής εργασίας και η εξάλειψη των διακρίσεων στην εργασία
3. Περιβάλλον: όπου περιλαμβάνονται η προληπτική προσέγγιση, η ανάληψη πρωτοβουλιών για την προώθηση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, η ανάπτυξη και διάδοση φιλικών για το περιβάλλον τεχνολογιών
4. Καταπολέμηση διαφθοράς: όπου περιλαμβάνονται οι ενέργειες κατά της διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας

3.3 Θεωρία Ενδιαφερομένων μερών

Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν συνήθως το περιβάλλον (άμεσο και έμμεσο) το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον από τις δραστηριότητες της. Σε μια επιχείρηση άμεσα ενδιαφερόμενοι είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι δανειστές – πιστωτές δηλαδή οι τράπεζες. Οι έμμεσοι ενδιαφερόμενοι από την άλλη είναι το Κράτος, οι τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, οι ομάδες πίεσης που αποτελούνται από τους ακτιβιστές, διαδηλωτές.

Οι επιχειρήσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας και τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν τους κεντρικούς παράγοντες της οικονομίας. Η αύξηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών και της κοινής γνώμης σε ότι αφορά το κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων οδηγεί στην παρατήρηση πως τα ενδιαφερόμενα μέρη και συγκεκριμένα η μη κυβερνητικές οργανώσεις και ενώσεις τοπικών συμφερόντων, συνειδητοποιούν σταδιακά τη μεγαλύτερη δύναμη που τους εξασφαλίζουν οι νέες τεχνολογικές και πολιτικές συνθήκες έναντι των εταιρειών και κινητοποιούνται εντονότερα για την προώθηση των αιτημάτων και προσδοκιών τους.

Εξαιτίας αυτών των παρατηρήσεων η κάθε επιχείρηση οφείλει να εντοπίζει ποιες ομάδες επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της και να οικοδομεί σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης με αυτά. Να προσπαθεί να διαβουλευτεί μαζί τους και να εξισορροπεί τις απαιτήσεις που προκύπτουν για τη δημιουργία κοινού συμφέροντος. Επομένως η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ιεραρχεί διαφορετικά τις προτεραιότητες της σχετικά με καθένα από τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται από αυτήν.

3.4 Ενδιαφερόμενα μέρη

Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν συνήθως οι παρακάτω ομάδες:

-Εργαζόμενοι

Οι εργαζόμενοι αποτελούν στοιχείο του ενεργητικού των επιχειρήσεων αρκετά πολύτιμο. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη λειτουργία και τη συμπεριφορά της επιχείρησης στην οποία εργάζονται γίνονται αυτομάτως πιο παραγωγικοί, πιστοί και αποτελεσματικοί.

Στο πλαίσιο αυτό οι επιχειρήσεις για να γίνουν πιο ελκυστικές στους εργαζόμενους καλούνται να εφαρμόσουν ένα σύνολο στρατηγικών ενεργειών και πολιτικών. Μερικές από αυτές τις ενέργειες είναι:

- Η συνεχής και συστηματική ανάπτυξη των προσόντων - ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους που στόχο έχει την εξέλιξή τους τόσο στον επαγγελματικό αλλά και στο προσωπικό τομέα
- Η αναγνώριση της διαφορετικότητας των ανθρώπων και παροχή ίσων ευκαιριών ανεξαρτήτου φύλλου, εθνικότητας κλπ.
- Η διασφάλιση της συνεχής βελτίωσης των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας
- Η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού κλίματος , όπου γίνεται προώθηση της ειλικρινούς επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων
- Η παροχή ελάχιστου ωραρίου και η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής εργασία όταν π.χ. υπάρχει από το σπίτι

-Τοπική κοινωνία

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως η επιχείρηση αποτελεί ένα αναπόσπαστο ενεργό μέλος της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί. Η επιχείρηση πρέπει να

προβληματίζεται και εκείνη από τους προβληματισμούς που απασχολούν την τοπική κοινωνία, λόγω του ότι η κοινωνία θέλει να γνωρίζει ότι επιχειρήσεις μοιράζονται τις ίδιες αξίες και τους ίδιους προβληματισμούς, να υπάρχει αλληλεγγύη μεταξύ τους. Συνεπώς η επιχείρηση έχει τον ρόλο του υπεύθυνου πολίτη και θα πρέπει να αρχίσει να ενεργεί και να σκέφτεται όπως αυτός.

Η συμβολή αυτή μπορεί να γίνει εφικτή μέσα από μια σειρά δράσεων στην τοπική κοινότητα:

- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας: μέσα από την οικονομική ανάπτυξη
- Βελτίωση ποιότητας ζωής: μέσα από δράσεις που αφορούν την εκπαίδευση, την υγεία και τη περίθαλψη
- Συμμετοχή των εργαζομένων σε τοπικά εθελοντικά προγράμματα
- Αγορές προϊόντων από τοπικούς προμηθευτές

-Προμηθευτές

Αποτελούν ένα σημαντικό ενδιαφερόμενο μέρος, συγκεκριμένα εκείνοι που συμπεριλαμβάνονται στην εφοδιαστική αλυσίδα μιας επιχείρησης. Στο τομέα αυτό, οι επιχειρήσεις προωθούν και ενθαρρύνουν τους προμηθευτές και τους επιχειρηματικούς τους συνεργάτες να εφαρμόζουν και να υιοθετούν βασικούς κανόνες κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης. Επιλέγουν συνήθως αυτούς που τηρούν κοινά αποδεκτά πρότυπα στους τομείς που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και τη προστασία του περιβάλλοντος. Μέσα από αυτό τον τρόπο μεταφέρεται η σχετική γνώση και εμπειρία και διαδίδεται ευρέως η υπεύθυνη επιχειρηματική δραστηριότητα σε τοπικό επίπεδο, κοινώς δημιουργείται και διαδίδεται η καλή φήμη και αξιοπιστία.

-Πελάτες – Καταναλωτές

Στη διαδικασία μιας ανάπτυξης βιώσιμης όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν ένα ρόλο να παίζουν. Ιδιαίτερα οι πελάτες-καταναλωτές μπορούν να αποτελέσουν ένα ισχυρό μοχλό πίεσης για την εφαρμογή της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις. Επίσης τα προϊόντα και οι συνθήκες παραγωγής και εμπορίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή των καταναλωτών. Αυτό κάνει τη διαφάνεια στις αγορές βασικό παράγοντα (για συμβολή των πελατών) στη βιώσιμη ανάπτυξη και μπορεί να επιτευχθεί με:

- Τη διασφάλιση της απευθείας πρόσβασης των καταναλωτών σε πληροφορίες υπεύθυνες που αφορούν τα προϊόντα και τη παραγωγή τους
- Την ανάληψη δράσεων, οι οποίες θα εξηγούν στους πελάτες – καταναλωτές πως θα πρέπει να ενεργούν στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης

- Την εξυπηρέτηση μετά την πώληση των πελατών

-Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ)

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή διαβούλευση με τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) ώστε να αναζητούν συμπράξεις για έναν κοινό σκοπό. Η δημιουργία συνεργιών με στόχο τη διαφάνεια και το συνεχή διάλογο αποτελεί μια μορφή επένδυσης στην αξιοπιστία, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλλιεργεί τις προϋποθέσεις για παραγωγή λύσεων που θα επιφέρουν οφέλη σε όλους. Δηλαδή θα υπάρξει προστιθέμενη αξία.

-Αγορά

Η αγορά είναι ένας τομέας εξίσου σημαντικός της εταιρικής ευθύνης, γιατί συνδέεται άμεσα με τη βασική επιχειρηματική δράση της επιχείρησης. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί δείχνει τη δέσμευση της στην υιοθέτηση μιας υπεύθυνης επιχειρηματικότητας. Αποτελεί έναν δείκτη κρίσιμο που δείχνει την ενσωμάτωση των κοινωνικών, ηθικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων στην οργανωτική της δομή και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι βασικές αρχές δέσμευσης προς τον πελάτη είναι:

- Η αποτελεσματική και φιλική προς το περιβάλλον παραγωγή, διάθεση και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών
- Άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών μέσα από την προώθηση ασφαλών προϊόντων και υπηρεσιών, συνοδευόμενων από άριστη ποιότητα, χωρίς επικίνδυνες ουσίες, αξιοπιστία και υποστήριξη εξυπηρέτησης μετά την πώληση
- Σωστή τιμολόγηση
- Χρήση δεοντολογίας μάρκετινγκ, διαφήμισης και τήρηση των δικαιωμάτων του καταναλωτή
- Εκπαίδευση καταναλωτών
- Υιοθέτηση «εμπορικών δράσεων για κοινωνικούς κυρίως σκοπούς»
- Συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων με τους πελάτες-καταναλωτές

Η συζήτηση και ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι απαραίτητα για την οριοθέτηση των δράσεων τους. Η προώθηση αυτών δημιουργεί προσδοκίες και δεσμεύσεις και από τις δυο πλευρές.

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.1 Εισαγωγή στην Περιβαλλοντική Διακυβέρνηση

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται πως οι επιχειρήσεις εκτός από την εταιρική και κοινωνική διακυβέρνηση δείχνουν και ένα μεγάλο ενδιαφέρον στη περιβαλλοντική τους ευθύνη. Αρχίζουν να ενδιαφέρονται για το περιβάλλον και ανησυχούν για τις επιπτώσεις που έχουν οι δραστηριότητες τους σε αυτό. Κατανόησαν πως οι επιχειρήσεις και οι δράσεις τους, η κοινωνία και το περιβάλλον είναι αλληλένδετα. Το ένα επηρεάζει το άλλο και η κακή χρήση του ενός συνοδεύεται από την κακή επίπτωση που έχει στο άλλο. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν ήδη δημιουργήσει με ή χωρίς τη θέληση τους στο περιβάλλον είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν και αλλάζουν τακτικές πολιτικής, οικονομίας αλλά και συνήθειες ολόκληρων κοινωνιών και θέτουν ως προτεραιότητα τους τη προστασία του περιβάλλοντος.

Συνοπτικά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα που αναφέρονται σε :

- Επίσημη δέσμευση της επιχείρησης εφαρμογής της « βιώσιμης ανάπτυξης », βιώσιμη ανάπτυξη είναι η ανάπτυξη που καλύπτει τις ανάγκες του προϊόντος χωρίς να γίνεται υπονόμευση της δυνατότητας των μελλοντικών γενιών να καλύπτουν τις δικές τους.
- Να πραγματοποιείται μια συνεχής προσπάθεια για βελτίωση της αποτελεσματικότητας, με την οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί όλες τις μορφές ενέργειας και πρώτων υλών.
- Να δημιουργηθούν κατάλληλα προγράμματα για έλεγχο της χρήσης ενέργειας , νερού, πρώτων υλών και εκπομπών στο περιβάλλον
- Να δημιουργηθούν συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης με στόχους και διαδικασίες για αξιολόγηση προόδου. Όπου θα σημειώνεται μείωση των αρνητικών αντίκτυπων και μεταφορά καλών πρακτικών σε όλη την ιεραρχία και όλες τις εγκαταστάσεις, αλλά και τους βασικούς προμηθευτές και πελάτες.
- Να πραγματοποιείται δέσμευση για χρήση και παραγωγή ανακυκλωμένων και ανακυκλώσιμων υλικών, αυξάνοντας την ανθεκτικότητα των προϊόντων και ελαχιστοποιώντας τη συσκευασία μέσα από αποτελεσματικό σχεδιασμό.

- Να πραγματοποιηθεί αντιστάθμιση των εκπομπών άνθρακα με ισοδύναμη μείωση του μέσω π.χ. δενδροφυτεύσεων.

4.2 Πράσινη Οικονομία

Η οικονομία είναι ένας τομέας που αφορά άμεσα την επίδραση του ανθρώπου, τις νοοτροπίες αλλά και τη συμπεριφορά του στο περιβάλλον. Η οικονομία υπάρχει λόγω του ανθρώπου και της κοινωνικής οργάνωσης. Γεγονός που έγινε αντιληπτό μετά την λήξη της βιομηχανικής επανάστασης, η οποία οδήγησε στη δημιουργία νέων σχέσεων ανάμεσα στην κοινωνία και τους ανθρώπους αλλά και μεταξύ τους.

Η στενότητα των πόρων, οι τεράστιες περιβαλλοντικές αλλαγές, η συνεχής καταναλωτική ζήτηση επηρεάζουν την δημόσια υγεία και την ποιότητα της ζωής. Άμεση συνέπεια των παραπάνω στοιχείων ήταν η αλλαγή πλεύσης του τρόπου σκέψης των ανθρώπων διαχείρισης του περιβάλλοντος. Οι πράσινες αυτές επιταγές και η πράσινη ζήτηση αποτέλεσαν την αρχή της Πράσινης Οικονομίας. Η πίεση για την αλλαγή γίνεται τώρα πιο επιτακτική και προωθείται μέσω της διαφήμισης, με σκοπό να γίνει ευρέως γνωστή και να γνωστοποιηθεί σε όλους τους ανθρώπους και τις κοινωνίες πως το περιβάλλον και η κοινωνία συνδέονται άμεσα μεταξύ τους.

Η Πράσινη Οικονομία στοχεύει λοιπόν στην πλήρη αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση της οικονομίας. Στην τεχνολογική μετατροπή της παραγωγής, τον τεχνολογικό μετασχηματισμό της παραγωγικής διαδικασίας σε πιο φιλική για το περιβάλλον και την εκμετάλλευση των αειφορικών κοιτασμάτων ενέργειας ή απλώς της αειφορικής διαχείρισης.

Για να γίνει εφικτή η Πράσινη Οικονομία θα πρέπει όλοι να συμβάλουν. Από τους αγοραστές που παρακολουθούν μόνο το κομμάτι της ζήτησης και όσον αφορά το κομμάτι της πράσινης ζήτησης είναι ακόμα χαμηλό. Αλλά και από τους παραγωγούς και τις επιχειρήσεις που θα πρέπει να συμβάλουν μειώνοντας τις υψηλές τιμές των καταναλωτικών προϊόντων ώστε να γίνουν πιο προσιτά. Θα πρέπει να γίνουν ακόμα και αλλαγές στις κοινωνικές πολιτικές για την οικονομία, ώστε να γίνει Πράσινη Οικονομία και να συμπεριλάβουν επίσης και το περιβαλλοντικό κόστος πέρα από το κοινωνικό.

4.3 Αειφόρος ανάπτυξη

Τα τελευταία χρόνια, έχουν υπάρξει αρκετές έρευνες οι οποίες έχουν προσφέρει άφθονα δεδομένα που δείχνουν την αυξανόμενη υποβάθμιση του περιβάλλοντος. Υπάρχει σταδιακή συνειδητοποίηση ότι η οικονομική ανάπτυξη έχει κάποια όρια που προσδιορίζονται από το πεπερασμένο περιβάλλον του πλανήτη. Η πιο διαδεδομένη άποψη που λέει πως τα πάντα είναι δυνατά να διαθέτουμε «αρκετή ενέργεια και τεχνολογία», άρχισε να αμφισβητείται όταν διαπιστώθηκε η περιορισμένη αντοχή των φυσικών κύκλων, αλλά και οι αστάθμητοι κίνδυνοι από τις παρενέργειες της τεχνολογίας.

Η Λέσχη της Ρώμης, το 1971, με αντικειμενικά επιχειρήματα σχετικά με τον παγκόσμιο πληθυσμό, τους φυσικούς πόρους, τους δείκτες ρύπανσης κλπ. υποστήριξε την ύπαρξη ορίων της ανθρώπινης δραστηριότητας που πρέπει να υπάρχει. Το 1972 έγινε η πρώτη διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών στη Στοκχόλμη για το περιβάλλον. Η οποία υπήρξε αφετηρία μιας σειράς διεθνών δραστηριοτήτων με στόχο την προστασία του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Αυτή όμως που καθόρισε σημαντικά τους στόχους και τις προτεραιότητες της αναγκαίας περιβαλλοντικής και αναπτυξιακής πολιτικής σε διεθνές επίπεδο ήταν η διάσκεψη που έγινε στο Ρίο το 1992, με θέμα το περιβάλλον και την ανάπτυξη. Δέκα χρόνια μετά στη διάσκεψη στο Γιοχάνεσμπουργκ το 2002, έγινε αποτίμηση των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί ή όχι. Ωστόσο, οι περιβαλλοντικές πολιτικές των περισσότερων χωρών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και της περιβαλλοντικής συνειδητοποίησης.

Η αειφορία είναι η σύγχρονη απάντηση στο πρόβλημα των υλικών ορίων της οικονομικής μεγέθυνσης¹⁴. Η αειφόρος ή η βιώσιμη ανάπτυξη έχει ως στόχο την σωστή διαχείριση των φυσικών πόρων, με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι ανθρώπινες ανάγκες του παρόντος, ιδιαίτερα αυτές των φτωχότερων στρωμάτων και του Τρίτου Κόσμου, χωρίς να υπονομεύονται οι ανάγκες του μέλλοντος. Η αειφορία είναι μια προσπάθεια συμβιβασμού των αντιθέσεων μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και περιβάλλοντος. Αποτελεί μια αναπτυξιακή και φιλοπεριβαλλοντική προσέγγιση, δεν ταυτίζεται με την οικολογική άποψη της οικοανάπτυξης και μπορούμε να πούμε πως αντιτίθεται σε ακραίες οικολογικές ή αναπτυξιακές απόψεις.

Η ιδέα της αειφορίας προέρχεται από την ορθολογική εκμετάλλευση του δάσους. Η αειφορία που σχετίζεται με την υλοτομία μπορεί να προσφέρει μια συνεχή παραγωγή ξύλου, η οποία αντιστοιχεί στον «τόκο», ενώ το δασικό «κεφάλαιο» παραμένει σε καλή κατάσταση, ώστε να διαιωνίζεται η παραγωγική του ικανότητα. Η σωστή πολιτική για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών σημαίνει αύξηση της παραγωγικής ικανότητας με σεβασμό όμως των οικολογικών αναγκών, καλύτερες προοπτικές ίσης κατανομής των αγαθών, περιορισμό της δημογραφικής αύξησης κάτω από τα όρια αντοχής των φυσικών συστημάτων.

¹⁴ Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, με τη μελέτη "Το Κοινό μας Μέλλον", 1987

Η αειφόρος ανάπτυξη δεν είναι πάντοτε εφικτή στα περιβαλλοντικά συστήματα. Γενικά όμως χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο ανάλυσης, γιατί επιτρέπει μια εμπειριστωμένη κριτική των διαφόρων οικονομικών επιλογών. Γίνεται προσπάθεια ενσωμάτωσης της περιβαλλοντικής διάστασης στις αναπτυξιακές πολιτικές και αποτελεί ένας είδος συμβιβασμού μεταξύ ανάπτυξης και περιβάλλοντος. Συνεπάγεται μια μείωση στην ταχύτητα της οικονομικής μεγέθυνσης, έννοια αρκετά ασαφής η οποία όμως έχει υιοθετηθεί θεωρητικά τόσο από κυβερνήσεις, όσο και από μη κυβερνητικές οργανώσεις. Επίσης γίνεται εμφάνιση ενδιαφέροντος από το διεθνές κεφάλαιο για επενδύσεις σε διάφορους τομείς, όπως η ανακύκλωση απορριμμάτων, τα υγιεινά προϊόντα, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κλπ. το οποίο ενισχύει την αποδοχή των σχετικών ιδεών από τη διεθνή κοινότητα.

Η αειφόρος ανάπτυξη μπορούμε να πούμε ότι απαιτεί μια πολιτική μακροπρόθεσμου σχεδιασμού σε παγκόσμιο επίπεδο, βασισμένη σε θέσεις αναμφισβήτητες που παρατίθενται παρακάτω:

- Ύπαρξη αλληλεξάρτησης στις περιβαλλοντικές πιέσεις, λόγω του ότι το περιβάλλον αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα.
- Τα οικολογικά και οικονομικά προβλήματα επηρεάζονται το ένα με το άλλο και συνδέονται με παράγοντες κοινωνικούς και πολιτικούς, όπως είναι η ανεργία, η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η μειονεκτική θέση των γυναικών σε πολλές κοινωνίες.
- Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις-βλάβες δεν σταματούν στα εθνικά σύνορα.

Ισχυρό θεμέλιο της αειφόρου ανάπτυξης αποτελεί η ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων με στόχο την κάλυψη των ανθρωπίνων αναγκών στο παρόν και το μέλλον. Αυτό προϋποθέτει αρκετά συχνά την έννοια της κυκλικής κίνησης για τα προϊόντα των φυσικών πόρων, είτε ακολουθώντας τους φυσικούς κύκλους που υπάρχουν στη φύση π.χ. ανανεώσιμοι φυσικοί πόροι, είτε δημιουργώντας τεχνητούς κύκλους π.χ. ανακυκλώσιμοι φυσικοί πόροι. Η μείωση της περιόδου του τεχνητού κύκλου βοηθάει στην αποφυγή ρύπανσης π.χ. γρήγορη ανακύκλωση χρησιμοποιημένων μετάλλων. Αντίθετα ορισμένοι φυσικοί κύκλοι, όπως ο κύκλος του φωσφόρου έχουν πολύ μεγάλη περίοδο, γεγονός που στερεί ουσιαστικά την ιδιότητα του ανανεώσιμου από τον αντίστοιχο φυσικό πόρο. Η σωστή χρήση των ανανεώσιμων φυσικών πόρων όπως είναι το γλυκό νερό, το δάσος, η πανίδα κλπ. περιλαμβάνει εξοικονόμηση και αποφυγή της εξάντλησης, αλλά και προστασία από τη ρύπανση και την υποβάθμιση.

Μερικά παραδείγματα ανανεώσιμων φυσικών πόρων είναι:

- Η αιολική ενέργεια, η οποία προσφέρει παραγωγή ηλεκτρισμού χωρίς να εξαντλεί κάποιο καύσιμο.
- Ένα υπόγειο υδάτινο απόθεμα, από το οποίο η ποσότητα του νερού που αντλείται είναι περιορισμένη ανά μονάδα χρόνου, ώστε η εκμετάλλευση να αντιστοιχεί στον «τόκο», ενώ το υδάτινο «κεφάλαιο» να παραμένει ακέραιο.
- Ένας πληθυσμός ταράνδων, τον οποίο μία πρωτόγονη φυλή κυνηγά, προσφέροντας σ' αυτούς μια μόνιμη ποσότητα τροφής χωρίς να μειώνεται ο πληθυσμός των ζώων.

Ο τρόπος εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία συνδέονται άμεσα. Η ηπιότητα είναι μια ιδιότητα που χαρακτηρίζει μόνο τις τεχνολογίες που εξασφαλίζουν :

- Ανανέωση των φυσικών πόρων
- Διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος
- Αποφυγή κοινωνικών κινδύνων όπως π.χ. σοβαρά ατυχήματα

Η ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων και η χρησιμοποίηση ηπιότερων τεχνολογιών αποτελεί ένα οικονομικό ζήτημα, διότι αυξάνεται σημαντικά το κόστος εκμετάλλευσης, άρα και το κόστος του τελικού προϊόντος, καθιστώντας την ανάπτυξη περισσότερο ποιοτική, αλλά και πιο ακριβή.

Οι στόχοι της αειφόρου ανάπτυξης πιο συγκεκριμένα είναι:

- Η αναζωογόνηση της οικονομικής ανάπτυξης, κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου εξαιτίας της φτώχειας οι άνθρωποι δεν έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιούν συνετά τους φυσικούς πόρους και οι πιέσεις στο περιβάλλον να εντείνονται.

