



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΒΙΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΚΥΚΛΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ & ΒΙΩΣΙΜΗ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗ»**

**Η ΟΔΗΓΙΑ CSRD ΚΑΙ ΟΙ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**Αναστασόπουλος Άγγελος**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Κωνσταντίνος Μανασάκης**

**Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του  
Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος Βιοοικονομίας, Κυκλικής Οικονομίας & Βιώσιμης Ανάπτυξης**

**Πειραιάς, Μάρτιος 2026**





**UNIVERSITY OF PIRAEUS  
SCHOOL OF ECONOMICS, BUSINESS AND INTERNATIONAL  
STUDIES DEPARTMENT OF ECONOMICS**

---

**MSc. in Bioeconomy, Circular Economy & Sustainable  
Development**

**THE CSRD DIRECTIVE AND SUSTAINABILITY REPORTING  
IN BUSINESSES**

**By Anastasopoulos Angelos**

**Supervisor Professor: Konstantinos Manasakis**

**Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in  
partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Bioeconomy,  
Circular Economy & Sustainable Development**

**Piraeus, Greece, March 2026**



«Το έργο που εκπονήθηκε έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου.»

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους όσοι συνέλαβαν στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Πρώτα απ' όλα, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Κωνσταντίνο Μαυραδάκη, για την καθοδήγηση, την αμέριστη υποστήριξη και την πολύτιμη συμβουλευτική του κατά την διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας αυτής. Οι γνώσεις του και η διαρκής προθυμία του να βοηθήσει ήταν καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία αυτής της προσπάθειας. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη υποστήριξη, την κατανόηση και την ενθάρρυνση που μου παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου και της εκπόνησης αυτής της διπλωματικής. Η υπομονή και η αγάπη τους μου έδωσαν τη δύναμη να συνεχίσω ακόμα και στις πιο δύσκολες στιγμές. Τέλος, ευχαριστώ όλους όσοι συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Η συμβολή όλων υπήρξε ανεκτίμητη, και η ολοκλήρωση της εργασίας αυτής δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη στήριξή τους.

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει συστηματικά την Οδηγία (ΕΕ) 2022/2464 για την Εταιρική Αναφορά Βιωσιμότητας (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) ως θεσμικό μηχανισμό μετασχηματισμού της εταιρικής λογοδοσίας και της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στόχος της μελέτης είναι η ανάλυση του κανονιστικού πλαισίου της CSRD, των Ευρωπαϊκών Προτύπων Αναφοράς Βιωσιμότητας (European Sustainability Reporting Standards – ESRS) και η διερεύνηση του ρόλου των διεθνών προτύπων ISO ως λειτουργικού υποβάθρου για την πρακτική εφαρμογή των νέων απαιτήσεων βιωσιμότητας.

Η μεθοδολογία της εργασίας βασίζεται σε ποιοτική κανονιστική και εννοιολογική ανάλυση, μέσω συστηματικής εξέτασης της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, των ESRS, των διεθνών πλαισίων αναφοράς βιωσιμότητας και των προτύπων συστημάτων διαχείρισης ISO. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην έννοια της διπλής ουσιαστικότητας (double materiality), η οποία αναλύεται τόσο ως εργαλείο αναγνώρισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων (impact materiality) όσο και ως μηχανισμός αξιολόγησης χρηματοοικονομικών κινδύνων και ευκαιριών (financial materiality).

Η ανάλυση καταδεικνύει ότι η CSRD δεν αποτελεί απλώς επέκταση της προηγούμενης Οδηγίας NFRD, αλλά εισάγει ένα ποιοτικά νέο και δεσμευτικό υπόδειγμα αναφοράς βιωσιμότητας, το οποίο απαιτεί αξιόπιστα, συγκρίσιμα και επαληθεύσιμα δεδομένα ESG, καθώς και ουσιαστική εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης και των διοικητικών συμβουλίων. Τα ESRS λειτουργούν ως τεχνικός μηχανισμός επιχειρησιακής εξειδίκευσης των κανονιστικών απαιτήσεων, ενώ η υποχρεωτική εξωτερική διασφάλιση ενισχύει τη διαφάνεια και περιορίζει θεσμικά το φαινόμενο του greenwashing.

Κεντρικό συμπέρασμα της εργασίας αποτελεί η διαπίστωση ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της CSRD προϋποθέτει τη μετάβαση από αποσπασματικές πρακτικές αναφοράς σε ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης βιωσιμότητας. Στο πλαίσιο αυτό, τα διεθνή πρότυπα ISO (όπως τα ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 31000 και ISO 37301) αναδεικνύονται ως κρίσιμο οργανωσιακό και λειτουργικό υπόβαθρο για τη διαχείριση ESG δεδομένων, τη διακυβέρνηση, τη συμμόρφωση, τη διαχείριση κινδύνων και τη διασφάλιση της ποιότητας των δημοσιοποιήσεων.

Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ενοποίηση των συστημάτων ISO με τις απαιτήσεις της CSRD συνιστά τη πλέον συνεκτική και βιώσιμη στρατηγική προσέγγιση για τις επιχειρήσεις, καθώς ενισχύει τη διοικητική ωριμότητα, μειώνει το κανονιστικό και λειτουργικό κόστος συμμόρφωσης και μετατρέπει τη βιωσιμότητα από υποχρέωση συμμόρφωσης σε εργαλείο στρατηγικής αξίας και μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας.

## **Abstract**

This Master's thesis systematically examines Directive (EU) 2022/2464 on Corporate Sustainability Reporting (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) as an institutional and regulatory mechanism transforming corporate accountability and corporate governance within the European Union. The primary objective of the study is to analyse the regulatory framework of the CSRD, the European Sustainability Reporting Standards (ESRS), and to investigate the role of international ISO standards as an operational foundation for the practical implementation of the new sustainability reporting requirements.

The methodology of the study is based on qualitative regulatory and conceptual analysis, involving a systematic examination of European legislation, the ESRS, international sustainability reporting frameworks, and ISO management system standards. Particular emphasis is placed on the concept of double materiality, which is analysed both as a tool for identifying environmental and social impacts (impact materiality) and as a mechanism for assessing financial risks and opportunities (financial materiality).

The analysis demonstrates that the CSRD does not merely constitute an extension of the previous Non-Financial Reporting Directive (NFRD), but introduces a qualitatively new and binding sustainability reporting paradigm. This paradigm requires reliable, comparable, and verifiable ESG data, as well as the substantive involvement of senior management and boards of directors. The ESRS function as a technical mechanism for the operational specification of the regulatory requirements, while mandatory external assurance enhances transparency and institutionally limits the phenomenon of greenwashing.

A central conclusion of the thesis is that the effective implementation of the CSRD presupposes a transition from fragmented reporting practices to integrated sustainability management systems. In this context, international ISO standards (including ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 31000, and ISO 37301) emerge as a critical organisational and operational foundation for ESG data management, governance, compliance, risk management, and the assurance of reporting quality.

The thesis concludes that the integration of ISO-based management systems with the requirements of the CSRD constitutes the most coherent and operationally sustainable strategic approach for enterprises. Such integration enhances organisational maturity, reduces regulatory and operational compliance costs, and transforms sustainability from a compliance obligation into a source of strategic value and long-term corporate resilience.

# Η ΟΔΗΓΙΑ CSRD ΚΑΙ ΟΙ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## Σημαντικοί Όροι:

- **ESG** (Περιβαλλοντικός Πυλώνας - Κοινωνικός Πυλώνας - Πυλώνας Διακυβέρνησης), (Environmental, Social, Governance)
- **CSRD** (Οδηγία για την Εταιρική Αναφορά Βιωσιμότητας), (Corporate Sustainability Reporting Directive)
- **Greenwashing**, (Πράσινο Ξέπλυμα)
- **ISO** (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης), (International Organization for Standardization)
- **ESRS** (Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας), (European Sustainability Reporting Standards)
- **NFRD** (Οδηγία για τη Δημοσιοποίηση Μη Χρηματοοικονομικών Πληροφοριών - Οδηγία 2014/95/EE), (Non-Financial Reporting Directive)
- **EFRAG** (Ευρωπαϊκή Συμβουλευτική Ομάδα για Θέματα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς), (European Financial Reporting Advisory Group)
- **TCFD** (Ομάδα Εργασίας για τη Δημοσιοποίηση Χρηματοοικονομικών Πληροφοριών σχετιζόμενων με το Κλίμα), (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
- **UN SDGs** (Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης), (Sustainable Development Goals)
- **GRI** (Παγκόσμια Πρωτοβουλία Αναφορών), (Global Reporting Initiative)
- **CSR** (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη / ΕΚΕ), (Corporate Social Responsibility)
- **Stakeholders** (Ενδιαφερόμενα Μέρη),
- **Double Materiality** (Διπλή Ουσιαστικότητα),
- **Impact Materiality** (Ουσιαστικότητα Αντικτύπου), (Inside-out)
- **Financial Materiality** (Χρηματοοικονομική Ουσιαστικότητα), (Outside-in)
- **SASB** (Συμβούλιο Προτύπων Λογιστικής Βιωσιμότητας), (Sustainability Accounting Standards Board)
- **IFRS** (Πρότυπα Βιωσιμότητας), (Sustainability Standards / ISSB: IFRS S1/S2),

- **PDCA** (Κύκλος Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγγω-Βελτιώνω), (Plan-Do-Check-Act)

# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	vii
Abstract.....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°.....	1
Θεσμικό, Εννοιολογικό και Μεθοδολογικό Πλαίσιο της Εταιρικής Αναφοράς Βιωσιμότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Αντικείμενο και σκοπός της εργασίας.....	2
1.3 Σημασία και επικαιρότητα του θέματος.....	4
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι.....	5
1.5 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	7
1.6 Δομή της εργασίας.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°.....	12
Θεωρητικό και Εννοιολογικό Υπόβαθρο της Εταιρικής Βιωσιμότητας και του Πλαισίου ESG.....	12
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της βιώσιμης ανάπτυξης.....	13
2.3 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) και η εταιρική βιωσιμότητα (CS).....	16
2.4 Η σύνδεση της βιωσιμότητας με τη στρατηγική και τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων.....	19
2.5 Οι τρεις πυλώνες ESG (Environmental – Social – Governance).....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°.....	24
3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Από την Οδηγία NFRD (Non-Financial Reporting Directive) στην CSRD.....	25
3.3 Κύρια χαρακτηριστικά και στόχοι της Οδηγίας CSRD – Έμφαση στην Αρχή της Διπλής Ουσιαστικότητας.....	26
3.4 Το πεδίο εφαρμογής της CSRD και οι υπόχρεες επιχειρήσεις – Ανάλυση της διετούς παράτασης (Stop-the-Clock) και των αλλαγών του Omnibus Package.....	30
3.5 Οι Ευρωπαϊκές Προδιαγραφές Αναφοράς Βιωσιμότητας (European Sustainability Reporting Standards – ESRS).....	33
3.5.1 Δομική αρχιτεκτονική και λειτουργική λογική των ESRS.....	33
3.5.2 Διπλή ουσιαστικότητα και ενσωμάτωση διεθνών προσεγγίσεων.....	34
3.5.3 Αλυσίδα αξίας, ψηφιοποίηση και κανονιστική εμβάθυνση.....	35
3.5.4 Συνολική αποτίμηση.....	35
3.6 Ο ρόλος της EFRAG και η σχέση των ESRS με τα διεθνή πρότυπα αναφοράς (GRI, SASB, IFRS).....	35

3.6.1	Ο θεσμικός ρόλος της EFRAG.....	36
3.6.2	Τα πρότυπα GRI και η διάσταση της ουσιαστικότητας αντικτύπου.....	36
3.6.3	Τα πρότυπα SASB και η χρηματοοικονομική ουσιαστικότητα.....	37
3.6.4	Τα πρότυπα IFRS S1/S2 και το παγκόσμιο επενδυτικό πλαίσιο .....	37
3.6.5	Συγκριτική αποτίμηση και κανονιστική σύνθεση μέσω των ESRS.....	38
3.6.6	Εννοιολογικό Μοντέλο Εφαρμογής της CSRD μέσω ESRS και Συστημάτων Διαχείρισης ISO.....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°</b> .....		<b>41</b>
<b>Οι Εκθέσεις Βιωσιμότητας ως Θεσμικός Μηχανισμός Εταιρικής Λογοδοσίας στο Πλαίσιο της CSRD</b> .....		<b>41</b>
4.4	Προκλήσεις και οφέλη για τις επιχειρήσεις από την υιοθέτηση της CSRD, με έμφαση στο greenwashing και το κόστος κεφαλαίου .....	49
4.4.1	Κύριες προκλήσεις εφαρμογής της CSRD.....	49
4.4.2	Greenwashing και κανονιστική αντιμετώπιση.....	50
4.4.3	Οφέλη και στρατηγική αξία της συμμόρφωσης με την CSRD.....	51
4.4.4	Μετάβαση προς το επόμενο Κεφάλαιο.....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°</b> .....		<b>53</b>
<b>Η συμβολή των προτύπων ISO στην επιχειρησιακή εφαρμογή της CSRD/ESRS: ESG διακυβέρνηση, ποιότητα δεδομένων, διαχείριση κινδύνων και συμμόρφωση.</b> .....		<b>53</b>
5.1	Εισαγωγή .....	53
5.2	ISO 9001: Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ως Θεμέλιο της ESG Διακυβέρνησης και της Συμμόρφωσης με το ESRS 2.....	55
5.3	ISO 14001: Περιβαλλοντική Διαχείριση, Ακεραιότητα Δεδομένων και Εναρμόνιση με τα ESRS E1–E5 .....	57
5.4	ISO 26000: Κοινωνική Υπευθυνότητα, Δέουσα Επιμέλεια και Εναρμόνιση με τα ESRS S1–S4.....	61
5.5	ISO 50001: Ενεργειακή Διαχείριση, Κλιματική Στρατηγική και Εναρμόνιση με το ESRS E1 .....	64
5.6	ISO 31000: Διαχείριση Κινδύνων, Διπλή Ουσιαστικότητα και Ενσωμάτωση στο Πλαίσιο της CSRD .....	66
5.7	ISO 37301: Συμμόρφωση, Διακυβέρνηση και Λογοδοσία ESG στο Πλαίσιο της CSRD .....	69
5.8	Ολοκληρωμένα Συστήματα ISO, Ψηφιακή Ενοποίηση και Διακυβέρνηση Δεδομένων ESG στο Πλαίσιο της CSRD .....	72
5.9	Εταιρική Διακυβέρνηση ESG: Δομές, Ρόλοι, Ευθύνες και Εποπτεία στο Πλαίσιο της CSRD.....	75

5.10 Η Στρατηγική Σημασία της Ενοποίησης ISO–CSRD και Συνολική Αξιολόγηση του Κεφαλαίου .....	78
Κεφάλαιο 6° .....	80
Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής / Εφαρμογής .....	80
6.1 Συνοπτική σύνθεση των βασικών ευρημάτων.....	80
6.2 Συμπεράσματα σχετικά με την κανονιστική και επιχειρησιακή επίδραση της CSRD..	82
6.3 Προτάσεις για τις επιχειρήσεις και τους φορείς πολιτικής.....	84
6.3.1 Προτάσεις εφαρμογής για τις επιχειρήσεις .....	84
6.3.2 Προτάσεις πολιτικής και θεσμικής υποστήριξης .....	85
6.4 Κατευθύνσεις για μελλοντική επιστημονική έρευνα.....	86
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>89</b>
Ελληνική .....	89
Ξένη 94	
Ευρωπαϊκή Νομοθεσία-Διαδίκτυο .....	96



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Θεσμικό, Εννοιολογικό και Μεθοδολογικό Πλαίσιο της Εταιρικής Αναφοράς Βιωσιμότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση

### 1.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο θέτει το θεωρητικό, θεσμικό και μεθοδολογικό πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας και λειτουργεί ως αφετηρία για τη συστηματική ανάλυση της εταιρικής αναφοράς βιωσιμότητας στο σύγχρονο ευρωπαϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες, οι ρυθμιστικές εξελίξεις και τα ερευνητικά ζητήματα που καθιστούν τη βιωσιμότητα και τη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση κεντρικά στοιχεία της εταιρικής στρατηγικής και διακυβέρνησης.

Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζεται η ανάδειξη της βιωσιμότητας ως κρίσιμου παράγοντα αξιολόγησης της επιχειρησιακής επίδοσης, η μετάβαση από το προηγούμενο καθεστώς της NFRD στο νέο, ενισχυμένο πλαίσιο της Οδηγίας CSRD, καθώς και η σημασία της αρχής της διπλής ουσιαστικότητας και των Ευρωπαϊκών Προδιαγραφών Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS). Παράλληλα, αποσαφηνίζονται οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας, αναδεικνύοντας τη σύνδεση της κανονιστικής συμμόρφωσης με τον οργανωσιακό και επιχειρησιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων.

Τέλος, παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται και η δομή της εργασίας, προκειμένου να καταστεί σαφές το αναλυτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσεται η διερεύνηση

της CSRD και η συσχέτισή της με τα διεθνή πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO. Με τον τρόπο αυτό, το κεφάλαιο διαμορφώνει το αναγκαίο υπόβαθρο για την εμβάθυνση που ακολουθεί στα επόμενα κεφάλαια.

## 1.2 Αντικείμενο και σκοπός της εργασίας

Τα τελευταία χρόνια, το ζήτημα της βιωσιμότητας έχει αναδειχθεί σε έναν από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον σε διεθνές επίπεδο. Οι επιχειρήσεις δεν καλούνται πλέον αποκλειστικά να επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση της οικονομικής τους απόδοσης, αλλά να ενσωματώνουν στη λειτουργία και στη στρατηγική τους τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές επιπτώσεις της δραστηριότητάς τους. Η αυξανόμενη αυτή απαίτηση προέρχεται τόσο από τους επενδυτές και τους καταναλωτές όσο και από τις ρυθμιστικές αρχές, οι οποίες επιδιώκουν τη δημιουργία ενός πιο διαφανούς, αξιόπιστου και συγκρίσιμου συστήματος πληροφόρησης αναφορικά με τις επιδόσεις βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υιοθετήσει ένα εκτεταμένο σύνολο πολιτικών και νομοθετικών πρωτοβουλιών που αποσκοπούν στην πράσινη μετάβαση της οικονομίας και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης στις αγορές κεφαλαίου. Κεντρικό στοιχείο των πρωτοβουλιών αυτών αποτελεί η Οδηγία για την Εταιρική Βιωσιμότητα και Πληροφόρηση (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), η οποία αντικαθιστά και ουσιαστικά αναβαθμίζει την προηγούμενη Οδηγία NFRD (Non-Financial Reporting Directive). Η CSRD συνιστά σημείο καμπής στο πεδίο της εταιρικής αναφοράς, καθώς εισάγει υποχρεωτικά και εκτενή πρότυπα δημοσιοποίησης πληροφοριών βιωσιμότητας, αυστηρές απαιτήσεις ως προς τη δομή και το περιεχόμενο των εκθέσεων, καθώς και την υποχρέωση εξωτερικής διασφάλισης των γνωστοποιούμενων στοιχείων, ενισχύοντας σημαντικά την αξιοπιστία και τη συγκρισιμότητά τους.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εις βάθος μελέτη του νέου αυτού θεσμικού πλαισίου, η κατανόηση της λειτουργίας του και η αποτίμηση των αλλαγών που επιφέρει στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνουν, διαχειρίζονται και δημοσιοποιούν τα δεδομένα βιωσιμότητάς τους. Ειδικότερα, η εργασία εξετάζει την εννοιολογική και λειτουργική μετάβαση από την NFRD στη CSRD, αναλύοντας τις βασικές διαφορές, τις θεσμικές βελτιώσεις και τα νέα κανονιστικά στοιχεία που εισάγονται στο σύστημα αναφοράς βιωσιμότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αρχή της διπλής ουσιαστικότητας (double materiality), η οποία αποτελεί τη θεμελιώδη φιλοσοφία της CSRD και επηρεάζει καθοριστικά τόσο το περιεχόμενο όσο και το εύρος

των εκθέσεων βιωσιμότητας. Παράλληλα, διερευνάται ο ρόλος των Ευρωπαϊκών Προδιαγραφών Αναφοράς Βιωσιμότητας (European Sustainability Reporting Standards – ESRS), οι οποίες συγκροτούν ένα λεπτομερές, τυποποιημένο και κανονιστικά δεσμευτικό πλαίσιο γνωστοποιήσεων.

Σκοπός της εργασίας είναι να προσφέρει μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση στην κατανόηση της CSRD, όχι μόνο ως κανονιστικής υποχρέωσης, αλλά και ως παράγοντα οργανωσιακού και επιχειρησιακού μετασχηματισμού. Η ανάλυση εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η εφαρμογή της Οδηγίας επηρεάζει ουσιωδώς τις εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων, απαιτώντας την αναδιάρθρωση των συστημάτων διαχείρισης, την ενίσχυση των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης, τη θεσμοθέτηση διαδικασιών συλλογής, ελέγχου και διασφάλισης δεδομένων, καθώς και τη συνολική αναβάθμιση της οργανωσιακής ωριμότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της CSRD και των διεθνών προτύπων συστημάτων διαχείρισης ISO, αναδεικνύοντας τον ρόλο τους ως επιχειρησιακών μηχανισμών υποστήριξης της συμμόρφωσης. Εξετάζεται πώς πρότυπα όπως τα ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ISO 50001 κ.α. μπορούν να λειτουργήσουν ως δομικό υπόβαθρο για τη συστηματική εφαρμογή των απαιτήσεων της CSRD, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας, της συνέπειας, της αξιοπιστίας και της διακυβέρνησης των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών βιωσιμότητας.

Τέλος, μέσω της ανάλυσης ρυθμιστικών κειμένων, επιστημονικής βιβλιογραφίας και επιλεγμένων πρακτικών παραδειγμάτων από ευρωπαϊκές και ελληνικές επιχειρήσεις, η εργασία επιδιώκει να αξιολογήσει τη σημασία της CSRD στη μετάβαση προς ένα νέο πρότυπο εταιρικής αναφοράς. Πρόκειται για ένα πρότυπο που δεν περιορίζεται στην παρουσίαση της οικονομικής επίδοσης, αλλά αναδεικνύει τη συνολική επίδραση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο περιβάλλον, στην κοινωνία και στη διακυβέρνηση, στοιχεία τα οποία πλέον αποτελούν κρίσιμους παράγοντες ανταγωνιστικότητας, πρόσβασης σε κεφάλαια και μακροχρόνιας βιωσιμότητας.

### 1.3 Σημασία και επικαιρότητα του θέματος

Η βιώσιμη ανάπτυξη και η εταιρική βιωσιμότητα αποτελούν σήμερα κεντρικούς άξονες στρατηγικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Η μετατόπιση από ένα στενά χρηματοοικονομικό μοντέλο αξιολόγησης της επιχειρησιακής επίδοσης προς ένα πολυδιάστατο πλαίσιο που ενσωματώνει περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διακυβερνητικούς παράγοντες (ESG) αντανακλά τις βαθιές αλλαγές που συντελούνται στις αγορές, στη ρυθμιστική πολιτική και στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Οι επιχειρήσεις καλούνται πλέον να αποδεικνύουν όχι μόνο τη βραχυπρόθεσμη οικονομική τους αποδοτικότητα, αλλά και τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα, υπευθυνότητα και βιωσιμότητά τους.

Στο πλαίσιο αυτό, η διαφάνεια και η ποιότητα της πληροφόρησης βιωσιμότητας αποκτούν καθοριστική σημασία. Επενδυτές, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, καταναλωτές και ρυθμιστικές αρχές απαιτούν αξιόπιστες, συγκρίσιμες και επαληθεύσιμες πληροφορίες, οι οποίες να επιτρέπουν την αξιολόγηση των κινδύνων και ευκαιριών που απορρέουν από ζητήματα βιωσιμότητας. Η μη επαρκής ή αποσπασματική πληροφόρηση περιορίζει τη δυνατότητα ορθολογικής λήψης αποφάσεων, αυξάνει την αβεβαιότητα και υπονομεύει την εμπιστοσύνη στις αγορές κεφαλαίου.

Η Οδηγία CSRD εισάγεται σε αυτό ακριβώς το περιβάλλον αυξημένων απαιτήσεων και συνιστά απάντηση στις αδυναμίες του προηγούμενου καθεστώτος μη χρηματοοικονομικής αναφοράς. Με την καθιέρωση ενιαίων και δεσμευτικών προτύπων δημοσιοποίησης, την εφαρμογή της αρχής της διπλής ουσιαστικότητας και την υποχρεωτική εξωτερική διασφάλιση των πληροφοριών, η CSRD αναβαθμίζει ποιοτικά τον ρόλο των εκθέσεων βιωσιμότητας και τις μετατρέπει σε βασικό εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης και στρατηγικού σχεδιασμού. Η επικαιρότητα του θέματος ενισχύεται περαιτέρω από το γεγονός ότι η Οδηγία επεκτείνει σημαντικά το πεδίο εφαρμογής της, επηρεάζοντας μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένων και οργανισμών που μέχρι πρόσφατα δεν υπάγονταν σε αντίστοιχες υποχρεώσεις.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά, επίσης, η σύνδεση της πληροφόρησης βιωσιμότητας με τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση και το κόστος κεφαλαίου. Οι πληροφορίες που δημοσιοποιούνται

στο πλαίσιο της CSRD αξιοποιούνται ολοένα και περισσότερο από επενδυτές και πιστωτικά ιδρύματα για την εκτίμηση του επιχειρηματικού κινδύνου, της πιστοληπτικής ικανότητας και της μακροπρόθεσμης αξίας των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της Οδηγίας δεν αποτελεί απλώς ζήτημα κανονιστικής συμμόρφωσης, αλλά παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την πρόσβαση σε χρηματοδότηση και τη συνολική ανταγωνιστική θέση των οργανισμών.

Παράλληλα, η αυστηροποίηση του κανονιστικού πλαισίου συμβάλλει στην αντιμετώπιση φαινομένων παραπλανητικής πληροφόρησης και greenwashing, τα οποία είχαν εντοπιστεί ευρέως κατά την προηγούμενη περίοδο. Η τυποποίηση των απαιτήσεων, η ενίσχυση της διαφάνειας και η υποχρέωση τεκμηρίωσης των γνωστοποιήσεων περιορίζουν την αυθαίρετη ή επιλεκτική παρουσίαση στοιχείων βιωσιμότητας και ενισχύουν την αξιοπιστία των εκθέσεων.

Η σημασία και η επικαιρότητα του θέματος αναδεικνύονται, τέλος, και από τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή της CSRD. Η ανάγκη ανάπτυξης αξιόπιστων μηχανισμών συλλογής και διαχείρισης δεδομένων, η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη δομή εταιρικής διακυβέρνησης και η ευθυγράμμιση των απαιτήσεων της Οδηγίας με τα υφιστάμενα συστήματα διαχείρισης καθιστούν επιτακτική την ύπαρξη οργανωσιακής ωριμότητας και δομημένων διαδικασιών. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιοποίηση διεθνών προτύπων συστημάτων διαχείρισης, όπως τα πρότυπα ISO, αποκτά κομβικό ρόλο, καθώς μπορεί να λειτουργήσει ως βασικός μοχλός αποτελεσματικής προσαρμογής και βιώσιμης συμμόρφωσης με το νέο κανονιστικό περιβάλλον.

## **1.4 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι**

Η εφαρμογή της Οδηγίας CSRD σηματοδοτεί μια ουσιαστική αναβάθμιση του ρυθμιστικού πλαισίου για την εταιρική βιωσιμότητα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς ενισχύει τη διαφάνεια, αυξάνει τη συγκρισιμότητα των πληροφοριών και καθιστά υποχρεωτική τη δημοσιοποίηση εκτενών μη χρηματοοικονομικών δεδομένων για ένα διευρυμένο φάσμα επιχειρήσεων. Η εισαγωγή της αρχής της διπλής ουσιαστικότητας, σε συνδυασμό με τη θέσπιση των Ευρωπαϊκών Προδιαγραφών Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS), μετασχηματίζει τη διαδικασία δημοσιοποίησης πληροφοριών βιωσιμότητας από μια τυπική πρακτική συμμόρφωσης σε ένα ολοκληρωμένο

εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης, συνδέοντας άμεσα τη βιωσιμότητα με τη διαχείριση κινδύνων, την εταιρική φήμη, τη χρηματοοικονομική επίδοση και την πρόσβαση σε βιώσιμες μορφές χρηματοδότησης.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία θέτει ως κύριο στόχο την ολιστική και πολυδιάστατη διερεύνηση της CSRD και των επιπτώσεών της στη λειτουργία και τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Η ανάλυση δεν περιορίζεται στη ρυθμιστική διάσταση της Οδηγίας, αλλά επεκτείνεται στη διερεύνηση των οργανωσιακών και επιχειρησιακών μεταβολών που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή της. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στον ρόλο των συστημάτων διαχείρισης και των διεθνών προτύπων ISO ως δομικών μηχανισμών που μπορούν να υποστηρίξουν τη συμμόρφωση, τη συνέπεια και την αξιοπιστία των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών βιωσιμότητας.

Ειδικότερα, η εργασία αναπτύσσεται γύρω από τρεις αλληλένδετες διαστάσεις ανάλυσης. Η πρώτη αφορά τη ρυθμιστική και θεωρητική διάσταση, στο πλαίσιο της οποίας εξετάζεται το θεσμικό υπόβαθρο της CSRD, η μετάβαση από την NFRD, η έννοια και η εφαρμογή της διπλής ουσιαστικότητας, καθώς και ο ρόλος των ESRS στη διαμόρφωση ενός ενιαίου και κανονιστικά δεσμευτικού πλαισίου αναφοράς. Η δεύτερη διάσταση είναι στρατηγική και επιχειρησιακή και εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να οργανώσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες, να αναπτύξουν μηχανισμούς διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου και να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στον επιχειρησιακό τους σχεδιασμό. Η τρίτη διάσταση είναι πρακτική και εφαρμοσμένη και αφορά την αποτύπωση των οφελών, των προκλήσεων και των κινδύνων που προκύπτουν από την εφαρμογή της CSRD σε ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο, με αναφορά σε ενδεικτικές επιχειρησιακές πρακτικές.

Στο πλαίσιο των παραπάνω διαστάσεων, η εργασία επιδιώκει να καταγράψει και να αναλύσει τις ουσιαστικές αλλαγές που εισάγει η CSRD σε σύγκριση με το προηγούμενο καθεστώς της NFRD, να διερευνήσει την επίδραση της αρχής της διπλής ουσιαστικότητας στη διαφάνεια, τη συγκρισιμότητα και την αξιοπιστία των εκθέσεων βιωσιμότητας και να εξετάσει τον ρόλο των Ευρωπαϊκών Προδιαγραφών Αναφοράς Βιωσιμότητας στη διαμόρφωση ενός συνεκτικού πλαισίου γνωστοποιήσεων. Παράλληλα, αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο τα πρότυπα ISO, όπως

τα ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ISO 50001 κ.α. μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας, της τεκμηρίωσης, της διακυβέρνησης και της διασφάλισης των δεδομένων βιωσιμότητας, λειτουργώντας ως επιχειρησιακό υπόβαθρο για την αποτελεσματική εφαρμογή των απαιτήσεων της CSRD.

Με βάση τα ανωτέρω, η έρευνα καθοδηγείται από μια σειρά βασικών ερευνητικών ερωτημάτων που αφορούν, μεταξύ άλλων, τις διαφορές και τις βελτιώσεις που εισάγει η CSRD σε σχέση με την NFRD, τον τρόπο πρακτικής εφαρμογής της διπλής ουσιαστικότητας και τις συνέπειές της στη δομή και το περιεχόμενο των εκθέσεων βιωσιμότητας, τον ρόλο των ESRS στη διαμόρφωση ενός ενιαίου και συγκρίσιμου πλαισίου αναφοράς, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις –ιδίως στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον– κατά την προσαρμογή τους στις νέες απαιτήσεις, καθώς και τη συμβολή των προτύπων ISO στη διασφάλιση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών. Παράλληλα, διερευνώνται τα στρατηγικά και λειτουργικά οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή της CSRD και ο τρόπος με τον οποίο αυτά συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Συνολικά, η εργασία φιλοδοξεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη και τεκμηριωμένη προσέγγιση της CSRD ως εργαλείου τόσο κανονιστικής συμμόρφωσης όσο και στρατηγικού μετασχηματισμού, συνδυάζοντας τη θεωρητική ανάλυση με την πρακτική εφαρμογή και παρέχοντας χρήσιμα συμπεράσματα για την προσαρμογή των επιχειρήσεων στο σύγχρονο πλαίσιο εταιρικής βιωσιμότητας.

## **1.5 Μεθοδολογική προσέγγιση**

Η παρούσα διπλωματική εργασία υιοθετεί μια θεωρητική μεθοδολογική προσέγγιση, βασισμένη σε εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η επιλογή αυτής της μεθόδου δικαιολογείται από τη φύση του θέματος, το οποίο εστιάζει κυρίως στη νομοθετική, κανονιστική και στρατηγική διάσταση της CSRD και των εκθέσεων βιωσιμότητας, καθώς και στη σχέση τους με τα συστήματα διαχείρισης ISO. Η βιβλιογραφική ανάλυση επιτρέπει την κατανόηση του θεωρητικού πλαισίου, την ενσωμάτωση των πιο πρόσφατων ευρωπαϊκών και διεθνών εξελίξεων, καθώς και την αξιολόγηση των επιπτώσεων της Οδηγίας στις επιχειρήσεις.

Η διαδικασία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης περιλαμβάνει τη συστηματική αναζήτηση και ανάλυση επιστημονικών άρθρων, μελετών, εκθέσεων οργανισμών και επίσημων εγγράφων. Κύριες πηγές αποτελούν οι δημοσιεύσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της EFRAG σχετικά με την CSRD και τα ESRS, τα διεθνή πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές όπως τα GRI Standards, τα IFRS S1/S2, οι συστάσεις της TCFD και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UN SDGs), καθώς και ακαδημαϊκές και επαγγελματικές μελέτες που εξετάζουν τις επιπτώσεις της βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις και τη διασύνδεσή της με τα συστήματα διαχείρισης ISO. Παράλληλα, αξιοποιούνται μελέτες περιπτώσεων (case studies) ελληνικών και ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, προκειμένου να αποτυπωθούν οι πρακτικές εφαρμογές και οι προκλήσεις που προκύπτουν στην πράξη.

Η μεθοδολογική προσέγγιση περιλαμβάνει τρεις βασικές φάσεις. Στην πρώτη φάση πραγματοποιείται η συγκέντρωση και ταξινόμηση της βιβλιογραφίας με βάση θεματικές ενότητες, όπως η εξέλιξη της εταιρικής βιωσιμότητας, η νομοθετική μετάβαση από την NFRD στην CSRD, τα ESRS και η σύνδεση με τα πρότυπα ISO. Στη δεύτερη φάση ακολουθεί κριτική ανάλυση και σύνθεση των δεδομένων, με στόχο την ανάδειξη των βασικών τάσεων, των προκλήσεων και των καλών πρακτικών που προκύπτουν από τη διεθνή και ελληνική εμπειρία. Στην τρίτη φάση πραγματοποιείται συνολική αξιολόγηση και ερμηνεία των ευρημάτων, η οποία επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της CSRD, την αποτελεσματικότητα των εκθέσεων βιωσιμότητας και τη συμβολή των ISO προτύπων στη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών.

Η θεωρητική και βιβλιογραφική μεθοδολογία της εργασίας εξασφαλίζει μια συστηματική και τεκμηριωμένη προσέγγιση του θέματος, επιτρέποντας την ανάδειξη των βασικών παραμέτρων που επηρεάζουν την εφαρμογή της CSRD και την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες απαιτήσεις. Παράλληλα, παρέχει το πλαίσιο για τη διαμόρφωση ερευνητικών συμπερασμάτων και προτάσεων πολιτικής και επιχειρησιακής εφαρμογής, με στόχο την ενίσχυση της στρατηγικής, της διακυβέρνησης και της διαφάνειας στον τομέα της βιωσιμότητας.

## 1.6 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία δομείται σε έξι διακριτά αλλά αλληλένδετα κεφάλαια, τα οποία συγκροτούν ένα συνεκτικό θεωρητικό και εφαρμοσμένο πλαίσιο ανάλυσης των σύγχρονων εξελίξεων στον τομέα της εταιρικής βιωσιμότητας και της κανονιστικής συμμόρφωσης. Η διάρθρωση της εργασίας ακολουθεί μια λογική προοδευτικής εμβάθυνσης, ξεκινώντας από τη θεμελίωση των βασικών εννοιών και του ρυθμιστικού υπόβαθρου και καταλήγοντας στην ανάλυση των προχωρημένων οργανωσιακών και τεχνικών μηχανισμών που υποστηρίζουν την εφαρμογή της Οδηγίας CSRD στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το Κεφάλαιο 1 εισάγει το θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο της μελέτης, προσδιορίζοντας το αντικείμενο, τη σημασία και τους στόχους της εργασίας, καθώς και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τη διέπουν. Παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία βασίζεται σε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, και αποσαφηνίζεται ο τρόπος με τον οποίο η εργασία προσεγγίζει διεπιστημονικά τη σύνδεση μεταξύ κανονιστικών απαιτήσεων, επιχειρησιακών δομών και συστημάτων διαχείρισης.

Το Κεφάλαιο 2 θεμελιώνει το εννοιολογικό υπόβαθρο της ανάλυσης, εξετάζοντας την ιστορική εξέλιξη και τις σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της βιώσιμης ανάπτυξης, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της εταιρικής βιωσιμότητας. Παράλληλα, αναλύεται το πλαίσιο ESG ως εργαλείο αξιολόγησης της επιχειρησιακής επίδοσης και αναδεικνύεται η μετάβαση από το παραδοσιακό γραμμικό επιχειρηματικό μοντέλο σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση δημιουργίας μακροπρόθεσμης αξίας, η οποία συνδέει τη στρατηγική, τη διακυβέρνηση και τη βιωσιμότητα.

Το Κεφάλαιο 3 επικεντρώνεται στο ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο δημοσιοποίησης πληροφοριών βιωσιμότητας, με έμφαση στη μετάβαση από την Οδηγία NFRD στην Οδηγία CSRD. Αναλύονται το διευρυμένο πεδίο εφαρμογής, η αρχή της διπλής ουσιαστικότητας, η θεσμική αρχιτεκτονική των Ευρωπαϊκών Προδιαγραφών Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS) και ο ρόλος της EFRAG ως τεχνικού φορέα ανάπτυξης προτύπων. Επιπλέον, εξετάζεται η διασύνδεση της CSRD με άλλα διεθνή και ευρωπαϊκά πλαίσια χρηματοοικονομικής και μη

χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, όπως τα πρότυπα GRI, τα IFRS S1/S2 και το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ταξινομίας.

Το Κεφάλαιο 4 εστιάζει στην πρακτική διάσταση των εκθέσεων βιωσιμότητας ως εργαλείων στρατηγικής διοίκησης, εταιρικής διακυβέρνησης και επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αναλύεται η δομή και το περιεχόμενο των εκθέσεων σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ESRS, η αντιμετώπιση της αλυσίδας αξίας, οι κλαδικές διαφοροποιήσεις και η ενσωμάτωση μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας των δεδομένων. Η ανάλυση υποστηρίζεται από ενδεικτικές πρακτικές επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο, αναδεικνύοντας ζητήματα αξιοπιστίας των γνωστοποιήσεων, φαινομένων greenwashing και τη σύνδεση της πληροφόρησης βιωσιμότητας με την πρόσβαση σε χρηματοδότηση.

Το Κεφάλαιο 5 αποτελεί τον πυρήνα της εργασίας, καθώς αναπτύσσεται σε βάθος η σχέση μεταξύ της Οδηγίας CSRD και των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και Συμμόρφωσης μέσω των διεθνών προτύπων ISO. Εξετάζεται η συστημική αλληλεπίδραση των προτύπων ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ISO 50001, ISO 31000 και ISO 37301 με τις κανονιστικές απαιτήσεις της βιώσιμης αναφοράς, αναδεικνύοντας τις κοινές δομικές αρχές που αφορούν τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνων, την τεκμηρίωση, τον έλεγχο διαδικασιών και τη συνεχή βελτίωση. Το κεφάλαιο αναλύει πώς τα πρότυπα ISO μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός οργανωσιακής ωριμότητας και επιχειρησιακής ετοιμότητας, υποστηρίζοντας την εφαρμογή της αρχής της διπλής ουσιαστικότητας, τη διασφάλιση της ποιότητας και αξιοπιστίας των δεδομένων βιωσιμότητας, την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και τη μετάβαση σε ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στις σύγχρονες προκλήσεις της ψηφιοποίησης, της διακυβέρνησης δεδομένων και της τεχνικής διασφάλισης των γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας, καθώς και στα σημεία σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ των προτύπων ISO και των ESRS.

Τέλος, το Κεφάλαιο 6 παρουσιάζει τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας, συνθέτοντας τα ευρήματα της θεωρητικής και κανονιστικής ανάλυσης με τις επιχειρησιακές και οργανωσιακές διαστάσεις της εφαρμογής της CSRD. Διατυπώνονται προτάσεις πολιτικής, οργανωτικής και τεχνικής φύσεως για την ενίσχυση της συμμόρφωσης και της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας των οργανισμών, ενώ προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα σε

ζητήματα που αφορούν την εξέλιξη των προτύπων βιωσιμότητας, τη διακυβέρνηση δεδομένων και την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στα σύγχρονα επιχειρηματικά οικοσυστήματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **Θεωρητικό και Εννοιολογικό Υπόβαθρο της Εταιρικής Βιωσιμότητας και του Πλαισίου ESG**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Το παρόν κεφάλαιο θέτει το θεωρητικό και εννοιολογικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο εδράζεται η ανάλυση της εταιρικής βιωσιμότητας και του σύγχρονου πλαισίου μη χρηματοοικονομικής αναφοράς. Η κατανόηση της Οδηγίας CSRD και των Ευρωπαϊκών Προδιαγραφών Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS) προϋποθέτει τη συστηματική διερεύνηση των εννοιών, των ιστορικών εξελίξεων και των θεωρητικών προσεγγίσεων που οδήγησαν στη θεσμική ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον πυρήνα της επιχειρησιακής λειτουργίας και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Στο πλαίσιο αυτό, το κεφάλαιο εξετάζει καταρχάς την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και την ιστορική της εξέλιξη σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, αναδεικνύοντας τη μετάβασή της από ένα γενικό πλαίσιο περιβαλλοντικής και κοινωνικής προβληματικής σε θεμελιώδη αρχή οικονομικής και επιχειρησιακής οργάνωσης. Ακολούθως, αναλύεται η εξέλιξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) και η σταδιακή της μετατροπή σε ένα πιο ολοκληρωμένο και συστημικό υπόδειγμα εταιρικής βιωσιμότητας (Corporate Sustainability), το οποίο ενσωματώνει τη βιωσιμότητα στη στρατηγική, στη διαχείριση κινδύνων και στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας.

Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στη σύνδεση της βιωσιμότητας με τη στρατηγική και τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων, καθώς και στον ρόλο των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) στη διαμόρφωση ενός νέου υποδείγματος εταιρικής λογοδοσίας. Στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάζεται το πλαίσιο ESG (Environmental, Social, Governance) ως το κυρίαρχο αναλυτικό εργαλείο αξιολόγησης της επιχειρησιακής επίδοσης και της ανθεκτικότητας των οργανισμών, το οποίο γεφυρώνει τη θεωρητική έννοια της βιωσιμότητας με μετρήσιμες, συγκρίσιμες και ελέγξιμες πληροφορίες.

Η ανάλυση των τριών πυλώνων ESG καταδεικνύει ότι οι περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές διαστάσεις δεν αποτελούν πλέον περιφερειακά ή προαιρετικά στοιχεία της επιχειρησιακής δραστηριότητας, αλλά κρίσιμους παράγοντες στρατηγικής σημασίας, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση, την πρόσβαση σε κεφάλαια, τη φήμη και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Η ενσωμάτωσή τους στη λειτουργία και στη διακυβέρνηση των οργανισμών δημιουργεί την ανάγκη για αξιόπιστα, τυποποιημένα και θεσμικά κατοχυρωμένα πλαίσια αναφοράς.

Με τον τρόπο αυτό, το Κεφάλαιο 2 λειτουργεί ως αναγκαία εννοιολογική και θεωρητική βάση για την κατανόηση του κανονιστικού πλαισίου που αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο. Η μετάβαση από τη θεωρία της βιώσιμης ανάπτυξης και της εταιρικής βιωσιμότητας στη θεσμοθέτηση υποχρεωτικών κανόνων αναφοράς, όπως η Οδηγία CSRD, αποτυπώνει τη μετατροπή της βιωσιμότητας από εθελοντική επιχειρησιακή επιλογή σε δεσμευτική κανονιστική υποχρέωση, θέτοντας τις βάσεις για την ανάλυση της ευρωπαϊκής ρυθμιστικής αρχιτεκτονικής στο Κεφάλαιο 3.

## **2.2 Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της βιώσιμης ανάπτυξης**

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί το θεωρητικό και ιδεολογικό θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομείται το σύγχρονο πλαίσιο της εταιρικής βιωσιμότητας και της μη χρηματοοικονομικής αναφοράς. Η συστηματική συζήτηση γύρω από τη βιώσιμη ανάπτυξη αναδύεται διεθνώς κατά τις αρχές της δεκαετίας του 1970 (Κατσακιώρη, 2025), όταν γίνεται ολοένα και πιο σαφές ότι το κυρίαρχο μοντέλο οικονομικής μεγέθυνσης οδηγεί σε περιβαλλοντική υποβάθμιση, εξάντληση φυσικών πόρων και κοινωνικές ανισότητες, θέτοντας σε κίνδυνο τη μακροπρόθεσμη ευημερία των κοινωνιών (Meadows et al., 1972).

Σημαντικό ορόσημο αυτής της πρώιμης περιόδου αποτελεί η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Ανθρώπινο Περιβάλλον στη Στοκχόλμη το 1972, η οποία αποτέλεσε την πρώτη οργανωμένη διεθνή προσπάθεια αναγνώρισης της αλληλεξάρτησης μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και περιβαλλοντικής προστασίας. Η Διάσκεψη ανέδειξε την ανάγκη ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών

παραμέτρων στη χάραξη δημόσιων πολιτικών και έθεσε τις βάσεις για τη μετέπειτα ανάπτυξη της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης σε διεθνές επίπεδο (United Nations, 1972).