- Η προώθηση μιας ανάπτυξης λιγότερο βλαβερής και δίκαιης κοινωνικά.
- Η ικανοποίηση των βασικών αναγκών του συνεχώς αυξανόμενου αριθμού πληθυσμού στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπως είναι η σωστή διατροφή, η στέγαση, το καθαρό νερό, οι υγιεινές συνθήκες διαβίωσης και η ιατρική περίθαλψη. Η δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης που θα είναι ικανές να εξασφαλίσουν τα ελάχιστα αναγκαία καταναλωτικά αγαθά.
- Η δημογραφική σταθεροποίηση. Η οποία είναι ιδιαίτερα απαραίτητη στις μεγάλες πόλεις του Τρίτου Κόσμου, όπου οι ελλείψεις κατοικίας, νερού, υγιεινής και μαζικών μεταφορών είναι ιδιαίτερα οξείες. Μια επιβράδυνση αύξησης πληθυσμού σ αυτές τις πόλεις θα τις έκανε περισσότερο βιώσιμες.
- Η διατήρηση και αναβάθμιση των φυσικών πόρων, οι οποίοι λόγω του υψηλού επιπέδου κατανάλωσης των βιομηχανικών χωρών, τον αυξανόμενο πληθυσμό και την κατανάλωση των αναπτυσσόμενων χωρών πιέζονται. Σημαντικές για την μείωση της ατμοσφαιρικής και υδάτινης ρύπανσης είναι η εύρεση εναλλακτικών λύσεων στην αγροτική παραγωγή, στις χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες και στην ενέργεια.
- Ο επαναπροσδιορισμός των τεχνολογιών, μέσα από την στροφή των αγοραστών προς την κατεύθυνση των προϊόντων που είναι πιο φιλικά προς το περιβάλλον, έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής, δυνατότητα ανακύκλωσης ή και εξοικονόμησης ενέργειας κλπ.
- Η εισαγωγή οικονομικών και περιβαλλοντικών στόχων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω αποδοχής της κοινωνικής ευθύνης, της αναγνώρισης των ορίων της επιστήμης και της τεχνολογίας στην επίλυση των προβλημάτων, αναγνώρισης των μακροπρόθεσμων συνεπειών των τωρινών αποφάσεων. Η αειφορία απαιτεί τη συμμετοχή των πολιτών στις ευθύνες και στις αποφάσεις.

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

5.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί ο σάλος γύρω από την απειλή της κλιματικής αλλαγής και την εξάντληση των φυσικών πόρων. Η αναγκαιότητα τρόπων αντιμετώπισης τους έχει οδηγήσει τους επενδυτές να συνυπολογίζουν σοβαρά τα θέματα της αειφορίας στις επενδυτικές τους επιλογές. Τα θέματα, συχνά αποτελούν «εξωτερικότητες» δηλαδή επιρροές για τη λειτουργία και τα έσοδα της εταιρείας που δεν επηρεάζονται αποκλειστικά από τους μηχανισμούς της αγοράς. Όπως με όλους τους τομείς της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης το εύρος των έγκαιρων πιθανών ανησυχιών είναι μεγάλο, αλλά μερικές από τις επικεφαλείς περιοχές αναφέρονται παρακάτω:

- Η αλλαγή του κλίματος: Οι παγκόσμιες τάσεις έχουν οδηγήσει τους επενδυτές να βλέπουν μακροπρόθεσμα τα συνταξιοδοτικά ταμεία, τους κατόχους των ασφαλιστικών αποθεματικών κλπ. Και να αρχίσουν να εξετάζουν προσεκτικά τις επενδύσεις τους όσον αφορά τις επιπτώσεις τους στη κλιματική αλλαγή και τα ορυκτά καύσιμα που εξαρτώνται από τις βιομηχανίες φαίνονται τώρα λιγότερα ελκυστικά. Τα οφέλη που θα υπάρξουν από την έγκαιρη δράση αντιμετώπισης της αντισταθμίζουν το κόστος
- Επικίνδυνα απόβλητα: Η διάθεση των βιομηχανικών αποβλήτων γίνεται ολοένα και πιο ρυθμιζόμενη και ως εκ τούτου οι κίνδυνοι που συνδέονται με τις εν λόγω εταιρείες και βιομηχανίες που δημιουργούν και χειρίζονται τοξικά απόβλητα, ακόμα και οι ήπιες βλαβερές ουσίες γίνονται συναφείς με τους επενδυτές. Για παράδειγμα το κόστος που εμπλέκεται με τη διάθεση της σκόνης άνθρακα γίνεται όλο και πιο επαχθείς για την καύση άνθρακα στις μονάδες ηλεκτροπαραγωγής.
- Πυρηνική ενέργεια: Είναι ένας από τους κλασικούς εχθρούς του περιβαλλοντικού κινήματος. Μορφές υπεύθυνων επενδύσεων συχνά επιλέγουν να καταργηθεί η επιλογή των επιχειρήσεων που συνδέονται με την κατασκευή των πυρηνικών σταθμών.

5.2 Ευρώπη 2020

«Η "Ευρώπη 2020" είναι η αναπτυξιακή στρατηγική της ΕΕ για την ερχόμενη δεκαετία. Σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο, θέλουμε η ΕΕ να γίνει μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομία. Αυτές οι τρεις αλληλοσυμπληρούμενες προτεραιότητες θα βοηθήσουν την ΕΕ και τα κράτη μέλη να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής. Πιο συγκεκριμένα, η Ένωση έθεσε πέντε φιλόδοξους στόχους – για την απασχόληση, την καινοτομία, την εκπαίδευση, την κοινωνική ένταξη και το κλίμα/την ενέργεια – προς επίτευξη μέχρι το 2020. Κάθε κράτος μέλος έχει υιοθετήσει τους δικούς του εθνικούς στόχους σε κάθε έναν από αυτούς τους τομείς. Συγκεκριμένες δράσεις τόσο σε επίπεδο ΕΕ όσο και σε εθνικό επίπεδο στηρίζουν τη στρατηγική αυτή.»¹⁵

5.2.1 Προτεραιότητες

Η Ευρωπαϊκή Ένωση καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να ξεπεραστεί η κρίση και να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για μια πιο ανταγωνιστική οικονομία με περισσότερες θέσεις εργασίας.

Στόχος της στρατηγικής "Ευρώπη 2020" είναι μια ανάπτυξη: έξυπνη, με αποτελεσματικότερες επενδύσεις στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία, διατηρήσιμη, χάρη στην αποφασιστική μετάβαση σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και σε μια πιο ανταγωνιστική βιομηχανία και χωρίς αποκλεισμούς, με ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στη μείωση της φτώχειας. Η στρατηγική επικεντρώνεται σε πέντε φιλόδοξους στόχους στους τομείς της απασχόλησης, της έρευνας, της εκπαίδευσης, της μείωσης της φτώχειας και του κλίματος/της ενέργειας.

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία της στρατηγικής "Ευρώπη 2020", θεσπίστηκε ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικής διακυβέρνησης που θα συντονίζει τις δράσεις πολιτικής μεταξύ της ΕΕ και των κρατών μελών.

¹⁵ José Manuel Barroso Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

Οι πέντε στόχοι που τέθηκαν σε επίπεδο ΕΕ για το 2020 είναι οι εξής:

1. Απασχόληση

- απασχόληση του 75% της ηλικιακής κατηγορίας 20-64 ετών

2. Έρευνα και Ανάπτυξη

- Το 3% του ΑΕΠ της ΕΕ πρέπει να επενδύεται στην Έρευνα και την Ανάπτυξη

3. Κλιματική αλλαγή και ενεργειακή βιωσιμότητα

- μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά 20% (ή και 30%, εφόσον οι συνθήκες το επιτρέπουν) σε σχέση με το 1990
- εξασφάλιση του 20% της ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές
- αύξηση κατά 20% της ενεργειακής απόδοσης

4. Εκπαίδευση

- Μείωση των ποσοστών πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου κάτω από 10%
- ολοκλήρωση τριτοβάθμιων σπουδών τουλάχιστον για το 40% της ηλικιακής κατηγορίας 30-34 ετών

5. Καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού

- μείωση τουλάχιστον κατά 20 εκατομμύρια των ατόμων που βρίσκονται ή κινδυνεύουν να βρεθούν σε κατάσταση φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού

5.2.2 Χαρακτηριστικά των στόχων

- Απεικονίζουν γενικά την πρόοδο που θα πρέπει να σημειώσει η ΕΕ σε κύριους τομείς μέχρι το 2020.
- Μετατρέπονται σε εθνικούς στόχους έτσι ώστε κάθε κράτος μέλος να μπορεί να ελέγχει τη δική του πρόοδο.
- Δεν προϋποθέτουν καταμερισμό των υποχρεώσεων – καθώς είναι κοινός στόχος που υλοποιούνται με συνδυασμό εθνικής δράσης και δράσης σε επίπεδο ΕΕ.
- Είναι αλληλένδετοι και αλληλοενισχυόμενοι, δεδομένου ότι:
 - οι βελτιώσεις στην εκπαίδευση συμβάλλουν στην αύξηση της απασχόλησης και τη μείωση της φτώχειας

- η προώθηση της E&A / Καινοτομίας στην οικονομία, όταν συνδυάζεται αποτελεσματικά, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα και δημιουργεί θέσεις εργασίας
- η επένδυση σε καθαρότερες τεχνολογίες καταπολεμά την κλιματική αλλαγή και ταυτόχρονα δημιουργεί νέες ευκαιρίες επιχειρηματικότητας και απασχόλησης.

5.3 Πράσινη Βίβλος

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εγκαινιάζει την Πράσινη Βίβλο όπου προωθεί τον δημόσιο διάλογο με αντικείμενο κυρίως τα θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τα μελλοντικά προγράμματα χρηματοδότησης της έρευνας και της καινοτομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πιο συγκεκριμένα γίνεται λόγος για την υποστήριξη της μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης και τον τρόπο βελτίωσης και διαφοροποίησης του συστήματος χρηματοδοτικής διαμεσολάβησης για την πραγματοποίηση μακροπρόθεσμων επενδύσεων στην Ευρώπη.

Είναι γνωστό πως οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις αντιπροσωπεύουν δαπάνες που αυξάνουν την παραγωγική ικανότητα της οικονομίας. Συνήθως περιλαμβάνει υποδομές ενέργειας, μεταφορών και επικοινωνιών, βιομηχανικές εγκαταστάσεις και εγκαταστάσεις παροχής υπηρεσιών, νέες τεχνολογίες για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και της οικολογίας, καθώς επίσης την εκπαίδευση, την έρευνα και την ανάπτυξη. Η Ευρώπη καλείται να αντιμετωπίσει μεγάλης κλίμακας και μακροπρόθεσμης φύσης επενδυτικές ανάγκες, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση της ανάπτυξης.

Η χρηματοπιστωτική κρίση έχει επηρεάσει την ικανότητα του χρηματοπιστωτικού τομέα της Ευρώπης στο να διοχετεύουν αποταμιεύσεις σε μακροπρόθεσμες επενδύσεις. Η Πράσινη Βίβλος εστιάζει σ αυτό το θέμα ,στο πως δηλαδή μπορεί να βελτιωθεί η διαθεσιμότητα της μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης. Πως οι τράπεζες θα αλλάξουν το σύστημά τους και θα γίνεται πιο άμεση η χρηματοδότηση από τις κεφαλαιαγορές , στο οποίο η συμμετοχή των θεσμικών επενδυτών π.χ. των συνταξιοδοτικών ταμείων θα είναι μεγαλύτερη ή ακόμα στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις χρηματοδοτικές ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, γιατί είναι ικανές να στηρίξουν την ανάπτυξη μακροπρόθεσμα. Και προτείνει πως πρέπει να έχουν πρόσβαση τόσο σε τραπεζική όσο και σε εξωτραπεζική χρηματοδότηση.

6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Μεθοδολογία έρευνας

Στο παράδειγμα μας έχουμε συλλέξει δεδομένα δεκαπέντε εταιρειών τριών συγκεκριμένων χωρών, της Ελλάδας, της Ισπανίας και της Ιταλίας. Σε κάθε χώρα αντιστοιχούν πέντε εταιρείες, στοιχεία των οποίων έχουμε αντλήσει από τη βάση δεδομένων ASSET 4 του Thomson Reuters.

Αρχικά εξετάζουμε τις εταιρείες μία μία ξεχωριστά, βλέπουμε που εστιάζουν το ενδιαφέρον τους και τις διακυμάνσεις που μπορεί να έχουν ανά έτος. Επίσης τονίζουμε τους υψηλότερους δείκτες των τομέων που οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση. Στο τέλος της ανάλυσης της κάθε εταιρίας βγάζουμε ένα συμπέρασμα συγκεντρωτικό, που αφορά την χώρα στην οποία βρίσκονται.

Έπειτα με βάση τα συμπεράσματα που έχουμε πραγματοποιήσει για την χώρα κάνουμε μια σύγκριση ανάμεσα στις τρεις χώρες. Καταγράφουμε που στρέφουν το ενδιαφέρον τους και δικαιολογούμε πως οι εταιρείες που προβληματίζονται για περισσότερους από έναν τομείς τείνουν να είναι πιο αποδοτικές.

Θα ερευνήσουμε κατά πόσο η βελτίωση απόδοσης των δεικτών της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης συνδέονται με την απόδοση των εταιρειών. Δλδ θα δούμε αν οι εταιρείες(επιχειρήσεις) μπορούν να πραγματοποιούν κέρδος ενσωματώνοντας παράλληλα με τους οικονομικούς δείκτες τους, τους κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και εταιρικούς.

6.2 Έρευνα

Όπως αναφέραμε παραπάνω έχουμε επιλέξει να εξετάσουμε 15 εταιρείες τριών συγκεκριμένων χωρών, της Ελλάδας, της Ισπανίας και της Ιταλίας. Αναλυτικότερα οι εταιρείες αυτές είναι οι εξής:

ΕΛΛΑΔΑ

- Alpha Bank S.A.
- Duty Free shops A Corp Operating Dfs
- Eurobank Ergasias S.A
- Hellenic Exchanges S.A.
- Hellenic Petroleum S.A.

ΙΣΠΑΝΙΑ

- Abertis Infaestructuras S.A.
- Acerinox SA
- Antena 3 de television SA
- Banco Popular Espanol SA
- Ebro Foods SA

ΙΤΑΛΙΑ

- Arnoldo Mondadori Editore Spa
- Autogrill SpA
- Banco Popolare Societa Cooperativa
- Fiat SpA
- Finmeccanica SpA

Πιο συγκεκριμένα αναλύουμε μία -μία τις εταιρείες της κάθε χώρας ξεχωριστά για τα έτη 2002-2007. Και τέλος συγκεντρωτικά που στοχεύει κάθε χώρα.

ΕΛΛΑΔΑ:

- Alpha Bank S.A.: Η εταιρεία παρουσιάζει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον οικονομικό, κοινωνικό και εταιρικό τομέα. Στον οικονομικό τομέα παρατηρείται μια αύξηση του δείκτη Net Margin για τα έτη 2002-2004 και από το 2005-2007 μια ελάχιστη μείωση χωρίς όμως να τον επηρεάζει αρνητικά αλλά αντιθέτως να τον κρατάει σε πρωταρχική θέση. Στον κοινωνικό τομέα ο πιο σημαντικός δείκτης είναι ο Total Donations όπου κυριαρχεί σε όλα τα έτη. Στον εταιρικό τομέα η εταιρεία δίνει εξίσου μεγάλη σημασία με τον δείκτη Board Member Mandates επικρατεί των άλλων σε υψηλά επίπεδα. Το 2004 στρέφεται και προς τον περιβαλλοντικό τομέα της.

- Duty Free Shops A Corp Operating Dfs: Η εταιρεία παρουσιάζει ένα μεγάλο ενδιαφέρον για τον οικονομικό της τομέα σε όλα τα έτη από το 2002-2007 με τους δείκτες Long-Term Debt και Return on Invested Capital να πρωταγωνιστούν σε όλες τις εκθέσεις. Τα έτη 2006-2007 η εταιρεία μπαίνει δυναμικά και στον κοινωνικό και εταιρικό τομέα με τους δείκτες Net employment Creation και Board Member Mandates. Η εταιρεία λοιπόν εκτός από το κέρδος της αρχίζει να ενδιαφέρεται και για το προσωπικό της.
- Eurobank Ergasias S.A.: Η εταιρεία εστιάζει στον οικονομικό τομέα με τον δείκτη Dividend Payout Ratio να έχει τις πιο υψηλές αποδόσεις για όλα τα έτη. Ο κοινωνικός τομέας φαίνεται να απασχολεί εξίσου την εταιρεία με τον δείκτη Total Donations να κάνει την εμφάνιση του τα περισσότερα έτη. Όμως και ο εταιρικός τομέας με τον δείκτη Extra Financial ενδιαφέρει την εταιρεία για τα έτη 2002-2007. Από το 2003 και μετά υπάρχει και ένα μικρό ενδιαφέρον για τον περιβαλλοντικό τομέα.
- Hellenic Exchanges: Η εταιρεία στοχεύει στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα της. Στον οικονομικό τομέα της ο υψηλότερος δείκτης της είναι ο Long-Term Debt ο οποίος χρησιμοποιείται σε όλα τα έτη. Ο κοινωνικός τομέας κάνει την εμφάνιση του το έτος 2004 και διατηρείται μέχρι το 2007 με το δείκτη Salary Gap να κυριαρχεί. Φαίνεται όμως να απασχολεί την εταιρεία και ο εταιρικός τομέας ο οποίος δεν αποτελεί προτεραιότητα αλλά ωστόσο εμφανίζεται σε όλα τα έτη .
- Hellenic Petroleum: Η εταιρεία δείχνει να ενδιαφέρεται για τον οικονομικό τομέα της τα έτη 2002-2007 με τον δείκτη Employee Productivity να έχει πρωταγωνιστική θέση έναντι των υπολοίπων. Από το 2003 παρουσιάζει ενδιαφέρον και για τους υπόλοιπους τομείς της (της κοινωνίας ,της εταιρικής διακυβέρνησης και του περιβάλλοντος) το οποίο μπορεί να είναι σχετικά μικρό αλλά διατηρείται και τα επόμενα χρόνια μέχρι το 2007 .

Στην Ελλάδα για τα έτη 2002-2007 παρατηρείται από τις από εταιρείες ενδιαφέρον κυρίως για τον οικονομικό και κοινωνικό τομέα. Αποτελούν πρώτη προτεραιότητα για αυτές και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα μακροπρόθεσμα χρέη τους, στο περιθώριο κέρδους, στην απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, αλλά και πέρα από την επίτευξη του κέρδους τους οι εταιρείες φαίνεται να ενδιαφέρονται και για την κοινωνία. Τους ανθρώπους που ανήκουν σε αυτές (δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό τους), τις δωρεές που πραγματοποιούν και τα μισθολογικά χάσματα που μπορεί να υπάρχουν. Ο εταιρικός τομέας παρόλο που δεν αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για αυτές υπάρχει σχεδόν σε όλες και για όλα τα έτη της έρευνας μας. Οι εταιρείες ευαισθητοποιούνται για το περιβάλλον και προσπαθούν να ενσωματώσουν στις προτεραιότητες τους το σεβασμό προς αυτό, παρόλο που οι δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι ελάχιστοι παρουσιάζουν αύξηση ειδικά μετά το 2005. Ασχολούνται με την καλύτερη χρήση του νερού και την ανακύκλωση του και την πολιτική μείωσης εκπομπής ρυπογόνων αερίων.

ΙΣΠΑΝΙΑ

- Abertis Infaestructuras S.A: Η εταιρεία για τα έτη 2002-2007 παρουσιάζει στις εκθέσεις της ενδιαφέρον για τον οικονομικό και κοινωνικό τομέα της. Στον οικονομικό τομέα απασχολεί το μεγαλύτερο μέρος της, με το δείκτη Net Margin να κυριαρχεί και να παραμένει σταθερά αυξημένος για έτη 2002-2003 και τα έτη 2004-2007 να δίνει την θέση του στον δείκτη Client Satisfaction Report. Στον κοινωνικό τομέα από το 2002-2005 κυριαρχεί ο δείκτης Net Employment Creations όπου το 2006-2007 αποκτά αξιοσημείωτο ενδιαφέρον ο δείκτης Family Friendly. Σ'όλη τη διάρκεια της έκθεσης παρατηρείται επίσης ένα μικρό ενδιαφέρον για τον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης και τον περιβαλλοντικό τομέα από το 2003-2007 με ιδιαίτερη αύξηση δεικτών το 2005. Το ενδιαφέρον στρέφεται γύρω από τις ανακυκλώσιμες μορφές ενέργειας, την ανακύκλωση του νερού, την ανακύκλωση των αποβλήτων, τα πράσινα κτίρια και τη μείωση των εκπομπών αερίων των θερμοκηπίων.
- Accerinox SA: Η εταιρεία φαίνεται να έχει επενδύσει ένα μεγάλο μέρος της στους δείκτες του οικονομικού της τομέα. Από το 2002-2005 πρωταγωνιστεί ο δείκτης Long-Term Debt κατέχοντας τα υψηλότερα ποσοστά. Το 2005 μέχρι και το 2007 τη θέση του καταλαμβάνει ο δείκτης Pension Underfunding. Η εταιρεία επενδύει και στον κοινωνικό της τομέα με τον δείκτη Net Employment Creation να κυριαρχεί τα έτη 2002-2003. Ύστερα το ενδιαφέρον της για τον συγκεκριμένο τομέα να εξαφανίζεται τα έτη 2004-2005 και επανεμφανίζεται τα έτη 2006-2007 με τους δείκτες Salary Gap και Human Rights Policy. Το ενδιαφέρον που δείχνει για το τομέα του περιβάλλοντος (γίνεται λόγος για την κλιματική αλλαγή και την ανακύκλωση του νερού) και της εταιρικής διακυβέρνησης είναι σχετικά μικρό.
- Antenna 3 de television SA: Η εταιρεία φαίνεται να επενδύει ένα μεγάλο μέρος της σε δείκτες του οικονομικού τομέα και ένα μικρό στον κοινωνικό τομέα, στο τομέα του περιβάλλοντος και τον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης. Στον οικονομικό τομέα ο δείκτης Stock Option Dilution κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό των οικονομικών δεικτών σε όλα τα έτη της έκθεσης της. Στον κοινωνικό τομέα τα έτη 2002-2004 κυριαρχεί ο δείκτης Awards, ενώ από το 2005 τη θέση του παίρνει ο δείκτης Donations in General ο οποίος και διατηρείται μέχρι και το 2006 (το 2007 δεν υπάρχουν δείκτες κοινωνικού τομέα). Το ενδιαφέρον της εταιρείας για την εταιρική διακυβέρνηση είναι μικρό και παρατηρείται από το 2003-2005 με τον δείκτη Board Member Mandates. Στον περιβαλλοντικό τομέα η εταιρεία δείχνει ενδιαφέρον το 2006-2007 με τον δείκτη Green house Gas Emissions(γίνεται προσπάθεια για μείωση των εκπομπών αερίων των θερμοκηπίων).
- Banco Popular Espanol SA: Η εταιρεία ενδιαφέρεται για τον οικονομικό τομέα της με τον δείκτη Net Margin να παρουσιάζει αύξηση τα έτη 2002-2003 και τον δείκτη Credit Ratings τα έτη 2004-2007. Στον κοινωνικό τομέα η εταιρεία δείχνει μικρό ενδιαφέρον με τον δείκτη Total Donations να εμφανίζεται το 2003. Μετά

το 2005 ειδικά υπάρχει αύξηση των δεικτών του κοινωνικού τομέα αλλά επικρατεί πάλι ο ίδιος δείκτης με ιδιαίτερα αυξημένα ποσοστά. Το ενδιαφέρον της εταιρίας για τον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης παρουσιάζει όμως μια σταδιακή μείωση με το πέρασμα των χρόνων από το 2002 μέχρι το 2007. Ο τομέας του περιβάλλοντος κάνει την εμφάνιση του το 2005 και σταδιακά μέχρι το 2007 παρουσιάζει αύξηση των δεικτών του(εστιάζει στα ρίσκα που έχει η κλιματική αλλαγή και στην μείωση εκπομπής αερίων των θερμοκηπίων).