Η καθοριστική τομή στην εξέλιξη της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης πραγματοποιείται με τη δημοσίευση της Έκθεσης της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, γνωστής ως Έκθεσης Brundtland, με τίτλο *Our Common Future* το 1987. Στην έκθεση αυτή διατυπώνεται ο πλέον καθιερωμένος ορισμός της βιώσιμης ανάπτυξης ως «η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να υπονομεύει τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες» (WCED, 1987). Ο ορισμός αυτός εισάγει δύο κεντρικές διαστάσεις: τη διαγενεακή δικαιοσύνη και την αναγκαιότητα εξισορρόπησης οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων στο πλαίσιο ενός ενιαίου αναπτυξιακού προτύπου.

Κατά τη δεκαετία του 1990, η βιώσιμη ανάπτυξη αποκτά επιχειρησιακή διάσταση μέσω της ενσωμάτωσής της σε διεθνή προγράμματα και δεσμεύσεις. Η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη στο Ρίο ντε Τζανέιρο το 1992 και η υιοθέτηση της *Agenda 21* σηματοδοτούν τη μετάβαση από τη θεωρητική συζήτηση στη διαμόρφωση ενός πολυεπίπεδου πλαισίου δράσης για κράτη, επιχειρήσεις και κοινωνία των πολιτών (United Nations, 1992). Στο ίδιο πλαίσιο, η βιώσιμη ανάπτυξη αναγνωρίζεται ως συλλογική ευθύνη, η οποία απαιτεί τη συμμετοχή τόσο δημόσιων όσο και ιδιωτικών φορέων.

Η διεθνής συζήτηση συνεχίζεται και ενισχύεται κατά τις επόμενες δεκαετίες, με σημαντικούς σταθμούς όπως η Παγκόσμια Διάσκεψη για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στο Γιοχάνεσμπουργκ το 2002 και, κυρίως, η υιοθέτηση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals – SDGs) των Ηνωμένων Εθνών το 2015. Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης προσδίδουν μετρήσιμη και λειτουργική διάσταση στη βιώσιμη ανάπτυξη, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων, όπως η φτώχεια, η υγεία, η εκπαίδευση, η κλιματική αλλαγή, η υπεύθυνη κατανάλωση και η θεσμική διακυβέρνηση (United Nations, 2015).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η βιώσιμη ανάπτυξη ενσωματώνεται συστηματικά στη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω κανονιστικών και πολιτικών πρωτοβουλιών. Το Ευρωπαϊκό Πράσινο Σύμφωνο (*European Green Deal*), που παρουσιάστηκε το 2019, αποτελεί το πιο ολοκληρωμένο

στρατηγικό πλαίσιο προς αυτή την κατεύθυνση, θέτοντας ως κεντρικό στόχο την κλιματική ουδετερότητα έως το 2050 και συνδέοντας τη βιωσιμότητα με την ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία, την ενεργειακή απόδοση και την κυκλική οικονομία (European Commission, 2019). Η βιώσιμη ανάπτυξη παύει, έτσι, να αποτελεί αφηρημένη έννοια πολιτικής φιλοσοφίας και μετατρέπεται σε δεσμευτικό κανονιστικό και επιχειρησιακό πλαίσιο.

Η σταδιακή αυτή εξέλιξη οδηγεί στη μεταφορά της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης στον επιχειρηματικό κόσμο, μέσα από έννοιες όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η υπεύθυνη επιχειρηματικότητα, το πλαίσιο ESG και, τελικά, η εταιρική βιωσιμότητα. Στη σύγχρονη προσέγγιση, η βιώσιμη ανάπτυξη δεν αντιμετωπίζεται ως συμπληρωματική ή προαιρετική διάσταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά ως βασική προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ανθεκτικότητα των οργανισμών. Η προστασία του περιβάλλοντος, η κοινωνική συνοχή και η χρηστή διακυβέρνηση αναδεικνύονται σε θεμελιώδεις πυλώνες δημιουργίας αξίας, διαμορφώνοντας το υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύσσονται τα σύγχρονα κανονιστικά πλαίσια βιώσιμης αναφοράς, όπως η Οδηγία CSRD.

Η σταδιακή εδραίωση της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο δημιούργησε τις προϋποθέσεις για τη μεταφορά της από το πεδίο της δημόσιας πολιτικής στο επίπεδο της επιχειρησιακής λειτουργίας. Καθώς οι επιχειρήσεις αναγνωρίστηκαν ως βασικοί φορείς παραγωγής οικονομικής αξίας αλλά και σημαντικοί συντελεστές περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων, αναδείχθηκε η ανάγκη ανάπτυξης πλαισίων και εργαλείων που να επιτρέπουν την ενσωμάτωση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης στη στρατηγική, στη διοίκηση και στις καθημερινές λειτουργίες των οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης άρχισε να εξειδικεύεται επιχειρησιακά μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και, στη συνέχεια, της ευρύτερης προσέγγισης της εταιρικής βιωσιμότητας, η οποία αποσκοπεί στη συστηματική διαχείριση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδόσεων των επιχειρήσεων. (Αρζουμανιάν, 2025)



### 2.3 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) και η εταιρική βιωσιμότητα (CS)

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Corporate Social Responsibility – CSR) αποτέλεσε για δεκαετίες το βασικό πλαίσιο μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις επιδίωξαν να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες κοινωνικές και περιβαλλοντικές προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Η CSR εδράζεται στη θεμελιώδη παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά εντός ενός κοινωνικού και περιβαλλοντικού πλαισίου, στο οποίο οφείλουν να επιδεικνύουν υπευθυνότητα πέραν της στενής επιδίωξης οικονομικού κέρδους (Carroll, 1991). Οι πρώιμες προσεγγίσεις της CSR ανέδειξαν κυρίως τον εθελοντικό χαρακτήρα της, θεωρώντας ότι οι επιχειρήσεις μπορούν, με δική τους πρωτοβουλία, να υιοθετούν πρακτικές που υπερβαίνουν τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις. (Βάγια, 2022)

Στην πράξη, η εφαρμογή της CSR συνδέθηκε συχνά με δράσεις κοινωνικής προσφοράς, φιλανθρωπικά προγράμματα, περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες περιορισμένης κλίμακας και δραστηριότητες εταιρικής επικοινωνίας. Παρότι οι πρακτικές αυτές συνέβαλαν στη διάδοση της

έννοιας της εταιρικής υπευθυνότητας, η CSR δέχθηκε εκτεταμένη κριτική για τον αποσπασματικό και μη συστημικό χαρακτήρα της, καθώς και για την τάση ορισμένων επιχειρήσεων να τη χρησιμοποιούν κυρίως ως εργαλείο βελτίωσης της εικόνας τους, χωρίς ουσιαστική ενσωμάτωση στις βασικές λειτουργίες και στη στρατηγική τους (Porter & Kramer, 2006). Η κριτική αυτή συνοψίζεται στον όρο «CSR-washing», ο οποίος περιγράφει την απόκλιση μεταξύ δηλωμένων προθέσεων και πραγματικών επιχειρησιακών πρακτικών.

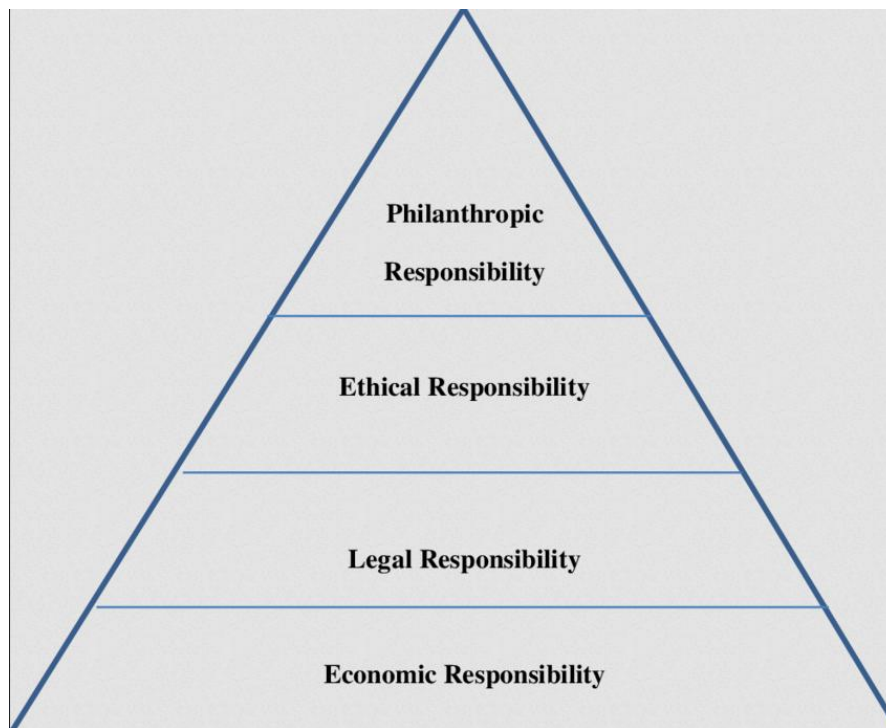
Η σταδιακή ανάδειξη των περιορισμών της παραδοσιακής CSR οδήγησε στη μετάβαση προς την ευρύτερη και πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της εταιρικής βιωσιμότητας (Corporate Sustainability – CS). Σε αντίθεση με την CSR, η εταιρική βιωσιμότητα δεν αντιμετωπίζει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις ως συμπληρωματικές ή εξωτερικές προς την επιχειρησιακή λειτουργία, αλλά ως αναπόσπαστο μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Η CS εστιάζει στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, ενσωματώνοντας συστηματικά οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς παράγοντες στη διαχείριση κινδύνων, στις επενδυτικές επιλογές και στη λειτουργική αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Elkington, 1997).

Κεντρικό στοιχείο της εταιρικής βιωσιμότητας αποτελεί το πλαίσιο ESG (Environmental, Social, Governance), το οποίο λειτουργεί ως τυποποιημένο εργαλείο αξιολόγησης της επιχειρησιακής επίδοσης σε τρεις διακριτές αλλά αλληλένδετες διαστάσεις. Το ESG διαφοροποιείται ουσιαστικά από την παραδοσιακή CSR, καθώς συνδέεται άμεσα με μετρήσιμους δείκτες, χρηματοοικονομικές αξιολογήσεις και μηχανισμούς διακυβέρνησης, επιτρέποντας τη συγκρισιμότητα και την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων επενδυτών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (OECD, 2020).

Η μετάβαση από την CSR στην εταιρική βιωσιμότητα ενισχύθηκε σημαντικά σε θεσμικό επίπεδο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία μέσω της Οδηγίας NFRD και, σε πιο δεσμευτική μορφή, της Οδηγίας CSRD, μετατρέπει τη δημοσιοποίηση πληροφοριών βιωσιμότητας από εθελοντική πρακτική σε κανονιστική υποχρέωση. Η εξέλιξη αυτή σηματοδοτεί τη μετάβαση από ένα μοντέλο προαιρετικής υπευθυνότητας σε ένα πλαίσιο συστηματικής, τυποποιημένης και

ελεγχόμενης αναφοράς βιωσιμότητας, το οποίο επηρεάζει άμεσα τη διακυβέρνηση, τη λειτουργία και τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση των επιχειρήσεων (European Commission, 2021).

Συνεπώς, η εταιρική βιωσιμότητα δεν αποτελεί απλώς εξέλιξη της CSR, αλλά μια ποιοτικά διαφορετική προσέγγιση, η οποία ενσωματώνει τη βιωσιμότητα στον πυρήνα της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Η μετατόπιση αυτή δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης, μηχανισμών διακυβέρνησης και διαδικασιών διασφάλισης δεδομένων, τα οποία αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας και συνδέονται άμεσα με τις απαιτήσεις της CSRD.



**«Σχήμα 1: Η Πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

«Στο Σχήμα 1 παρουσιάζεται το ιεραρχικό μοντέλο του Carroll (1991), το οποίο ταξινομεί την εταιρική υπευθυνότητα σε τέσσερα επίπεδα. Στη βάση βρίσκεται η **Οικονομική ευθύνη** (κερδοφορία), η οποία αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση της επιχείρησης. Ακολουθεί η **Νομική ευθύνη** (συμμόρφωση με τους νόμους), η **Ηθική ευθύνη** (δίκαιη δράση πέρα από το γράμμα του νόμου) και, στην κορυφή, η **Φιλανθρωπική ευθύνη** (εθελοντική προσφορά στην κοινωνία). Η εξέλιξη προς την

*CSRD μετακινεί το κέντρο βάρους από την κορυφή της πυραμίδας (προαιρετικότητα) προς τα κάτω επίπεδα, καθιστώντας τις ηθικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις μέρος της νομικής και οικονομικής συμμόρφωσης.»*

*(Πηγή: Προσαρμογή από Carroll, 1991 [https://www.researchgate.net/figure/Carrolls-pyramid-of-Corporate-Social-Responsibility\\_fig1\\_316152611](https://www.researchgate.net/figure/Carrolls-pyramid-of-Corporate-Social-Responsibility_fig1_316152611))*

## **2.4 Η σύνδεση της βιωσιμότητας με τη στρατηγική και τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων**

Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική και στη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων αποτελεί μία από τις πλέον καθοριστικές εξελίξεις στη σύγχρονη διοίκηση οργανισμών. Το παραδοσιακό υπόδειγμα επιχειρηματικής επιτυχίας, το οποίο εστίαζε σχεδόν αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους (shareholder value), έχει σταδιακά αντικατασταθεί από μια ευρύτερη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders). Σύμφωνα με τη θεωρία των stakeholders, η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να δημιουργεί αξία όχι μόνο για τους επενδυτές, αλλά και για εργαζομένους, πελάτες, προμηθευτές, τοπικές κοινωνίες και την κοινωνία συνολικά (Freeman, 1984).

Στο πλαίσιο αυτό, η βιωσιμότητα παύει να αποτελεί περιφερειακή ή επικουρική δραστηριότητα και ενσωματώνεται στον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διακυβερνητικούς κινδύνους και ευκαιρίες, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργική τους συνέχεια, τη φήμη τους και τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητά τους. Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι, όπως η κλιματική αλλαγή, η απώλεια βιοποικιλότητας και η εξάντληση φυσικών πόρων, καθώς και κοινωνικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας, τα ανθρώπινα δικαιώματα και την αλυσίδα αξίας, εντάσσονται πλέον στα συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και στον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών (OECD, 2020).

Η αυξανόμενη σημασία της βιωσιμότητας αντικατοπτρίζεται και στη χρηματοοικονομική στρατηγική των επιχειρήσεων. Οι επενδυτές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα απαιτούν όλο και περισσότερο διαφανείς, συγκρίσιμες και αξιόπιστες πληροφορίες ESG, προκειμένου να αξιολογήσουν τον επενδυτικό κίνδυνο και τη μακροπρόθεσμη αξία των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη βιώσιμων χρηματοοικονομικών προϊόντων, όπως πράσινα ομόλογα, sustainability-linked loans και ESG funds, συνδέει άμεσα το κόστος κεφαλαίου με τις επιδόσεις βιωσιμότητας, καθιστώντας τη στρατηγική ενσωμάτωση των ESG παραμέτρων κρίσιμο παράγοντα πρόσβασης σε χρηματοδότηση και διατήρησης επενδυτικής εμπιστοσύνης (ECB, 2021).

Παράλληλα, η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας επιφέρει ουσιαστικό μετασχηματισμό στην εταιρική διακυβέρνηση. Τα διοικητικά συμβούλια καλούνται πλέον να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην εποπτεία θεμάτων βιωσιμότητας, διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη κινδύνους και ευκαιρίες ESG και ότι οι επιχειρησιακές πολιτικές ευθυγραμμίζονται με το κανονιστικό πλαίσιο και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Στο πλαίσιο αυτό, παρατηρείται η δημιουργία εξειδικευμένων επιτροπών βιωσιμότητας ή ESG στα διοικητικά συμβούλια, καθώς και η σταδιακή σύνδεση της αμοιβής των ανώτατων διοικητικών στελεχών με δείκτες βιώσιμης επίδοσης, ενισχύοντας τη λογοδοσία και τη διαφάνεια (OECD, 2021).

Η Οδηγία CSRD ενισχύει θεσμικά τη σύνδεση της βιωσιμότητας με τη στρατηγική και τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων. Μέσω των απαιτήσεων των ESRS, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να γνωστοποιούν με συστηματικό τρόπο τον τρόπο ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας στη στρατηγική τους, τον ρόλο των διοικητικών και εποπτικών οργάνων, τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και ευκαιριών βιωσιμότητας, καθώς και τη σύνδεση των στόχων ESG με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τις επιδόσεις. Με τον τρόπο αυτό, η βιωσιμότητα παύει να αποτελεί προαιρετική ή επικοινωνιακή πρακτική και καθίσταται αναπόσπαστο στοιχείο της εταιρικής λειτουργίας, της διακυβέρνησης και της λήψης αποφάσεων.

Η εξέλιξη αυτή δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη δομημένων συστημάτων διαχείρισης, μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και διαδικασιών διασφάλισης δεδομένων, τα οποία είναι απαραίτητα για την αξιόπιστη εφαρμογή των απαιτήσεων της CSRD και αναλύονται

διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, με ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο των διεθνών προτύπων ISO. (ΕΛΟΤ EN ISO 9001, 2015).

## 2.5 Οι τρεις πυλώνες ESG (Environmental – Social – Governance)

Η έννοια των κριτηρίων ESG (Environmental, Social, Governance) αποτελεί το βασικό αναλυτικό και αξιολογικό πλαίσιο μέσω του οποίου αποτυπώνεται πλέον η συνολική επίδοση, υπευθυνότητα και ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων. Το πλαίσιο ESG υπερβαίνει την παραδοσιακή χρηματοοικονομική πληροφόρηση, ενσωματώνοντας περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές διαστάσεις, οι οποίες επηρεάζουν ουσιαστικά τη μακροπρόθεσμη αξία και βιωσιμότητα των οργανισμών (OECD, 2020). Η υιοθέτηση των ESG κριτηρίων αντανάκλα τη μετατόπιση από ένα στενά οικονομικό μοντέλο αξιολόγησης σε μια ολιστική προσέγγιση επιχειρησιακής επίδοσης.



Σχήμα 3: Οι τρεις πυλώνες του πλαισίου ESG (Environmental – Social – Governance)

Ο περιβαλλοντικός πυλώνας (Environmental) αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες της επιχείρησης επηρεάζουν το φυσικό περιβάλλον και σχετίζεται με ζητήματα όπως οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, η κατανάλωση ενέργειας και φυσικών πόρων, η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η διαχείριση αποβλήτων και υδάτινων πόρων, η προστασία της βιοποικιλότητας και η μετάβαση σε μοντέλα κυκλικής οικονομίας. Στο πλαίσιο της Οδηγίας CSRD και των Ευρωπαϊκών Προδιαγραφών Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS), οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να γνωστοποιούν ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα σχετικά με τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις, να καθορίζουν μετρήσιμους στόχους και να παρουσιάζουν σχέδια μετάβασης προς ένα χαμηλότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα, ιδίως σε σχέση με την κλιματική αλλαγή (European Commission, 2022· EFRAG, 2023).

Ο κοινωνικός πυλώνας (Social) εστιάζει στις σχέσεις της επιχείρησης με τους ανθρώπους και τις κοινωνικές ομάδες που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τη λειτουργία της. Περιλαμβάνει θέματα όπως οι συνθήκες εργασίας, η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η ισότητα ευκαιριών, η διαφορετικότητα και η κοινωνική ένταξη, καθώς και η ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στις τοπικές κοινωνίες και τους καταναλωτές. Η CSRD ενισχύει ουσιαστικά τη διάσταση αυτή, απαιτώντας από τις επιχειρήσεις όχι μόνο την περιγραφή πολιτικών και διαδικασιών, αλλά και τη δημοσιοποίηση συγκεκριμένων δεικτών και αποτελεσμάτων που αφορούν τόσο το εσωτερικό ανθρώπινο δυναμικό όσο και την ευρύτερη αλυσίδα αξίας (GRI, 2021· European Commission, 2022).

Ο πυλώνας της διακυβέρνησης (Governance) αφορά τον τρόπο με τον οποίο διοικείται, εποπτεύεται και ελέγχεται η επιχείρηση και αποτελεί το θεσμικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή των περιβαλλοντικών και κοινωνικών στρατηγικών. Περιλαμβάνει ζητήματα όπως η σύνθεση, η ανεξαρτησία και η εξειδίκευση του Διοικητικού Συμβουλίου, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, οι πολιτικές δεοντολογίας και συμμόρφωσης, οι μηχανισμοί πρόληψης της διαφθοράς, η διαφάνεια στη δημοσιοποίηση πληροφοριών και ο βαθμός λογοδοσίας απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο πυλώνας της διακυβέρνησης θεωρείται καθοριστικός, καθώς επηρεάζει άμεσα την αξιοπιστία των γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας και τη δυνατότητα της επιχείρησης να εφαρμόζει συνεκτικές και μακροπρόθεσμες στρατηγικές ESG (OECD, 2021).

Οι τρεις πυλώνες ESG δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται και διαμορφώνουν ένα ενιαίο πλαίσιο αξιολόγησης της επιχειρησιακής επίδοσης. Οι περιβαλλοντικές πρακτικές επηρεάζουν άμεσα τις κοινωνικές συνθήκες και τις σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες, ενώ η ποιότητα της διακυβέρνησης αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση πολιτικών και στόχων στους υπόλοιπους πυλώνες. Η Οδηγία CSRD ενσωματώνει πλήρως αυτή τη λογική, μετατρέποντας τα κριτήρια ESG από εργαλεία επενδυτικής αξιολόγησης σε νομικά κατοχυρωμένες υποχρεώσεις εταιρικής αναφοράς, οι οποίες απαιτούν συστηματική τεκμηρίωση, συγκρισιμότητα και διασφάλιση των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών.

Η θεωρητική ανάλυση της βιώσιμης ανάπτυξης, της εταιρικής βιωσιμότητας και των πυλώνων ESG καταδεικνύει ότι οι περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές διαστάσεις έχουν πλέον μετατραπεί σε κρίσιμους παράγοντες στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Η αυξανόμενη απαίτηση για διαφάνεια, συγκρισιμότητα και λογοδοσία ως προς τις επιδόσεις βιωσιμότητας ανέδειξε την ανάγκη για ένα ενιαίο, δεσμευτικό και θεσμικά κατοχυρωμένο πλαίσιο εταιρικής αναφοράς. Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση προχώρησε στη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου κανονιστικού συστήματος δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, το οποίο αποτυπώνεται στη μετάβαση από την Οδηγία NFRD στη νέα Οδηγία CSRD. Η εξέλιξη αυτή σηματοδοτεί τη θεσμική ενσωμάτωση των αρχών ESG και της διπλής ουσιαστικότητας στη λειτουργία και τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων, θέτοντας τις βάσεις για το ρυθμιστικό πλαίσιο που αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1 Εισαγωγή

Το Κεφάλαιο 3 εστιάζει στη θεσμική μετάβαση της Ευρωπαϊκής Ένωσης από ένα σχετικά «ελαστικό» πλαίσιο δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών (NFRD) σε ένα νέο, σαφώς αυστηρότερο και πλήρως εναρμονισμένο καθεστώς εταιρικής λογοδοσίας (CSRD). Η μετάβαση αυτή δεν αποτελεί απλή αναθεώρηση της προγενέστερης οδηγίας, αλλά μια ποιοτική αλλαγή φιλοσοφίας: η βιωσιμότητα παύει να αντιμετωπίζεται ως συμπληρωματική πληροφορία εταιρικής επικοινωνίας και εντάσσεται στον πυρήνα της εταιρικής αναφοράς, με κανόνες συγκρισιμότητας, ελεγκτικότητας και θεσμικής αξιοπιστίας.