- Ebro Foods SA: Η εταιρεία επενδύει αποκλειστικά σε δείκτες του οικονομικού και κοινωνικού τομέα με μία μοναδική εμφάνιση του περιβαλλοντικού το έτος 2003. Στον οικονομικό τομέα παρουσιάζεται μια αύξηση των δεικτών από το 2002-2003, από το 2004 υπάρχει μείωση η οποία παραμένει σταθερή τα έτη 2005-2006 και αυξάνεται ελάχιστα πάλι το 2007. Ο δείκτης που εμφανίζεται τις περισσότερες φορές και είναι ο πιο υψηλός είναι ο Stock Options. Στον κοινωνικό τομέα τώρα τα έτη 2002-2004 κυριαρχεί ο σταθερά υψηλός δείκτης Donations in General. Το 2005 δεν υπάρχει κανένα ενδιαφέρον της εταιρείας προς τον συγκεκριμένο τομέα, πράγμα που αλλάζει από το 2006 και διατηρείται μέχρι και το 2007 με υψηλότερο δείκτη τον Salary Gap. Το 2003-2005 παρουσιάζεται ένα αξιοσημείωτο ενδιαφέρον για το περιβάλλον που αφορά τις εκπομπές ρυπογόνων αερίων των θερμοκηπίων, την ανακύκλωση του νερού, τα πράσινα κτίρια και τα περιβαλλοντικά σήματα και βραβεία.

Στην Ισπανία το ενδιαφέρον των εταιρειών του δείγματος μας επικεντρώνεται στους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας, παραγκωνίζοντας τον τομέα του περιβάλλοντος και της εταιρικής διακυβέρνησης. Στοχεύουν στην μεγιστοποίηση του καθαρού κέρδους και των κεφαλαίων τους και επενδύουν αρκετά πάνω σε αυτό. Δίνουν έμφαση στην σύνταξη υποχρηματοδότησης και στις εκθέσεις ικανοποίησης των πελατών. Προσπαθούν να είναι συνεπής και στον τομέα της κοινωνίας φροντίζοντας να επενδύουν σ αυτόν και να τον έχουν ως δευτερεύοντα στόχο αλλά εξίσου σημαντικό με το κέρδος τους. Προσέχουν τους εργαζόμενους, προωθούν νέες θέσεις εργασίας, φροντίζουν για τα ανθρώπινα δικαιώματα, προσπαθούν να βελτιώσουν τα μισθολογικά χάσματα που μπορεί να υπάρχουν και να αυξήσουν τις δωρεές που πραγματοποιούνται. Ο τομέας του περιβάλλοντος παρόλο που δεν αποτελεί πρωταρχικό ή δευτερεύον στόχο των εταιρειών έχει ενσωματωθεί σταδιακά από το 2005 σχεδόν σε όλες τις εταιρείες, γεγονός που αποδεικνύει το ενδιαφέρον τους για το περιβάλλον. Μπορεί να μην είναι μεγάλο ωστόσο όμως είναι αρκετά αισιόδοξο.

ΙΤΑΛΙΑ

- Arnoldo Mondadori Editore SpA: Η εταιρεία επενδύει σε δείκτες που αφορούν την οικονομία της, τη κοινωνία της και την εταιρική της διακυβέρνηση τα έτη

2002-2007. Πιο συγκεκριμένα θεωρεί αρκετά σημαντικό τομέα τον τομέα της οικονομίας της όπου και επενδύει τους περισσότερους δείκτες της, εκ των οποίων ο πιο σημαντικός είναι ο Dividend Payout Ratio τον οποίο συναντάμε σε όλα τα έτη 2002-2007 της έκθεσης που εξετάσαμε. Ο τομέας της κοινωνικής διακυβέρνησης την απασχόλησε αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό όσο ο προηγούμενος τομέας. Οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν παρόλο που ήταν ελάχιστοι εναλλάσσονταν συνέχεια. Το 2006 παρατηρούμε ένα ενδιαφέρον της εταιρείας προς τον κοινωνικό τομέα με τον δείκτη Net Employment Creation να πρωταγωνιστεί. Ενδιαφέρον προς το περιβάλλον δεν εκδηλώνεται σε καμία χρονιά.

- Autogrill SpA: Η εταιρεία στρέφεται προς τον οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό της τομέα. Στον οικονομικό τομέα εμφάνιση κάνει ο δείκτης Return on Equity το 2003 ο οποίος το 2004 δίνει την θέση του στον δείκτη Operating Income Growth όπου και παραμένει σε υψηλά ποσοστά μέχρι και το 2005. Το 2006-2007 δίνει την θέση του και εκείνος στον δείκτη Return of Ratio. Στο κοινωνικό τομέα το ενδιαφέρον υπάρχει από το 2002 με τον δείκτη Awards να έχει υψηλά ποσοστά μέχρι το 2003. Το 2004 υψηλά ποσοστά έχει ο δείκτης Internal Promotion όπου και τα διατηρεί και το 2005. Το 2006 μέχρι το 2007 ανεβαίνει στη θέση του ο δείκτης Salaries Allocation. Στο τομέα του περιβάλλοντος η εταιρεία δραστηριοποιείται δυναμικά το 2004 με τον δείκτη Sustainable Transportation όπου διατηρείται σε υψηλά ποσοστά μέχρι και το 2007. Στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης το ενδιαφέρον της εταιρείας εμφανίζεται από το 2003 αλλά διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα.
- Banco Popolare Societa Cooperativa: Η εταιρεία επενδύει κυρίως στον οικονομικό και κοινωνικό της τομέα, παρόλα αυτά δείχνει και ένα μικρό ενδιαφέρον στο τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης και του περιβάλλοντος. Στον οικονομικό τομέα κυριαρχεί ο δείκτης Net Margin με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά από το 2002-2006. Τη θέση του παίρνει το 2007 ο δείκτης Revenue Growth. Στον κοινωνικό τομέα από το 2002-2004 τα υψηλότερα ποσοστά κατέχει ο δείκτης Awards, το 2005-2006 ο Personal Turnover το 2007 αλλάζει πάλι και πρώτος αναδεικνύεται ο δείκτης Net employment Creation. Το ενδιαφέρον της εταιρείας για τον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης παρουσιάζεται τα έτη 2002-2004 και το 2007 με τον δείκτη Majority Shares. Ο τομέας του περιβάλλοντος απασχόλησε την εταιρεία μόνο το έτος 2006 με τον δείκτη Waste Reduction.
- Fiat SpA: Η εταιρεία δείχνει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον τομέα της οικονομίας, της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και ένα μικρό στις εταιρικής διακυβέρνησης. Στον οικονομικό τομέα τώρα από το 2002 μέχρι και τις αρχές του 2005 παρατηρείται σταδιακή μείωση του υψηλότερου δείκτη του Stock Option Dilution. Από το 2005 μέχρι το 2006 κυριαρχεί ο δείκτης Non Audit Fees Ratio και το 2007 δίνει τη θέση του στο δείκτη Client Satisfaction Report με αρκετά υψηλά ποσοστά. Στον κοινωνικό τομέα υψηλά ποσοστά για τα έτη 2002-2007 κατέχουν δύο δείκτες ο Human Rights και ο Bonus Plan. Στο τομέα του περιβάλλοντος ο δείκτης Sustainable Transportation κατέχει υψηλά ποσοστά σε

όλα τα έτη και μπορούμε να πούμε πως το ενδιαφέρον αυτής της εταιρείας επικεντρώνεται πάρα πολύ στο θέμα της προστασίας του περιβάλλοντος. Ο τομέας της εταιρικής διακυβέρνησης απασχόλησε την εταιρεία μόνο τα έτη 2004-2006 (ελάχιστα θα μπορούσαμε να πούμε) με πιο συχνό δείκτη τον Extra Financial Transparency.

- Finmeccanica SpA: Η εταιρεία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε δείκτες που αφορούν τον οικονομικό και κοινωνικό τομέα της. Στον κοινωνικό τομέα λοιπόν από το 2002-2003 ο δείκτης που κατέχει τα υψηλότερα ποσοστά είναι ο Dividend Payout Ratio. Από 2005 μέχρι και το 2007 παρατηρούμε ότι ο δείκτης Cash Flow αναδεικνύεται πρώτος. Στον κοινωνικό τομέα τα έτη 2002-2004 επικρατέστερος δείκτης είναι Salaries Allocation, όπου τα έτη 2005-2007 δίνει τη θέση του σε δυο άλλους δείκτες τον Internal Promotion και τον Bonus plan. Το ενδιαφέρον για το περιβάλλον ξεκινάει από το έτος 2005 και συνεχίζεται μέχρι και το 2007 με υψηλότερο δείκτη τον Climate Change Risks/Opportunities. Η εταιρική διακυβέρνηση απασχόλησε την εταιρεία μόνο τα έτη 2003, 2005 και 2006 με τον δείκτη Percentage of Independent Board Members.

Στην Ιταλία οι εταιρείες που πήραμε ως δείγμα επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα. Επενδύουν πάνω σε δείκτες που βοηθούν να γίνουν καλύτεροι και αποδοτικότεροι στους δύο αυτούς τομείς. Να επιτύχουν καλύτερη οικονομική ανάπτυξη, μεγαλύτερα κέρδη και κεφάλαια. Ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό τους, τα μόνους των υπαλλήλων τους και ανθρώπινα δικαιώματα τους. Ο τομέας της εταιρικής διακυβέρνησης και του περιβάλλοντος στην Ιταλία έχει αρχίσει σιγά-σιγά με τα χρόνια να αναπτύσσεται αλλά ακόμα παραμένει σε αρχικό στάδιο. Όσον αφορά το περιβάλλον η βιώσιμη ανάπτυξη και η κλιματική αλλαγή αρχίζουν να προβληματίζουν τις εταιρείες. Στην εταιρική διακυβέρνηση τα θέματα που προβληματίζουν είναι η οικονομική διαφάνεια και πλειοψηφία των μετοχών.

6.3 ΕΛΛΑΔΑ-ΙΣΠΑΝΙΑ-ΙΤΑΛΙΑ

Σύμφωνα με την ανάλυση που πραγματοποιήσαμε, χρησιμοποιώντας ως δείγματα τις δημοσιοποιημένες εκθέσεις 15 εταιρειών για τα έτη 2002-2007 από τη βάση δεδομένων ASSET 4 του Thomson Reuters καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι τρεις αυτές χώρες έχουν πάρα πολλά κοινά στοιχεία. Η Ελλάδα, η Ισπανία και η Ιταλία τρεις μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες εστιάζουν και επενδύουν σε δείκτες που αφορούν κυρίως τον οικονομικό και κοινωνικό τους τομέα. Στον οικονομικό τομέα οι δείκτες

και των τριών χωρών είναι αυξημένοι. Έχουν και οι τρεις ως πρωταρχικό στόχο τους την οικονομική ανάπτυξη, επενδύουν στην μεγιστοποίηση του κέρδους/κεφαλαίων τους, τα μακροπρόθεσμα χρέη τους. Η μόνη διαφορά είναι πως η Ελλάδα ασχολείται επιπλέον με τις ταμειακές ροές και τα λειτουργικά έσοδα.

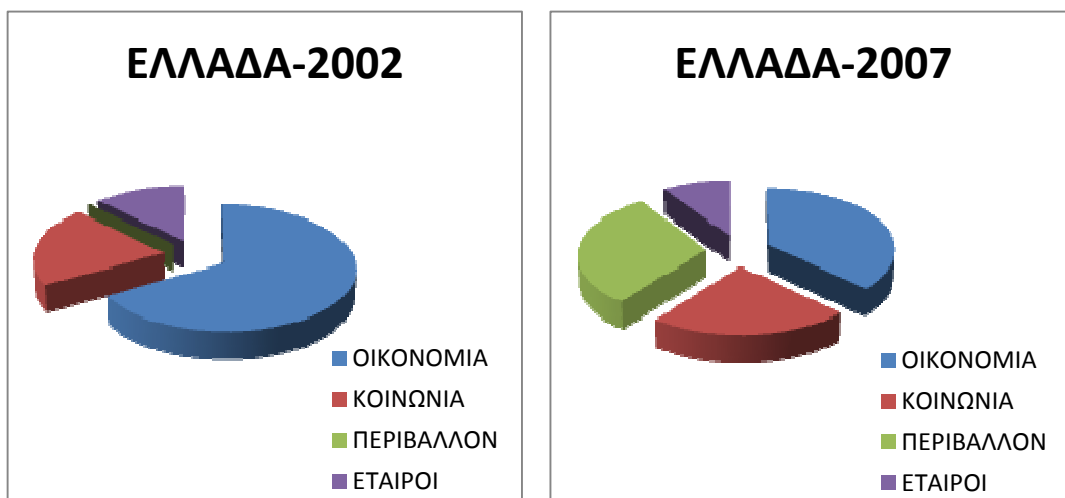
Στον κοινωνικό τομέα δραστηριοποιούνται στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, προωθούν νέες θέσεις εργασίας, και προσπαθούν όσο μπορούν να βελτιώνουν τα μισθολογικά χάσματα που υπάρχουν. Κάνουν πιο ανταγωνιστικό το περιβάλλον της εργασίας με την προϋπόθεση μόνον και γενικότερα το ενδιαφέρον τους στρέφεται προς το ανθρώπινο δυναμικό. Η Ελλάδα και η Ισπανία επικεντρώνονται σε ακόμα ένα δείκτη του κοινωνικού τομέα, αυτό των δωρεών σε ιδρύματα.

Στον περιβαλλοντικό τομέα το ενδιαφέρον των χωρών υπάρχει αλλά εκφράζεται σε πολύ μικρό ποσοστό αλλά ωστόσο είναι αξιοσημείωτο. Και οι τρεις χώρες ενδιαφέρονται για την κλιματική αλλαγή που έχει υποστεί το περιβάλλον, κατανοούν πως πρέπει να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της και προσπαθούν να συμβάλλουν σ αυτό με διάφορους τρόπους. Στην Ελλάδα γίνεται λόγος για την ορθότερη χρήση του νερού, την ανακύκλωση του και για την μείωση των ρυπογόνων αερίων των θερμοκηπίων. Τα ίδια ισχύουν και στην Ισπανία με τη διαφορά ότι προωθούν επιπλέον τα πράσινα κτίρια και τα περιβαλλοντικά σήματα/βραβεία. Στην Ιταλία η διαφορά είναι ότι δίνουν έμφαση στην βιώσιμη ανάπτυξη.

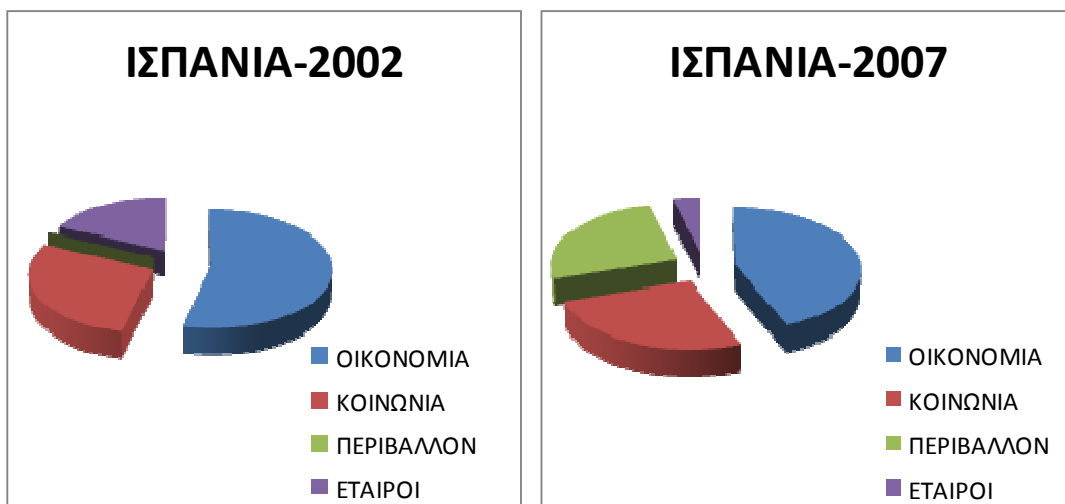
Στον εταιρικό τομέα το ενδιαφέρον των εταιρειών του δείγματος μας είναι εξαιρετικά μικρό. Στην Ισπανία είναι σχεδόν ανύπαρκτο. Στην Ελλάδα και στην Ιταλία οι εταιρείες του δείγματος μας προσπαθούν να βελτιώσουν την οικονομική τους διαφάνεια και επενδύουν σε αυτό. Η διαφορά είναι ότι στην Ελλάδα εστιάζουν στα υψηλά πακέτα αποδοχών ενώ στην Ιταλία εστιάζουν στην πλειοψηφία των μετοχών.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τους τομείς που επικέντρωναν το ενδιαφέρον τους οι επιχειρήσεις της κάθε χώρας σε μορφή γραφήματος για τα έτη 2002 και 2007.

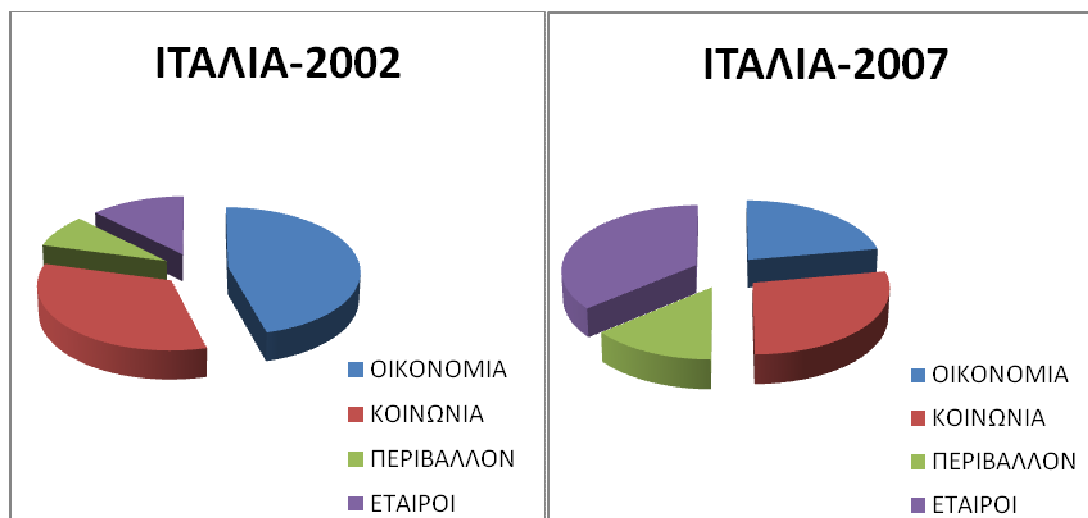
Πίνακες 1-2.



Πίνακες 3-4.



Πίνακες 4-5.



6.4 Συμπεράσματα

Μέσα από την έρευνα που διεξήγαμε παρατηρήσαμε πως οι εταιρείες που χρησιμοποιούν στις δημοσιευμένες εκθέσεις τους δείκτες που ανήκουν σε περισσότερους από έναν τομείς, τείνουν να έχουν πιο αυξημένους δείκτες και για μεγαλύτερη διάρκεια έναντι αυτών που επενδύουν σε έναν δείκτη. Η έρευνα μας έδειξε πως οι εταιρείες αυτές είναι πιο ανταγωνιστικές και αποδοτικές και με το πέρασμα του χρόνου χρησιμοποιώντας δείκτες από όλους τους τομείς γίνονται πιο αξιόπιστες. Βλέπουμε πως όσο οι εταιρείες επενδύουν στην βελτίωση των δεικτών της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης και τα καταφέρνουν τόσο βελτιώνεται και η απόδοσή τους.

Άρα συμπεραίνουμε πως η βελτίωση των δεικτών της Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Εταιρικής Διακυβέρνησης συνδέεται άμεσα με την απόδοση των εταιρειών. Γι αυτό οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύουν σε όσους περισσότερους δείκτες μπορούν, να ενδιαφέρονται όχι μόνο για την επίτευξη κέρδους αλλά και για τους εργαζόμενους, για την κοινωνία και για το περιβάλλον. Θα πρέπει οι εταιρείες να επενδύουν στην βιώσιμη ανάπτυξη τους και στο σεβασμό του περιβάλλοντος και των ενδιαφερόμενων μερών.

6.5 Δεδομένα έρευνας

			OVERALL SUMMARY					
			HIGH KPIs			LOW KPIs		
A/A	FIRMS	YEARS	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score	KPI Title	KPI Value	KPI Percentile Score
	ΕΛΛΑΔΑ							
33	Alpha Bank S.A.	2002	Board Member Mandates	0.42 mandates	96.03%	Debt to Equity	6.31	3.24%
33	Alpha Bank S.A.	2002	Extra-Financial Transparency	Yes	95.09%	Revenue Growth	-10.7 %	4.43%
33	Alpha Bank S.A.	2002	Total Donations	0.23 %	92.40%	Net Employment Creation	-18.7 %	4.63%
33	Alpha Bank S.A.	2002	Personnel Turnover	2.5 %	82.81%	Profit Warnings	Yes	6.70%
33	Alpha Bank S.A.	2002	Net Margin	12.4 %	81.05%	Audit Committee Independence	0%	7.14%
33	Alpha Bank S.A.	2002	Return on Equity	17.6 %	77.79%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.92%
33	Alpha Bank S.A.	2002				Training Hours	15 Hours/Employee	8.06%
33	Alpha Bank S.A.	2002				Comp Committee Management Independence	No	12.05%
33	Alpha Bank S.A.	2002				Operating Income Growth	-66.1 %	13.55%
33	Alpha Bank S.A.	2002				Resource Reduction Policy	No/No	15.29%
33	Alpha Bank S.A.	2002				Board Background and Skills	No	17.41%
33	Alpha Bank S.A.	2002				Emission Reduction Policy	No/No	19.31%
33	Alpha Bank S.A.	2002				Return on Invested Capital	1.6 %	21.32%
33	Alpha Bank S.A.	2002				Comp Committee Independence	33%	23.90%
33	Alpha Bank S.A.	2003	Board Member Mandates	0.54 mandates	96.33%	Audit Committee Independence	0%	5.49%
33	Alpha Bank S.A.	2003	Total Donations	0.32 %	93.26%	Revenue Growth	-12.8 %	6.73%
33	Alpha Bank S.A.	2003	Extra-Financial Transparency	Yes	93.09%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.89%
33	Alpha Bank S.A.	2003	Net Margin	20.4 %	90.22%	Debt to Equity	3.03	9.54%
33	Alpha Bank S.A.	2003	Pension Underfunding	0.5 %	86.57%	Resource Reduction Policy	No/No	11.73%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Comp Committee Management Independence	No	11.84%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Board Background and Skills	No	14.47%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Emission Reduction Policy	No/No	15.02%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Percentage of Independent Board Members	15%	17.88%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Comp Committee Independence	25%	18.62%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Return on Invested Capital	2.7 %	21.16%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Training Hours	15 Hours/Employee	21.79%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36%
33	Alpha Bank S.A.	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79%

33	Alpha Bank S.A.	2004	Water Use	5.94 m3/USD mio	96.07%	Pension Underfunding	27.7 %	2.79%
33	Alpha Bank S.A.	2004	Board Member Mandates	0.46 mandates	94.20%	Audit Committee Independence	0%	3.73%
33	Alpha Bank S.A.	2004	Extra-Financial Transparency	Yes	93.95%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies	Yes	3.78%
33	Alpha Bank S.A.	2004	Net Margin	26.5 %	91.51%	Training Hours	8 Hours/Employee	8.09%
33	Alpha Bank S.A.	2004	Donations in General	Yes/Yes	87.76%	Debt to Equity	3.54	9.16%
33	Alpha Bank S.A.	2004	Waste Reduction	Yes	82.60%	Percentage of Independent Board Members	15%	11.08%
33	Alpha Bank S.A.	2004	Long-Term Debt	0.87	79.55%	Board Background and Skills	No	13.07%
33	Alpha Bank S.A.	2004	Energy Efficiency Initiatives	No/Yes	77.17%	Comp Committee Independence	33%	15.10%
33	Alpha Bank S.A.	2004	Personnel Turnover	3.6 %	76.22%	Emission Reduction Policy	No/No	18.50%
33	Alpha Bank S.A.	2004				Revenue Growth	-4.2 %	19.01%
33	Alpha Bank S.A.	2004				Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.46%
33	Alpha Bank S.A.	2004				Return on Invested Capital	3.4 %	19.96%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Water Use	5.53 m3/USD mio	96.77%	Audit Committee Independence	0%	4.16%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Family Friendly	Yes	96.06%	Pension Underfunding	24.1 %	4.34%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Board Member Mandates	0.71 mandates	90.03%	Debt to Equity	4.51	6.10%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Board Specific Skills	100%	89.91%	Comp Committee Independence	33%	11.58%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Net Margin	27.9 %	89.37%	Percentage of Independent Board Members	14%	13.93%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Internal Promotion	Yes	88.05%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	15.26%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Dividend Payout Ratio	0.68	85.33%	Return on Invested Capital	3.9 %	17.15%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Waste Reduction	Yes	83.06%	Is or was the Chairman also CEO	No/Yes	17.17%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Total Donations	0.11 %	80.72%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	4 members	23.26%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Net Employment Creation	14.5 %	80.18%	Human Rights Policy	No/No	23.96%
33	Alpha Bank S.A.	2005	Operating Income Growth	121.9 %	75.65%	Vision and Strategy Policy	No	24.07%
33	Alpha Bank S.A.	2006	Family Friendly	Yes	95.55%	Audit Committee Independence	0%	4.15%
33	Alpha Bank S.A.	2006	Water Use	7.30 m3/USD mio	93.56%	Training Hours	6 Hours/Employee	4.62%
33	Alpha Bank S.A.	2006	Board Member Mandates	0.71 mandates	90.90%	Pension Underfunding	18.6 %	4.85%
33	Alpha Bank S.A.	2006	Internal Promotion	Yes	87.30%	Debt to Equity	5.34	6.89%
33	Alpha Bank S.A.	2006	Net Margin	23.1 %	84.99%	Board Background and Skills	No	9.53%
33	Alpha Bank S.A.	2006	Donations in General	Yes/Yes	82.51%	Comp Committee Independence	33%	10.43%
33	Alpha Bank S.A.	2006	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	79.97%	Return on Invested Capital	3.5 %	11.45%
33	Alpha Bank S.A.	2006	Total Donations	0.09 %	77.13%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	14.15%

33	Alpha Bank S.A.	2006	Board Experience	7.3 years	76.24%	Percentage of Independent Board Members	20%	14.41%
33	Alpha Bank S.A.	2006	Dividend Payout Ratio	0.54	75.23%	Lost Days	1,719.49 per mio work hrs	17.74%
33	Alpha Bank S.A.	2006				Is or was the Chairman also CEO	No/Yes	17.90%
33	Alpha Bank S.A.	2006				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	4 members	22.11%
33	Alpha Bank S.A.	2006				Human Rights Policy	No/No	22.29%
33	Alpha Bank S.A.	2006				Vision and Strategy Policy	No	23.56%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Water Use	4.42 m3/USD mio	96.41%	Audit Committee Independence	33%	7.07%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Energy Use	11.91 GJ/USD mio	94.77%	Term Duration	5 years	7.99%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Personnel Turnover	3.6 %	93.73%	Board Background and Skills	No	9.18%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Board Member Mandates	0.64 mandates	93.41%	Debt to Equity	2.99	9.30%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Environmental Labels and Awards	Yes	90.48%	Percentage of Independent Board Members	27%	9.53%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Greenhouse Gas Emissions	3.04 Tons/USD mio	88.33%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	10.75%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Net Margin	22.6 %	85.96%	Training Costs	312 USD/Employee	14.64%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Revenue Growth	26.7 %	82.60%	Is or was the Chairman also CEO	No/Yes	18.69%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Stock Option Dilution	0.00 %	81.56%	Comp Committee Independence	66%	19.00%
33	Alpha Bank S.A.	2007	Total Donations	0.09 %	75.66%	Human Rights Policy	No/No	19.65%
33	Alpha Bank S.A.	2007				Lost Days	1,725.54 per mio work hrs	20.49%
33	Alpha Bank S.A.	2007				Return on Invested Capital	5.7 %	20.51%
33	Alpha Bank S.A.	2007				Board Specific Skills	27%	20.93%
33	Alpha Bank S.A.	2007				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	4 members	22.02%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2002	Long-Term Debt	1.00	99.11%	Majority Shares	83.3 %	1.85%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2002	Return on Invested Capital	26.5 %	96.99%	Salary Gap	248.0	4.24%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2002	Debt to Equity	0.00	96.88%	Salaries	24,750 USD/Employee	7.09%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2002	Return on Equity	25.7 %	90.07%	Audit Committee Independence	0%	7.14%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2002	Dividend Payout Ratio	0.77	85.93%	Highest Remuneration Package	6.14 USD mio	7.17%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2002	Net Margin	13.9 %	83.97%	Term Duration	5 years	10.52%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2002	Liquidity	1.79	75.07%	Resource Reduction Policy	No/No	15.29%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2002				Board Background and Skills	No	17.41%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2002				Emission Reduction Policy	No/No	19.31%

224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003	Long-Term Debt	1.00	98.68%	Majority Shares	80.6 %	1.32%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003	Return on Invested Capital	30.0 %	96.16%	Audit Committee Independence	0%	5.49%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003	Debt to Equity	0.02	95.07%	Salaries	30,159 USD/Employee	8.54%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003	Return on Equity	27.6 %	91.56%	Term Duration	5 years	9.48%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003	Dividend Payout Ratio	0.91	89.00%	Salary Gap	80.3	10.87%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003	Revenue Growth	17.6 %	86.42%	Resource Reduction Policy	No/No	11.73%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003	Net Margin	15.0 %	83.19%	Board Background and Skills	No	14.47%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003	Operating Income Growth	63.5 %	82.53%	Emission Reduction Policy	No/No	15.02%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003	Employee Cost	11.4 %	75.68%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003				Donations in General	No/No	23.90%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2003				Salaries Allocation	11.4 %	24.32%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Long-Term Debt	1.00	97.25%	Majority Shares	71.1 %	4.63%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Return on Invested Capital	33.2 %	96.34%	Term Duration	5 years	6.51%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Debt to Equity	0.00	96.08%	Salaries	30,070 USD/Employee	10.14%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Cash Flow Growth	528.9 %	96.03%	Percentage of Independent Board Members	15%	11.06%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Dividend Payout Ratio	0.88	94.88%	Board Background and Skills	No	13.05%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Client Satisfaction Report	Yes	93.61%	Resource Reduction Policy	No/No	13.87%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Return on Equity	32.8 %	91.53%	Emission Reduction Policy	No/No	18.48%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	0 members	84.20%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.44%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Net Margin	17.9 %	81.72%	Donations in General	No/No	20.40%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Awards	Yes	78.30%	Audit Committee Independence	67%	20.97%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Operating Income Growth	73.4 %	77.96%			
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.31%			
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2004	Revenue Growth	11.4 %	75.31%			
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005	Long-Term Debt	1.00	97.22%	Compensation Controversies	Yes	0.35%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005	Dividend Payout Ratio	1.11	96.38%	Health & Safety Compliance	142,08	0.64%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005	Debt to Equity	0.00	95.88%	Key Management Departures	Yes	4.98%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005	Return on Invested Capital	30.6 %	93.09%	Term Duration	5 years	5.52%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005	Return on Equity	31.2 %	87.40%	Resource Reduction Policy	No/No	11.65 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005	Stock Option Dilution	0.00 %	80.85%	Board Background and Skills	No	12.22 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Percentage of Independent Board	15%	14.22 %

						Members		
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Salaries	33,283 USD/Employee	14.55 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Nomination Committee Mgmt Independence	No	15.24 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Emission Reduction Policy	No/No	16.92 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Donations in General	No/No	17.79 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	4 members	23.29 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Human Rights Policy	No/No	23.93 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Board Member Mandates	3.42 mandates	24.06 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Vision and Strategy Policy	No	24.10 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2005				Audit Committee Independence	67%	24.63 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006	Net Employment Creation	35.3 %	91.07%	Non-Executive Board Members	38%	1.64%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006	Dividend Payout Ratio	0.81	89.53%	Ownership and Major Shareholder	Yes	5.31%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006	Return on Invested Capital	27.7 %	87.51%	Term Duration	5 years	6.38%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006	Return on Equity	33.4 %	85.26%	Resource Reduction Policy	No/No	10.27 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	0 members	83.22%	Percentage of Independent Board Members	15%	11.84 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006	Stock Option Dilution	0.00 %	82.58%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	14.13 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006	Liquidity	1.76	76.26%	Salaries	34,157 USD/Employee	14.47 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006				Emission Reduction Policy	No/No	15.05 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006				Donations in General	No/No	16.38 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006				Operating Income Growth	-4.6 %	20.37 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006				Awards	No	20.99 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006				Human Rights Policy	No/No	22.26 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006				Vision and Strategy Policy	No	23.53 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2006				Employee Productivity	222,564 USD/Employee	24.18 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007	Net Employment Creation	105.8 %	98.80%	Non-Executive Board Members	43%	2.72%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007	Board Member Mandates	0.31 mandates	97.33%	Percentage of Independent Board Members	14%	4.09%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007	Stock Option Dilution	0.00 %	81.58%	Salaries	20,916 USD/Employee	5.50%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Resource Reduction Policy	No/No	5.51%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Ownership and Major Shareholder	Yes	7.59%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Term Duration	5 years	7.98%

	Operating Dfs							
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Dividend Payout Ratio	0.00	7.99%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Board Background and Skills	No	9.17%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Emission Reduction Policy	No/No	9.96%
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Donations in General	No/No	10.40 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Nomination Committee Mgmt Independence	No	10.69 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Employee Productivity	165,024 USD/Employee	11.73 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Debt to Equity	2.31	13.80 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Energy Efficiency Initiatives	No/No	15.35 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Vision and Strategy Policy	No	15.35 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Awards	No	16.20 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Long-Term Debt	0.40	17.96 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Human Rights Policy	No/No	19.63 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Waste Reduction	No	20.25 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Bonus Plan	No/No	20.30 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Audit Committee Independence	67%	21.31 %
224	Duty Free shops A Corp Operating Dfs	2007				Extra-Financial Transparency	No	24.80 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002	Net Employment Creation	42.6 %	96.73%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	10 members	5.92%
234	Eurobank Ergasias SA	2002	Extra-Financial Transparency	Yes	95.09%	Audit Committee Independence	0%	7.14%
234	Eurobank Ergasias SA	2002	Bonus Plan	Yes/Yes	90.74%	Comp Committee Independence	0%	8.47%
234	Eurobank Ergasias SA	2002	Dividend Payout Ratio	0.72	83.33%	Salaries	28,035 USD/Employee	11.05 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002	Awards	Yes	82.92%	Percentage of Independent Board Members	0%	11.13 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002	Net Margin	13.2 %	82.17%	Training Hours	16 Hours/Employee	11.29 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002				Comp Committee Management Independence	No	12.05 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002				Majority Shares	52.6 %	16.87 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002				Board Background and Skills	No	17.41 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002				Emission Reduction Policy	No/No	19.31 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002				Debt to Equity	1.56	21.32 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002				Employee Productivity	162,154 USD/Employee	22.36 %
234	Eurobank Ergasias SA	2002				Training Costs	250 USD/Employee	25.00 %

234	Eurobank Ergasias SA	2003	Long-Term Debt	1.00	98.68%	Training Hours	10 Hours/Employee	6.41%
234	Eurobank Ergasias SA	2003	Extra-Financial Transparency	Yes	93.09%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	10 members	6.69%
234	Eurobank Ergasias SA	2003	Net Margin	17.9 %	87.14%	Comp Committee Independence	0%	8.26%
234	Eurobank Ergasias SA	2003	Net Employment Creation	9.9 %	86.84%	Training Costs	235 USD/Employee	9.18%
234	Eurobank Ergasias SA	2003	Dividend Payout Ratio	0.67	78.80%	Salaries	31,745 USD/Employee	9.68%
234	Eurobank Ergasias SA	2003	Awards	Yes	75.88%	Comp Committee Management Independence	No	11.84 %
234	Eurobank Ergasias SA	2003				Debt to Equity	2.50	12.61 %
234	Eurobank Ergasias SA	2003				Board Background and Skills	No	14.47 %
234	Eurobank Ergasias SA	2003				Emission Reduction Policy	No/No	15.02 %
234	Eurobank Ergasias SA	2003				Percentage of Independent Board Members	10%	15.23 %
234	Eurobank Ergasias SA	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93 %
234	Eurobank Ergasias SA	2003				Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
234	Eurobank Ergasias SA	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79 %
234	Eurobank Ergasias SA	2003				Employee Productivity	196,393 USD/Employee	24.95 %
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Extra-Financial Transparency	Yes	93.96%	Audit Committee Independence	0%	3.73%
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Donations in General	Yes/Yes	87.77%	Debt to Equity	7.37	4.06%
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Energy Use	55.86 GJ/USD mio	85.11%	Comp Committee Independence	0%	5.05%
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Dividend Payout Ratio	0.66	84.22%	Comp Committee Management Independence	No	9.07%
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Waste Reduction	Yes	82.55%	Board Background and Skills	No	13.05 %
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Revenue Growth	13.6 %	80.88%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	6 members	13.26 %
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Net Margin	16.3 %	78.41%	Salaries	37,581 USD/Employee	14.75 %
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Awards	Yes	78.30%	Training Costs	272 USD/Employee	15.26 %
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Energy Efficiency Initiatives	No/Yes	77.13%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.44 %
234	Eurobank Ergasias SA	2004	Long-Term Debt	0.84	75.72%			
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Extra-Financial Transparency	Yes	92.41%	Comp Committee Independence	0%	4.51%
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Total Donations	0.20 %	91.91%	Debt to Equity	5.66	4.70%
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Cash Flow Growth	271.9 %	90.71%	Comp Committee Management Independence	No	8.17%
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Internal Promotion	Yes	88.06%	Long-Term Debt	0.25	9.57%

234	Eurobank Ergasias SA	2005	Revenue Growth	22.7 %	85.87%	Audit Committee Independence	25%	10.11 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Donations in General	Yes/Yes	85.40%	Training Hours	12 Hours/Employee	11.57 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Dividend Payout Ratio	0.65	84.16%	Board Background and Skills	No	12.22 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Net Employment Creation	18.1 %	83.70%	Training Costs	183 USD/Employee	13.21 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	80.19%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	6 members	13.90 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Net Margin	17.1 %	77.44%	Percentage of Independent Board Members	18%	14.97 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005	Operating Income Growth	123.0 %	75.80%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	15.24 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005				Return on Invested Capital	3.6 %	16.20 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005				Salaries	35,518 USD/Employee	16.36 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005				Pension Underfunding	10.3 %	20.66 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005				Human Rights Policy	No/No	23.93 %
234	Eurobank Ergasias SA	2005				Majority Shares	40.8 %	24.44 %
234	Eurobank Ergasias SA	2006	Green Buildings	Yes	95.73%	Comp Committee Independence	0%	3.74%
234	Eurobank Ergasias SA	2006	Extra-Financial Transparency	Yes	92.68%	Debt to Equity	7.57	3.99%
234	Eurobank Ergasias SA	2006	Bonus Plan	Yes/Yes	89.97%	Training Costs	162 USD/Employee	6.05%
234	Eurobank Ergasias SA	2006	Revenue Growth	31.7 %	88.93%	Comp Committee Management Independence	No	8.36%
234	Eurobank Ergasias SA	2006	Total Donations	0.17 %	88.65%	Long-Term Debt	0.21	8.61%
234	Eurobank Ergasias SA	2006	Internal Promotion	Yes	87.31%	Board Background and Skills	No	9.52%
234	Eurobank Ergasias SA	2006	Dividend Payout Ratio	0.63	82.63%	Audit Committee Independence	25%	9.57%
234	Eurobank Ergasias SA	2006	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	79.12%	Return on Invested Capital	3.4 %	10.98 %
234	Eurobank Ergasias SA	2006				Percentage of Independent Board Members	13%	11.34 %
234	Eurobank Ergasias SA	2006				Pension Underfunding	10.4 %	14.23 %
234	Eurobank Ergasias SA	2006				Training Hours	12 Hours/Employee	16.03 %
234	Eurobank Ergasias SA	2006				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	17.13 %
234	Eurobank Ergasias SA	2006				Human Rights Policy	No/No	22.26 %
234	Eurobank Ergasias SA	2006				Salaries	45,413 USD/Employee	22.46 %
234	Eurobank Ergasias SA	2007	Water Use	5.90 m3/USD mio	96.14%	Comp Committee Independence	0%	2.72%
234	Eurobank Ergasias SA	2007	Total Donations	0.42 %	95.10%	Percentage of Independent Board	13%	3.24%

						Members		
234	Eurobank Ergasias SA	2007	Green Buildings	Yes	91.45%	Comp Committee Management Independence	No	5.91%
234	Eurobank Ergasias SA	2007	Energy Use	22.34 GJ/USD mio	90.41%	Training Costs	209 USD/Employee	7.46%
234	Eurobank Ergasias SA	2007	Revenue Growth	38.3 %	90.32%	Audit Committee Independence	40%	10.31 %
234	Eurobank Ergasias SA	2007	Net Employment Creation	22.4 %	83.66%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	10.69 %
234	Eurobank Ergasias SA	2007	Bonus Plan	Yes/Yes	80.88%	Training Hours	11 Hours/Employee	11.99 %
234	Eurobank Ergasias SA	2007	Greenhouse Gas Emissions	5.29 Tons/USD mio	80.66%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	6 members	12.37 %
234	Eurobank Ergasias SA	2007	Internal Promotion	Yes	78.01%	Long-Term Debt	0.32	13.23 %
234	Eurobank Ergasias SA	2007				Debt to Equity	2.23	14.13 %
234	Eurobank Ergasias SA	2007				Return on Invested Capital	4.2 %	15.07 %
234	Eurobank Ergasias SA	2007				Human Rights Policy	No/No	19.63 %
234	Eurobank Ergasias SA	2007				Salaries	50,634 USD/Employee	23.37 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002	Long-Term Debt	1.00	99.11%	Employee Productivity	0 USD/Employee	0.11%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002	Debt to Equity	0.00	96.88%	Salaries	1 USD/Employee	0.35%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002	Stock Option Dilution	0.00 %	90.33%	Revenue Growth	-27.4 %	1.02%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	0 members	86.83%	Board Experience	1.0 years	1.22%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Board Diversity	No	1.81%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Net Margin	-25.8 %	3.92%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Audit Committee Independence	0%	7.14%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Return on Invested Capital	-4.8 %	9.26%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Term Duration	5 years	10.52 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Training Costs	178 USD/Employee	14.47 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Return on Equity	-5.6 %	15.07 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Resource Reduction Policy	No/No	15.29 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Dividend Payout Ratio	0.00	16.67 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Board Background and Skills	No	17.41 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Emission Reduction Policy	No/No	19.31 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2002				Strictly Independent Board Members	0%	23.28 %

			Long-Term Debt	1.00	98.68%	Employee Productivity	0 USD/Employee	0.11%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003						
			Net Margin	44.0 %	97.03%	Salaries	1 USD/Employee	0.11%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003						
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003	Debt to Equity	0.00	96.60%	Board Diversity	No	0.59%
			Board Compensation	0.12 USD mio	94.79%	Revenue Growth	-26.1 %	0.99%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003						
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003	Stock Option Dilution	0.00 %	93.94%	Board Member Mandates	8.69 mandates	1.28%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003	Term Duration	2 years	77.98%	Net Employment Creation	-22.0 %	3.87%
						Resource Reduction Policy	No/No	11.73 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003				Operating Income Growth	-81.2 %	11.99 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003				Dividend Payout Ratio	0.00	12.13 %
						Training Costs	243 USD/Employee	13.27 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003						
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003				Board Background and Skills	No	14.47 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003				Emission Reduction Policy	No/No	15.02 %
						Percentage of Independent Board Members	14%	17.05 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003				Audit Committee Independence	50%	21.51 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93 %
						Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2003				Donations in General	No/No	23.90 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004	Highest Remuneration Package	0.16 USD mio	97.59%	Board Member Mandates	8.46 mandates	1.61%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004	Long-Term Debt	1.00	97.25%	Key Management Departures	Yes	3.98%
			Salary Gap	2.4	97.24%	Training Costs	20 USD/Employee	4.74%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004						
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004	Net Margin	55.2 %	97.17%	Revenue Growth	-10.0 %	8.14%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004	Debt to Equity	0.00	93.60%	Personnel Turnover	22.2 %	9.04%
			Salaries Allocation	33.5 %	86.03%	Percentage of Independent Board Members	10%	9.45%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004	Term Duration	2 years	81.28%	Board Background and Skills	No	13.05 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004	Return on Invested Capital	15.7 %	78.97%	Net Employment Creation	-9.5 %	13.34 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.31%	Employee Cost	33.5 %	13.97 %
						Emission Reduction Policy	No/No	18.48 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004				Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.44 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004				Audit Committee Independence	67%	20.97 %