Στο πλαίσιο αυτό, το κεφάλαιο αναλύει:

- α. Τις δομικές αδυναμίες της NFRD (ετερογένεια προτύπων, περιορισμένη συγκρισιμότητα και αξιοπιστία),
- β. Τα κύρια χαρακτηριστικά της CSRD, με ιδιαίτερη έμφαση στην αρχή της **διπλής ουσιαστικότητας (double materiality)**,
- γ. Τον ρόλο των **ESRS** ως δεσμευτικού τεχνικού μηχανισμού εφαρμογής της οδηγίας και
- δ. Την αναβάθμιση της αξιοπιστίας των γνωστοποιήσεων μέσω **υποχρεωτικής εξωτερικής διασφάλισης (assurance)** και **ψηφιοποιημένης αναφοράς (tagging / δομημένη διάθεση δεδομένων)**.

Παράλληλα, εξετάζεται η θεσμική θέση της **EFRAG** και η σχέση/σύγκλιση των ESRS με τα διεθνή πρότυπα (GRI, SASB, IFRS S1/S2), αναδεικνύοντας ότι η ευρωπαϊκή προσέγγιση επιδιώκει «σύνθεση» impact- και financial-based reporting μέσα από νομικά δεσμευτικό πλαίσιο.

Τέλος, το κεφάλαιο τοποθετεί την CSRD μέσα στο δυναμικό ρυθμιστικό περιβάλλον των τελευταίων ετών, όπου—πέρα από το αρχικό phased-in χρονοδιάγραμμα—εισάγονται και

μηχανισμοί χρονικής προσαρμογής/αναστολής εφαρμογής («**stop-the-clock**») στο πλαίσιο των νεότερων πρωτοβουλιών απλούστευσης/αναλογικότητας (Omnibus). Η ίδια η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει περιγράψει τη λογική του “stop-the-clock” ως παρέμβαση που μεταθέτει την εφαρμογή για συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρήσεων, ώστε να διασφαλιστεί καλύτερη επιχειρησιακή ετοιμότητα και κανονιστική σταθερότητα.

### **3.2 Από την Οδηγία NFRD (Non-Financial Reporting Directive) στην CSRD**

Η ανάγκη ενίσχυσης της διαφάνειας και της λογοδοσίας σε ζητήματα βιωσιμότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση οδήγησε, ήδη από το 2014, στην υιοθέτηση της Οδηγίας 2014/95/ΕΕ, γνωστής ως Non-Financial Reporting Directive (NFRD). Η Οδηγία αυτή αποτέλεσε το πρώτο συστηματικό θεσμικό βήμα προς την υποχρεωτική δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, απαιτώντας από περίπου 11.000 μεγάλες επιχειρήσεις δημοσίου ενδιαφέροντος να γνωστοποιούν στοιχεία σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα, κοινωνικά και εργασιακά θέματα, σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, καταπολέμηση της διαφθοράς και ποικιλομορφία στη σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων (European Commission, 2014).

Παρά τη σημασία της ως αρχικό ρυθμιστικό πλαίσιο, τα δομικά όρια της NFRD κατέστησαν σύντομα εμφανή. Η Οδηγία παρείχε εκτεταμένη ευελιξία στις επιχειρήσεις ως προς το περιεχόμενο, τη μορφή και τα πρότυπα αναφοράς που θα χρησιμοποιούσαν, επιτρέποντας την επιλογή μεταξύ διαφορετικών διεθνών πλαισίων, όπως τα GRI Standards, το UN Global Compact ή οι Κατευθυντήριες Γραμμές του ΟΟΣΑ. Η ευελιξία αυτή, αν και αρχικά θεωρήθηκε πλεονέκτημα, οδήγησε σε σημαντικά προβλήματα συγκρισιμότητας, ετερογένεια στη δομή των εκθέσεων, άνιση ποιότητα πληροφόρησης μεταξύ επιχειρήσεων και χωρών, καθώς και περιορισμένη χρησιμότητα των δεδομένων για επενδυτές και ρυθμιστικές αρχές (EFRAG, 2021).

Ένα ακόμη κρίσιμο μειονέκτημα της NFRD αφορούσε το περιορισμένο πεδίο εφαρμογής της. Η υποχρέωση δημοσιοποίησης αφορούσε αποκλειστικά μεγάλες επιχειρήσεις δημοσίου ενδιαφέροντος με περισσότερους από 500 εργαζομένους, αφήνοντας εκτός πλαισίου έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων με ουσιαστικό οικονομικό, κοινωνικό ή περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Η αποσπασματική αυτή κάλυψη δημιουργούσε κενά στη ροή δεδομένων βιωσιμότητας,

δυσχεραίνοντας την αξιολόγηση κινδύνων σε επίπεδο αγοράς και περιορίζοντας τη δυνατότητα χάραξης συνεκτικών ευρωπαϊκών πολιτικών.

Οι αδυναμίες αυτές κατέστησαν εμφανή την ανάγκη μετάβασης σε ένα πιο αυστηρό, ενιαίο και αξιόπιστο σύστημα αναφοράς, ιδίως υπό το πρίσμα των ευρύτερων στρατηγικών στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Πράσινου Συμφώνου (European Green Deal), η δέσμευση για κλιματική ουδετερότητα έως το 2050 και η θέσπιση της Ευρωπαϊκής Ταξινόμιας Βιώσιμων Δραστηριοτήτων (Κανονισμός 2020/852) κατέστησαν αναγκαία τη διαθεσιμότητα αξιόπιστων, συγκρίσιμων και επαληθεύσιμων δεδομένων βιωσιμότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε το 2021 την πρόταση για την Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), η οποία εγκρίθηκε το 2022 και αντικατέστησε πλήρως την NFRD. Η CSRD δεν συνιστά απλώς τροποποίηση της προηγούμενης Οδηγίας, αλλά ένα ριζικά αναδιαμορφωμένο κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο διευρύνει σημαντικά το πεδίο εφαρμογής, εισάγει υποχρεωτικά και εναρμονισμένα πρότυπα αναφοράς και καθιερώνει απαιτήσεις εξωτερικής διασφάλισης των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών.

Η μετάβαση από την NFRD στην CSRD αντανακλά τη θεσμική αναγνώριση ότι η βιωσιμότητα δεν αποτελεί πλέον συμπληρωματικό στοιχείο πληροφόρησης, αλλά κρίσιμο παράγοντα για τη μακροχρόνια δημιουργία αξίας, τη διαχείριση κινδύνων και τη συνολική ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων. Μέσω της CSRD, η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει να διασφαλίσει ότι οι επιχειρήσεις παρέχουν συνεπή, συγκρίσιμα και αξιόπιστα δεδομένα βιωσιμότητας, ικανά να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων από επενδυτές, εποπτικές αρχές και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, ενισχύοντας παράλληλα τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη στις ευρωπαϊκές αγορές κεφαλαίου.

### **3.3 Κύρια χαρακτηριστικά και στόχοι της Οδηγίας CSRD – Έμφαση στην Αρχή της Διπλής Ουσιαστικότητας**

Η Οδηγία CSRD συνιστά μία από τις πλέον φιλόδοξες και εκτενείς νομοθετικές παρεμβάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της εταιρικής βιωσιμότητας, καθώς μετασχηματίζει ριζικά το υφιστάμενο πλαίσιο εταιρικής αναφοράς μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Κεντρικός της

στόχος είναι η δημιουργία ενός ενιαίου, αυστηρά ρυθμισμένου και συγκρίσιμου συστήματος δημοσιοποίησης πληροφοριών βιωσιμότητας, ικανού να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες των αγορών κεφαλαίου, των επενδυτών, των ρυθμιστικών αρχών και της κοινωνίας στο σύνολό της.

Σε αντίθεση με το προηγούμενο καθεστώς της NFRD, η CSRD εισάγει ένα σαφώς υψηλότερο επίπεδο υποχρεωτικότητας και τυποποίησης. Η χρήση των Ευρωπαϊκών Προτύπων Αναφοράς Βιωσιμότητας (European Sustainability Reporting Standards – ESRS), τα οποία αναπτύχθηκαν από την EFRAG κατόπιν εντολής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, καθίσταται πλέον υποχρεωτική για τις επιχειρήσεις που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της Οδηγίας. Τα ESRS καθορίζουν με ακρίβεια το περιεχόμενο, τη δομή και τη μορφή των γνωστοποιήσεων, περιορίζοντας δραστικά τη διακριτική ευχέρεια των επιχειρήσεων και ενισχύοντας τη συγκρισιμότητα τόσο μεταξύ διαφορετικών κλάδων όσο και μεταξύ κρατών-μελών.

Παράλληλα, η CSRD εισάγει για πρώτη φορά την απαίτηση για πλήρως ψηφιοποιημένη αναφορά βιωσιμότητας. Οι δημοσιοποιούμενες πληροφορίες θα πρέπει να επισημαίνονται ψηφιακά (tagging) σε μορφή XBRL και να καθίστανται προσβάσιμες μέσω του European Single Access Point (ESAP). Με τον τρόπο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει την εναρμόνιση της μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης με τα υφιστάμενα συστήματα ψηφιακής χρηματοοικονομικής αναφοράς, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την αυτοματοποιημένη ανάλυση δεδομένων και τη χρηστικότητα των πληροφοριών από τρίτους.

Ένα ακόμη κρίσιμο στοιχείο καινοτομίας της CSRD αφορά την καθιέρωση της υποχρεωτικής εξωτερικής διασφάλισης (assurance) των πληροφοριών βιωσιμότητας. Ενώ υπό το προηγούμενο καθεστώς η αξιοπιστία των δημοσιοποιήσεων συχνά αμφισβητούνταν λόγω της απουσίας ανεξάρτητου ελέγχου, η CSRD απαιτεί την εφαρμογή καθεστώτος περιορισμένης διασφάλισης (limited assurance), με προοπτική σταδιακής μετάβασης σε εύλογη διασφάλιση (reasonable assurance). Η εξέλιξη αυτή ευθυγραμμίζει τη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση με τις αρχές ελέγχου των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και ενισχύει τη λογοδοσία των επιχειρήσεων.

Στον πυρήνα της CSRD βρίσκεται η αρχή της διπλής ουσιαστικότητας (double materiality), η οποία αποτελεί και τη σημαντικότερη εννοιολογική διαφοροποίησή της σε σχέση με προηγούμενα κανονιστικά και διεθνή πλαίσια. Η διπλή ουσιαστικότητα απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αξιολογούν αφενός τον τρόπο με τον οποίο τα ζητήματα βιωσιμότητας επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική τους θέση, τις επιδόσεις και τις μελλοντικές τους προοπτικές (outside-in διάσταση) και αφετέρου τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον και την κοινωνία (inside-out διάσταση). Με τον τρόπο αυτό, η βιωσιμότητα αντιμετωπίζεται ταυτόχρονα ως πηγή οικονομικού κινδύνου και ως πεδίο κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης, ενισχύοντας τη λογική της λογοδοσίας προς ένα ευρύτερο σύνολο ενδιαφερόμενων μερών.

Η προσέγγιση αυτή διαφοροποιεί ουσιαστικά τη CSRD από άλλα διεθνή πρότυπα, όπως τα IFRS S1 και S2 του ISSB, τα οποία εστιάζουν κυρίως στη χρηματοοικονομική ουσιαστικότητα και στις πληροφορίες που είναι σχετικές για τους επενδυτές. Αντίθετα, η CSRD υιοθετεί μια ευρύτερη κοινωνικοοικονομική θεώρηση, αντανakλώντας τις ευρωπαϊκές πολιτικές προτεραιότητες και τη φιλοσοφία της βιώσιμης ανάπτυξης.

Επιπλέον, η Οδηγία ενισχύει τη σύνδεση της βιωσιμότητας με το επιχειρηματικό μοντέλο και τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Οι οργανισμοί καλούνται να τεκμηριώνουν πώς οι παράγοντες ESG ενσωματώνονται στη στρατηγική τους, πώς επηρεάζουν τις επιχειρησιακές αποφάσεις και ποια σχέδια μετάβασης έχουν αναπτύξει για την αντιμετώπιση μελλοντικών προκλήσεων, όπως η κλιματική αλλαγή και η μετάβαση σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα.

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται επίσης στην έννοια της αλυσίδας αξίας. Η CSRD επεκτείνει το εύρος της εταιρικής αναφοράς πέρα από τα όρια της ίδιας της επιχείρησης, απαιτώντας τη γνωστοποίηση πληροφοριών που σχετίζονται με προμηθευτές, συνεργάτες και λοιπούς κρίκους της αλυσίδας αξίας, στο μέτρο που αυτοί συνδέονται με ουσιώδεις περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς ή διακυβερνητικούς κινδύνους και επιπτώσεις. Η απαίτηση αυτή αυξάνει σημαντικά την πολυπλοκότητα της συλλογής και διαχείρισης δεδομένων, αλλά ταυτόχρονα αναβαθμίζει ποιοτικά τις εκθέσεις βιωσιμότητας.

Τέλος, η CSRD εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλέγμα ευρωπαϊκών πολιτικών και κανονιστικών πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην πράσινη και βιώσιμη μετάβαση, όπως το Ευρωπαϊκό Πράσινο Σύμφωνο, η Ταξινομία της ΕΕ, η Στρατηγική Βιώσιμης Χρηματοδότησης και οι υπό διαμόρφωση απαιτήσεις δέουσας επιμέλειας σε θέματα βιωσιμότητας και ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Υπό αυτή την έννοια, η CSRD δεν αποτελεί αποσπασματική ρύθμιση, αλλά θεμελιώδες στοιχείο ενός συνεκτικού ευρωπαϊκού κανονιστικού οικοσυστήματος.

Η θεσμική και εννοιολογική αρχιτεκτονική της Οδηγίας CSRD, όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, αναδεικνύει ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και πολυεπίπεδο σύστημα εταιρικής αναφοράς βιωσιμότητας, το οποίο βασίζεται στη διπλή ουσιαστικότητα, στα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας και στη διασύνδεση της βιωσιμότητας με τη στρατηγική, τη διακυβέρνηση και την αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα και η πρακτική εφαρμογή του πλαισίου αυτού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον ακριβή προσδιορισμό του πεδίου εφαρμογής της Οδηγίας, καθώς και από το χρονοδιάγραμμα και τις μεταβατικές ρυθμίσεις που τη συνοδεύουν.

Η CSRD διευρύνει σημαντικά τον αριθμό των υπόχρεων επιχειρήσεων σε σύγκριση με την προηγούμενη NFRD, εισάγοντας ένα σταδιακό μοντέλο εφαρμογής που διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος, το καθεστώς εισηγμένης ή μη εταιρείας και τη γεωγραφική δραστηριοποίηση των οργανισμών. Παράλληλα, οι πρόσφατες νομοθετικές εξελίξεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, και ειδικότερα η πρωτοβουλία του λεγόμενου Omnibus Package καθώς και η εφαρμογή της μεταβατικής ρύθμισης Stop-the-Clock, επιδιώκουν να εξισορροπήσουν την αυξημένη κανονιστική φιλοδοξία της CSRD με την επιχειρησιακή ετοιμότητα των εταιρειών, ιδίως των μικρότερων και λιγότερο ώριμων οργανισμών.

Υπό το πρίσμα αυτό, καθίσταται αναγκαία η συστηματική ανάλυση του πεδίου εφαρμογής της CSRD, των κατηγοριών επιχειρήσεων που υπάγονται στις απαιτήσεις της, καθώς και των χρονικών μεταβατικών μηχανισμών που θεσπίστηκαν με σκοπό τη σταδιακή προσαρμογή της ευρωπαϊκής αγοράς στο νέο κανονιστικό καθεστώς. Η ανάλυση αυτή αποτελεί αντικείμενο της επόμενης ενότητας, η οποία εστιάζει στο εύρος εφαρμογής της Οδηγίας, στις πρόσφατες τροποποιήσεις του

Omnibus Package και στη λειτουργία της ρύθμισης Stop-the-Clock, ως κρίσιμων παραμέτρων κατανόησης της πρακτικής διάστασης της CSRD.

### **3.4 Το πεδίο εφαρμογής της CSRD και οι υπόχρεες επιχειρήσεις – Ανάλυση της διετούς παράτασης (Stop-the-Clock) και των αλλαγών του Omnibus Package**

Η Οδηγία CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) διαφοροποιείται ουσιωδώς από το προγενέστερο καθεστώς της NFRD όχι μόνο ως προς το περιεχόμενο, τη δομή και τη διασφάλιση των γνωστοποιήσεων, αλλά κυρίως ως προς τη ριζική διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής της. Σε αντίθεση με την NFRD, η οποία αφορούσε περιορισμένο αριθμό μεγάλων οντοτήτων δημοσίου ενδιαφέροντος, η CSRD επιδιώκει να μετατρέψει την αναφορά βιωσιμότητας σε γενικευμένο μηχανισμό εταιρικής λογοδοσίας, ευθυγραμμισμένο με την ευρωπαϊκή ατζέντα βιώσιμης χρηματοδότησης και το ευρύτερο κανονιστικό οικοσύστημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (European Green Deal, EU Taxonomy, ESAP).

Στο πλαίσιο αυτό, η CSRD υιοθετεί ένα σταδιακό (phased-in) μοντέλο εφαρμογής, οργανωμένο σε διακριτά «κύματα» (waves), όπου κάθε κύμα αντιστοιχεί σε συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρήσεων και σε ορισμένο πρώτο οικονομικό έτος αναφοράς. Κεντρικό ρόλο στην κατηγοριοποίηση των υπόχρεων οντοτήτων διαδραματίζει ο ορισμός της «μεγάλης επιχείρησης» (large undertaking), ο οποίος βασίζεται σε αντικειμενικά μεγέθη. Συγκεκριμένα, μια επιχείρηση θεωρείται μεγάλη όταν, για δύο διαδοχικές χρήσεις, πληροί τουλάχιστον δύο από τα ακόλουθα τρία κριτήρια:

- α. Περισσότερους από 250 εργαζομένους.
- β. Καθαρό κύκλο εργασιών άνω των 50 εκατ. Ευρώ.
- γ. Σύνολο ισολογισμού άνω των 25 εκατ. ευρώ.

Η «λογική των κατωφλίων» αποτελεί τον πυρήνα της επέκτασης του πεδίου εφαρμογής, καθώς μεταφέρει την υποχρέωση αναφοράς πέραν των παραδοσιακών οντοτήτων δημοσίου ενδιαφέροντος και καλύπτει πλέον μεγάλο μέρος της πραγματικής οικονομίας.

Το πρώτο κύμα εφαρμογής (Wave 1) αφορά τις επιχειρήσεις που ήδη υπάγονταν στο καθεστώς της NFRD. Για τις επιχειρήσεις αυτές, η CSRD εφαρμόζεται χωρίς μεταβατική αναστολή: το πρώτο έτος αναφοράς είναι το οικονομικό έτος 2024, με δημοσίευση των εκθέσεων βιωσιμότητας το 2025. Η επιλογή να μην επηρεαστεί το Wave 1 από τον μηχανισμό Stop-the-Clock συνδέεται με την εκτίμηση ότι οι εν λόγω οργανισμοί διαθέτουν ήδη βασικές δομές μη χρηματοοικονομικής αναφοράς και υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής ωριμότητας.

Το δεύτερο κύμα (Wave 2) περιλαμβάνει τις λοιπές μεγάλες επιχειρήσεις και τις μητρικές μεγάλων ομίλων που δεν υπάγονταν προηγουμένως στη NFRD. Στο αρχικό χρονοδιάγραμμα της CSRD, οι επιχειρήσεις αυτές θα ξεκινούσαν νωρίτερα την εφαρμογή. Ωστόσο, με την ενεργοποίηση του μηχανισμού Stop-the-Clock, η έναρξη των υποχρεώσεων μετατέθηκε κατά δύο έτη. Ως αποτέλεσμα, το πρώτο έτος αναφοράς για το Wave 2 καθορίζεται πλέον στο 2027, με πρώτη δημοσίευση το 2028. Η μετατόπιση αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία επαρκούς ρυθμιστικού χρόνου, ώστε να ολοκληρωθούν οι ουσιαστικές τροποποιήσεις που εισήγαγε το Omnibus Package, χωρίς οι επιχειρήσεις να υποχρεωθούν να εφαρμόσουν άμεσα ένα πλαίσιο που βρισκόταν υπό αναθεώρηση.

Το τρίτο κύμα (Wave 3) αφορά τις εισηγμένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις (listed SMEs), εξαιρουμένων κατά κανόνα των πολύ μικρών (micro-undertakings), καθώς και ορισμένες ειδικές κατηγορίες εισηγμένων οντοτήτων. Και σε αυτή την κατηγορία εφαρμόστηκε η ίδια λογική αναστολής: με το Stop-the-Clock, η πρώτη εφαρμογή μετατέθηκε κατά δύο έτη, με πρώτο έτος αναφοράς το 2028 και πρώτη δημοσίευση το 2029. Η μεταβατική αυτή διευκόλυνση αναγνωρίζει το υψηλότερο κόστος συμμόρφωσης για τις εισηγμένες ΜΜΕ, οι οποίες συχνά αντιμετωπίζουν σημαντικά κενά δεδομένων, περιορισμένους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και αυξημένες απαιτήσεις τεκμηρίωσης, ιδίως σε σχέση με την ανάλυση διπλής ουσιαστικότητας και την αλυσίδα αξίας.

Το τέταρτο κύμα αφορά επιχειρήσεις τρίτων χωρών (non-EU undertakings) με ουσιώδη δραστηριότητα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η CSRD προβλέπει ότι μια επιχείρηση τρίτης χώρας υπάγεται στις υποχρεώσεις όταν υπερβαίνει συγκεκριμένα όρια κύκλου εργασιών εντός της ΕΕ (ενδεικτικά €150 εκατ.) και διαθέτει ουσιαστικό δεσμό εγκατάστασης, όπως μεγάλη ή εισηγμένη θυγατρική ή υποκατάστημα που υπερβαίνει προκαθορισμένα κατώφλια. Η ρύθμιση αυτή αποσκοπεί στο να καλύψει κενά πληροφόρησης για ομίλους που δραστηριοποιούνται ουσιαστικά στην ευρωπαϊκή αγορά, διασφαλίζοντας ίσους όρους διαφάνειας και ανταγωνισμού.