						Employee Productivity	197,888 USD/Employee	23.34 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2004						
312	Hellenic Exchanges S.A.	2005	Operating Income Growth	13,322.4 %	99.46%	Comp Committee Independence	0%	4.51%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2005	Long-Term Debt	1.00	97.22%	Net Employment Creation	-7.7 %	11.16 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2005	Highest Remuneration Package	0.36 USD mio	94.84%	Board Background and Skills	No	12.22 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2005	Debt to Equity	0.00	93.56%	Percentage of Independent Board Members	15%	14.22 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2005	Net Margin	36.7 %	93.21%	Audit Committee Independence	50%	16.13 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2005	Salary Gap	6.4	90.36%	Emission Reduction Policy	No/No	16.92 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2005	Dividend Payout Ratio	0.65	83.93%	Awards	No	22.83 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2005	Stock Option Dilution	0.00 %	80.85%	Human Rights Policy	No/No	23.93 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2005	Term Duration	2 years	78.28%	Vision and Strategy Policy	No	24.10 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Long-Term Debt	1.00	96.76%	Board Experience	1.7 years	3.23%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Debt to Equity	0.00	95.90%	Net Employment Creation	-15.3 %	6.24%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Net Margin	49.1 %	94.27%	Term Duration	5 years	6.38%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Highest Remuneration Package	0.54 USD mio	93.88%	Board Background and Skills	No	9.52%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Return on Invested Capital	32.9 %	91.46%	Comp Committee Independence	33%	11.42 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Return on Equity	37.6 %	89.31%	Strictly Independent Board Members	0%	11.63 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Salary Gap	7.9	89.25%	Percentage of Independent Board Members	18%	13.22 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Operating Income Growth	371.8 %	88.61%	Emission Reduction Policy	No/No	15.05 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Cash Flow Growth	170.1 %	85.20%	Audit Committee Independence	67%	17.46 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Revenue Growth	23.9 %	82.68%	Awards	No	20.99 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Stock Option Dilution	0.00 %	82.58%	Vision and Strategy Policy	No	23.53 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Donations in General	Yes/Yes	82.47%			
312	Hellenic Exchanges S.A.	2006	Dividend Payout Ratio	0.60	80.76%			
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Cash Flow Growth	2,144.7 %	98.93%	Non-audit to Audit Fees Ratio	1,649.5 %	0.67%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Long-Term Debt	1.00	97.24%	Percentage of Independent Board Members	15%	4.44%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Return on Invested Capital	53.0 %	96.78%	Board Specific Skills	8%	6.63%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Debt to Equity	0.00	96.11%	Term Duration	5 years	7.98%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Net Margin	56.5 %	94.88%	Board Background and Skills	No	9.17%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Highest Remuneration Package	0.77 USD mio	94.14%	Emission Reduction Policy	No/No	9.96%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Operating Income Growth	531.3 %	93.65%	Comp Committee Independence	33%	11.14 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Return on Equity	48.1 %	92.06%	Audit Committee Independence	67%	17.05 %
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Revenue Growth	41.0 %	91.45%	Managers Female Male	12.5 %	17.11

						Ratio		%
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Salary Gap	10.0	89.87%			
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Stock Option Dilution	0.00 %	81.58%			
312	Hellenic Exchanges S.A.	2007	Dividend Payout Ratio	0.58	79.85%			
313	Hellenic Petroleum S.A.	2002	Employee Productivity	1,693,252 USD/Employee	96.97%	Net Employment Creation	-32.1 %	2.60%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2002	Long-Term Debt	0.91	88.06%	Board Background and Skills	No	17.41 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2002	Cash Flow Growth	102.8 %	78.91%			
313	Hellenic Petroleum S.A.	2002	Debt to Equity	0.35	78.01%			
313	Hellenic Petroleum S.A.	2003	Net Employment Creation	67.1 %	98.34%	Majority Shares	68.7 %	5.16%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2003	Employee Productivity	1,570,323 USD/Employee	95.27%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.89%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2003	Cash Flow Growth	161.2 %	87.57%	Board Background and Skills	No	14.47 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2003	Long-Term Debt	0.87	85.42%	Training Costs	355 USD/Employee	19.39 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2003	Debt to Equity	0.29	81.69%	Human Rights Policy	No/No	21.93 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2003	Liquidity	2.01	81.09%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2003	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	78.40%	Donations in General	No/No	23.90 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Dividend Payout Ratio	0.98	96.70%	Board Background and Skills	No	13.05 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Employee Productivity	1,811,897 USD/Employee	93.56%	Return on Equity	5.3 %	18.66 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	0 members	84.20%	Net Margin	2.6 %	19.24 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	81.59%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.44 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Long-Term Debt	0.87	79.71%	Cash Flow Growth	-44.3 %	19.69 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Liquidity	1.89	78.76%	Return on Invested Capital	4.2 %	23.79 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Vision and Strategy Policy	Yes	77.54%			
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Revenue Growth	12.0 %	77.54%			
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Debt to Equity	0.25	76.41%			
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.31%			
313	Hellenic Petroleum S.A.	2004	Operating Income Growth	70.0 %	75.65%			
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Water Recycling	Yes	96.06%	Spills and Pollution Controversies	Yes	1.32%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Employee Productivity	2,201,578 USD/Employee	94.46%	Percentage of Independent Board Members	0%	6.02%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	92.93%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	8 members	8.11%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Extra-Financial Transparency	Yes	92.41%	Non-Executive Board Members	50%	9.33%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Trade Unions Representation	97%	90.54%	Cash Flow Growth	-114.4 %	10.34 %

313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Internal Promotion	Yes	88.06%	Board Background and Skills	No	12.22 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Operating Income Growth	226.7 %	86.86%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	15.24 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Revenue Growth	22.5 %	85.76%	Awards	No	22.83 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Waste Reduction	Yes	83.02%	Net Employment Creation	-2.6 %	22.84 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Stock Option Dilution	0.00 %	80.85%	Greenhouse Gas Emissions	304.68 Tons/USD mio	23.32 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Liquidity	1.91	80.22%	Vision and Strategy Policy	No	24.10 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2005	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	80.19%			
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Employee Productivity	3,036,871 USD/Employee	95.16%	Accounting Controversies	Yes	0.58%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Water Recycling	Yes	94.52%	Spills and Pollution Controversies	Yes	1.00%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Extra-Financial Transparency	Yes	92.68%	Anti-competition Controversies	Yes	2.36%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Trade Unions Representation	97%	92.13%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies	Yes	4.21%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	90.02%	Percentage of Independent Board Members	0%	4.91%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Internal Promotion	Yes	87.31%	Cash Flow Growth	-125.0 %	8.28%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Stock Option Dilution	0.00 %	82.58%	Board Background and Skills	No	9.52%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Waste Reduction	Yes	80.57%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	14.13 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Long-Term Debt	0.88	79.48%	Net Margin	3.2 %	16.49 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	79.12%	Greenhouse Gas Emissions	274.33 Tons/USD mio	21.39 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006	Revenue Growth	20.2 %	77.93%	Return on Equity	11.4 %	22.49 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006				Vision and Strategy Policy	No	23.53 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2006				Net Employment Creation	-1.4 %	23.98 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Employee Productivity	3,629,375 USD/Employee	96.09%	Training Hours	3 Hours/Employee	1.02%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Employee Cost	3.5 %	92.15%	Anti-competition Compliance	7,134,021	2.31%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Trade Unions Representation	97%	91.35%	Business Ethics Compliance	7,134,021	2.98%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Water Recycling	Yes	91.34%	Key Management Departures	Yes	5.85%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Salaries	126,881 USD/Employee	87.40%	Salaries Allocation	3.5 %	7.85%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Stock Option Dilution	0.00 %	81.58%	Term Duration	5 years	7.98%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	80.60%	Board Background and Skills	No	9.17%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Sustainable Transportation	Yes	79.75%	Board Specific Skills	12%	9.42%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Operating Income Growth	156.2 %	78.55%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	10.69 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Internal Promotion	Yes	78.01%	Net Employment	-2.7 %	17.71

						Creation		%
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Long-Term Debt	0.86	76.86%	Greenhouse Gas Emissions	240.85 Tons/USD mio	20.83 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Liquidity	1.72	75.94%	Net Margin	4.1 %	22.35 %
313	Hellenic Petroleum S.A.	2007	Human Rights Policy	Yes/Yes	75.25%	Training Costs	529 USD/Employee	24.03 %
	ΙΣΤΙΑΝΙΑ							
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002	Pension Underfunding	0.0 %	98.15%	Liquidity	0.23	0.71%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002	Net Margin	24.7 %	95.40%	Board Compensation	4.02 USD mio	3.83%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002	Dividend Payout Ratio	0.95	92.55%	Commons Stocks	No	4.46%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002	Net Employment Creation	24.3 %	92.44%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.92%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002	Donations in General	Yes/Yes	90.63%	Equal Voting Rights	No	14.84 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002	Total Donations	0.15 %	85.20%	Resource Reduction Policy	No/No	15.29 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002	Credit Ratings	21 points	82.28%	Board Background and Skills	No	17.41 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002	Vision and Strategy Policy	Yes	79.46%	Emission Reduction Policy	No/No	19.31 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002	Revenue Growth	18.5 %	78.98%	Salaries	34,327 USD/Employee	19.88 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2002				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	22.66 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Revenue Growth	32.2 %	96.36%	Accounting Controversies	Yes	0.77%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Net Margin	27.7 %	94.84%	Liquidity	0.29	0.98%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Energy Efficiency Initiatives	Yes/Yes	94.41%	Board Compensation	6.42 USD mio	3.94%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Net Employment Creation	15.7 %	91.92%	Commons Stocks	No	4.50%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Operating Income Growth	116.8 %	90.75%	Comp Committee Independence	0%	8.26%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Internal Promotion	Yes	90.46%	Term Duration	5 years	9.48%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Board Member Mandates	1.05 mandates	88.34%	Board Background and Skills	No	14.47 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Dividend Payout Ratio	0.79	84.69%	Equal Voting Rights	No	15.90 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Waste Reduction	Yes	80.15%	Audit Committee Independence	33%	16.17 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	78.40%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	6 members	17.54 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	78.40%	Non-audit to Audit Fees Ratio	102.4 %	21.01 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Water Recycling	Yes	95.80%	Energy Use	1,697,445.06 GJ/USD mio	0.38%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Net Margin	31.6 %	94.13%	Liquidity	0.41	0.99%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Revenue Growth	29.8 %	93.94%	Commons Stocks	No	4.88%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Net Employment Creation	22.8 %	89.86%	Comp Committee Independence	0%	5.06%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Donations in General	Yes/Yes	87.76%	Term Duration	5 years	6.52%

9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Dividend Payout Ratio	0.66	84.34%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	8 members	8.67%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Operating Income Growth	106.0 %	83.00%	Board Compensation	1.96 USD mio	12.13 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	82.74%	Audit Committee Independence	33%	12.15 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Human Rights Policy	Yes/Yes	82.53%	Equal Voting Rights	No	12.79 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	81.57%	Board Background and Skills	No	13.07 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Awards	Yes	78.27%	Non-audit to Audit Fees Ratio	149.6 %	13.89 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Vision and Strategy Policy	Yes	77.51%	Majority Shares	52.8 %	16.13 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Energy Efficiency Initiatives	No/Yes	77.17%	Waste Produced	23.86 Tons/USD mio	17.91 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.27%	Training Costs	359 USD/Employee	20.53 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Board Compensation	0.00 USD mio	99.37%	Liquidity	0.30	0.67%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Highest Remuneration Package	0.00 USD mio	99.21%	Commons Stocks	No	4.35%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Salary Gap	0.0	96.95%	Training Hours	9 Hours/Employee	5.60%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Client Satisfaction Report	Yes	94.43%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	9 members	5.80%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Net Employment Creation	38.2 %	93.86%	Board Experience	2.4 years	8.55%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Extra-Financial Transparency	Yes	92.40%	Waste Produced	96.86 Tons/USD mio	9.72%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Revenue Growth	33.8 %	92.14%	Audit Committee Independence	33%	11.53 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Net Margin	26.9 %	88.91%	Comp Committee Independence	33%	12.19 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	81.55%	Board Background and Skills	No	12.24 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Dividend Payout Ratio	0.61	81.18%	Equal Voting Rights	No	12.53 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Stock Option Dilution	0.00 %	80.76%	Percentage of Independent Board Members	21%	16.69 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Human Rights Policy	Yes/Yes	80.22%	Debt to Equity	1.44	21.66 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	80.16%	Long-Term Debt	0.48	23.40 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2005	Pension Underfunding	1.5 %	76.95%	Training Costs	330 USD/Employee	24.64 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Waste Recycling Ratio	96.5 %	98.24%	Liquidity	0.47	2.61%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Family Friendly	Yes	95.55%	Commons Stocks	No	3.46%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Employee Satisfaction	Yes	93.82%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	9 members	6.70%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Client Satisfaction Report	Yes	92.78%	Debt to Equity	3.53	9.32%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Net Employment Creation	37.4 %	91.76%	Long-Term Debt	0.24	9.43%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Revenue Growth	38.3 %	91.59%	Board Background and Skills	No	9.53%

9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Stock Option Dilution	0.00 %	82.56%	Audit Committee Independence	33%	10.30 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Board Member Mandates	1.11 mandates	80.25%	Comp Committee Independence	33%	10.43 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	79.97%	Equal Voting Rights	No	12.18 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Dividend Payout Ratio	0.58	79.22%	Board Compensation	2.03 USD mio	13.13 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	79.10%	Percentage of Independent Board Members	20%	14.41 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006	Human Rights Policy	Yes/Yes	78.93%	Waste Produced	47.38 Tons/USD mio	14.50 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006				Non-audit to Audit Fees Ratio	97.2 %	18.53 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006				Training Costs	386 USD/Employee	20.70 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2006				Majority Shares	43.9 %	24.47 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Family Friendly	Yes	92.79%	Liquidity	0.42	1.95%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Green Buildings	Yes	91.33%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	11 members	2.20%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Client Satisfaction Report	Yes	91.16%	Environmental Compliance	3,647	4.05%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Revenue Growth	33.5 %	87.70%	Key Management Departures	Yes	5.86%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Energy Efficiency Initiatives	Yes/Yes	81.98%	Managers Female Male Ratio	8.0 %	6.95%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Net Margin	18.9 %	81.68%	Percentage of Independent Board Members	22%	7.06%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Stock Option Dilution	0.00 %	81.56%	Audit Committee Independence	33%	8.47%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	80.57%	Debt to Equity	3.31	8.74%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Personnel Turnover	5.4 %	80.23%	Board Compensation	2.76 USD mio	9.01%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Sustainable Transportation	Yes	79.73%	Board Background and Skills	No	9.18%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Internal Promotion	Yes	77.98%	Long-Term Debt	0.25	9.53%
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007	Human Rights Policy	Yes/Yes	75.23%	Waste Produced	85.72 Tons/USD mio	10.25 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007				Comp Committee Independence	33%	11.15 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007				Majority Shares	56.2 %	15.25 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007				Bonus Plan	No/No	20.27 %
9	Abertis Infaestructuras S.A.	2007				Strictly Independent Board Members	17%	20.36 %
13	Acerinox SA	2002	Non-audit to Audit Fees Ratio	0.0 %	99.04%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.92%
13	Acerinox SA	2002	Net Employment Creation	53.1 %	97.40%	Comp Committee Management Independence	No	12.05 %
13	Acerinox SA	2002	Board Member Mandates	0.43 mandates	95.17%	Resource Reduction Policy	No/No	15.29 %
13	Acerinox SA	2002	Long-Term Debt	0.93	88.95%	Audit Committee Independence	25%	16.16 %
13	Acerinox SA	2002	Debt to Equity	0.23	85.38%	Board Background and Skills	No	17.41 %

13	Acerinox SA	2002	Revenue Growth	20.5 %	82.39%	Salaries Allocation	8.8 %	17.79 %
13	Acerinox SA	2002	Employee Cost	8.8 %	82.21%	Comp Committee Independence	25%	18.81 %
13	Acerinox SA	2002	Operating Income Growth	88.4 %	80.22%	Term Duration	4 years	21.21 %
13	Acerinox SA	2002	Liquidity	1.96	80.20%			
13	Acerinox SA	2002	Employee Productivity	437,806 USD/Employee	76.97%			
13	Acerinox SA	2002	Nomination Committee Mgmt Independence	Yes	76.00%			
13	Acerinox SA	2003	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	95.94%	Nomination Committee Independence	0%	3.94%
13	Acerinox SA	2003	Long-Term Debt	0.93	91.56%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.89%
13	Acerinox SA	2003	Employee Cost	8.2 %	83.90%	Resource Reduction Policy	No/No	11.73 %
13	Acerinox SA	2003	Revenue Growth	14.2 %	83.55%	Comp Committee Management Independence	No	11.84 %
13	Acerinox SA	2003	Net Employment Creation	6.5 %	80.42%	Audit Committee Independence	25%	12.46 %
13	Acerinox SA	2003	Board Experience	7.9 years	80.35%	Board Background and Skills	No	14.47 %
13	Acerinox SA	2003	Employee Productivity	574,923 USD/Employee	77.69%	Salaries Allocation	8.2 %	16.10 %
13	Acerinox SA	2003				Operating Income Growth	-58.0 %	18.15 %
13	Acerinox SA	2003				Strictly Independent Board Members	0%	18.38 %
13	Acerinox SA	2003				Comp Committee Independence	25%	18.62 %
13	Acerinox SA	2003				Term Duration	4 years	20.03 %
13	Acerinox SA	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93 %
13	Acerinox SA	2003				Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
13	Acerinox SA	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79 %
13	Acerinox SA	2003				Donations in General	No/No	23.90 %
13	Acerinox SA	2004	Operating Income Growth	371.7 %	95.01%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	6.95%
13	Acerinox SA	2004	Revenue Growth	30.4 %	94.36%	Salaries Allocation	6.7 %	12.68 %
13	Acerinox SA	2004	Employee Cost	6.7 %	87.32%	Board Background and Skills	No	13.07 %
13	Acerinox SA	2004	Long-Term Debt	0.96	87.26%	Emission Reduction Policy	No/No	18.50 %
13	Acerinox SA	2004	Employee Productivity	843,102 USD/Employee	83.84%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.46 %
13	Acerinox SA	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.27%	Donations in General	No/No	20.43 %
13	Acerinox SA	2005	Non-audit to Audit Fees Ratio	0.0 %	98.29%	Nomination Committee Independence	0%	0.79%
13	Acerinox SA	2005	Pension Underfunding	0.3 %	94.04%	Audit Committee Independence	0%	4.16%
13	Acerinox SA	2005	Employee Cost	6.9 %	85.74%	Comp Committee Independence	0%	4.52%
13	Acerinox SA	2005	Revenue Growth	19.0 %	81.78%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	5.80%

13	Acerinox SA	2005	Employee Productivity	747,218 USD/Employee	81.02%	Percentage of Independent Board Members	0%	6.02%
13	Acerinox SA	2005	Stock Option Dilution	0.00 %	80.76%	Comp Committee Management Independence	No	8.18%
13	Acerinox SA	2005	Long-Term Debt	0.88	80.20%	Board Background and Skills	No	12.24 %
13	Acerinox SA	2005	Liquidity	1.79	76.31%	Salaries Allocation	6.9 %	14.26 %
13	Acerinox SA	2005				Term Duration	4 years	14.57 %
13	Acerinox SA	2005				Nomination Committee Mgmt Independence	No	15.26 %
13	Acerinox SA	2005				Emission Reduction Policy	No/No	16.94 %
13	Acerinox SA	2005				Donations in General	No/No	17.81 %
13	Acerinox SA	2005				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	18.45 %
13	Acerinox SA	2005				Return on Equity	7.9 %	19.94 %
13	Acerinox SA	2005				Net Margin	3.7 %	22.01 %
13	Acerinox SA	2005				Operating Income Growth	-16.0 %	22.08 %
13	Acerinox SA	2005				Awards	No	22.80 %
13	Acerinox SA	2005				Human Rights Policy	No/No	23.96 %
13	Acerinox SA	2005				Vision and Strategy Policy	No	24.07 %
13	Acerinox SA	2006	Highest Remuneration Package	0.00 USD mio	99.16%	Non-audit to Audit Fees Ratio	1,350.1 %	0.76%
13	Acerinox SA	2006	Salary Gap	0.0	97.04%	Comp Committee Independence	0%	3.74%
13	Acerinox SA	2006	Pension Underfunding	0.2 %	93.27%	Audit Committee Independence	0%	4.15%
13	Acerinox SA	2006	Operating Income Growth	391.7 %	89.54%	Percentage of Independent Board Members	0%	4.93%
13	Acerinox SA	2006	Employee Cost	5.8 %	87.52%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	6.24%
13	Acerinox SA	2006	Employee Productivity	1,038,069 USD/Employee	83.72%	Comp Committee Management Independence	No	8.37%
13	Acerinox SA	2006	Revenue Growth	24.6 %	83.47%	Board Background and Skills	No	9.53%
13	Acerinox SA	2006	Long-Term Debt	0.92	83.16%	Resource Reduction Policy	No/No	10.28 %
13	Acerinox SA	2006	Stock Option Dilution	0.00 %	82.56%	Salaries Allocation	5.8 %	12.48 %
13	Acerinox SA	2006				Emission Reduction Policy	No/No	15.07 %
13	Acerinox SA	2006				Term Duration	4 years	15.59 %
13	Acerinox SA	2006				Donations in General	No/No	16.40 %
13	Acerinox SA	2006				Nomination Committee Independence	75%	17.77 %
13	Acerinox SA	2006				Awards	No	20.96 %
13	Acerinox SA	2006				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	4 members	22.11 %
13	Acerinox SA	2006				Human Rights Policy	No/No	22.29 %

13	Acerinox SA	2006				Dividend Payout Ratio	0.18	23.24 %
13	Acerinox SA	2006				Majority Shares	45.3 %	23.35 %
13	Acerinox SA	2006				Vision and Strategy Policy	No	23.56 %
13	Acerinox SA	2007	Pension Underfunding	0.2 %	92.43%	Non-audit to Audit Fees Ratio	1,007.8 %	1.16%
13	Acerinox SA	2007	Water Recycling	Yes	91.33%	Audit Committee Independence	0%	2.29%
13	Acerinox SA	2007	Employee Cost	4.7 %	89.08%	Comp Committee Independence	0%	2.72%
13	Acerinox SA	2007	Employee Productivity	1,353,902 USD/Employee	86.32%	Comp Committee Management Independence	No	5.91%
13	Acerinox SA	2007	Liquidity	1.97	82.85%	Board Background and Skills	No	9.18%
13	Acerinox SA	2007	Stock Option Dilution	0.00 %	81.56%	Salaries Allocation	4.7 %	10.92 %
13	Acerinox SA	2007	Human Rights Policy	Yes/Yes	75.23%	Nomination Committee Independence	75%	12.60 %
13	Acerinox SA	2007				Awards	No	16.22 %
13	Acerinox SA	2007				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	16.39 %
13	Acerinox SA	2007				Majority Shares	53.0 %	18.65 %
13	Acerinox SA	2007				Term Duration	4 years	18.95 %
13	Acerinox SA	2007				Waste Reduction	No	20.27 %
13	Acerinox SA	2007				Bonus Plan	No/No	20.27 %
13	Acerinox SA	2007				Water Use	1,842.85 m3/USD mio	23.80 %
13	Acerinox SA	2007				Operating Income Growth	4.7 %	24.00 %
13	Acerinox SA	2007				Net Margin	4.5 %	24.30 %
13	Acerinox SA	2007				Extra-Financial Transparency	No	24.83 %
49	Antena 3 de television SA	2002	Stock Option Dilution	0.00 %	90.33%	Revenue Growth	-7.4 %	6.93%
49	Antena 3 de television SA	2002	Net Employment Creation	20.1 %	89.95%	Return on Invested Capital	-4.0 %	10.16 %
49	Antena 3 de television SA	2002	Awards	Yes	82.92%	Net Margin	-4.5 %	12.22 %
49	Antena 3 de television SA	2002	Debt to Equity	0.33	79.80%	Return on Equity	-6.6 %	14.40 %
49	Antena 3 de television SA	2002				Resource Reduction Policy	No/No	15.29 %
49	Antena 3 de television SA	2002				Non-audit to Audit Fees Ratio	195.4 %	15.52 %
49	Antena 3 de television SA	2002				Dividend Payout Ratio	0.00	16.67 %
49	Antena 3 de television SA	2002				Board Background and Skills	No	17.41 %
49	Antena 3 de television SA	2002				Emission Reduction Policy	No/No	19.31 %
49	Antena 3 de television SA	2003	Board Member Mandates	0.42 mandates	97.60%	Return on Invested Capital	-40.5 %	0.33%
49	Antena 3 de television SA	2003	Stock Option Dilution	0.00 %	93.94%	Net Margin	-30.9 %	0.99%
49	Antena 3 de television SA	2003	Non-audit to Audit Fees Ratio	4.4 %	93.32%	Return on Equity	-83.1 %	1.86%
49	Antena 3 de television SA	2003	Client Satisfaction	Yes	91.34%	Term Duration	5 years	9.48%

			Report					
49	Antena 3 de television SA	2003	Awards	Yes	75.88%	Majority Shares	60.8 %	9.95%
49	Antena 3 de television SA	2003				Resource Reduction Policy	No/No	11.73 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Dividend Payout Ratio	0.00	12.13 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Revenue Growth	-7.4 %	12.69 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Board Background and Skills	No	14.47 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Emission Reduction Policy	No/No	15.02 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Equal Voting Rights	No	15.90 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Comp Committee Independence	20%	16.82 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Audit Committee Independence	40%	18.55 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Liquidity	0.95	19.47 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Net Employment Creation	-5.7 %	21.35 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79 %
49	Antena 3 de television SA	2003				Donations in General	No/No	23.90 %
49	Antena 3 de television SA	2004	Board Member Mandates	0.31 mandates	97.43%	Term Duration	6 years	1.43%
49	Antena 3 de television SA	2004	Operating Income Growth	429.0 %	95.88%	Net Employment Creation	-19.5 %	5.80%
49	Antena 3 de television SA	2004	Return on Invested Capital	27.5 %	93.72%	Board Experience	2.4 years	8.70%
49	Antena 3 de television SA	2004	Return on Equity	29.9 %	89.72%	Majority Shares	60.8 %	9.35%
49	Antena 3 de television SA	2004	Dividend Payout Ratio	0.74	89.12%	Comp Committee Independence	20%	10.30 %
49	Antena 3 de television SA	2004	Non-audit to Audit Fees Ratio	11.5 %	81.13%	Percentage of Independent Board Members	23%	13.83 %
49	Antena 3 de television SA	2004	Awards	Yes	78.27%	Resource Reduction Policy	No/No	13.89 %
49	Antena 3 de television SA	2004	Long-Term Debt	0.86	78.17%	Audit Committee Independence	40%	14.24 %
49	Antena 3 de television SA	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.27%	Emission Reduction Policy	No/No	18.50 %
49	Antena 3 de television SA	2004	Net Margin	13.8 %	75.07%	Board Compensation	1.36 USD mio	19.54 %
49	Antena 3 de television SA	2004				Donations in General	No/No	20.43 %
49	Antena 3 de television SA	2005	Return on Invested Capital	56.3 %	97.97%	Term Duration	6 years	0.82%
49	Antena 3 de television SA	2005	Return on Equity	57.7 %	96.45%	Operating Income Growth	-849.6 %	2.32%
49	Antena 3 de television SA	2005	Board Member Mandates	0.42 mandates	96.45%	Majority Shares	67.9 %	5.64%
49	Antena 3 de television SA	2005	Long-Term Debt	1.00	93.21%	Comp Committee Independence	20%	9.45%
49	Antena 3 de television SA	2005	Debt to Equity	0.01	91.81%	Resource Reduction Policy	No/No	11.66 %
49	Antena 3 de television SA	2005	Dividend Payout Ratio	0.74	88.90%	Board Background and Skills	No	12.24 %
49	Antena 3 de television SA	2005	Donations in General	Yes/Yes	85.38%	Audit Committee Independence	40%	14.21 %
49	Antena 3 de television SA	2005	Net Margin	22.5 %	84.84%	Emission Reduction Policy	No/No	16.94 %

49	Antena 3 de television SA	2005	Stock Option Dilution	0.00 %	80.76%	Percentage of Independent Board Members	25%	18.51 %
49	Antena 3 de television SA	2005				Board Experience	3.3 years	18.72 %
49	Antena 3 de television SA	2005				Strictly Independent Board Members	0%	19.21 %
49	Antena 3 de television SA	2005				Net Employment Creation	-2.3 %	23.22 %
49	Antena 3 de television SA	2005				Human Rights Policy	No/No	23.96 %
49	Antena 3 de television SA	2005				Vision and Strategy Policy	No	24.07 %
49	Antena 3 de television SA	2006	Return on Equity	113.3 %	98.32%	Product Compliance	1,577,186	0.29%
49	Antena 3 de television SA	2006	Return on Invested Capital	67.5 %	98.31%	Term Duration	6 years	1.48%
49	Antena 3 de television SA	2006	Operating Income Growth	677.5 %	94.50%	Majority Shares	65.2 %	7.16%
49	Antena 3 de television SA	2006	Long-Term Debt	1.00	92.42%	Comp Committee Independence	25%	8.89%
49	Antena 3 de television SA	2006	Net Margin	28.9 %	89.75%	Board Background and Skills	No	9.53%
49	Antena 3 de television SA	2006	Greenhouse Gas Emissions	4.37 Tons/USD mio	84.29%	Resource Reduction Policy	No/No	10.28 %
49	Antena 3 de television SA	2006	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	0 members	83.26%	Strictly Independent Board Members	0%	11.70 %
49	Antena 3 de television SA	2006	Stock Option Dilution	0.00 %	82.56%	Board Diversity	No	14.10 %
49	Antena 3 de television SA	2006	Donations in General	Yes/Yes	82.51%	Audit Committee Independence	50%	14.57 %
49	Antena 3 de television SA	2006	Waste Produced	0.62 Tons/USD mio	79.62%	Emission Reduction Policy	No/No	15.07 %
49	Antena 3 de television SA	2006				Percentage of Independent Board Members	25%	17.83 %
49	Antena 3 de television SA	2006				Human Rights Policy	No/No	22.29 %
49	Antena 3 de television SA	2006				Vision and Strategy Policy	No	23.56 %
49	Antena 3 de television SA	2006				Liquidity	0.96	24.66 %
49	Antena 3 de television SA	2007	Board Member Mandates	0.42 mandates	96.36%	Product Compliance	991,489	0.39%
49	Antena 3 de television SA	2007	Return on Equity	61.4 %	95.43%	Term Duration	6 years	2.03%
49	Antena 3 de television SA	2007	Return on Invested Capital	46.6 %	95.42%	Personnel Turnover	33.1 %	3.99%
49	Antena 3 de television SA	2007	Long-Term Debt	1.00	93.52%	Majority Shares	72.2 %	4.56%
49	Antena 3 de television SA	2007	Dividend Payout Ratio	0.69	86.80%	Percentage of Independent Board Members	25%	8.76%
49	Antena 3 de television SA	2007	Greenhouse Gas Emissions	3.90 Tons/USD mio	85.33%	Board Background and Skills	No	9.18%
49	Antena 3 de television SA	2007	Net Margin	19.7 %	82.81%	Audit Committee Independence	40%	10.32 %
49	Antena 3 de television SA	2007	Stock Option Dilution	0.00 %	81.56%	Comp Committee Independence	40%	13.16 %
49	Antena 3 de television SA	2007	Waste Produced	0.51 Tons/USD mio	81.23%	Net Employment Creation	-4.3 %	13.28 %
49	Antena 3 de television SA	2007	Sustainable Transportation	Yes	79.73%	Equal Voting Rights	No	14.30 %

49	Antena 3 de television SA	2007				Board Experience	3.5 years	17.28 %
91	Banco Popular Espanol SA	2002	Pension Underfunding	0.0 %	98.15%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	15 members	0.89%
91	Banco Popular Espanol SA	2002	Net Margin	26.5 %	95.85%	Board Compensation	19.73 USD mio	0.91%
91	Banco Popular Espanol SA	2002	Term Duration	1 years	88.97%	Highest Remuneration Package	89.07 USD mio	1.52%
91	Banco Popular Espanol SA	2002	Return on Equity	22.5 %	87.17%	Audit Committee Independence	0%	7.14%
91	Banco Popular Espanol SA	2002	Vision and Strategy Policy	Yes	79.46%	Comp Committee Independence	0%	8.47%
91	Banco Popular Espanol SA	2002	Nomination Committee Mgmt Independence	Yes	76.00%	Percentage of Independent Board Members	0%	11.13 %
91	Banco Popular Espanol SA	2002				Comp Committee Management Independence	No	12.05 %
91	Banco Popular Espanol SA	2002				Nomination Committee Independence	67%	13.98 %
91	Banco Popular Espanol SA	2002				Equal Voting Rights	No	14.84 %
91	Banco Popular Espanol SA	2002				Resource Reduction Policy	No/No	15.29 %
91	Banco Popular Espanol SA	2002				Long-Term Debt	0.40	15.96 %
91	Banco Popular Espanol SA	2002				Board Background and Skills	No	17.41 %
91	Banco Popular Espanol SA	2002				Emission Reduction Policy	No/No	19.31 %
91	Banco Popular Espanol SA	2002				Debt to Equity	1.52	21.76 %
91	Banco Popular Espanol SA	2003	Total Donations	37.74 %	99.65%	Business Ethics Compliance	3,603,671,989	0.11%
91	Banco Popular Espanol SA	2003	Training Costs	78,169 USD/Employee	98.98%	Highest Remuneration Package	147.22 USD mio	0.57%
91	Banco Popular Espanol SA	2003	Board Experience	13.3 years	98.56%	Board Compensation	11.73 USD mio	2.68%
91	Banco Popular Espanol SA	2003	Net Margin	28.2 %	95.05%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies	Yes	4.28%
91	Banco Popular Espanol SA	2003	Credit Ratings	22 points	90.87%	Audit Committee Independence	0%	5.49%
91	Banco Popular Espanol SA	2003	Non-audit to Audit Fees Ratio	10.2 %	85.50%	Percentage of Independent Board Members	0%	7.45%
91	Banco Popular Espanol SA	2003	Return on Equity	20.3 %	82.79%	Comp Committee Independence	0%	8.26%
91	Banco Popular Espanol SA	2003	Net Employment Creation	5.3 %	75.33%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	8 members	11.84 %
91	Banco Popular Espanol SA	2003				Equal Voting Rights	No	15.90 %
91	Banco Popular Espanol SA	2003				Long-Term Debt	0.39	16.78 %
91	Banco Popular Espanol SA	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93 %
91	Banco Popular Espanol SA	2003				Debt to Equity	1.55	22.26 %
91	Banco Popular Espanol SA	2003				Donations in General	No/No	23.90 %
91	Banco Popular Espanol SA	2004	Total Donations	28.85 %	99.84%	Highest Remuneration Package	178.21 USD mio	0.58%
91	Banco Popular Espanol SA	2004	Credit Ratings	22 points	92.21%	Board Compensation	12.63 USD mio	1.02%
91	Banco Popular Espanol SA	2004	Board Experience	11.3 years	92.07%	Term Duration	5 years	6.52%

91	Banco Popular Espanol SA	2004	Net Margin	24.7 %	89.99%	Long-Term Debt	0.20	6.82%
91	Banco Popular Espanol SA	2004	Vision and Strategy Policy	Yes	77.51%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	9 members	7.15%
91	Banco Popular Espanol SA	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.27%	Debt to Equity	3.94	7.64%
91	Banco Popular Espanol SA	2004				Comp Committee Management Independence	No	9.08%
91	Banco Popular Espanol SA	2004				Equal Voting Rights	No	12.79 %
91	Banco Popular Espanol SA	2004				Board Background and Skills	No	13.07 %
91	Banco Popular Espanol SA	2004				Nomination Committee Independence	67%	15.03 %
91	Banco Popular Espanol SA	2004				Comp Committee Independence	33%	15.10 %
91	Banco Popular Espanol SA	2004				Return on Invested Capital	3.1 %	17.47 %
91	Banco Popular Espanol SA	2004				Donations in General	No/No	20.43 %
91	Banco Popular Espanol SA	2004				Audit Committee Independence	67%	21.01 %
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Total Donations	0.54 %	97.21%	Board Compensation	74.26 USD mio	0.35%
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Family Friendly	Yes	96.06%	Term Duration	5 years	5.53%
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Credit Ratings	22 points	93.69%	Long-Term Debt	0.18	6.33%
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	92.92%	Debt to Equity	4.44	6.45%
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Net Margin	29.5 %	90.65%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	8 members	8.12%
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Internal Promotion	Yes	88.05%	Return on Invested Capital	3.2 %	14.01 %
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Donations in General	Yes/Yes	85.38%	Is or was the Chairman also CEO	No/Yes	17.17 %
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Stock Option Dilution	0.00 %	80.76%	Comp Committee Independence	50%	18.42 %
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Human Rights Policy	Yes/Yes	80.22%	Training Costs	258 USD/Employee	19.64 %
91	Banco Popular Espanol SA	2005	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	80.16%			
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Greenhouse Gas Emissions	0.46 Tons/USD mio	98.50%	Long-Term Debt	0.13	4.34%
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Board Compensation	0.07 USD mio	98.47%	Debt to Equity	6.50	5.15%
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Total Donations	0.44 %	95.63%	Ownership and Major Shareholder	Yes	5.31%
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Family Friendly	Yes	95.55%	Term Duration	5 years	6.38%
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Credit Ratings	22 points	94.01%	Comp Committee Management Independence	No	8.37%
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Employee Satisfaction	Yes	93.82%	Board Background and Skills	No	9.53%
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Client Satisfaction Report	Yes	92.78%	Return on Invested Capital	3.3 %	10.52 %
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Bonus Plan	Yes/Yes	89.95%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	7 members	10.57 %
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Training Hours	44 Hours/Empl oyee	89.95%	Board Diversity	No	14.10 %
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Net Margin	27.3 %	88.82%	Comp Committee Independence	50%	17.51 %

91	Banco Popular Espanol SA	2006	Internal Promotion	Yes	87.30%	Nomination Committee Independence	75%	17.77 %
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Stock Option Dilution	0.00 %	82.56%	Is or was the Chairman also CEO	No/Yes	17.90 %
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Donations in General	Yes/Yes	82.51%	Training Costs	335 USD/Employee	18.79 %
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Waste Reduction	Yes	80.60%	Board Specific Skills	22%	20.68 %
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	79.97%			
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	79.10%			
91	Banco Popular Espanol SA	2006	Human Rights Policy	Yes/Yes	78.93%			
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Board Member Mandates	0.50 mandates	95.19%	Non-audit to Audit Fees Ratio	464.1 %	3.00%
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Credit Ratings	22 points	94.22%	Debt to Equity	7.00	4.00%
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Total Donations	0.33 %	94.00%	Long-Term Debt	0.13	4.68%
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Training Hours	53 Hours/Employee	93.29%	Term Duration	5 years	7.99%
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Green Buildings	Yes	91.33%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	8 members	8.33%
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Client Satisfaction Report	Yes	91.16%	Lost Days	3,924.06 per mio work hrs	8.47%
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Greenhouse Gas Emissions	2.69 Tons/USD mio	89.19%	Equal Voting Rights	No	14.30 %
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Net Margin	23.8 %	87.20%	Board Specific Skills	20%	15.00 %
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Energy Efficiency Initiatives	Yes/Yes	81.98%	Return on Invested Capital	4.2 %	15.31 %
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Stock Option Dilution	0.00 %	81.56%	Is or was the Chairman also CEO	No/Yes	18.69 %
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Bonus Plan	Yes/Yes	80.80%	Training Costs	436 USD/Employee	20.17 %
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	80.57%			
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Sustainable Transportation	Yes	79.73%			
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Percentage of Independent Board Members	75%	78.39%			
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Internal Promotion	Yes	77.98%			
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Revenue Growth	23.2 %	77.61%			
91	Banco Popular Espanol SA	2007	Human Rights Policy	Yes/Yes	75.23%			
232	Ebro Foods SA	2002	Donations in General	Yes/Yes	90.63%	Board Compensation	5.52 USD mio	2.74%
232	Ebro Foods SA	2002	Awards	Yes	82.92%	Net Employment Creation	-27.5 %	3.27%
232	Ebro Foods SA	2002	Employee Cost	9.3 %	81.51%	Term Duration	5 years	10.52 %
232	Ebro Foods SA	2002	Vision and Strategy Policy	Yes	79.46%	Comp Committee Management Independence	No	12.05 %
232	Ebro Foods SA	2002	Employee Productivity	423,816 USD/Employee	75.84%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	7 members	14.84 %

232	Ebro Foods SA	2002				Board Background and Skills	No	17.41 %
232	Ebro Foods SA	2002				Salaries Allocation	9.3 %	18.49 %
232	Ebro Foods SA	2003	Client Satisfaction Report	Yes	91.34%	Board Compensation	6.51 USD mio	3.63%
232	Ebro Foods SA	2003	Donations in General	Yes/Yes	88.93%	Nomination Committee Independence	0%	3.94%
232	Ebro Foods SA	2003	Net Employment Creation	10.1 %	87.06%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.89%
232	Ebro Foods SA	2003	Long-Term Debt	0.86	84.10%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	9 members	9.43%
232	Ebro Foods SA	2003	Operating Income Growth	65.2 %	83.22%	Term Duration	5 years	9.48%
232	Ebro Foods SA	2003	Employee Cost	9.2 %	81.16%	Board Background and Skills	No	14.47 %
232	Ebro Foods SA	2003	Pension Underfunding	1.0 %	79.13%	Salaries	39,140 USD/Employee	16.97 %
232	Ebro Foods SA	2003	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	78.40%	Salaries Allocation	9.2 %	18.84 %
232	Ebro Foods SA	2003	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	78.40%	Human Rights Policy	No/No	21.93 %
232	Ebro Foods SA	2003	Awards	Yes	75.88%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
232	Ebro Foods SA	2004	Environmental Labels and Awards	Yes	96.02%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	12 members	1.99%
232	Ebro Foods SA	2004	Donations in General	Yes/Yes	87.77%	Term Duration	5 years	6.51%
232	Ebro Foods SA	2004	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	82.76%	Comp Committee Management Independence	No	9.07%
232	Ebro Foods SA	2004	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	81.59%	Net Employment Creation	-11.4 %	10.41 %
232	Ebro Foods SA	2004	Pension Underfunding	1.3 %	78.75%	Board Background and Skills	No	13.05 %
232	Ebro Foods SA	2004	Awards	Yes	78.30%	Total Donations	0.00 %	14.17 %
232	Ebro Foods SA	2004	Energy Efficiency Initiatives	No/Yes	77.13%	Revenue Growth	-2.8 %	21.91 %
232	Ebro Foods SA	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.31%			
232	Ebro Foods SA	2005	Highest Remuneration Package	0.00 USD mio	99.21%	Announced Lay-offs	2.5 %	1.68%
232	Ebro Foods SA	2005	Salary Gap	0.0	99.10%	Training Costs	16 USD/Employee	5.36%
232	Ebro Foods SA	2005	Net Employment Creation	54.3 %	95.85%	Term Duration	5 years	5.52%
232	Ebro Foods SA	2005	Donations in General	Yes/Yes	85.40%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	5.91%
232	Ebro Foods SA	2005	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	81.58%	Board Compensation	1.96 USD mio	11.74 %
232	Ebro Foods SA	2005	Stock Option Dilution	0.00 %	80.85%	Board Background and Skills	No	12.22 %
232	Ebro Foods SA	2005	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	80.19%	Comp Committee Independence	40%	15.94 %
232	Ebro Foods SA	2005				Audit Committee Independence	50%	16.13 %
232	Ebro Foods SA	2005				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	18.48 %
232	Ebro Foods SA	2005				Salaries	41,366 USD/Employee	21.20 %

232	Ebro Foods SA	2005				Human Rights Policy	No/No	23.93 %
232	Ebro Foods SA	2006	Highest Remuneration Package	0.00 USD mio	99.16%	Non-audit to Audit Fees Ratio	3,028.6 %	0.21%
232	Ebro Foods SA	2006	Salary Gap	0.0	99.02%	Net Employment Creation	-16.1 %	5.66%
232	Ebro Foods SA	2006	Board Member Mandates	0.23 mandates	98.46%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	6.29%
232	Ebro Foods SA	2006	Extra-Financial Transparency	Yes	92.68%	Training Costs	194 USD/Employee	7.96%
232	Ebro Foods SA	2006	Stock Option Dilution	0.00 %	82.58%	Board Compensation	2.58 USD mio	8.72%
232	Ebro Foods SA	2006	Donations in General	Yes/Yes	82.47%	Comp Committee Independence	25%	8.88%
232	Ebro Foods SA	2006	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	79.93%	Board Background and Skills	No	9.52%
232	Ebro Foods SA	2006	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	79.12%	Audit Committee Independence	25%	9.57%
232	Ebro Foods SA	2006	Human Rights Policy	Yes/Yes	78.95%	Term Duration	4 years	15.57 %
232	Ebro Foods SA	2006				Awards	No	20.99 %
232	Ebro Foods SA	2006				Board Experience	3.8 years	21.13 %
232	Ebro Foods SA	2006				Percentage of Independent Board Members	31%	22.04 %
232	Ebro Foods SA	2007	Dividend Payout Ratio	0.75	88.87%	Non-audit to Audit Fees Ratio	1,898.7 %	0.55%
232	Ebro Foods SA	2007	Board Member Mandates	0.85 mandates	88.75%	Net Employment Creation	-15.0 %	4.95%
232	Ebro Foods SA	2007	Stock Option Dilution	0.00 %	81.58%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	6.52%
232	Ebro Foods SA	2007	Human Rights Policy	Yes/Yes	75.25%	Board Compensation	3.41 USD mio	6.58%
232	Ebro Foods SA	2007				Board Background and Skills	No	9.17%
232	Ebro Foods SA	2007				Percentage of Independent Board Members	27%	9.52%
232	Ebro Foods SA	2007				Audit Committee Independence	40%	10.31 %
232	Ebro Foods SA	2007				Comp Committee Independence	40%	13.15 %
232	Ebro Foods SA	2007				Net Margin	3.0 %	15.93 %
232	Ebro Foods SA	2007				Awards	No	16.20 %
232	Ebro Foods SA	2007				Return on Equity	7.6 %	16.61 %
232	Ebro Foods SA	2007				Training Costs	378 USD/Employee	17.40 %
232	Ebro Foods SA	2007				Term Duration	4 years	18.93 %
232	Ebro Foods SA	2007				Operating Income Growth	-1.6 %	20.77 %
232	Ebro Foods SA	2007				Return on Invested Capital	6.0 %	21.84 %
232	Ebro Foods SA	2007				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	4 members	21.99 %
ITALIA								

56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2002	Long-Term Debt	0.97	93.42%	Percentage of Independent Board Members	0%	11.13 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2002	Dividend Payout Ratio	0.77	86.17%	Resource Reduction Policy	No/No	15.29 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2002	Majority Shares	0.5 %	83.87%	Board Background and Skills	No	17.41 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2002	Return on Equity	17.4 %	77.12%	Emission Reduction Policy	No/No	19.31 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2002				Pension Underfunding	6.8 %	23.06 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2002				Revenue Growth	2.4 %	24.66 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003	Dividend Payout Ratio	0.88	88.32%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.89%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003	Return on Equity	19.1 %	78.62%	Resource Reduction Policy	No/No	11.73 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003				Board Background and Skills	No	14.47 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003				Emission Reduction Policy	No/No	15.02 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003				Percentage of Independent Board Members	19%	19.37 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003				Majority Shares	50.4 %	20.26 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	22.04 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003				Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2003				Donations in General	No/No	23.90 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004	Term Duration	1 years	91.25%	Board Specific Skills	0%	5.00%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004	Dividend Payout Ratio	0.75	89.82%	Comp Committee Independence	0%	5.06%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004	Return on Equity	23.2 %	81.59%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	6.95%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004	Liquidity	1.79	75.31%	Comp Committee Management Independence	No	9.08%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Highest Remuneration Package	5.73 USD mio	9.33%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Percentage of Independent Board Members	19%	12.03 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Board Background and Skills	No	13.07 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Resource Reduction Policy	No/No	13.89 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Stock Option Dilution	2.47 %	15.37 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Emission Reduction Policy	No/No	18.50 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.46 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Majority Shares	49.8 %	19.81 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Donations in General	No/No	20.43 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Net Employment Creation	-5.5 %	20.77 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2004				Audit Committee Independence	67%	21.01 %