Πάνω σε αυτό το ήδη απαιτητικό πλαίσιο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εισήγαγε το Omnibus Package, με κεντρικό στόχο τη μείωση του διοικητικού φόρτου και την ενίσχυση της αναλογικότητας. Το πακέτο αυτό δεν περιορίστηκε σε απλή χρονική αναβολή, αλλά σχεδιάστηκε ως σύνολο ουσιαστικών παρεμβάσεων που επηρεάζουν την CSRD και συναφείς πράξεις, όπως η Οδηγία για τη δέουσα επιμέλεια (CSDDD), επιδιώκοντας τη μείωση επικαλύψεων και την καλύτερη ιεράρχηση των υποχρεώσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, ο μηχανισμός Stop-the-Clock λειτούργησε ως «ρυθμιστική γέφυρα». Αφενός απέτρεψε την άμεση έναρξη νέων κυμάτων αναφοράς υπό καθεστώς κανονιστικής αβεβαιότητας, αφετέρου παρείχε στις επιχειρήσεις τον αναγκαίο χρόνο για την ανάπτυξη υποδομών διακυβέρνησης δεδομένων, εσωτερικών ελέγχων, πληροφοριακών ESG συστημάτων και διαδικασιών τεκμηρίωσης για σκοπούς διασφάλισης. Η σχετική πολιτική απόφαση υιοθετήθηκε από το Συμβούλιο τον Απρίλιο του 2025, επιβεβαιώνοντας τη διετή μετάθεση για τις μεγάλες επιχειρήσεις που δεν είχαν ακόμη ξεκινήσει αναφορά και για τις εισηγμένες ΜΜΕ.

Η σημασία των ανωτέρω ρυθμίσεων δεν είναι μόνο χρονική. Αναδεικνύεται ότι η συμμόρφωση με την CSRD συνιστά πρωτίτως διαδικασία οργανωσιακού μετασχηματισμού και όχι αποσπασματική άσκηση επικοινωνίας. Η ουσιαστική εφαρμογή της απαιτεί σταθερούς μηχανισμούς τεκμηρίωσης, ελέγχου, ιχνηλασιμότητας και συνεχούς βελτίωσης, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον όπου οι γνωστοποιήσεις υπόκεινται πλέον σε διασφάλιση. Το σημείο αυτό αποτελεί τη φυσική γέφυρα προς το επόμενο κεφάλαιο της εργασίας, όπου εξετάζεται ο ρόλος των Συστημάτων Διαχείρισης και των προτύπων ISO ως δομικού μηχανισμού υποστήριξης της εφαρμογής της CSRD.

### **3.5 Οι Ευρωπαϊκές Προδιαγραφές Αναφοράς Βιωσιμότητας (European Sustainability Reporting Standards – ESRS)**

Οι Ευρωπαϊκές Προδιαγραφές Αναφοράς Βιωσιμότητας (European Sustainability Reporting Standards – ESRS) αποτελούν τον κεντρικό τεχνικό και κανονιστικό μηχανισμό εφαρμογής της Οδηγίας CSRD, καθώς εξειδικεύουν με δεσμευτικό τρόπο το περιεχόμενο, τη δομή και τη μεθοδολογία της εταιρικής αναφοράς βιωσιμότητας εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέσω των ESRS, η γενική κανονιστική υποχρέωση δημοσιοποίησης πληροφοριών βιωσιμότητας μετατρέπεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις γνωστοποίησης, προσδιορισμένα σημεία δεδομένων και τεκμηριωμένες διαδικασίες, οι οποίες καθιστούν την αναφορά συγκρίσιμη, επαληθεύσιμη και λειτουργικά ελέγξιμη.

Τα ESRS αναπτύχθηκαν από την EFRAG, κατόπιν εντολής της European Commission, με στόχο τη δημιουργία ενός ενιαίου ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς που να αντιμετωπίζει τις διαρθρωτικές αδυναμίες του προηγούμενου καθεστώτος της NFRD, ιδίως την έλλειψη συγκρισιμότητας, τη χαμηλή ποιότητα δεδομένων και την απουσία κανονιστικής συνέπειας. Σε αντίθεση με το προγενέστερο περιβάλλον πολλαπλών και κατά βάση εθελοντικών πλαισίων αναφοράς, η εφαρμογή των ESRS είναι υποχρεωτική για όλες τις επιχειρήσεις που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής της CSRD, ενισχύοντας τη συνοχή, την αξιοπιστία και τη θεσμική εγκυρότητα της ευρωπαϊκής μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

#### **3.5.1 Δομική αρχιτεκτονική και λειτουργική λογική των ESRS**

Από δομική άποψη, τα ESRS οργανώνονται σε οριζόντια και θεματικά πρότυπα. Τα οριζόντια πρότυπα (ESRS 1 και ESRS 2) θεμελιώνουν το γενικό πλαίσιο εφαρμογής, καθορίζοντας τις βασικές αρχές αναφοράς, τη μεθοδολογία προσδιορισμού της ουσιαστικότητας και τις απαιτήσεις που αφορούν τη διακυβέρνηση, τη στρατηγική και τη διαχείριση κινδύνων. Ειδικότερα, το ESRS 1 προσδιορίζει τις θεμελιώδεις έννοιες και τη λογική της διπλής ουσιαστικότητας, ενώ το ESRS 2 εισάγει ένα κοινό σύνολο υποχρεωτικών γνωστοποιήσεων που εφαρμόζεται σε όλα τα ουσιώδη θέματα βιωσιμότητας, ανεξαρτήτως κατηγορίας ESG.

Τα θεματικά πρότυπα κατανέμονται στους τρεις πυλώνες Environmental, Social και Governance και εξειδικεύουν τις απαιτήσεις αναφοράς για συγκεκριμένους τομείς, όπως η κλιματική αλλαγή, η βιοποικιλότητα, οι εργασιακές σχέσεις, τα ανθρώπινα δικαιώματα και η εταιρική δεοντολογία. Η ενεργοποίηση των θεματικών απαιτήσεων δεν είναι αυτόματη, αλλά εξαρτάται από τα αποτελέσματα της ανάλυσης διπλής ουσιαστικότητας, γεγονός που προσδίδει στα ESRS χαρακτήρα δυναμικού και προσαρμοζόμενου συστήματος αναφοράς, προσαρμοσμένου στο προφίλ κινδύνων και επιπτώσεων κάθε επιχείρησης.

### **3.5.2 Διπλή ουσιαστικότητα και ενσωμάτωση διεθνών προσεγγίσεων**

Θεμελιώδες εννοιολογικό στοιχείο των ESRS αποτελεί η υποχρεωτική εφαρμογή της αρχής της διπλής ουσιαστικότητας, η οποία λειτουργεί ως κεντρικός μηχανισμός επιλογής, ιεράρχησης και τεκμηρίωσης των απαιτούμενων γνωστοποιήσεων. Η αρχή αυτή συνδυάζει αφενός την ουσιαστικότητα αντικτύπου, που αφορά τις πραγματικές ή δυνητικές επιπτώσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο περιβάλλον και την κοινωνία, και αφετέρου τη χρηματοοικονομική ουσιαστικότητα, η οποία σχετίζεται με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες βιωσιμότητας που δύνανται να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική θέση, τις επιδόσεις και τις μελλοντικές προοπτικές της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό, τα ESRS παρουσιάζουν σαφή μεθοδολογική σύγκλιση με καθιερωμένα διεθνή πλαίσια αναφοράς. Η προσέγγιση της ουσιαστικότητας αντικτύπου ευθυγραμμίζεται εννοιολογικά με τη φιλοσοφία των προτύπων του Global Reporting Initiative (GRI), τα οποία εστιάζουν στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αντίστοιχα, η χρηματοοικονομική διάσταση της ουσιαστικότητας συγκλίνει με τη λογική των κλαδικών προτύπων του SASB, τα οποία επικεντρώνονται σε ESG ζητήματα με άμεση συνάφεια προς τη δημιουργία οικονομικής αξίας.

Ωστόσο, σε αντίθεση με τα GRI και SASB, τα οποία λειτουργούν είτε ως εθελοντικά είτε ως επενδυτοκεντρικά πλαίσια, τα ESRS ενσωματώνουν τις παραπάνω προσεγγίσεις σε ένα ενιαίο και κανονιστικά δεσμευτικό σύστημα. Με τον τρόπο αυτό, γεφυρώνεται θεσμικά το χάσμα μεταξύ

impact-based και financial-based reporting, μετατρέποντας τη διπλή ουσιαστικότητα από μεθοδολογική επιλογή σε νομικά κατοχυρωμένη υποχρέωση.

### **3.5.3 Αλυσίδα αξίας, ψηφιοποίηση και κανονιστική εμβάθυνση**

Ιδιαίτερη βαρύτητα στα ESRS αποδίδεται στην έννοια της αλυσίδας αξίας, καθώς οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να λαμβάνουν υπόψη επιπτώσεις, κινδύνους και ευκαιρίες που εκτείνονται πέρα από τα άμεσα όρια της νομικής τους οντότητας. Η απαίτηση αυτή αντανακλά τη συστημική θεώρηση της βιωσιμότητας που υιοθετεί η Ευρωπαϊκή Ένωση και αυξάνει σημαντικά την πολυπλοκότητα της συλλογής, τεκμηρίωσης και ελέγχου δεδομένων.

Παράλληλα, τα ESRS έχουν σχεδιαστεί εξ αρχής ώστε να υποστηρίζουν πλήρως την ψηφιακή αναφορά και τη σήμανση δεδομένων (XBRL tagging), επιτρέποντας τη διάθεση και ανάλυση των πληροφοριών μέσω του European Single Access Point (ESAP). Σε συνδυασμό με την υποχρεωτική εξωτερική διασφάλιση των γνωστοποιήσεων, η ψηφιακή διάσταση μετασχηματίζει τις εκθέσεις βιωσιμότητας σε δομημένα πληροφοριακά σύνολα, συγκρίσιμα και ελέγξιμα σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

### **3.5.4 Συνολική αποτίμηση**

Συνολικά, τα ESRS συνιστούν μια ουσιώδη μετατόπιση από την αποσπασματική και εθελοντική αναφορά βιωσιμότητας προς ένα θεσμικά κατοχυρωμένο σύστημα κανονιστικής πληροφόρησης, το οποίο ενσωματώνει τη στρατηγική, τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνων και τη μέτρηση επιδόσεων. Η έκταση και η πολυπλοκότητα των απαιτήσεων καθιστούν σαφές ότι η συμμόρφωση με τα ESRS προϋποθέτει ώριμες οργανωσιακές δομές, μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και συστήματα διαχείρισης, αναδεικνύοντας τον ρόλο των προτύπων ISO ως κρίσιμοι παράγοντα υποστήριξης της εφαρμογής της CSRD — ζήτημα που αναλύεται διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

## **3.6 Ο ρόλος της EFRAG και η σχέση των ESRS με τα διεθνή πρότυπα αναφοράς (GRI, SASB, IFRS)**

Η ανάπτυξη και εφαρμογή των Ευρωπαϊκών Προδιαγραφών Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS) δεν πραγματοποιείται σε θεσμικό κενό, αλλά εντάσσεται σε ένα διεθνές οικοσύστημα προτύπων και πλαισίων βιώσιμης πληροφόρησης που έχει διαμορφωθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Κεντρικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία διαδραματίζει η **EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)**, η οποία ανέλαβε, κατόπιν εντολής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, την τεχνική ανάπτυξη των ESRS και τη διασφάλιση της θεσμικής τους συνοχής με το ευρωπαϊκό και διεθνές κανονιστικό περιβάλλον.

### **3.6.1 Ο θεσμικός ρόλος της EFRAG**

Η EFRAG λειτουργεί ως ο βασικός τεχνικός σύμβουλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της χρηματοοικονομικής και, πλέον, της μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Στο πλαίσιο της CSRD, ο ρόλος της επεκτάθηκε ουσιαδώς, καθώς της ανατέθηκε η ανάπτυξη ενός πλήρους, δεσμευτικού και λειτουργικά εφαρμόσιμου συστήματος προτύπων βιωσιμότητας. Η αποστολή αυτή προϋπέθετε όχι μόνο τεχνική επάρκεια, αλλά και την ικανότητα σύνθεσης διαφορετικών φιλοσοφιών αναφοράς, έτσι ώστε τα ESRS να είναι ταυτόχρονα κανονιστικά αυστηρά, επιχειρησιακά εφαρμόσιμα και διεθνώς συγκρίσιμα.

Στο πλαίσιο αυτό, η EFRAG υιοθέτησε μια προσέγγιση «συγκλίνουσας εναρμόνισης» (convergence-based approach), επιδιώκοντας τη μέγιστη δυνατή συμβατότητα των ESRS με τα κυρίαρχα διεθνή πρότυπα αναφοράς βιωσιμότητας, χωρίς ωστόσο να αποδυναμώνεται η ιδιαίτερη ευρωπαϊκή κανονιστική φιλοσοφία της διπλής ουσιαστικότητας.

### **3.6.2 Τα πρότυπα GRI και η διάσταση της ουσιαστικότητας αντικτύπου**

Τα πρότυπα του **Global Reporting Initiative (GRI)** αποτελούν το πλέον καθιερωμένο διεθνές πλαίσιο αναφοράς βιωσιμότητας, με μακρά ιστορία εφαρμογής από επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Η βασική εννοιολογική τους αφετηρία είναι η **ουσιαστικότητα αντικτύπου (impact materiality)**, δηλαδή η αποτύπωση των σημαντικών επιπτώσεων που προκαλεί η δραστηριότητα μιας επιχείρησης στο περιβάλλον, στην κοινωνία και στην οικονομία.

Τα GRI απευθύνονται σε ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) και ενσωματώνουν έντονα στοιχεία κοινωνικής λογοδοσίας, ανθρωπίνων δικαιωμάτων και βιώσιμης ανάπτυξης. Η φιλοσοφία αυτή ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις ευρωπαϊκές πολιτικές προτεραιότητες και, ειδικότερα, με τη λογική της inside-out προσέγγισης που υιοθετεί η CSRD.

Ωστόσο, η εθελοντική φύση των GRI και η ευελιξία στην επιλογή και παρουσίαση των γνωστοποιήσεων οδήγησαν ιστορικά σε περιορισμένη συγκρισιμότητα και ανομοιογένεια στην ποιότητα των δεδομένων. Τα ESRS αξιοποιούν τη μεθοδολογική κληρονομιά των GRI, αλλά την ενσωματώνουν σε ένα δεσμευτικό, τυποποιημένο και κανονιστικά ελεγχόμενο πλαίσιο.

### **3.6.3 Τα πρότυπα SASB και η χρηματοοικονομική ουσιαστικότητα**

Σε αντίθεση με τα GRI, τα πρότυπα του **SASB (Sustainability Accounting Standards Board)** αναπτύχθηκαν με σαφή επενδυτοκεντρικό προσανατολισμό. Η SASB εστιάζει αποκλειστικά σε ζητήματα βιωσιμότητας που είναι **χρηματοοικονομικά ουσιώδη**, δηλαδή ικανά να επηρεάσουν την οικονομική επίδοση, τον επιχειρηματικό κίνδυνο και τη μακροπρόθεσμη αξία μιας επιχείρησης.

Κεντρικό χαρακτηριστικό των SASB αποτελεί η έντονη κλαδική εξειδίκευση, καθώς κάθε κλάδος συνοδεύεται από προκαθορισμένο σύνολο ESG θεμάτων και ποσοτικών δεικτών. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει σημαντικά τη συγκρισιμότητα μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και καθιστά τα δεδομένα άμεσα αξιοποιήσιμα από τις αγορές κεφαλαίου.

Τα ESRS ενσωματώνουν στοιχεία της λογικής SASB, κυρίως ως προς τη σύνδεση βιωσιμότητας, στρατηγικής και επιχειρηματικών κινδύνων. Ωστόσο, δεν περιορίζονται στη χρηματοοικονομική διάσταση, αλλά τη συνδυάζουν με την ευρύτερη κοινωνική και περιβαλλοντική λογοδοσία.

### **3.6.4 Τα πρότυπα IFRS S1/S2 και το παγκόσμιο επενδυτικό πλαίσιο**

Η ίδρυση του **ISSB (International Sustainability Standards Board)** και η έκδοση των προτύπων **IFRS S1 και IFRS S2** αποτέλεσαν κομβική εξέλιξη στη διεθνή προσπάθεια ενοποίησης της

βιώσιμης πληροφόρησης. Τα πρότυπα αυτά εντάσσονται στο οικοσύστημα των IFRS και στοχεύουν στην παροχή πληροφοριών βιωσιμότητας που είναι ουσιώδεις για τους χρήστες χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Το IFRS S1 καθορίζει γενικές απαιτήσεις γνωστοποίησης βιωσιμότητας, ενώ το IFRS S2 επικεντρώνεται αποκλειστικά στους κλιματικούς κινδύνους και ευκαιρίες. Και τα δύο βασίζονται στη **χρηματοοικονομική ουσιαστικότητα**, χωρίς να καλύπτουν συστηματικά τις επιπτώσεις της επιχείρησης στο περιβάλλον και την κοινωνία.

Η EFRAG, κατά την ανάπτυξη των ESRS, επιδίωξε υψηλό βαθμό τεχνικής ευθυγράμμισης με τα IFRS S1/S2, ώστε να διευκολυνθεί η συγκρισιμότητα για διεθνείς επενδυτές και πολυεθνικούς ομίλους. Παράλληλα, διατήρησε τη σαφή ευρωπαϊκή διαφοροποίηση μέσω της ενσωμάτωσης της διάστασης impact materiality.

### 3.6.5 Συγκριτική αποτίμηση και κανονιστική σύνθεση μέσω των ESRS

Η θεμελιώδης διαφοροποίηση των διεθνών πλαισίων συνοψίζεται στο εξής:

α. Τα **GRI** εστιάζουν στην κοινωνική και περιβαλλοντική επίδραση.

β. Τα **SASB** και τα **IFRS S1/S2** εστιάζουν στη χρηματοοικονομική αξία και στον επενδυτικό κίνδυνο.

Τα ESRS, υπό την καθοδήγηση της EFRAG, δεν επιλέγουν μία από τις παραπάνω προσεγγίσεις, αλλά τις **συνθέτουν θεσμικά** μέσω της αρχής της διπλής ουσιαστικότητας. Με τον τρόπο αυτό, μετατρέπουν ένα μέχρι πρότινος κατακερματισμένο και εθελοντικό πεδίο σε ενιαίο, δεσμευτικό και κανονιστικά ελέγξιμο σύστημα εταιρικής αναφοράς.

Η σύνθεση αυτή καθιστά τα ESRS μοναδικά σε παγκόσμιο επίπεδο και εξηγεί γιατί η συμμόρφωση με τη CSRD δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως απλή επέκταση υφιστάμενων πρακτικών αναφοράς. Αντίθετα, απαιτεί βαθύ οργανωσιακό μετασχηματισμό, μηχανισμούς διακυβέρνησης δεδομένων και συστήματα εσωτερικού ελέγχου — στοιχεία που συνδέονται άμεσα

με τα Συστήματα Διαχείρισης και τα πρότυπα ISO, τα οποία αποτελούν το αντικείμενο του επόμενου κεφαλαίου.

Η συγκριτική αποτύπωση καταδεικνύει ότι τα GRI, SASB και IFRS S1/S2 αντιπροσωπεύουν διαφορετικές φιλοσοφίες ουσιαστικότητας και λογοδοσίας: τα GRI προσανατολίζονται στην ουσιαστικότητα αντικτύπου, ενώ τα SASB και IFRS S1/S2 στη χρηματοοικονομική ουσιαστικότητα. Τα ESRS, ως κανονιστικά δεσμευτικό πλαίσιο της ΕΕ, επιχειρούν θεσμική σύνθεση των δύο προσεγγίσεων μέσω της διπλής ουσιαστικότητας, ενσωματώνοντας παράλληλα απαιτήσεις ψηφιοποίησης και υποχρεωτικής διασφάλισης που αναβαθμίζουν τη συγκρισιμότητα και την αξιοπιστία των γνωστοποιήσεων.

Η συγκριτική ανάλυση καταδεικνύει ότι τα διεθνή πρότυπα βιωσιμότητας διαχωρίζονται με σαφή τρόπο ως προς την έννοια της ουσιαστικότητας. Τα GRI υιοθετούν προσέγγιση ουσιαστικότητας αντικτύπου (impact materiality), εστιάζοντας στις επιπτώσεις της επιχείρησης στην κοινωνία και στο περιβάλλον, ενώ τα SASB και IFRS S1/S2 περιορίζονται στη χρηματοοικονομική ουσιαστικότητα, εξετάζοντας τα ζητήματα βιωσιμότητας μόνο στο μέτρο που επηρεάζουν την enterprise value. Αντίθετα, η CSRD και τα ESRS εισάγουν θεσμικά τη διπλή ουσιαστικότητα ως νομικά δεσμευτική απαίτηση, μετατρέποντας τη βιωσιμότητα από επενδυτικό εργαλείο πληροφόρησης σε ολοκληρωμένο μηχανισμό κοινωνικής, περιβαλλοντικής και οικονομικής λογοδοσίας.

### **3.6.6 Εννοιολογικό Μοντέλο Εφαρμογής της CSRD μέσω ESRS και Συστημάτων Διαχείρισης ISO**

Το κανονιστικό πλαίσιο της CSRD δεν λειτουργεί ως αυτόνομο σύστημα αναφοράς, αλλά ως ανώτερη θεσμική απαίτηση η οποία απαιτεί τη μετάφρασή της σε τεχνικά, οργανωσιακά και λειτουργικά επίπεδα. Η CSRD καθιερώνει τη νομική υποχρέωση δημοσιοποίησης πληροφοριών βιωσιμότητας, ενώ τα ESRS λειτουργούν ως ο τεχνικός μηχανισμός εξειδίκευσης των απαιτήσεων αυτών, προσδιορίζοντας το περιεχόμενο, τη δομή και τη μεθοδολογία των γνωστοποιήσεων.

Στον πυρήνα της εφαρμογής των ESRS βρίσκεται η ανάλυση διπλής ουσιαστικότητας, η οποία συνιστά τον μηχανισμό επιλογής και ιεράρχησης των ουσιωδών θεμάτων βιωσιμότητας, τόσο από την οπτική του αντικτύπου της επιχείρησης στο περιβάλλον και στην κοινωνία (inside-out), όσο και από την οπτική των χρηματοοικονομικών κινδύνων και ευκαιριών που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας (outside-in).

Ωστόσο, η διπλή ουσιαστικότητα δεν μπορεί να εφαρμοστεί ουσιαστικά χωρίς δομημένα συστήματα εσωτερικής οργάνωσης, ελέγχου και τεκμηρίωσης. Στο σημείο αυτό, τα Συστήματα Διαχείρισης και τα διεθνή πρότυπα ISO λειτουργούν ως ο επιχειρησιακός μηχανισμός που μεταφράζει τις κανονιστικές απαιτήσεις της CSRD σε διαδικασίες, ρόλους, δείκτες, τεκμήρια και μηχανισμούς συνεχούς βελτίωσης. Μέσω των ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ISO 50001, ISO 31000 και ISO 37301, η βιωσιμότητα ενσωματώνεται λειτουργικά στη διακυβέρνηση, στη διαχείριση κινδύνων και στη λήψη αποφάσεων, καθιστώντας τις γνωστοποιήσεις των ESRS αξιόπιστες, ιχνηλάσιμες και διασφαλίσιμες.