56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005	Board Compensation	0.15 USD mio	93.46%	Ownership and Major Shareholder	Yes	5.80%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005	Dividend Payout Ratio	0.73	88.42%	Board Member Mandates	5.20 mandates	8.31%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005	Liquidity	1.78	75.56%	Resource Reduction Policy	No/No	11.66 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005				Board Background and Skills	No	12.24 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005				Nomination Committee Mgmt Independence	No	15.26 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005				Stock Option Dilution	2.56 %	15.59 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005				Emission Reduction Policy	No/No	16.94 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005				Majority Shares	50.5 %	17.41 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005				Donations in General	No/No	17.81 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005				Percentage of Independent Board Members	25%	18.51 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005				Human Rights Policy	No/No	23.96 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2005				Vision and Strategy Policy	No	24.07 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006	Dividend Payout Ratio	0.77	89.17%	Audit Committee Independence	0%	4.15%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006	Net Employment Creation	27.4 %	88.61%	Percentage of Independent Board Members	0%	4.93%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Resource Reduction Policy	No/No	10.28 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Majority Shares	55.5 %	13.14 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Nomination Committee Mgmt Independence	No	14.15 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Emission Reduction Policy	No/No	15.07 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Donations in General	No/No	16.40 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Stock Option Dilution	2.43 %	16.98 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Long-Term Debt	0.39	17.77 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Debt to Equity	1.80	18.23 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Board Compensation	1.62 USD mio	18.47 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Human Rights Policy	No/No	22.29 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2006				Vision and Strategy Policy	No	23.56 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007	Term Duration	1 years	91.84%	Majority Shares	71.0 %	4.92%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007	Dividend Payout Ratio	0.75	88.63%	Resource Reduction Policy	No/No	5.52%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007	Board Specific Skills	80%	86.21%	Percentage of Independent Board Members	20%	6.14%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007	Non-audit to Audit Fees Ratio	7.6 %	78.30%	Ownership and Major Shareholder	Yes	7.60%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Board Background and Skills	No	9.18%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Emission Reduction Policy	No/No	9.97%
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Donations in General	No/No	10.42 %

56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Nomination Committee Mgmt Independence	No	10.75 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Stock Option Dilution	2.48 %	14.88 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Energy Efficiency Initiatives	No/No	15.37 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Vision and Strategy Policy	No	15.37 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Awards	No	16.22 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	16.39 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Board Compensation	1.94 USD mio	17.11 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Debt to Equity	1.80	17.98 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Long-Term Debt	0.41	18.32 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Human Rights Policy	No/No	19.65 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Waste Reduction	No	20.27 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Bonus Plan	No/No	20.27 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Net Employment Creation	-1.4 %	20.81 %
56	Arnoldo Mondadori Editore Spa	2007				Extra-Financial Transparency	No	24.83 %
70	Autogrill SpA	2002	Awards	Yes	82.92%	Highest Remuneration Package	92.18 USD mio	1.09%
70	Autogrill SpA	2002	Salaries Allocation	29.9 %	80.12%	Salary Gap	3,157.0	1.72%
70	Autogrill SpA	2002				Debt to Equity	5.84	3.46%
70	Autogrill SpA	2002				Liquidity	0.60	4.99%
70	Autogrill SpA	2002				Key Management Departures	Yes	5.25%
70	Autogrill SpA	2002				Long-Term Debt	0.21	5.47%
70	Autogrill SpA	2002				Employee Productivity	97,576 USD/Employee	6.18%
70	Autogrill SpA	2002				Net Employment Creation	-9.8 %	12.30 %
70	Autogrill SpA	2002				Salaries	29,198 USD/Employee	12.67 %
70	Autogrill SpA	2002				Majority Shares	57.1 %	12.93 %
70	Autogrill SpA	2002				Resource Reduction Policy	No/No	15.29 %
70	Autogrill SpA	2002				Return on Invested Capital	0.8 %	16.18 %
70	Autogrill SpA	2002				Dividend Payout Ratio	0.00	16.67 %
70	Autogrill SpA	2002				Board Background and Skills	No	17.41 %
70	Autogrill SpA	2002				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	6 members	18.30 %
70	Autogrill SpA	2002				Emission Reduction Policy	No/No	19.31 %
70	Autogrill SpA	2002				Employee Cost	29.9 %	19.88 %
70	Autogrill SpA	2002				Comp Committee Independence	33%	20.68 %
70	Autogrill SpA	2002				Net Margin	0.2 %	21.19 %

70	Autogrill SpA	2002				Return on Equity	3.4 %	24.89 %
70	Autogrill SpA	2003	Return on Equity	19.2 %	79.06%	Operating Income Growth	-1,449.8 %	1.03%
70	Autogrill SpA	2003	Salaries Allocation	29.2 %	78.65%	Liquidity	0.45	2.38%
70	Autogrill SpA	2003	Board Compensation	0.27 USD mio	77.44%	Total Donations	0.00 %	2.48%
70	Autogrill SpA	2003	Awards	Yes	75.88%	Anti-competition Controversies	Yes	2.85%
70	Autogrill SpA	2003				Bribery, Corruption and Fraud Controversies	Yes	4.28%
70	Autogrill SpA	2003				Ownership and Major Shareholder	Yes	4.28%
70	Autogrill SpA	2003				Employee Productivity	112,834 USD/Employee	5.60%
70	Autogrill SpA	2003				Debt to Equity	3.86	7.35%
70	Autogrill SpA	2003				Salaries	32,991 USD/Employee	11.28 %
70	Autogrill SpA	2003				Resource Reduction Policy	No/No	11.73 %
70	Autogrill SpA	2003				Dividend Payout Ratio	0.00	12.13 %
70	Autogrill SpA	2003				Majority Shares	57.1 %	13.55 %
70	Autogrill SpA	2003				Board Background and Skills	No	14.47 %
70	Autogrill SpA	2003				Salary Gap	64.3	14.50 %
70	Autogrill SpA	2003				Emission Reduction Policy	No/No	15.02 %
70	Autogrill SpA	2003				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	6 members	17.54 %
70	Autogrill SpA	2003				Comp Committee Independence	33%	20.57 %
70	Autogrill SpA	2003				Net Margin	1.5 %	20.99 %
70	Autogrill SpA	2003				Long-Term Debt	0.45	21.16 %
70	Autogrill SpA	2003				Employee Cost	29.2 %	21.35 %
70	Autogrill SpA	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93 %
70	Autogrill SpA	2003				Percentage of Independent Board Members	25%	22.52 %
70	Autogrill SpA	2003				Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
70	Autogrill SpA	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79 %
70	Autogrill SpA	2004	Operating Income Growth	1,018.3 %	97.90%	Anti-competition Compliance	189,812,000	0.21%
70	Autogrill SpA	2004	Environmental Labels and Awards	Yes	96.01%	Business Ethics Compliance	189,812,000	0.21%
70	Autogrill SpA	2004	Employee Satisfaction	Yes	94.09%	Accounting Controversies	Yes	0.62%
70	Autogrill SpA	2004	Sustainable Transportation	Yes	93.95%	Anti-competition Controversies	Yes	2.41%
70	Autogrill SpA	2004	Client Satisfaction Report	Yes	93.60%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies	Yes	3.78%
70	Autogrill SpA	2004	Bonus Plan	Yes/Yes	90.85%	Key Management Departures	Yes	3.99%

70	Autogrill SpA	2004	Internal Promotion	Yes	90.44%	Board Member Mandates	5.82 mandates	5.04%
70	Autogrill SpA	2004	Donations in General	Yes/Yes	87.76%	Liquidity	0.62	5.83%
70	Autogrill SpA	2004	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	0 members	84.25%	Employee Productivity	126,776 USD/Employee	8.25%
70	Autogrill SpA	2004	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	82.74%	Board Compensation	2.47 USD mio	8.43%
70	Autogrill SpA	2004	Waste Reduction	Yes	82.60%	Training Costs	190 USD/Employee	11.05 %
70	Autogrill SpA	2004	Human Rights Policy	Yes/Yes	82.53%	Majority Shares	57.1 %	12.15 %
70	Autogrill SpA	2004	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	81.57%	Comp Committee Independence	33%	12.17 %
70	Autogrill SpA	2004	Awards	Yes	78.27%	Board Background and Skills	No	13.07 %
70	Autogrill SpA	2004	Vision and Strategy Policy	Yes	77.51%	Salaries	36,262 USD/Employee	14.17 %
70	Autogrill SpA	2004	Energy Efficiency Initiatives	No/Yes	77.17%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.46 %
70	Autogrill SpA	2004	Salaries Allocation	28.6 %	76.72%	Net Margin	2.8 %	21.06 %
70	Autogrill SpA	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.27%	Employee Cost	28.6 %	23.28 %
70	Autogrill SpA	2004	Dividend Payout Ratio	0.55	75.07%	Long-Term Debt	0.51	24.86 %
70	Autogrill SpA	2004				Debt to Equity	1.21	24.86 %
70	Autogrill SpA	2005	Client Satisfaction Report	Yes	94.43%	Training Hours	3 Hours/Employee	1.12%
70	Autogrill SpA	2005	Extra-Financial Transparency	Yes	92.40%	Liquidity	0.51	2.47%
70	Autogrill SpA	2005	Sustainable Transportation	Yes	91.94%	Board Member Mandates	7.00 mandates	3.17%
70	Autogrill SpA	2005	Operating Income Growth	347.2 %	90.89%	Ownership and Major Shareholder	Yes	5.80%
70	Autogrill SpA	2005	Internal Promotion	Yes	88.05%	Employee Productivity	111,164 USD/Employee	7.18%
70	Autogrill SpA	2005	Return on Equity	28.8 %	84.83%	Debt to Equity	2.70	11.44 %
70	Autogrill SpA	2005	Waste Reduction	Yes	83.06%	Long-Term Debt	0.30	11.90 %
70	Autogrill SpA	2005	Resource Reduction Policy	Yes/Yes	81.55%	Majority Shares	57.1 %	12.08 %
70	Autogrill SpA	2005	Human Rights Policy	Yes/Yes	80.22%	Salaries	30,681 USD/Employee	12.14 %
70	Autogrill SpA	2005	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	80.16%	Comp Committee Independence	33%	12.19 %
70	Autogrill SpA	2005	Salaries Allocation	27.6 %	76.47%	Board Background and Skills	No	12.24 %
70	Autogrill SpA	2005				Training Costs	191 USD/Employee	14.64 %
70	Autogrill SpA	2005				Nomination Committee Mgmt Independence	No	15.26 %
70	Autogrill SpA	2005				Net Margin	3.5 %	20.73 %
70	Autogrill SpA	2005				Employee Cost	27.6 %	23.53 %

70	Autogrill SpA	2006	Extra-Financial Transparency	Yes	92.73%	Training Hours	4 Hours/Employee	2.45%
70	Autogrill SpA	2006	Managers Female Male Ratio	41.0 %	88.99%	Board Member Mandates	7.27 mandates	2.86%
70	Autogrill SpA	2006	Dividend Payout Ratio	0.67	85.30%	Liquidity	0.54	4.10%
70	Autogrill SpA	2006	Return on Equity	29.1 %	80.15%	Employee Productivity	138,598 USD/Employee	8.81%
70	Autogrill SpA	2006	Operating Income Growth	155.4 %	76.54%	Board Background and Skills	No	9.53%
70	Autogrill SpA	2006	Salaries Allocation	27.0 %	75.93%	Majority Shares	57.1 %	12.14 %
70	Autogrill SpA	2006				Nomination Committee Mgmt Independence	No	14.15 %
70	Autogrill SpA	2006				Emission Reduction Policy	No/No	15.07 %
70	Autogrill SpA	2006				Debt to Equity	1.96	16.03 %
70	Autogrill SpA	2006				Donations in General	No/No	16.40 %
70	Autogrill SpA	2006				Salaries	37,367 USD/Employee	16.89 %
70	Autogrill SpA	2006				Long-Term Debt	0.39	17.65 %
70	Autogrill SpA	2006				Net Margin	3.7 %	20.34 %
70	Autogrill SpA	2006				Highest Remuneration Package	4.17 USD mio	20.59 %
70	Autogrill SpA	2006				Awards	No	20.96 %
70	Autogrill SpA	2006				Employee Cost	27.0 %	24.07 %
70	Autogrill SpA	2007	Green Buildings	Yes	91.33%	Board Diversity	No	2.67%
70	Autogrill SpA	2007	Client Satisfaction Report	Yes	91.16%	Board Member Mandates	5.00 mandates	5.49%
70	Autogrill SpA	2007	Board Experience	9.9 years	89.00%	Ownership and Major Shareholder	Yes	7.60%
70	Autogrill SpA	2007	Net Employment Creation	25.5 %	86.15%	Employee Productivity	149,979 USD/Employee	9.14%
70	Autogrill SpA	2007	Highest Remuneration Package	1.24 USD mio	82.52%	Liquidity	0.70	9.62%
70	Autogrill SpA	2007	Energy Efficiency Initiatives	Yes/Yes	81.98%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	10.75 %
70	Autogrill SpA	2007	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	80.57%	Debt to Equity	2.47	12.57 %
70	Autogrill SpA	2007	Sustainable Transportation	Yes	79.73%	Long-Term Debt	0.31	12.91 %
70	Autogrill SpA	2007	Return on Equity	28.0 %	77.85%	Majority Shares	58.7 %	13.30 %
70	Autogrill SpA	2007	Salaries Allocation	26.2 %	75.97%	Salaries	39,365 USD/Employee	15.33 %
70	Autogrill SpA	2007	Human Rights Policy	Yes/Yes	75.23%	Net Margin	3.1 %	17.08 %
70	Autogrill SpA	2007				Comp Committee Independence	67%	23.87 %
70	Autogrill SpA	2007				Employee Cost	26.2 %	24.03 %

90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2002	Net Margin	18.3 %	90.25%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	9 members	9.04%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2002	Revenue Growth	24.1 %	88.07%	Pension Underfunding	9.9 %	13.10 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2002	Majority Shares	0.3 %	86.82%	Resource Reduction Policy	No/No	15.29 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2002	Operating Income Growth	121.6 %	85.49%	Board Background and Skills	No	17.41 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2002	Awards	Yes	82.92%	Emission Reduction Policy	No/No	19.31 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2002	Debt to Equity	0.34	79.13%			
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2002	Salaries	66,168 USD/Employee	75.70%			
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003	Majority Shares	0.3 %	85.01%	Key Management Departures	Yes	6.91%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003	Revenue Growth	15.6 %	84.22%	Resource Reduction Policy	No/No	11.73 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003	Net Margin	15.7 %	84.07%	Pension Underfunding	10.2 %	14.08 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003	Salaries	82,424 USD/Employee	79.16%	Board Background and Skills	No	14.47 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003	Operating Income Growth	46.5 %	78.42%	Emission Reduction Policy	No/No	15.02 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003	Awards	Yes	75.88%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	6 members	17.54 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003	Debt to Equity	0.39	75.77%	Return on Invested Capital	2.4 %	18.97 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003				Human Rights Policy	No/No	21.93 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003				Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2004	Net Employment Creation	40.0 %	94.20%	Training Hours	1 Hours/Employee	0.74%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2004	Internal Promotion	Yes	90.44%	Board Experience	2.3 years	8.32%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2004	Majority Shares	0.3 %	89.62%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	8 members	8.67%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2004	Net Margin	22.6 %	87.50%	Resource Reduction Policy	No/No	13.89 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2004	Revenue Growth	13.1 %	80.43%	Return on Invested Capital	2.7 %	15.95 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2004	Awards	Yes	78.27%	Pension Underfunding	11.8 %	17.44 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2004	Operating Income Growth	71.1 %	76.63%	Emission Reduction Policy	No/No	18.50 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	76.27%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.46 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2004				Donations in General	No/No	20.43 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005	Percentage of Independent Board Members	95%	91.03%	Board Compensation	4.65 USD mio	2.74%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005	Net Margin	29.0 %	90.07%	Net Employment Creation	-28.9 %	3.10%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005	Term Duration	1 years	89.69%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	10 members	3.36%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005	Internal Promotion	Yes	88.05%	Comp Committee Management Independence	No	8.18%

90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005	Majority Shares	0.3 %	88.04%	Long-Term Debt	0.24	8.65%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005	Personnel Turnover	3.7 %	82.92%	Resource Reduction Policy	No/No	11.66 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005	Salaries	84,268 USD/Emplo yee	79.53%	Return on Invested Capital	3.0 %	12.50 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005				Equal Voting Rights	No	12.53 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005				Board Experience	3.1 years	15.49 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005				Emission Reduction Policy	No/No	16.94 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005				Donations in General	No/No	17.81 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005				Pension Underfunding	11.1 %	18.04 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005				Stock Option Dilution	1.52 %	23.35 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005				Human Rights Policy	No/No	23.96 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005				Vision and Strategy Policy	No	24.07 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2005				Revenue Growth	0.6 %	24.27 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006	Personnel Turnover	2.5 %	94.72%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	10 members	4.16%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006	Net Margin	39.5 %	93.45%	Percentage of Independent Board Members	0%	4.93%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006	Bonus Plan	Yes/Yes	89.95%	Long-Term Debt	0.17	7.23%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006	Majority Shares	0.3 %	87.61%	Resource Reduction Policy	No/No	10.28 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006	Waste Reduction	Yes	80.60%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	14.15 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006	Salaries	93,650 USD/Emplo yee	78.51%	Return on Invested Capital	4.2 %	14.24 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006				Emission Reduction Policy	No/No	15.07 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006				Donations in General	No/No	16.40 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006				Pension Underfunding	8.6 %	19.61 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006				Net Employment Creation	-2.2 %	21.20 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006				Human Rights Policy	No/No	22.29 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2006				Vision and Strategy Policy	No	23.56 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007	Net Employment Creation	68.8 %	97.09%	Stock Option Dilution	9.29 %	1.64%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007	Lost Days	33.12 per mio work hrs	91.53%	Resource Reduction Policy	No/No	5.52%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007	Highest Remuneration Package	0.96 USD mio	90.76%	Key Management Departures	Yes	5.86%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007	Majority Shares	0.5 %	86.21%	Return on Invested Capital	2.5 %	7.74%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007	Dividend Payout Ratio	0.64	84.29%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	8 members	8.33%
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007	Revenue Growth	27.4 %	83.50%	Emission Reduction Policy	No/No	9.97%

90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007	Training Hours	39 Hours/Employee	82.32%	Long-Term Debt	0.27	10.09 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007	Bonus Plan	Yes/Yes	80.80%	Pension Underfunding	9.7 %	10.22 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007	Internal Promotion	Yes	77.98%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	10.75 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007				Return on Equity	5.4 %	12.12 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007				Energy Efficiency Initiatives	No/No	15.37 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007				Vision and Strategy Policy	No	15.37 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007				Human Rights Policy	No/No	19.65 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007				Waste Reduction	No	20.27 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007				Anti Takeover Devices in Excess of Two	1 devices	22.52 %
90	Banco Popolare Societa Cooperativa	2007				Extra-Financial Transparency	No	24.83 %
264	Fiat SpA	2002	Operating Income Growth	203.8 %	93.41%	Return on Equity	-53.4 %	3.24%
264	Fiat SpA	2002	Sustainable Transportation	Yes	92.41%	Pension Underfunding	17.5 %	3.87%
264	Fiat SpA	2002	Bonus Plan	Yes/Yes	90.74%	Credit Ratings	15 points	5.70%
264	Fiat SpA	2002	Stock Option Dilution	0.00 %	90.33%	Debt to Equity	3.69	6.58%
264	Fiat SpA	2002	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	84.71%	Dividend Payout Ratio	-0.09	7.45%
264	Fiat SpA	2002	Awards	Yes	82.92%	Comp Committee Independence	0%	8.47%
264	Fiat SpA	2002	Waste Reduction	Yes	82.70%	Long-Term Debt	0.28	9.26%
264	Fiat SpA	2002	Liquidity	1.84	77.64%	Return on Invested Capital	-4.5 %	9.71%
264	Fiat SpA	2002				Net Margin	-6.9 %	10.20 %
264	Fiat SpA	2002				Cash Flow Growth	-81.9 %	10.47 %
264	Fiat SpA	2002				Personnel Turnover	13.3 %	17.19 %
264	Fiat SpA	2002				Net Employment Creation	-6.2 %	20.88 %
264	Fiat SpA	2002				Audit Committee Independence	50%	22.28 %
264	Fiat SpA	2003	Stock Option Dilution	0.00 %	93.94%	Credit Ratings	13 points	4.35%
264	Fiat SpA	2003	Sustainable Transportation	Yes	92.54%	Return on Equity	-28.1 %	4.71%
264	Fiat SpA	2003	Waste Reduction	Yes	80.15%	Cash Flow Growth	-140.8 %	6.68%
264	Fiat SpA	2003	Human Rights Policy	Yes/Yes	79.71%	Net Margin	-3.8 %	7.36%
264	Fiat SpA	2003	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	78.40%	Net Employment Creation	-13.0 %	8.08%
264	Fiat SpA	2003	Operating Income Growth	42.8 %	76.37%	Comp Committee Independence	0%	8.26%
264	Fiat SpA	2003	Awards	Yes	75.88%	Debt to Equity	3.23	9.10%
264	Fiat SpA	2003				Long-Term Debt	0.31	10.42 %
264	Fiat SpA	2003				Board Compensation	2.02 USD mio	11.83 %
264	Fiat SpA	2003				Dividend Payout Ratio	0.00	12.13 %
264	Fiat SpA	2003				Return on Invested Capital	1.7 %	15.02 %

264	Fiat SpA	2003				Revenue Growth	-5.7 %	15.56 %
264	Fiat SpA	2003				Personnel Turnover	13.0 %	22.55 %
264	Fiat SpA	2003				Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
264	Fiat SpA	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79 %
264	Fiat SpA	2003				Donations in General	No/No	23.90 %
264	Fiat SpA	2004	Stock Option Dilution	0.00 %	95.54%	Credit Ratings	12 points	2.26%
264	Fiat SpA	2004	Sustainable Transportation	Yes	93.96%	Return on Equity	-31.3 %	2.69%
264	Fiat SpA	2004	Bonus Plan	Yes/Yes	90.87%	Comp Committee Independence	0%	5.05%
264	Fiat SpA	2004	Donations in General	Yes/Yes	87.77%	Net Margin	-3.6 %	5.86%
264	Fiat SpA	2004	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	0 members	84.20%	Debt to Equity	3.45	9.42%
264	Fiat SpA	2004	Waste Reduction	Yes	82.55%	Cash Flow Growth	-114.7 %	9.48%
264	Fiat SpA	2004	Human Rights Policy	Yes/Yes	82.55%	Dividend Payout Ratio	0.00	9.75%
264	Fiat SpA	2004	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	81.59%	Return on Invested Capital	1.3 %	10.00 %
264	Fiat SpA	2004	Trade Unions Representation	84%	78.00%	Revenue Growth	-6.9 %	13.70 %
264	Fiat SpA	2004	Energy Efficiency Initiatives	No/Yes	77.13%	Long-Term Debt	0.42	17.68 %
264	Fiat SpA	2004				Board Compensation	1.37 USD mio	19.17 %
264	Fiat SpA	2004				Lost Days	308.83 per mio work hrs	19.32 %
264	Fiat SpA	2004				Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.44 %
264	Fiat SpA	2004				Board Specific Skills	14%	20.38 %
264	Fiat SpA	2004				Water Use	2,420.14 m3/USD mio	23.95 %
264	Fiat SpA	2005	Extra-Financial Transparency	Yes	92.41%	Credit Ratings	12 points	2.17%
264	Fiat SpA	2005	Sustainable Transportation	Yes	91.95%	Nomination Committee Independence	60%	6.32%
264	Fiat SpA	2005	Bonus Plan	Yes/Yes	91.31%	Highest Remuneration Package	7.87 USD mio	6.91%
264	Fiat SpA	2005	Cash Flow Growth	252.9 %	89.92%	Salary Gap	187.5	7.48%
264	Fiat SpA	2005	Donations in General	Yes/Yes	85.40%	Dividend Payout Ratio	0.00	7.89%
264	Fiat SpA	2005	Waste Reduction	Yes	83.02%	Revenue Growth	-5.7 %	8.78%
264	Fiat SpA	2005	Stock Option Dilution	0.00 %	80.85%	Debt to Equity	2.99	10.15 %
264	Fiat SpA	2005	Human Rights Policy	Yes/Yes	80.24%	Operating Income Growth	-95.8 %	10.40 %
264	Fiat SpA	2005	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	80.19%	Board Compensation	1.60 USD mio	14.84 %
264	Fiat SpA	2005	Non-audit to Audit Fees Ratio	10.4 %	78.00%	Board Specific Skills	13%	15.09 %
264	Fiat SpA	2005	Trade Unions Representation	84%	77.70%	Net Margin	2.9 %	16.18 %
264	Fiat SpA	2005				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	18.48 %