Υπό αυτή την έννοια, η συμμόρφωση με τη CSRD συνιστά πρωτίστως οργανωσιακό μετασχηματισμό και όχι απλή άσκηση αναφοράς, με τα πρότυπα ISO να αποτελούν κρίσιμο καταλύτη για τη μετάβαση από την τυπική συμμόρφωση στην ουσιαστική εταιρική βιωσιμότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Οι Εκθέσεις Βιωσιμότητας ως Θεσμικός Μηχανισμός Εταιρικής Λογοδοσίας στο Πλαίσιο της CSRD

#### 4.1 Εισαγωγή

Η ενίσχυση της κανονιστικής φιλοδοξίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πεδίο της εταιρικής βιωσιμότητας, όπως αποτυπώνεται στην Οδηγία CSRD και στα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS), μετασχηματίζει ριζικά το περιεχόμενο και τη λειτουργία της εταιρικής πληροφόρησης. Η αναφορά βιωσιμότητας παύει να αποτελεί προαιρετική ή επικοινωνιακού χαρακτήρα πρακτική και αναδεικνύεται σε θεσμικά κατοχυρωμένο μηχανισμό λογοδοσίας, με απαιτήσεις τυποποίησης, συγκρισιμότητας, ψηφιοποίησης και εξωτερικής διασφάλισης. Στο νέο αυτό περιβάλλον, οι εκθέσεις βιωσιμότητας αποκτούν αντίστοιχη βαρύτητα με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, καθώς καλούνται να τεκμηριώνουν, με μετρήσιμα δεδομένα και αναπαραγώγιμες μεθοδολογίες, τόσο τις επιπτώσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο περιβάλλον και την κοινωνία όσο και τους χρηματοοικονομικά ουσιώδεις κινδύνους και ευκαιρίες που αναδύονται από ζητήματα ESG.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναλύσει τη λειτουργική διάσταση των εκθέσεων βιωσιμότητας υπό το καθεστώς της CSRD, εστιάζοντας στον ρόλο τους ως εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και πρόσβασης σε κεφάλαια. Ειδικότερα, το κεφάλαιο εξετάζει αφενός τη σημασία των εκθέσεων βιωσιμότητας ως μηχανισμού διαφάνειας και πληροφόρησης των ενδιαφερόμενων μερών, αφετέρου τη δομική τους εξέλιξη προς ένα τυποποιημένο πλαίσιο γνωστοποιήσεων, όπου κυριαρχούν τα προκαθορισμένα datapoints, η τεκμηρίωση της διπλής ουσιαστικότητας και η ενσωμάτωση της αλυσίδας αξίας. Η προσέγγιση αυτή είναι κρίσιμη, διότι αναδεικνύει ότι η συμμόρφωση δεν εξαντλείται στη σύνταξη μιας έκθεσης, αλλά προϋποθέτει την ύπαρξη ώριμων εσωτερικών μηχανισμών συλλογής δεδομένων, ελέγχου, ιχνηλασιμότητας και διασφάλισης ποιότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, το Κεφάλαιο 4 εμβαθύνει σε τρεις αλληλένδετους άξονες. Πρώτον, αποσαφηνίζει τη θεσμική και επιχειρησιακή σημασία των εκθέσεων βιωσιμότητας, τόσο ως μέσο εξωτερικής λογοδοσίας όσο και ως εργαλείο εσωτερικής οργάνωσης και στρατηγικής ευθυγράμμισης. Δεύτερον, αναλύει τη δομή και το περιεχόμενο των σύγχρονων εκθέσεων υπό τα ESRS, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική, η διακυβέρνηση, οι πολιτικές, οι στόχοι και οι δείκτες επίδοσης οργανώνονται σε ένα ενιαίο και ελέγξιμο σύστημα γνωστοποιήσεων. Τρίτον, μέσω ενδεικτικών παραδειγμάτων από ευρωπαϊκές και ελληνικές επιχειρήσεις, αναδεικνύει την κλαδική διαφοροποίηση της εφαρμογής και τον κεντρικό ρόλο της αλυσίδας αξίας, ιδίως σε πεδία υψηλής πολυπλοκότητας όπως οι εκπομπές Scope 3, η βιώσιμη προμήθεια και τα ανθρώπινα δικαιώματα σε προμηθευτές.

Παράλληλα, το κεφάλαιο εξετάζει τις προκλήσεις και τα οφέλη της υιοθέτησης της CSRD, με ιδιαίτερη έμφαση σε δύο κρίσιμες παραμέτρους:

α. Την κανονιστική αντιμετώπιση του φαινομένου greenwashing μέσω τυποποίησης, διπλής ουσιαστικότητας και διασφάλισης.

β. Τη σύνδεση της ποιότητας της ESG πληροφόρησης με το κόστος κεφαλαίου, την πρόσβαση σε χρηματοδότηση και τη συνολική ανταγωνιστικότητα.

Η ανάλυση αυτή τεκμηριώνει ότι η βιωσιμότητα λειτουργεί πλέον ως παράγοντας οικονομικής αξίας και ανθεκτικότητας, επηρεάζοντας άμεσα την αντίληψη κινδύνου των αγορών και την αξιολόγηση των επιχειρήσεων από επενδυτές και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.

Συνολικά, το Κεφάλαιο 4 λειτουργεί ως «γέφυρα» μεταξύ του κανονιστικού πλαισίου (CSRD/ESRS) και της πρακτικής υλοποίησης της εταιρικής αναφοράς βιωσιμότητας. Αναδεικνύει ότι η παραγωγή αξιόπιστων, συγκρίσιμων και διασφαλισμένων γνωστοποιήσεων απαιτεί συστηματοποίηση διαδικασιών και οργανωσιακή ωρίμανση, προετοιμάζοντας το έδαφος για το επόμενο κεφάλαιο, όπου εξετάζονται οι δομές, τα συστήματα διαχείρισης και οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου που μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά τη συμμόρφωση και να μετατρέψουν την υποχρέωση αναφοράς σε ουσιαστική εταιρική βιωσιμότητα.

## 4.2 Ο ρόλος και η σημασία των εκθέσεων βιωσιμότητας

Οι εκθέσεις βιωσιμότητας αποτελούν πλέον έναν από τους κεντρικούς μηχανισμούς εταιρικής λογοδοσίας και διαφάνειας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εξέλιξή τους αντικατοπτρίζει τη σταδιακή μετάβαση από εθελοντικές πρακτικές δημοσιοποίησης κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που κυριάρχησαν κατά τις δεκαετίες του 1990 και του 2000, σε ένα αυστηρά θεσμοθετημένο και κανονιστικά δεσμευτικό σύστημα αναφοράς. Στο νέο αυτό πλαίσιο, η ποιότητα, η πληρότητα, η ακρίβεια και η συγκρισιμότητα των πληροφοριών βιωσιμότητας δεν αποτελούν πλέον προαιρετικά χαρακτηριστικά, αλλά θεμελιώδεις απαιτήσεις.

Η σημασία των εκθέσεων βιωσιμότητας έγκειται πρωτίστως στη δυνατότητά τους να διευρύνουν το πεδίο αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης πέρα από τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μεγέθη. Μέσω αυτών, επενδυτές, καταναλωτές, ρυθμιστικές αρχές και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη αποκτούν πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν τη διαχείριση περιβαλλοντικών και κοινωνικών κινδύνων, την ενσωμάτωση θεμάτων ESG στη στρατηγική και τη διακυβέρνηση, καθώς και τον συνολικό αντίκτυπο της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι εκθέσεις βιωσιμότητας λειτουργούν ως συμπληρωματικό αλλά ισότιμο εργαλείο πληροφόρησης σε σχέση με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

Στο σημερινό επενδυτικό περιβάλλον, οι εκθέσεις βιωσιμότητας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων κεφαλαιακής τοποθέτησης. Οι θεσμικοί επενδυτές, οι τράπεζες και οι οργανισμοί αξιολόγησης ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο δείκτες ESG στην ανάλυση κινδύνου και απόδοσης, θεωρώντας ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαχειρίζεται αποτελεσματικά περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις συνδέεται άμεσα με τη μακροχρόνια ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητά της. Ως αποτέλεσμα, η ποιότητα της πληροφόρησης βιωσιμότητας επηρεάζει το κόστος κεφαλαίου, την πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία βιώσιμης χρηματοδότησης και τη συνολική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Πέραν της εξωτερικής διάστασης, οι εκθέσεις βιωσιμότητας έχουν και ουσιαστική εσωτερική λειτουργία. Η συστηματική συλλογή, ανάλυση και παρακολούθηση δεδομένων ESG ενισχύει την

εσωτερική λογοδοσία, συμβάλλει στον εντοπισμό επιχειρησιακών κινδύνων και αδυναμιών και υποστηρίζει τη θέσπιση μετρήσιμων και τεκμηριωμένων στόχων βελτίωσης. Μέσω της διαδικασίας αναφοράς, οι επιχειρήσεις αποκτούν βαθύτερη κατανόηση των επιπτώσεών τους, αναπτύσσουν μηχανισμούς ελέγχου και ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Στο πλαίσιο της CSRD, ο ρόλος των εκθέσεων βιωσιμότητας αναβαθμίζεται περαιτέρω, καθώς αποκτούν σαφή θεσμικό και κανονιστικό χαρακτήρα. Η αναφορά βιωσιμότητας καθίσταται υποχρεωτική, πλήρως εναρμονισμένη με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS), υποστηριζόμενη από διαδικασίες εξωτερικής διασφάλισης και ενσωματωμένη σε ψηφιακά συστήματα δημοσιοποίησης. Η εξέλιξη αυτή σηματοδοτεί τη μετάβαση από την αποσπασματική και επικοινωνιακή προσέγγιση της βιωσιμότητας σε μια ολοκληρωμένη διαδικασία κανονιστικής συμμόρφωσης, στρατηγικής διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων.

Υπό αυτό το πρίσμα, οι εκθέσεις βιωσιμότητας λειτουργούν ως κρίσιμος σύνδεσμος μεταξύ της επιχείρησης και του ευρύτερου οικοσυστήματος των ενδιαφερόμενων μερών, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και τη λογοδοσία. Στο νέο ευρωπαϊκό ρυθμιστικό περιβάλλον, αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της εταιρικής ταυτότητας και βασικό θεμέλιο για τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, προετοιμάζοντας το έδαφος για τη συστηματική ανάλυση της δομής και του περιεχομένου των εκθέσεων βιωσιμότητας που ακολουθεί στην επόμενη ενότητα.

Η δομή των εκθέσεων βιωσιμότητας έχει εξελιχθεί σημαντικά κατά τις τελευταίες δεκαετίες, αντανακλώντας τη σταδιακή μετάβαση από την εθελοντική δημοσιοποίηση κοινωνικών και περιβαλλοντικών πληροφοριών σε ένα αυστηρά ρυθμιζόμενο και θεσμικά κατοχυρωμένο σύστημα αναφοράς. Με την εισαγωγή της Οδηγίας CSRD και των Ευρωπαϊκών Προδιαγραφών Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS), η παρουσίαση των πληροφοριών βιωσιμότητας παύει να αποτελεί προϊόν εσωτερικής επιλογής ή επικοινωνιακής στρατηγικής της επιχείρησης και διαμορφώνεται πλέον εντός σαφώς καθορισμένων κανονιστικών πλαισίων.

Παραδοσιακά, οι εκθέσεις βιωσιμότητας οργανώνονταν γύρω από τους τρεις πυλώνες Environmental, Social και Governance (ESG), χωρίς ενιαία δομή και με σημαντικές αποκλίσεις

ως προς το περιεχόμενο και το επίπεδο ανάλυσης. Στο πλαίσιο της CSRD, η δομή των εκθέσεων εναρμονίζεται πλήρως με τα ESRS, τα οποία καθορίζουν όχι μόνο τις θεματικές ενότητες που πρέπει να καλυφθούν, αλλά και τη λογική παρουσίασης, τη μεθοδολογία τεκμηρίωσης και το βάθος των απαιτούμενων γνωστοποιήσεων. Η προσέγγιση αυτή επιδιώκει να διασφαλίσει υψηλό επίπεδο συγκρισιμότητας, συνέπειας και αξιοπιστίας μεταξύ επιχειρήσεων, κλάδων και κρατών-μελών.

Κεντρικό στοιχείο της δομής των εκθέσεων αποτελεί η παρουσίαση του επιχειρηματικού μοντέλου και της στρατηγικής βιωσιμότητας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να περιγράφουν με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητές τους δημιουργούν αξία, καθώς και πώς οι περιβαλλοντικοί, κοινωνικοί και διακυβερνητικοί παράγοντες επηρεάζουν τόσο τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο όσο και τις χρηματοοικονομικές τους προοπτικές. Η ανάλυση αυτή συνδέεται άρρηκτα με την εφαρμογή της αρχής της διπλής ουσιαστικότητας και αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομείται το σύνολο των επιμέρους γνωστοποιήσεων.

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται στην ενότητα της εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα αξιοπιστίας των εκθέσεων βιωσιμότητας. Οι επιχειρήσεις καλούνται να γνωστοποιούν τον ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου και της ανώτατης διοίκησης στη χάραξη και την εποπτεία της στρατηγικής βιωσιμότητας, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τις πολιτικές δεοντολογίας και κανονιστικής συμμόρφωσης. Η ποιότητα της διακυβέρνησης θεωρείται πλέον προϋπόθεση για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της συνέπειας των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών.

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία της νέας δομής είναι η συστηματική χρήση τυποποιημένων δεικτών επίδοσης. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα εθελοντικά πλαίσια, όπου οι επιχειρήσεις επέλεγαν ελεύθερα τους δείκτες που θα δημοσιοποιούσαν, τα ESRS καθορίζουν συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά σημεία δεδομένων (datapoints), τα οποία πρέπει να τεκμηριώνονται με αξιόπιστες μεθοδολογίες και επαναλήψιμες διαδικασίες. Στον περιβαλλοντικό πυλώνα περιλαμβάνονται δείκτες που αφορούν, μεταξύ άλλων, τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, την ενεργειακή κατανάλωση, τη χρήση υδάτινων πόρων, τη διαχείριση αποβλήτων και τη βιοποικιλότητα. Στον κοινωνικό πυλώνα απαιτούνται δεδομένα για τις εργασιακές

συνθήκες, την υγεία και ασφάλεια, τη διαφορετικότητα και τα ανθρώπινα δικαιώματα, τόσο εντός της επιχείρησης όσο και στην αλυσίδα αξίας. Αντίστοιχα, στον πυλώνα της διακυβέρνησης, οι δείκτες σχετίζονται με τη δομή και τη λειτουργία των οργάνων διοίκησης, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τη διαχείριση κινδύνων.

Ιδιαίτερα καινοτόμο στοιχείο της δομής των εκθέσεων βιωσιμότητας αποτελεί η ενσωμάτωση της αλυσίδας αξίας. Οι επιχειρήσεις δεν περιορίζονται πλέον στη γνωστοποίηση στοιχείων που αφορούν αποκλειστικά τις δικές τους δραστηριότητες, αλλά καλούνται να συλλέγουν και να αξιολογούν πληροφορίες που σχετίζονται με προμηθευτές, συνεργάτες και λοιπούς κρίκους της παραγωγικής διαδικασίας. Η απαίτηση αυτή αυξάνει σημαντικά την πολυπλοκότητα της αναφοράς, αλλά ταυτόχρονα επιτρέπει μια πιο ολοκληρωμένη και ρεαλιστική αποτύπωση των συνολικών επιπτώσεων, κινδύνων και ευκαιριών βιωσιμότητας.

Τέλος, οι εκθέσεις βιωσιμότητας περιλαμβάνουν ενότητες που αφορούν τους στόχους, τις πολιτικές και τα σχέδια μετάβασης της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στον τομέα της κλιματικής αλλαγής, απαιτείται η παρουσίαση συγκεκριμένων στόχων ευθυγράμμισης με τον στόχο του 1,5°C, χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης και διαδικασιών παρακολούθησης της προόδου. Οι ενότητες αυτές λειτουργούν ως δείκτης στρατηγικής ωριμότητας και αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προετοιμάζεται για τις μελλοντικές κανονιστικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις.

Συνολικά, η δομή των εκθέσεων βιωσιμότητας, όπως καθορίζεται από την CSRD και τα ESRS, εισάγει ένα ενιαίο και υψηλών απαιτήσεων πρότυπο εταιρικής αναφοράς στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η μετάβαση αυτή οδηγεί σε ουσιαστική αναβάθμιση της ποιότητας, της εγκυρότητας και της χρησιμότητας των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών και καθιστά σαφές ότι η βιωσιμότητα δεν αποτελεί πλέον επικοινωνιακή πρακτική, αλλά οργανικό στοιχείο της εταιρικής στρατηγικής και διακυβέρνησης.

### **4.3 Παραδείγματα εφαρμογής σε ευρωπαϊκές και ελληνικές επιχειρήσεις, με έμφαση στην αλυσίδα αξίας και την κλαδική διάσταση**

Η εφαρμογή των εκθέσεων βιωσιμότητας στο πλαίσιο της Οδηγίας CSRD συνιστά μια σύνθετη και πολυπαραγοντική διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, το μέγεθος και το επίπεδο οργανωσιακής ωριμότητας, τον βαθμό διεθνοποίησης, καθώς και την πολυπλοκότητα της αλυσίδας αξίας. Η ανάλυση ενδεικτικών πρακτικών εφαρμογών σε ευρωπαϊκές και ελληνικές επιχειρήσεις καταδεικνύει ότι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της CSRD δεν ακολουθεί ενιαίο πρότυπο, αλλά διαφοροποιείται ουσιαδώς ανά κλάδο, γεγονός που καθιστά αναγκαία την κλαδική προσέγγιση στη μελέτη της βιωσιμότητας.

Στον ευρωπαϊκό ενεργειακό κλάδο παρατηρούνται ορισμένα από τα πλέον ώριμα παραδείγματα συστηματικής δημοσιοποίησης δεδομένων ESG. Επιχειρήσεις όπως η Ørsted και η Enel έχουν αναπτύξει προηγμένα συστήματα παρακολούθησης εκπομπών και ενεργειακής απόδοσης, τα οποία καλύπτουν τόσο τις άμεσες δραστηριότητές τους όσο και σημαντικά τμήματα της αλυσίδας αξίας. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων Scope 1, Scope 2 και Scope 3, καθώς και στη διασύνδεση των περιβαλλοντικών δεικτών με στρατηγικές απανθρακοποίησης και μακροπρόθεσμα σχέδια μετάβασης, σε ευθυγράμμιση με τις απαιτήσεις των ESRS.

Στην ελληνική πραγματικότητα, αντίστοιχα παραδείγματα εντοπίζονται σε μεγάλους ενεργειακούς και βιομηχανικούς ομίλους. Η ΔΕΗ έχει ενισχύσει σημαντικά τα συστήματα παρακολούθησης περιβαλλοντικών επιδόσεων, παρέχοντας αναλυτικά δεδομένα για εκπομπές, ενεργειακή κατανάλωση και διαχείριση αποβλήτων, ενώ ταυτόχρονα αποτυπώνει τις κοινωνικές επιπτώσεις της ενεργειακής μετάβασης σε περιοχές απολιγνιτοποίησης. Ο Όμιλος Mytilineos έχει αναπτύξει ενιαία προσέγγιση συλλογής ESG δεδομένων σε όλες τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, με ιδιαίτερη έμφαση στη διασύνδεση της περιβαλλοντικής επίδοσης με την εφοδιαστική αλυσίδα και τους προμηθευτές.

Στον ευρωπαϊκό βιομηχανικό κλάδο, η εφαρμογή πρακτικών αξιολόγησης κύκλου ζωής προϊόντων (life cycle assessments) αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ενσωμάτωσης της λογικής των ESRS. Επιχειρήσεις όπως η Volkswagen καταγράφουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, από την προμήθεια πρώτων υλών έως το τέλος ζωής των προϊόντων. Στην Ελλάδα, ο Όμιλος TITAN παρουσιάζει ένα από τα πλέον ώριμα

παραδείγματα βιομηχανικής προσαρμογής στο ESG πλαίσιο, με εκτενή δημοσιοποίηση στοιχείων για κατανάλωση ενέργειας, εκπομπές, χρήση εναλλακτικών καυσίμων και πρόοδο απανθρακοποίησης ανά παραγωγική μονάδα, υποστηριζόμενη από ανεξάρτητη διασφάλιση.

Ο χρηματοπιστωτικός κλάδος παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο της CSRD, καθώς η βιωσιμότητα αφορά όχι μόνο τη λειτουργική επίδοση των οργανισμών, αλλά και τη σύνθεση και τον κίνδυνο των χρηματοδοτούμενων χαρτοφυλακίων. Ευρωπαϊκά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, όπως η ING, η BNP Paribas και η Deutsche Bank, ενσωματώνουν πλέον κλιματικούς και κοινωνικούς δείκτες στη διαχείριση πιστωτικού κινδύνου και δημοσιοποιούν στοιχεία ευθυγραμμισμένα με τα ESRS και τις αρχές του TCFD. Αντίστοιχα, στην Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς και η Εθνική Τράπεζα έχουν αναπτύξει συστήματα ταξινόμησης και αξιολόγησης χαρτοφυλακίων σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ταξινομία, αναδεικνύοντας τη διασύνδεση βιωσιμότητας και χρηματοοικονομικής σταθερότητας.

Ιδιαίτερη πολυπλοκότητα χαρακτηρίζει τον κλάδο τροφίμων και αγροδιατροφής, όπου η αλυσίδα αξίας εκτείνεται σε μεγάλο αριθμό μικρών παραγωγών και προμηθευτών. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, επιχειρήσεις όπως η Nestlé και η Danone έχουν αναπτύξει μηχανισμούς παρακολούθησης βιώσιμων γεωργικών πρακτικών, εργασιακών συνθηκών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων στην πρωτογενή παραγωγή. Στην Ελλάδα, επιχειρήσεις όπως η KPI-KPI και η Ελληνικά Γαλακτοκομεία Α.Ε. καταγράφουν στοιχεία από συνεργαζόμενους παραγωγούς, ενσωματώνοντας δεδομένα για κατανάλωση ενέργειας, χρήση νερού και περιβαλλοντικές πρακτικές, γεγονός που αντανακλά σταδιακή προσέγγιση της φιλοσοφίας των ESRS.

Τέλος, κλάδοι όπως ο τουρισμός, η λιανική και τα logistics βρίσκονται σε φάση επιταχυνόμενης προσαρμογής. Μεγάλοι ελληνικοί ξενοδοχειακοί όμιλοι καταγράφουν ενεργειακά και υδατικά δεδομένα ανά μονάδα, υιοθετούν πολιτικές βιώσιμης προμήθειας και παρακολουθούν επιπτώσεις σε τοπικά οικοσυστήματα, ενώ επιχειρήσεις logistics εφαρμόζουν συστήματα παρακολούθησης εκπομπών στόλου και ενεργειακής αποδοτικότητας υποδομών.

Συνολικά, τα παραδείγματα αυτά καταδεικνύουν ότι η μετάβαση από την NFRD στην CSRD συνιστά ουσιαστικό μετασχηματισμό στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνουν και

τεκμηριώνουν τις πληροφορίες βιωσιμότητας. Η αλυσίδα αξίας αναδεικνύεται σε κεντρικό άξονα της αναφοράς, καθώς οι επιδόσεις δεν περιορίζονται πλέον στα όρια της νομικής οντότητας, αλλά εντάσσονται σε ένα ενιαίο σύστημα ευθύνης και λογοδοσίας. Το στοιχείο αυτό καθιστά εμφανή την ανάγκη ύπαρξης δομημένων μηχανισμών συλλογής δεδομένων και συστημάτων διαχείρισης, προετοιμάζοντας το έδαφος για την ανάλυση που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο. (Αποστολίδου, 2025)

#### **4.4 Προκλήσεις και οφέλη για τις επιχειρήσεις από την υιοθέτηση της CSRD, με έμφαση στο greenwashing και το κόστος κεφαλαίου**

Η υιοθέτηση της Οδηγίας CSRD συνεπάγεται έναν εκτεταμένο οργανωσιακό και λειτουργικό μετασχηματισμό για τις επιχειρήσεις, ο οποίος συνοδεύεται τόσο από σημαντικές προκλήσεις όσο και από ουσιαστικά στρατηγικά οφέλη. Σε αντίθεση με προηγούμενα εθελοντικά ή περιορισμένου εύρους ρυθμιστικά πλαίσια, η CSRD μετατρέπει τη βιωσιμότητα σε δομικό στοιχείο της εταιρικής λειτουργίας, επηρεάζοντας τη διακυβέρνηση, τα πληροφοριακά συστήματα, τη διαχείριση κινδύνων και τη σχέση των επιχειρήσεων με τις αγορές κεφαλαίου.

##### **4.4.1 Κύριες προκλήσεις εφαρμογής της CSRD**

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αφορά τη συλλογή, την ποιότητα και την τεκμηρίωση των δεδομένων βιωσιμότητας. Οι απαιτήσεις των ESRS προϋποθέτουν την ύπαρξη αξιόπιστων, ιχνηλατήσιμων και επαληθεύσιμων δεδομένων, όχι μόνο για τις άμεσες δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά και για το σύνολο της αλυσίδας αξίας. Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά κενά δεδομένων (data gaps), ιδίως σε τομείς όπως οι εκπομπές Scope 3, τα ανθρώπινα δικαιώματα προμηθευτών και οι κοινωνικές επιπτώσεις σε τρίτες χώρες.

Η δεύτερη κρίσιμη πρόκληση σχετίζεται με την οργανωσιακή και λειτουργική πολυπλοκότητα της συμμόρφωσης. Η εφαρμογή της CSRD απαιτεί τον συντονισμό πολλαπλών λειτουργιών

(οικονομικών, νομικών, προμηθειών, ανθρώπινου δυναμικού, περιβάλλοντος και εσωτερικού ελέγχου), καθώς και τη δημιουργία νέων ρόλων, αρμοδιοτήτων και μηχανισμών διακυβέρνησης. Για πολλές επιχειρήσεις, ιδίως εκείνες που δεν διέθεταν ώριμα συστήματα ESG, η μετάβαση αυτή συνεπάγεται εκτεταμένες οργανωσιακές αλλαγές και επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

Ιδιαίτερη πρόκληση συνιστά επίσης η υποχρέωση εξωτερικής διασφάλισης (assurance) των πληροφοριών βιωσιμότητας. Η μετάβαση από την απλή δημοσιοποίηση σε ελεγχόμενες και διασφαλισμένες γνωστοποιήσεις αυξάνει σημαντικά την ανάγκη για τυποποιημένες διαδικασίες, σαφή τεκμήρια και αποτελεσματικούς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου. Η απουσία τέτοιων δομών ενδέχεται να οδηγήσει σε αρνητικά ή επιφυλακτικά πορίσματα διασφάλισης, με άμεσες επιπτώσεις στη φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης.

Τέλος, η συμμόρφωση με τη CSRD συνεπάγεται αυξημένο κόστος εφαρμογής, ιδίως κατά τα αρχικά στάδια. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα ESG, εξωτερικές συμβουλευτικές υπηρεσίες, εκπαίδευση προσωπικού και ανάπτυξη διαδικασιών ελέγχου. Αν και η επιβάρυνση αυτή είναι εντονότερη για τις μικρότερες και λιγότερο ώριμες επιχειρήσεις, αποτελεί αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της αρχικής φάσης προσαρμογής στο νέο κανονιστικό πλαίσιο.

#### **4.4.2 Greenwashing και κανονιστική αντιμετώπιση**

Ένα από τα κεντρικά φαινόμενα που επιχειρεί να αντιμετωπίσει η CSRD είναι το greenwashing, δηλαδή η παραπλανητική ή επιλεκτική παρουσίαση περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδόσεων χωρίς ουσιαστική τεκμηρίωση. Υπό το προηγούμενο καθεστώς εθελοντικής αναφοράς, πολλές εκθέσεις βιωσιμότητας λειτουργούσαν κυρίως ως εργαλεία εταιρικής επικοινωνίας, με έμφαση σε θετικές δράσεις και αποσιώπηση αρνητικών επιπτώσεων.

Η CSRD περιορίζει δραστικά τις δυνατότητες greenwashing μέσω τριών βασικών μηχανισμών:

α. Της υποχρεωτικής εφαρμογής των ESRS, τα οποία καθορίζουν συγκεκριμένα και ελέγξιμα σημεία δεδομένων.

β. Της ανάλυσης διπλής ουσιαστικότητας, η οποία απαιτεί την τεκμηρίωση τόσο των επιπτώσεων όσο και των κινδύνων βιωσιμότητας.

γ. Της υποχρεωτικής εξωτερικής διασφάλισης, που εισάγει ανεξάρτητο έλεγχο της αξιοπιστίας των γνωστοποιήσεων.

Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις καλούνται να μεταβούν από μια αφηγηματική και επιλεκτική προσέγγιση της βιωσιμότητας σε ένα σύστημα αναφοράς βασισμένο σε μετρήσιμα, τεκμηριωμένα και επαληθεύσιμα δεδομένα, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη θεσμική αξιοπιστία της πληροφόρησης.

#### **4.4.3 Οφέλη και στρατηγική αξία της συμμόρφωσης με την CSRD**

Παρά τις προκλήσεις, η υιοθέτηση της CSRD προσφέρει σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη για τις επιχειρήσεις. Πρώτον, ενισχύει τη διαφάνεια και την αξιοπιστία της εταιρικής πληροφόρησης, βελτιώνοντας τη σχέση εμπιστοσύνης με επενδυτές, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Η ύπαρξη συγκρίσιμων και διασφαλισμένων δεδομένων μειώνει την πληροφοριακή ασυμμετρία και ενισχύει τη λογοδοσία.

Δεύτερον, η συμμόρφωση με τη CSRD συνδέεται άμεσα με το κόστος κεφαλαίου. Πλήθος μελετών και πρακτικών της αγοράς καταδεικνύουν ότι επιχειρήσεις με υψηλής ποιότητας ESG πληροφόρηση και σαφείς στρατηγικές βιωσιμότητας απολαμβάνουν ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης, χαμηλότερο κόστος δανεισμού και αυξημένη πρόσβαση σε βιώσιμα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Αντιθέτως, η ελλιπής ή αναξιόπιστη πληροφόρηση αυξάνει τον αντιλαμβανόμενο επενδυτικό κίνδυνο και επηρεάζει αρνητικά την αποτίμηση της επιχείρησης.

Τρίτον, η διαδικασία συμμόρφωσης λειτουργεί ως εσωτερικός μηχανισμός οργανωσιακής βελτίωσης. Η συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν επιχειρησιακές αναποτελεσματικότητες, να ενισχύουν τη διαχείριση κινδύνων και να ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό.

#### **4.4.4 Μετάβαση προς το επόμενο Κεφάλαιο**

Συνολικά, η CSRD δεν αποτελεί απλώς κανονιστική υποχρέωση, αλλά καταλύτη οργανωσιακής ωρίμανσης. Οι προκλήσεις που ανακύπτουν –ιδίως σε επίπεδο δεδομένων, ελέγχου και διακυβέρνησης– καθιστούν σαφές ότι η ουσιαστική συμμόρφωση προϋποθέτει την ύπαρξη δομημένων συστημάτων, τυποποιημένων διαδικασιών και μηχανισμών συνεχούς βελτίωσης. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος των Συστημάτων Διαχείρισης και των προτύπων ISO, τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν ως λειτουργική «ραχοκοκαλιά» για την εφαρμογή της CSRD, θέμα που αναλύεται διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### **Η συμβολή των προτύπων ISO στην επιχειρησιακή εφαρμογή της CSRD/ESRS: ESG διακυβέρνηση, ποιότητα δεδομένων, διαχείριση κινδύνων και συμμόρφωση.**

#### **5.1 Εισαγωγή**

Η μετάβαση που επιφέρει η Οδηγία CSRD δεν αφορά μόνο την επέκταση του περιεχομένου των γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας, αλλά πρωτίστως την αναβάθμιση της ίδιας της οργανωσιακής ικανότητας παραγωγής, ελέγχου και διασφάλισης των πληροφοριών ESG. Όπως αναδείχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι εκθέσεις βιωσιμότητας εξελίσσονται από επικοινωνιακά εργαλεία σε κανονιστικά ελεγχόμενα παραδοτέα, τα οποία πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα υψηλής ποιότητας, να είναι ιχνηλάσιμα και να μπορούν να υποστούν εξωτερική διασφάλιση. Η απαίτηση αυτή μετατοπίζει το κέντρο βάρους από την «αναφορά» στη «λειτουργική υποδομή» της αναφοράς: στις διαδικασίες, στα τεκμήρια, στους εσωτερικούς ελέγχους και στη δομημένη διακυβέρνηση που καθιστούν τις γνωστοποιήσεις ελέγξιμες (assurance-ready).

Στο πλαίσιο αυτό, τα πρότυπα ISO λειτουργούν ως ο κατεξοχήν επιχειρησιακός μηχανισμός που μπορεί να μεταφράσει τις κανονιστικές απαιτήσεις των ESRS σε συστήματα διαχείρισης με σαφείς ρόλους, τεκμηριωμένες διαδικασίες, δείκτες, αρχεία και κύκλους συνεχούς βελτίωσης. Η συμβολή τους δεν εξαντλείται στην τυπική συμμόρφωση, αλλά αφορά τη δημιουργία ενός συνεκτικού «operating model» ESG, μέσα στο οποίο η συλλογή και η επεξεργασία δεδομένων, η διαχείριση κινδύνων, η παρακολούθηση στόχων και η λογοδοσία ενσωματώνονται στις βασικές λειτουργίες του οργανισμού. Με άλλα λόγια, τα ISO παρέχουν την οργανωσιακή γραμματική ώστε η CSRD να εφαρμοστεί ως σύστημα διοίκησης και ελέγχου, και όχι ως αποσπασματική άσκηση αποτύπωσης πληροφοριών.

Ιδιαίτερα κρίσιμη είναι η αντιστοίχιση των ISO με το ESRS 2, το οποίο απαιτεί από τις επιχειρήσεις να τεκμηριώνουν τη δομή διακυβέρνησης της βιωσιμότητας, τις γραμμές ευθύνης και

εποπτείας, τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και την αξιοπιστία των διαδικασιών παραγωγής δεδομένων. Παράλληλα, τα θεματικά ESRS (E1–E5 και S1–S4, καθώς και το G1) προϋποθέτουν την ύπαρξη μετρητικών συστημάτων, μεθοδολογιών, πολιτικών και σχεδίων δράσης που να παράγουν συγκρίσιμα και επαληθεύσιμα datapoints, συμπεριλαμβανομένων απαιτήσεων που εκτείνονται σε όλη την αλυσίδα αξίας. Η υλοποίηση αυτών των απαιτήσεων σε πραγματικό επιχειρησιακό επίπεδο δεν είναι εφικτή χωρίς τυποποίηση, ιχνηλασιμότητα, risk-based thinking και δομές συμμόρφωσης—ακριβώς τα πεδία στα οποία τα πρότυπα ISO διαθέτουν ώριμη και διεθνώς αναγνωρισμένη αρχιτεκτονική.

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει, συνεπώς, τον ρόλο επιμέρους προτύπων ISO ως δομικών πυλώνων της εφαρμογής της CSRD: το ISO 9001 ως θεμέλιο διαδικασιακής ωρίμανσης και ποιότητας δεδομένων, το ISO 14001 και το ISO 50001 ως μηχανισμούς περιβαλλοντικής και ενεργειακής ποσοτικοποίησης (με άμεση συνάφεια προς το ESRS E1–E5), το ISO 26000 ως πλαίσιο κοινωνικής υπευθυνότητας και δέουσας επιμέλειας (ESRS S1–S4), το ISO 31000 ως μεθοδολογική βάση διαχείρισης κινδύνων και εφαρμογής της διπλής ουσιαστικότητας, και το ISO 37301 ως σύστημα συμμόρφωσης και λογοδοσίας που ενισχύει τη θεσμική αξιοπιστία του ESG governance. Επιπλέον, αναδεικνύεται η σημασία της ενοποίησης των προτύπων μέσω της High Level Structure (HLS), καθώς και ο ρόλος της ψηφιοποίησης στη διακυβέρνηση ESG δεδομένων, ώστε οι γνωστοποιήσεις να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις διαλειτουργικότητας, ιχνηλασιμότητας και εξωτερικής διασφάλισης.

Στόχος του κεφαλαίου είναι να τεκμηριώσει ότι η συμμόρφωση με την CSRD δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως «reporting exercise», αλλά ως οργανωσιακός μετασχηματισμός που απαιτεί ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εταιρική διακυβέρνηση, στη διαχείριση κινδύνων και στα πληροφοριακά συστήματα. Υπό αυτή την οπτική, τα πρότυπα ISO δεν λειτουργούν απλώς υποστηρικτικά, αλλά συγκροτούν το λειτουργικό υπόστρωμα πάνω στο οποίο μπορεί να οικοδομηθεί ένα ολοκληρωμένο, ελέγξιμο και διασφαλισμένο σύστημα ESG ικανό να παράγει αξιόπιστες γνωστοποιήσεις και να υποστηρίξει τη μετάβαση από την τυπική συμμόρφωση στη στρατηγική βιωσιμότητα.

## **5.2 ISO 9001: Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ως Θεμέλιο της ESG Διακυβέρνησης και της Συμμόρφωσης με το ESRS 2**

Το ISO 9001 αποτελεί το πλέον διαδεδομένο διεθνές πρότυπο συστημάτων διαχείρισης και αναγνωρίζεται παγκοσμίως ως το βασικό λειτουργικό πλαίσιο για την οργάνωση εταιρικών διαδικασιών, την τεκμηρίωση και τη συνεχή βελτίωση. Παρότι το πρότυπο προϋπήρξε του σύγχρονου πλαισίου βιωσιμότητας, η λογική και η αρχιτεκτονική του ευθυγραμμίζονται απόλυτα με τις απαιτήσεις της Οδηγίας CSRD και των Ευρωπαϊκών Προτύπων Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS), ιδίως σε ό,τι αφορά τη διακυβέρνηση (governance), την ποιότητα των δεδομένων, τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση κινδύνων.

Η εφαρμογή της CSRD απαιτεί από τις επιχειρήσεις να τεκμηριώνουν ότι διαθέτουν ώριμες και επαναλήψιμες διαδικασίες για τη συλλογή, επεξεργασία, τεκμηρίωση και διασφάλιση των ESG δεδομένων. Το ISO 9001 παρέχει το διοικητικό υπόβαθρο για να καταστεί αυτό εφικτό, εισάγοντας την προσέγγιση βάσει διαδικασιών (process-based approach), την έννοια του κύκλου PDCA (Plan–Do–Check–Act) και την αρχή της evidence-based decision making. Τα στοιχεία αυτά αντιστοιχούν στο σύστημα απαιτήσεων του ESRS 2, το οποίο απαιτεί από τις επιχειρήσεις να παρουσιάσουν πώς οργανώνουν τη διακυβέρνηση των θεμάτων βιωσιμότητας, με ποια διαδικασία συλλέγουν δεδομένα και πώς εξασφαλίζουν την ακρίβεια, την πληρότητα και τη συγκρισιμότητά τους.

Στο πλαίσιο αυτό, το ISO 9001 μπορεί να θεωρηθεί η «ραχοκοκαλιά» της ESG διακυβέρνησης, καθώς διαμορφώνει τα θεμέλια ενιαίας τεκμηρίωσης, οριοθέτησης ευθυνών και διαχείρισης κρίσιμων λειτουργιών. Η έμφαση του προτύπου στη δέσμευση της ηγεσίας, στην ύπαρξη σαφών ρόλων και ευθυνών και στην εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικής εποπτείας ενισχύει την απαίτηση του ESRS 2 ώστε το Διοικητικό Συμβούλιο να έχει ενεργό εποπτικό ρόλο στις πολιτικές βιωσιμότητας. Το ISO 9001 επιβάλλει την ύπαρξη της ανώτατης διοίκησης ως φορέα ευθύνης για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, μοντέλο που αντιστοιχεί πλήρως στην ανάγκη της CSRD για ενεργό εμπλοκή του ΔΣ στην ESG στρατηγική, στη διαχείριση κινδύνων και στη λήψη αποφάσεων.

Ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα της CSRD είναι η διασφάλιση της ποιότητας των δεδομένων. Τα ESG δεδομένα που δημοσιοποιούνται πρέπει να είναι τεχνικά τεκμηριωμένα, επαληθεύσιμα και ικανά να υποστούν εξωτερικό έλεγχο (limited assurance, transitioning to reasonable assurance). Το ISO 9001, μέσω των απαιτήσεών του για τεκμηριωμένες πληροφορίες, ελεγχόμενες διαδικασίες, αρχεία και monitoring, διαμορφώνει τον μηχανισμό που επιτρέπει τη δημιουργία ενός συστήματος παραγωγής ESG δεδομένων υψηλής αξιοπιστίας. Η ύπαρξη διαδικασιών ελέγχου ποιότητας, η ιχνηλασιμότητα των πληροφοριών και η συστηματική ανασκόπηση της απόδοσης αποτελούν βασικά στοιχεία που εξασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες που δημοσιοποιούνται υπό τη CSRD μπορούν να ελεγχθούν από ανεξάρτητους φορείς σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα διασφάλισης.

Εξίσου σημαντικός είναι ο τρόπος με τον οποίο το ISO 9001 διαμορφώνει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, που συνδέεται άμεσα με τον μετασχηματιστικό χαρακτήρα της CSRD. Η Οδηγία δεν λειτουργεί ως στατικό πλαίσιο αναφοράς, αλλά επιβάλλει την υιοθέτηση πολιτικών και δράσεων που εξελίσσονται διαρκώς. Η ολοκλήρωση κύκλων εσωτερικής ανασκόπησης, η ανάλυση αποκλίσεων και η εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών (corrective & preventive actions) αποτελούν εγγενή στοιχεία της λογικής του ISO 9001 και συμβάλλουν στη μετάβαση από μια κατάσταση «συμμόρφωσης» σε ένα μοντέλο διαρκούς βελτίωσης της ESG επίδοσης.

Επιπλέον, το ISO 9001 υποστηρίζει άμεσα τη διαδικασία διπλής ουσιαστικότητας. Για την αξιολόγηση των ουσιαστικών θεμάτων, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν ενδιαφερόμενα μέρη, να αξιολογήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και να ενσωματώσουν αυτές τις πληροφορίες στην ESG στρατηγική τους. Το πρότυπο απαιτεί την αναγνώριση «interested parties» και την αξιολόγηση των απαιτήσεών τους, στοιχείο που εναρμονίζεται μοναδικά με τη διαδικασία stakeholder inclusiveness που ενσωματώνεται στη CSRD, καθώς και με τις αρχές των ESRS και του GRI. Η ύπαρξη μηχανισμών επικοινωνίας, συμμετοχής και αξιολόγησης προσδοκιών καθιστά το ISO 9001 ένα κρίσιμο εργαλείο για την τεκμηρίωση της διαδικασίας εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών, στοιχείο που αποτελεί προϋπόθεση για την παραγωγή ενός αξιόπιστου πίνακα ουσιαστικότητας.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που καθιστά το ISO 9001 αναπόσπαστο μέρος της εφαρμογής της CSRD είναι η ευθυγράμμισή του με άλλες δομές συστημάτων διαχείρισης. Το πρότυπο έχει υιοθετήσει τη High Level Structure (HLS), η οποία επιτρέπει την αρμονική ενσωμάτωση με τα υπόλοιπα πρότυπα ISO, όπως τα ISO 14001, ISO 50001, ISO 37301 και ISO 45001. Η ενιαία δομή διευκολύνει τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου ESG management system, όπου η ποιότητα, το περιβάλλον, η ενέργεια, η ασφάλεια και η συμμόρφωση λειτουργούν ως μία ενιαία διοικητική πλατφόρμα. Αυτή η ολοκλήρωση αποτελεί μία από τις βασικές προϋποθέσεις για την ικανοποίηση του ESRS 2, το οποίο απαιτεί από τις επιχειρήσεις να περιγράψουν όχι μόνο πολιτικές, αλλά και το πώς οι πολιτικές αυτές υλοποιούνται μέσω διαδικασιών, λειτουργικών μηχανισμών και συστημάτων διαχείρισης.

Τέλος, το ISO 9001 αποτελεί τη βάση για τη μετάβαση από αποσπασματική σε συστημική ESG διακυβέρνηση. Η CSRD μετατρέπει τα ESG δεδομένα από μια συμπληρωματική αναφορά σε έναν στρατηγικό πόρο. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να οργανώνει διαδικασίες, να διασφαλίζει δεδομένα, να ενσωματώνει την ποιότητα στη στρατηγική και να παρακολουθεί την απόδοσή της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη ενός ισχυρού, ώριμου και τεκμηριωμένου συστήματος διαχείρισης, το οποίο το ISO 9001 έρχεται να υποστηρίξει με τρόπο μοναδικό.

Με βάση όλα τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι το ISO 9001 δεν αποτελεί ένα απλό εργαλείο ποιότητας, αλλά **το θεμέλιο της λειτουργικής αρχιτεκτονικής της βιωσιμότητας**, έναν κρίσιμο πυλώνα για την εκπλήρωση των απαιτήσεων της CSRD και μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός αξιόπιστου, ελέγξιμου και πλήρως λειτουργικού ESG management system.

### **5.3 ISO 14001: Περιβαλλοντική Διαχείριση, Ακεραιότητα Δεδομένων και Εναρμόνιση με τα ESRS E1–E5**

Το ISO 14001 αποτελεί το κεντρικό διεθνές πρότυπο για τη διαχείριση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των επιχειρήσεων και διαμορφώνει το θεμέλιο για όλες τις σύγχρονες πρακτικές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Η εφαρμογή του συνδέεται άμεσα με τις απαιτήσεις της Οδηγίας CSRD, η οποία θέτει αυστηρές προϋποθέσεις για την παρακολούθηση, καταγραφή, αξιολόγηση και αναφορά περιβαλλοντικών δεικτών, ιδιαίτερα εκείνων που υπάγονται στα ESRS E1 έως E5. Η

ακριβής ποσοτικοποίηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων, η ιχνηλασιμότητα των δεδομένων, η τεκμηρίωση των διαδικασιών και η εξωτερική διασφάλιση είναι έννοιες που συναντώνται τόσο στο ISO 14001 όσο και στην CSRD, καθιστώντας το πρότυπο αναπόσπαστο εργαλείο για την ουσιαστική εφαρμογή του ευρωπαϊκού πλαισίου.