264	Fiat SpA	2005				Long-Term Debt	0.44	20.01 %
264	Fiat SpA	2005				Waste Produced	26.04 Tons/USD mio	20.62 %
264	Fiat SpA	2005				Water Use	2,756.67 m3/USD mio	21.95 %
264	Fiat SpA	2005				Salaries	41,976 USD/Employee	22.16 %
264	Fiat SpA	2005				Vision and Strategy Policy	No	24.10 %
264	Fiat SpA	2006	Extra-Financial Transparency	Yes	92.68%	Announced Lay-offs	2.9 %	1.79%
264	Fiat SpA	2006	Bonus Plan	Yes/Yes	89.97%	Credit Ratings	12 points	2.67%
264	Fiat SpA	2006	Sustainable Transportation	Yes	89.04%	Cash Flow Growth	-337.2 %	3.59%
264	Fiat SpA	2006	Non-audit to Audit Fees Ratio	3.7 %	88.51%	Highest Remuneration Package	9.29 USD mio	5.96%
264	Fiat SpA	2006	Donations in General	Yes/Yes	82.47%	Operating Income Growth	-157.1 %	6.55%
264	Fiat SpA	2006	Waste Reduction	Yes	80.57%	Salary Gap	179.3	6.66%
264	Fiat SpA	2006	Emission Reduction Policy	Yes/Yes	79.12%	Nomination Committee Independence	60%	7.93%
264	Fiat SpA	2006	Human Rights Policy	Yes/Yes	78.95%	Managers Female Male Ratio	8.0 %	9.17%
264	Fiat SpA	2006	Greenhouse Gas Emissions	6.32 Tons/USD mio	78.88%	Net Margin	2.1 %	9.90%
264	Fiat SpA	2006	Total Donations	0.09 %	75.94%	Board Member Mandates	4.33 mandates	10.54 %
264	Fiat SpA	2006				Water Use	5,297.27 m3/USD mio	11.72 %
264	Fiat SpA	2006				Board Specific Skills	11%	11.80 %
264	Fiat SpA	2006				Equal Voting Rights	No	12.17 %
264	Fiat SpA	2006				Debt to Equity	2.17	14.39 %
264	Fiat SpA	2006				Board Experience	3.4 years	16.84 %
264	Fiat SpA	2006				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	17.13 %
264	Fiat SpA	2006				Return on Invested Capital	5.1 %	17.71 %
264	Fiat SpA	2006				Waste Produced	23.49 Tons/USD mio	18.20 %
264	Fiat SpA	2006				Board Compensation	1.60 USD mio	18.97 %
264	Fiat SpA	2006				Long-Term Debt	0.43	19.02 %
264	Fiat SpA	2006				Return on Equity	11.4 %	22.37 %
264	Fiat SpA	2006				Revenue Growth	2.3 %	23.46 %
264	Fiat SpA	2006				Dividend Payout Ratio	0.19	23.92 %
264	Fiat SpA	2006				Pension Underfunding	7.3 %	24.35 %
264	Fiat SpA	2007	Family Friendly	Yes	92.80%	Cash Flow Growth	-1,750.6 %	1.70%

264	Fiat SpA	2007	Client Satisfaction Report	Yes	91.17%	Credit Ratings	12 points	2.38%
264	Fiat SpA	2007	Energy Efficiency Initiatives	Yes/Yes	82.00%	Operating Income Growth	-310.8 %	2.92%
264	Fiat SpA	2007	Bonus Plan	Yes/Yes	80.88%	Managers Female Male Ratio	7.2 %	4.70%
264	Fiat SpA	2007	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	80.60%	Salary Gap	187.1	4.89%
264	Fiat SpA	2007	Sustainable Transportation	Yes	79.75%	Highest Remuneration Package	10.33 USD mio	5.46%
264	Fiat SpA	2007	Greenhouse Gas Emissions	6.46 Tons/USD mio	78.10%	Nomination Committee Independence	67%	6.70%
264	Fiat SpA	2007	Human Rights Policy	Yes/Yes	75.25%	Equal Voting Rights	No	14.29 %
264	Fiat SpA	2007				Board Size in Excess of Ten or Below Eight	5 members	16.37 %
264	Fiat SpA	2007				Pension Underfunding	6.1 %	17.69 %
264	Fiat SpA	2007				Net Margin	3.3 %	18.19 %
264	Fiat SpA	2007				Board Experience	3.5 years	18.35 %
264	Fiat SpA	2007				Debt to Equity	1.71	18.98 %
264	Fiat SpA	2007				Anti Takeover Devices in Excess of Two	1 devices	22.44 %
264	Fiat SpA	2007				Waste Produced	19.39 Tons/USD mio	23.74 %
264	Fiat SpA	2007				Long-Term Debt	0.49	24.83 %
266	Finmeccanica SpA	2002	Dividend Payout Ratio	4.23	99.17%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	12 members	2.23%
266	Finmeccanica SpA	2002	Pension Underfunding	0.3 %	86.53%	Key Management Departures	Yes	5.25%
266	Finmeccanica SpA	2002	Net Employment Creation	9.4 %	80.70%	Operating Income Growth	-140.7 %	5.88%
266	Finmeccanica SpA	2002	Salaries Allocation	28.9 %	77.33%	Cash Flow Growth	-168.0 %	6.01%
266	Finmeccanica SpA	2002				Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.92%
266	Finmeccanica SpA	2002				Percentage of Independent Board Members	0%	11.13 %
266	Finmeccanica SpA	2002				Credit Ratings	16 points	12.03 %
266	Finmeccanica SpA	2002				Resource Reduction Policy	No/No	15.29 %
266	Finmeccanica SpA	2002				Board Background and Skills	No	17.41 %
266	Finmeccanica SpA	2002				Emission Reduction Policy	No/No	19.31 %
266	Finmeccanica SpA	2002				Employee Cost	28.9 %	22.67 %
266	Finmeccanica SpA	2002				Employee Productivity	168,406 USD/Employee	24.38 %
266	Finmeccanica SpA	2003	Dividend Payout Ratio	4.47	98.98%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies	Yes	4.28%
266	Finmeccanica SpA	2003	Pension Underfunding	0.3 %	90.78%	Audit Committee Independence	0%	5.49%
266	Finmeccanica SpA	2003	Bonus Plan	Yes/Yes	88.27%	Cash Flow Growth	-215.7 %	6.15%
266	Finmeccanica SpA	2003	Salaries Allocation	29.7 %	80.02%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	10 members	6.69%

266	Finmeccanica SpA	2003	Revenue Growth	11.2 %	77.81%	Board Specific Skills	0%	7.32%
266	Finmeccanica SpA	2003				Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.89%
266	Finmeccanica SpA	2003				Credit Ratings	16 points	13.48 %
266	Finmeccanica SpA	2003				Board Background and Skills	No	14.47 %
266	Finmeccanica SpA	2003				Emission Reduction Policy	No/No	15.02 %
266	Finmeccanica SpA	2003				Percentage of Independent Board Members	10%	15.23 %
266	Finmeccanica SpA	2003				Equal Voting Rights	No	15.90 %
266	Finmeccanica SpA	2003				Comp Committee Independence	25%	18.62 %
266	Finmeccanica SpA	2003				Employee Cost	29.7 %	19.98 %
266	Finmeccanica SpA	2003				Nomination Committee Mgmt Independence	No	23.36 %
266	Finmeccanica SpA	2003				Vision and Strategy Policy	No	23.79 %
266	Finmeccanica SpA	2003				Donations in General	No/No	23.90 %
266	Finmeccanica SpA	2004	Percentage of Independent Board Members	100%	97.07%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	12 members	1.99%
266	Finmeccanica SpA	2004	Pension Underfunding	0.3 %	93.17%	Board Specific Skills	0%	4.98%
266	Finmeccanica SpA	2004	Operating Income Growth	144.5 %	88.22%	Training Costs	28 USD/Employee	5.79%
266	Finmeccanica SpA	2004	Human Rights Policy	Yes/Yes	82.55%	Stock Option Dilution	6.52 %	5.87%
266	Finmeccanica SpA	2004	Salaries Allocation	30.4 %	80.16%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	7.01%
266	Finmeccanica SpA	2004	Net Employment Creation	9.7 %	76.47%	Board Compensation	2.06 USD mio	11.02 %
266	Finmeccanica SpA	2004				Equal Voting Rights	No	12.77 %
266	Finmeccanica SpA	2004				Board Background and Skills	No	13.05 %
266	Finmeccanica SpA	2004				Credit Ratings	16 points	15.16 %
266	Finmeccanica SpA	2004				Emission Reduction Policy	No/No	18.48 %
266	Finmeccanica SpA	2004				Nomination Committee Mgmt Independence	No	19.44 %
266	Finmeccanica SpA	2004				Employee Cost	30.4 %	19.84 %
266	Finmeccanica SpA	2004				Donations in General	No/No	20.40 %
266	Finmeccanica SpA	2004				Dividend Payout Ratio	0.13	20.97 %
266	Finmeccanica SpA	2004				Cash Flow Growth	-32.8 %	24.07 %
266	Finmeccanica SpA	2005	Cash Flow Growth	3,330.9 %	99.01%	Shareholder Controversies	Yes	0.41%
266	Finmeccanica SpA	2005	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	92.93%	Board Experience	1.3 years	3.23%
266	Finmeccanica SpA	2005	Internal Promotion	Yes	88.06%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies	Yes	4.17%
266	Finmeccanica SpA	2005	Percentage of Independent Board Members	84%	85.65%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	9 members	5.79%
266	Finmeccanica SpA	2005	Net Employment	14.7 %	80.90%	Is or was the Chairman	Yes/Yes	5.91%

			Creation			also CEO		
266	Finmeccanica SpA	2005	Human Rights Policy	Yes/Yes	80.24%	Resource Reduction Policy	No/No	11.65 %
266	Finmeccanica SpA	2005	Dividend Payout Ratio	0.58	79.42%	Board Background and Skills	No	12.22 %
266	Finmeccanica SpA	2005				Equal Voting Rights	No	12.51 %
266	Finmeccanica SpA	2005				Nomination Committee Mgmt Independence	No	15.24 %
266	Finmeccanica SpA	2005				Credit Ratings	16 points	15.94 %
266	Finmeccanica SpA	2005				Emission Reduction Policy	No/No	16.92 %
266	Finmeccanica SpA	2005				Donations in General	No/No	17.79 %
266	Finmeccanica SpA	2005				Net Margin	3.2 %	18.39 %
266	Finmeccanica SpA	2005				Return on Equity	8.4 %	21.08 %
266	Finmeccanica SpA	2005				Awards	No	22.83 %
266	Finmeccanica SpA	2005				Vision and Strategy Policy	No	24.10 %
266	Finmeccanica SpA	2006	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	90.02%	Anti-competition Controversies	Yes	2.36%
266	Finmeccanica SpA	2006	Bonus Plan	Yes/Yes	89.97%	Bribery, Corruption and Fraud Controversies	Yes	4.21%
266	Finmeccanica SpA	2006	Cash Flow Growth	244.2 %	89.37%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	6.29%
266	Finmeccanica SpA	2006	Internal Promotion	Yes	87.31%	Board Size in Excess of Ten or Below Eight	8 members	8.25%
266	Finmeccanica SpA	2006	Percentage of Independent Board Members	78%	82.87%	Board Background and Skills	No	9.52%
266	Finmeccanica SpA	2006	Operating Income Growth	183.0 %	79.75%	Resource Reduction Policy	No/No	10.27 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Equal Voting Rights	No	12.17 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Board Diversity	No	14.09 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Nomination Committee Mgmt Independence	No	14.13 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Emission Reduction Policy	No/No	15.05 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Donations in General	No/No	16.38 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Credit Ratings	16 points	17.28 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Board Compensation	1.64 USD mio	18.18 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Highest Remuneration Package	4.63 USD mio	18.20 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Dividend Payout Ratio	0.15	20.76 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Awards	No	20.99 %
266	Finmeccanica SpA	2006				Vision and Strategy Policy	No	23.53 %
266	Finmeccanica SpA	2007	Cash Flow Growth	354.9 %	92.00%	Announced Lay-offs	1.0 %	4.44%
266	Finmeccanica SpA	2007	Energy Efficiency Initiatives	Yes/Yes	82.00%	Resource Reduction Policy	No/No	5.51%
266	Finmeccanica SpA	2007	Bonus Plan	Yes/Yes	80.88%	Is or was the Chairman also CEO	Yes/Yes	6.52%
266	Finmeccanica SpA	2007	Climate Change Risks/Opportunities	Yes	80.60%	Board Background and Skills	No	9.17%

266	Finmeccanica SpA	2007	Internal Promotion	Yes	78.01%	Emission Reduction Policy	No/No	9.96%
266	Finmeccanica SpA	2007	Greenhouse Gas Emissions	6.91 Tons/USD mio	77.03%	Nomination Committee Mgmt Independence	No	10.69 %
266	Finmeccanica SpA	2007	Human Rights Policy	Yes/Yes	75.25%	Equal Voting Rights	No	14.29 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Vision and Strategy Policy	No	15.35 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Board Specific Skills	21%	16.19 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Awards	No	16.20 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Board Compensation	1.96 USD mio	16.61 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Net Margin	3.3 %	18.30 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Credit Ratings	16 points	18.85 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Return on Equity	9.1 %	18.98 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Waste Reduction	No	20.25 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Salary Gap	72.6	21.60 %
266	Finmeccanica SpA	2007				Extra-Financial Transparency	No	24.80 %

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ-ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- «Εταιρική διακυβέρνηση: Διεθνής πρακτική και ελληνική εμπειρία», Λαζαρίδης Θ. – Δρυμπέτας Ε., Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη 2011
- «Διαχείριση του περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και βιώσιμη ανάπτυξη», Καρβούνης Σ. – Γεωργιάκελλος Δ., Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003
- «Οικονομία – ανάπτυξη – περιβάλλον: Θεωρητικές προσεγγίσεις και πολιτικές της αειφόρου ανάπτυξης», Ζέφη Δημαρά, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2008
- Χατζημπίρος Κίμων(2007), Πράσινη Ανάπτυξη από το: Δ. Ξενάκης (επιμ.) Κατευθύνσεις Προοδευτικής Διακυβέρνησης, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2009) σελ.6-8, itia.ntua.gr/~kimon/Prasin_anapt11.doc

ΞΕΝΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ:

- «What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation-Level Institutions», with George Serafeim (HBS), *Journal of International Business Studies*, forthcoming (<http://bit.ly/N9TxPT>)
- «Corporate Sustainability and Access to Finance», with George Serafeim (HBS) and Beiting Cheng (HBS), *Strategic Management Journal*, forthcoming (<http://bit.ly/Ow9gYg>)
- «The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations», with George Serafeim (HBS), Target: *Strategic Management Journal*, available as SSRN working paper (<http://papers.ssrn.com/abstract=1507874>)
- <http://ioannou.us/2013/03/27/interview-prof-ioannis-ioannou-on-the-long-term-benefits-of-esg/>
- «The consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting», http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-100_35684ae7-fcdc-4aae-9626-de4b2acb1748.pdf
- «The future of ESG Integration», http://www.responsible-investor.com/images/uploads/reports/ESG_Nov_09_report.pdf

- «Analysis of national policies of CSR, In support of a structured exchange of information on national CSR policies and initiatives», http://www.eurocharity.gr/files/ec_sri_in_eu_member_states_final_report.pdf
- «Integrating ESG into Mainstream Portofolios», <http://www.responsible-investor.com/images/uploads/reports/IntegratingESG.pdf>
- «ESG factors», <http://www.hesta.com.au/why-join-hesta/sustainability/esg-factors.html>
- «What is ESG», <http://www.tbligroup.com/index.php/esg-leaders-awards/what-is-esg>
- «A commitment to responsible investment and ESG», <http://www.industryfundsmanagement.com/about-ifm/responsible-investment-and-esg/>
- «Environmental, Social & Governance research», http://www.msci.com/products/esg/about_msci_esg_research.html
- «What is ESG ?», http://www.esgmanagers.com/Sustainable_Investing/What_is_ESG
- Albinger, H.S., and Freeman, S.J. (2000) “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, *Journal of Business Ethics*, 28 (3), pp. 243-253
- Arevalo, A., and Aravind, D. (2010) “The Impact of the Crisis on Corporate Responsibility: The Case of UN Global Compact Participants in the USA”, *Corporate Governance*, 10 (4), pp. 406-420
- Balabanis, G., Phillips, H.C. and Lyall, J. (1998), “Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the top British Corporations: Are They Linked?”, *European Business Review*, 98 (1), pp. 25-44
- Berger, I.E., Cunningham, P.H., and Drumwright, M.E. (2007) “Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets Virtue”, *California Management Review* 49 (4), pp. 132-157
- Bhattacharya, C.B., and Sen, S. (2004) “Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives”, *California Management Review*, 47(1), pp. 9-24
- Campbell, L.J. (2007) “Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility”, *Academy of Management Review*, 32 (3), pp. 946-967
- Campbell, D., Moore, G., and Metzger, G. (2002) “Corporate Philanthropy in UK 1985-2000: Some Empirical Findings”, *Journal of Business Ethics*, 39, pp. 29-41
- Duane Hansen, S., Dunford, B.B., Boss, D.A., Wayne Boss R., and Angermeier, I. (2011) “Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 102, pp. 29-45
- Evangelinos, K., Skouloudis, A., Nikolaou, I., and Filho, W. (2009) “An Analysis of Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability Reporting Assessment in the Greek Banking Sector”, *Professionals’ Perspectives of Corporate Social Responsibility*, Chapter 8, pp. 157-173
- Gallego-Alvarez, I., Prado-Lorenzo, J., Rodriguez-Dominguez, L., Garcia-Sanchez I. (2010) “Are Social and Environmental Practices a Marketing Tool”, *Management Decision*, 48(10), pp. 1440-1455

- Giannarakis, G., and Theotokas, I. (2011) “The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance”, *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), pp. 1-10
- Golob, U., Lah, M., Zancic, Z. (2008) “Value Orientations and Consumer Expectations of Corporate Social Responsibility”, *Journal of Marketing Communications*, 14, pp. 83-96
- Green, T., and Peloza, J. (2011) “How Does Corporate Social Responsibility Create Value for Consumers”, *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), pp. 48-56
- Hamil, S. (1999) “Corporate Community Involvement: A Case of Regulatory Reform. Business Ethics”, *A European Review*, 8 (1), pp. 14-25
- Martin Gelter “The Pension System and the Rise of Shareholder Primacy”, http://denning.law.ox.ac.uk/news/events_files/Gelter_The_Pension_System_and_the_Rise_of_Shareholder_Primary_%28UK_tour_long%29.pdf

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ:

- «Οικονομική διακυβέρνηση της ΕΕ: Η Επιτροπή καθορίζει τις ετήσιες προτεραιότητες για την ανάπτυξη της ΕΕ», http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-22_el.htm?locale=en
- «Πράσινη Βίβλος», http://www.cisd.gr/ευρωπεπιτροπη_πρασινηβιβλος/
- «Οικονομική διακυβέρνηση», http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/economic-governance/index_el.htm
- «Βιώσιμη Ανάπτυξη, Διεθνείς και Ευρωπαϊκές εξελίξεις και προοπτικές», http://library.tee.gr/digital/m2045/m2045_papaioannou.pdf
- «Ευρώπη 2020, Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη», http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/pdf/complet_el.pdf
- «Η στρατηγική “Ευρώπη 2020” συνοπτικά», http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_el.htm
- «Εταιρική κοινωνική ευθύνη, έρευνα αποκαλύπτει ότι το κοινωνικό προφίλ των εταιρειών προσελκύει επενδυτές», <http://www.plant-management.gr/index.php?id=2377>
- «Το μέλλον των Υπεύθυνων επενδύσεων», <http://www.epistimonikomarketing.gr/to-mellon-ton-uepethunon-ependuseon/>
- «Πράσινη Βίβλος, Από τις προκλήσεις στις ευκαιρίες: προς ένα κοινό πλαίσιο στρατηγικής για τη χρηματοδότηση της έρευνας και της καινοτομίας στην ΕΕ», http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/com_2011_0048_csf_green_paper_el.pdf
- «Οδηγός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης», [http://www.mlsci.gov.cy/mlsi/sws/sws13.nsf/3465aea6a6052333c22570e1002eeae2/f8a05fe8440f5cb4c22570e100305444/\\$FILE/Εταιρική_Κοινωνική_Ευθύνη.pdf](http://www.mlsci.gov.cy/mlsi/sws/sws13.nsf/3465aea6a6052333c22570e1002eeae2/f8a05fe8440f5cb4c22570e100305444/$FILE/Εταιρική_Κοινωνική_Ευθύνη.pdf)

- «Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα “Κοινωνικά υπεύθυνα χρηματοπιστωτικά προϊόντα” (γνωμοδότηση πρωτοβουλίας», <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:021:0033:0038:EL:PDF>
- «Οι ‘υπεύθυνες’ επενδύσεις άγνωστη πηγή κεφαλαίων για τις ελληνικές επιχειρήσεις», <http://www.capital.gr/Markets.asp?id=1669137>
- «Η ΕΚΕ αποτελεί ζήτημα εταιρικής κουλτούρας», <http://ioannou.us/wp-content/uploads/2012/06/csrnews1.pdf>
- «Εξυπνότερη διαχείριση υδάτινων πόρων», www.ibm.com/smartplanet/gr/el/water_management/ideas/
- «Οδηγός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για μικρομεσαίες επιχειρήσεις», www.csrhellas.org/portal/images/stories/files/csr_guides_1.pdf

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ:

- www.psem.gr
- www.imerisia.gr
- www.aegean.gr
- www.eurocharity.gr
- www.capital.gr
- www.perivallon21.gr
- www.epistimonikomarketing.gr
- www.mlsi.gov.cy
- www.csrhellas.org
- www.ioannou.us
- www.hbs.edu
- http://ec.europa.eu/europe2020/index_el.htm
- <http://www.cri.org.gr/>
- www.news.kathimerini.gr
- www.en.wikipedia.org
- <http://www.aode.gr/>
- http://www.minenv.gr/4/41/g4100_oosa.htm
- <http://www.naftemporiki.gr/video/640581>
- <http://www.athena-socialscience.net>
- <http://www.nbg.gr>
- <http://www.economist.gr>
- <http://www.morax.gr>
- <http://www.citypress.gr>
- www.sustainability-index.gr