Η CSRD επιβάλλει την παρουσίαση δεδομένων υψηλής ποιότητας, τα οποία να μπορούν να υποστούν εξωτερικό έλεγχο σύμφωνα με τα πρότυπα διασφάλισης που αναπτύσσονται από την EFRAG. Η επαληθευσιμότητα των δεδομένων απαιτεί την ύπαρξη συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης που εξασφαλίζουν συνεχή παρακολούθηση, καταγραφή και τυποποίηση των πληροφοριών. Το ISO 14001, μέσω της απαίτησής του για τεκμηριωμένες πληροφορίες, λειτουργεί ως λειτουργικός μηχανισμός παραγωγής ESG δεδομένων τα οποία είναι μετρήσιμα, επαναλήψιμα και ελέγξιμα. Η χρήση διαδικασιών όπως η καταγραφή περιβαλλοντικών πλευρών, η παρακολούθηση περιβαλλοντικών δεικτών και η περιοδική αξιολόγηση επιπτώσεων διαμορφώνει μια σταθερή βάση βιώσιμης αναφοράς που μπορεί να ενσωματωθεί απευθείας στις δημοσιοποιήσεις της CSRD.

Το ESRS E1, που αφορά την κλιματική αλλαγή, απαιτεί από τις επιχειρήσεις να παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, τη χρήση ενέργειας, τα σχέδια μείωσης εκπομπών και τους φυσικούς και μεταβατικούς κινδύνους. Το ISO 14001 υποστηρίζει αυτές τις απαιτήσεις μέσω της συστηματικής παρακολούθησης ενεργειακών και λειτουργικών παραμέτρων και της αξιολόγησης περιβαλλοντικών πλευρών που επηρεάζουν τις εκπομπές. Η σύνδεση με το ISO 50001 ενισχύει ακόμη περισσότερο τη διαχείριση ενεργειακών δεδομένων, επιτρέποντας τον υπολογισμό Scope 1 και Scope 2 εκπομπών με υψηλό βαθμό ακρίβειας. Παράλληλα, η εφαρμογή διαδικασιών risk-based thinking, όπως προβλέπεται από το ISO 14001, συμβάλλει στον εντοπισμό κλιματικών κινδύνων και ευκαιριών, στοιχείων που απαιτούνται για την πλήρη κάλυψη του ESRS E1. (Γεωργιάδου, 1997)

Το ESRS E2 αναφέρεται στη ρύπανση, συμπεριλαμβανομένης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, της ρύπανσης του εδάφους, των υδάτων και των χημικών ουσιών. Το ISO 14001 προσφέρει ένα

ολοκληρωμένο πλαίσιο για τον εντοπισμό πηγών ρύπανσης, για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των ρυπογόνων δραστηριοτήτων και για την εφαρμογή μέτρων πρόληψης και ελέγχου. Η δομή του προτύπου επιτρέπει την υιοθέτηση δεικτών ρύπανσης, την τεχνική τεκμηρίωση των στοιχείων και την παρακολούθηση των εκπομπών ρύπων, στοιχεία τα οποία αποτελούν τον πυρήνα των απαιτήσεων του ESRS E2. Επιπλέον, το πρότυπο ενισχύει τη διαδικασία αναγνώρισης ρυθμιστικών απαιτήσεων, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν και να συμμορφώνονται με εθνικές και ευρωπαϊκές νομοθεσίες που σχετίζονται με τη χρήση και διαχείριση χημικών ουσιών.

Το ESRS E3 επικεντρώνεται στους υδάτινους πόρους, στις καταναλώσεις νερού και στις σχετικές επιπτώσεις. Το ISO 14001 απαιτεί την αναγνώριση όλων των περιβαλλοντικών πλευρών, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται και η χρήση νερού σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Με τη βοήθεια του προτύπου, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθούν με ακρίβεια τις ποσότητες άντλησης, κατανάλωσης και απόρριψης ύδατος, να εντοπίζουν hot-spots υπερκατανάλωσης, να εφαρμόζουν σχέδια εξοικονόμησης και να αξιολογούν τους κινδύνους που σχετίζονται με την έλλειψη ή την ποιότητα των υδάτινων πόρων. Έτσι, το ISO 14001 συμβάλλει ουσιαστικά στην ικανοποίηση των ποσοτικών και ποιοτικών απαιτήσεων του ESRS E3, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την ακρίβεια των υδατικών δεδομένων.

Το ESRS E4 αφορά τη βιοποικιλότητα και τα οικοσυστήματα. Παρότι η διαχείριση βιοποικιλότητας δεν αποτελεί πρωταρχικό αντικείμενο του ISO 14001, το πρότυπο προσφέρει τις απαιτούμενες αρχές για την αξιολόγηση επιπτώσεων σε ευαίσθητα οικοσυστήματα, για την παρακολούθηση των αλλαγών και για την ανάληψη μέτρων μετριασμού. Μέσω της προσέγγισης κύκλου ζωής που υιοθετεί, της αναγνώρισης περιβαλλοντικών πλαισίων και της αξιολόγησης κινδύνων, το ISO 14001 επιτρέπει την ενσωμάτωση της βιοποικιλότητας ως περιβαλλοντικής πλευράς και την τεκμηρίωση της επίδρασης της επιχείρησης σε φυσικά οικοσυστήματα. Η ολιστική θεώρηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων υποστηρίζει πλήρως την εφαρμογή του ESRS E4, το οποίο απαιτεί την παροχή ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων σχετικά με την επίδραση της επιχείρησης στη φύση.

Το ESRS E5, το οποίο αφορά την κυκλική οικονομία, τη χρήση πόρων και την παραγωγή αποβλήτων, αποτελεί ίσως το σημείο όπου το ISO 14001 συνδέεται με τον πιο ισχυρό τρόπο με την CSRD. Το πρότυπο θέτει τις βάσεις για τη μέτρηση και αξιολόγηση της χρήσης πρώτων υλών, της παραγωγής αποβλήτων και της αποδοτικότητας διεργασιών, μέσω ενός συστήματος καταγραφής περιβαλλοντικών πλευρών που επιτρέπει την παρακολούθηση υλικών ροών. Σε συνδυασμό με τα πρότυπα ISO 14040 και ISO 14044 για την Ανάλυση Κύκλου Ζωής, το ISO 14001 επιτρέπει την ακριβή εκτίμηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος προϊόντων και υπηρεσιών σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να παράγουν αξιόπιστα δεδομένα για την κατανάλωση πόρων, την ανακυκλωσιμότητα των υλικών, την αναλογία αποβλήτων προς παραγωγή και το ποσοστό ανάκτησης ή επαναχρησιμοποίησης, όπως απαιτούν ρητά τα ESRS.

Η λογική της συνεχούς βελτίωσης, που αποτελεί θεμελιώδη αρχή του ISO 14001, ενισχύει τη μετάβαση των επιχειρήσεων σε πιο κυκλικά μοντέλα λειτουργίας, καθώς προτρέπει στη συστηματική ανάλυση των περιβαλλοντικών επιδόσεων και στην υιοθέτηση πρακτικών που μειώνουν τη χρήση παρθένων υλικών, βελτιώνουν την ενεργειακή και υλική αποδοτικότητα και περιορίζουν την περιβαλλοντική επιβάρυνση σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Τέλος, η ενσωμάτωση του ISO 14001 στο εταιρικό σύστημα διαχείρισης ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις διακυβέρνησης της CSRD. Το πρότυπο απαιτεί την ανάδειξη περιβαλλοντικών ευθυνών, την κατανομή ρόλων, την ύπαρξη πολιτικών, την παρακολούθηση στόχων και τη λογοδοσία στην ανώτατη διοίκηση. Όλα αυτά τα στοιχεία αντιστοιχούν στις υποχρεώσεις του ESRS 2 για τη διακυβέρνηση της βιωσιμότητας και επιτρέπουν τη δημιουργία ενός συνεκτικού ESG management system.

Με βάση τα παραπάνω, το ISO 14001 συνιστά έναν από τους πιο κρίσιμους τεχνικούς και διοικητικούς πυλώνες για την εφαρμογή της CSRD. Η ικανότητά του να παράγει αξιόπιστα περιβαλλοντικά δεδομένα· να ενσωματώνει την περιβαλλοντική διάσταση στη στρατηγική· να καθοδηγεί τον εντοπισμό κινδύνων· και να διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση των επιπτώσεων καθιστά το πρότυπο αναγκαίο εργαλείο για οποιαδήποτε επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει ουσιαστική συμμόρφωση με το νέο ευρωπαϊκό πλαίσιο βιωσιμότητας.

## **5.4 ISO 26000: Κοινωνική Υπευθυνότητα, Δέουσα Επιμέλεια και Εναρμόνιση με τα ESRS S1–S4**

Το ISO 26000 αποτελεί το πιο ολοκληρωμένο διεθνές πρότυπο καθοδήγησης για την κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών και λειτουργεί ως το θεωρητικό και ηθικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο μπορεί να δομηθεί η κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Οδηγίας CSRD. Σε αντίθεση με άλλα πρότυπα ISO, το ISO 26000 δεν είναι πιστοποιήσιμο παρ' όλα αυτά, η αξία του έγκειται στο ότι προσφέρει ένα ενιαίο, πολυδιάστατο και βαθιά θεμελιωμένο πλαίσιο κοινωνικής ευθύνης, το οποίο ευθυγραμμίζεται συστηματικά με τους τέσσερις κοινωνικούς άξονες των ESRS: τους εργαζομένους της επιχείρησης (S1), τους εργαζομένους στην αλυσίδα αξίας (S2), τις επηρεαζόμενες κοινότητες (S3) και τους καταναλωτές ή τελικούς χρήστες (S4).

Η κοινωνική υπευθυνότητα που περιγράφει το ISO 26000 δεν περιορίζεται στην αντιμετώπιση της επιχείρησης ως απομονωμένου φορέα, αλλά τη συνδέει με ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών, οικονομικών και δεοντολογικών επιπτώσεων, οι οποίες επηρεάζουν την κοινωνική της νομιμοποίηση και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της. Η προσέγγιση αυτή συμβαδίζει πλήρως με τη μεταρρυθμιστική κατεύθυνση της CSRD, η οποία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη δέουσα επιμέλεια (due diligence), στην παρακολούθηση κοινωνικών κινδύνων, στη διαφάνεια και στη λογοδοσία.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ISO 26000 είναι ότι προσφέρει έναν ολιστικό χάρτη κοινωνικής υπευθυνότητας, ο οποίος καλύπτει επτά βασικές θεματικές: οργανωτική διακυβέρνηση, ανθρώπινα δικαιώματα, εργασιακές πρακτικές, περιβάλλον, δίκαιες επιχειρηματικές πρακτικές, ζητήματα καταναλωτών και συμβολή στην κοινωνική ανάπτυξη. Η διάρθρωση αυτή αντανακλά τις βασικές πτυχές του προτύπου και προεξοφλεί την ανάγκη που θέτει η CSRD για λεπτομερή και συστηματική προσέγγιση της κοινωνικής διάστασης της βιωσιμότητας. Η σχέση της επιχείρησης με τους εργαζομένους της, τους προμηθευτές, τις τοπικές κοινότητες και τους καταναλωτές δεν αποτελεί δευτερεύον ζήτημα· αποτελεί τον πυρήνα της

κοινωνικής της επίδοσης, η οποία πλέον υπόκειται σε υποχρεωτική δημοσιοποίηση. (ISO.ORG, ISO 26000, 2016)

Σε επίπεδο εργαζομένων (ESRS S1), το ISO 26000 προσφέρει τις αρχές και τις κατευθυντήριες γραμμές για την προώθηση δίκαιων και ασφαλών συνθηκών εργασίας, σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, προστασίας από διακρίσεις, υγείας και ασφάλειας, καθώς και επαγγελματικής ανάπτυξης. Το πρότυπο δίνει έμφαση στη διαφάνεια στις εργασιακές σχέσεις, στην ύπαρξη πολιτικών για την ευημερία των εργαζομένων και στη διατήρηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που στηρίζεται στον σεβασμό και στην αξιοπρέπεια. Αυτές οι αρχές συνδέονται άμεσα με τις απαιτήσεις του ESRS S1, το οποίο απαιτεί από τις επιχειρήσεις να δημοσιοποιούν δεδομένα σχετικά με την απασχόληση, την ισότητα των φύλων, την εκπαίδευση, την υγεία και την ασφάλεια, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας.

Η σύνδεση με την αλυσίδα αξίας (ESRS S2) αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία της CSRD, καθώς μεγάλο ποσοστό των κοινωνικών κινδύνων εντοπίζεται εκτός των άμεσων λειτουργιών της επιχείρησης. Το ISO 26000 εισάγει την αρχή της εκτεταμένης ευθύνης, σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός φέρει ευθύνη όχι μόνο για το άμεσο ανθρώπινο κεφάλαιό του, αλλά και για τις επιπτώσεις που προκαλούνται μέσω των προμηθευτών, των υπεργολάβων και των συνεργατών του. Αυτή η προσέγγιση λειτουργεί συμπληρωματικά προς το ISO 20400 για την υπεύθυνη προμήθεια και δημιουργεί μια ολοκληρωμένη βάση due diligence, η οποία επιτρέπει τον εντοπισμό και την παρακολούθηση κοινωνικών κινδύνων όπως η παιδική εργασία, η καταναγκαστική εργασία, οι παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων και οι διακρίσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η δυνατότητα αυτή αποτελεί προϋπόθεση για την κάλυψη του ESRS S2 και ενισχύεται ακόμη περισσότερο από τις απαιτήσεις της νέας Οδηγίας CSDDD για την υποχρεωτική εταιρική δέουσα επιμέλεια.

Σε επίπεδο κοινοτήτων (ESRS S3), το ISO 26000 προσφέρει ένα εκτενές πλαίσιο αναγνώρισης και διαχείρισης κοινωνικών επιπτώσεων που σχετίζονται με τοπικές κοινωνίες και ευρύτερα κοινωνικοοικονομικά συστήματα. Το πρότυπο δίνει έμφαση στην ανάγκη σεβασμού των πολιτισμικών δικαιωμάτων, στην αποτροπή επιβλαβών κοινωνικών επιπτώσεων, στην υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων, στη δημιουργία κοινωνικής αξίας και στην προαγωγή βιώσιμης τοπικής

ανάπτυξης. Η προσέγγιση αυτή συνδέεται άμεσα με το ESRS S3, το οποίο απαιτεί από τις επιχειρήσεις να χαρτογραφούν τους πληθυσμούς που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους και να αναφέρουν τους κοινωνικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν, τους μηχανισμούς διαβούλευσης και τις πολιτικές αποκατάστασης.

Η σύνδεση με το ESRS S4 —το οποίο αφορά τους καταναλωτές και τους τελικούς χρήστες— αναδεικνύει την ιδιαίτερη αξία του ISO 26000. Το πρότυπο προβλέπει την ανάγκη προστασίας των καταναλωτών, της υγείας και ασφάλειας των προϊόντων, της διαφάνειας, της υπεύθυνης επικοινωνίας και της προστασίας προσωπικών δεδομένων. Οι αρχές αυτές συνδέονται με τις απαιτήσεις του ESRS S4, που περιλαμβάνουν θέματα όπως η ασφάλεια προϊόντων, ο δίκαιος χειρισμός των δεδομένων καταναλωτών, η μη παραπλανητική πληροφόρηση και η υπεύθυνη εμπορική πρακτική.

Πέρα από τη θεματική κάλυψη των ESRS S1–S4, το ISO 26000 συμβάλλει σημαντικά στη διαδικασία διπλής ουσιαστικότητας. Η κοινωνική ουσιαστικότητα αφορά την αναγνώριση επιπτώσεων που μπορεί να έχει μια επιχείρηση σε ανθρώπους, κοινότητες και κοινωνικά συστήματα, ενώ η χρηματοοικονομική ουσιαστικότητα αφορά τους κοινωνικούς κινδύνους που μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες, τη φήμη, τη νομική συμμόρφωση και την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το ISO 26000, μέσω της έμφασης στον εντοπισμό αρνητικών και θετικών επιπτώσεων, στην ανάλυση των προσδοκιών ενδιαφερόμενων μερών και στην ευθύνη για τις κοινωνικές επιπτώσεις σε όλη την αλυσίδα αξίας, προσφέρει το ιδανικό θεωρητικό πλαίσιο για την εφαρμογή της διπλής ουσιαστικότητας στα κοινωνικά θέματα.

Επιπλέον, το ISO 26000 λειτουργεί ως εργαλείο διακυβέρνησης. Απαιτεί την ενσωμάτωση της κοινωνικής υπευθυνότητας στην οργανωτική διακυβέρνηση, τον καθορισμό πολιτικών, την εκπαίδευση της διοίκησης και των εργαζομένων, τη δημιουργία δομών λογοδοσίας και την ύπαρξη μηχανισμών διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Όλα αυτά αποτελούν κεντρικά στοιχεία του ESRS 2 και του γενικού πλαισίου διακυβέρνησης της CSRD.

Τέλος, το ISO 26000 προετοιμάζει τις επιχειρήσεις για την επερχόμενη υποχρεωτική δέουσα επιμέλεια της CSDDD. Οι αρχές του προτύπου για την προληπτική αναγνώριση και τον μετριασμό

κοινωνικών επιπτώσεων ευθυγραμμίζονται άμεσα με τις απαιτήσεις της νέας Οδηγίας, η οποία θα επιβάλει —σε επίπεδο νομικής υποχρέωσης— την παρακολούθηση κοινωνικών κινδύνων στην αλυσίδα αξίας. Έτσι, η εφαρμογή του ISO 26000 δεν λειτουργεί μόνο ως εργαλείο συμμόρφωσης με την CSRD, αλλά και ως στρατηγική προετοιμασία για το μελλοντικό κανονιστικό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Με βάση όλα τα παραπάνω, το ISO 26000 αποτελεί έναν από τους πλέον ουσιώδεις πυλώνες της κοινωνικής διάστασης της βιωσιμότητας. Η συμβολή του στην εναρμόνιση με τα ESRS S1–S4, η υποστήριξή του στη διαδικασία due diligence, η σύνδεσή του με τη διπλή ουσιαστικότητα και η ενσωμάτωσή του στη διακυβέρνηση βιωσιμότητας καθιστούν το πρότυπο αναπόσπαστο μέρος ενός ώριμου και λειτουργικού ESG management system.

## **5.5 ISO 50001: Ενεργειακή Διαχείριση, Κλιματική Στρατηγική και Εναρμόνιση με το ESRS E1**

Το **ISO 50001** αποτελεί το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για τα Συστήματα Διαχείρισης Ενέργειας και διαμορφώνει το βασικό λειτουργικό πλαίσιο για την ποσοτικοποίηση, τη βελτιστοποίηση και τη στρατηγική διαχείριση της ενεργειακής απόδοσης των επιχειρήσεων. Η σημασία του στο πλαίσιο της **Οδηγίας CSRD** είναι ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς η ενέργεια συνιστά καθοριστική παράμετρο της περιβαλλοντικής επίδοσης, επηρεάζοντας άμεσα τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, το λειτουργικό κόστος, την αποδοτικότητα των διεργασιών και τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του **ESRS E1 (Climate Change)**.

Η CSRD απαιτεί από τις επιχειρήσεις να δημοσιοποιούν με ακρίβεια και πληρότητα στοιχεία σχετικά με την κατανάλωση ενέργειας, τις εκπομπές **Scope 1** και **Scope 2**, τους κλιματικούς κινδύνους και ευκαιρίες, καθώς και τα σχέδια μετάβασης προς καθαρές μορφές ενέργειας. Το ISO 50001 παρέχει το αναγκαίο λειτουργικό υπόβαθρο ώστε τα δεδομένα αυτά να παράγονται **συστηματικά, ποσοτικά και επαληθεύσιμα**, ανταποκρινόμενα στις απαιτήσεις εξωτερικής διασφάλισης που εισάγει η CSRD.

Το πρότυπο υιοθετεί τη **High Level Structure (HLS)**, επιτρέποντας την πλήρη ενσωμάτωσή του με τα ISO 9001 και ISO 14001 και τη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος διαχείρισης ποιότητας, περιβάλλοντος και ενέργειας. Μέσω της εφαρμογής του κύκλου **PDCA (Plan-Do-Check-Act)**, το ISO 50001 ευθυγραμμίζεται πλήρως με τη λογική της CSRD για **συνεχή βελτίωση των ESG επιδόσεων**, απαιτώντας τον καθορισμό ενεργειακών βάσεων αναφοράς, δεικτών ενεργειακής απόδοσης (EnPIs) και μετρήσιμων στόχων.

Η **ακριβής καταγραφή ενεργειακών δεδομένων** αποτελεί κρίσιμο παράγοντα συμμόρφωσης με το ESRS E1. Η παρακολούθηση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας, καυσίμων, θερμότητας και ατμού είναι απαραίτητη για τον αξιόπιστο υπολογισμό των εκπομπών Scope 1 και Scope 2, σύμφωνα με το **GHG Protocol** και τα πρότυπα **ISO 14064**. Το ISO 50001 επιβάλλει τη χρήση αξιόπιστων μετρητικών μέσων, τεκμηριωμένων διαδικασιών και μηχανισμών ελέγχου, μειώνοντας τον κίνδυνο σφαλμάτων και ασυνεπειών στα δημοσιοποιούμενα δεδομένα.

Παράλληλα, η CSRD απαιτεί την ύπαρξη **σχεδίων μετάβασης (transition plans)** συμβατών με τον στόχο της κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050. Το ISO 50001 υποστηρίζει τη διαδικασία αυτή μέσω της θέσπισης ενεργειακών στόχων που συνδέονται άμεσα με τη μείωση εκπομπών, την αύξηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και τη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας. Η αξιολόγηση τεχνολογικών επιλογών, η αναβάθμιση εξοπλισμού και η βελτιστοποίηση διεργασιών εντάσσονται σε ένα τεκμηριωμένο πλαίσιο ενεργειακού σχεδιασμού, το οποίο ενισχύει τη χρηματοοικονομική ουσιαστικότητα των γνωστοποιήσεων του ESRS E1.

Η ενεργειακή διαχείριση αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της **διπλής ουσιαστικότητας**. Από τη μία πλευρά, η κατανάλωση ενέργειας και οι εκπομπές συνιστούν σημαντική περιβαλλοντική επίπτωση (*inside-out*). Από την άλλη, οι διακυμάνσεις στις τιμές ενέργειας, οι ρυθμιστικές απαιτήσεις και οι κλιματικοί κίνδυνοι επηρεάζουν άμεσα τη χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα της επιχείρησης (*outside-in*). Το ISO 50001 απαιτεί τη συνεκτίμηση και των δύο διαστάσεων, ενισχύοντας τη μεθοδολογική εγκυρότητα της ανάλυσης ουσιαστικότητας.

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται και στη **διακυβέρνηση του κλίματος**. Το ISO 50001 απαιτεί την ενεργό εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης, την έγκριση πολιτικής ενεργειακής διαχείρισης και την κατανομή σαφών ρόλων και ευθυνών. Οι απαιτήσεις αυτές ευθυγραμμίζονται άμεσα με το **ESRS 2**, το οποίο προβλέπει ενεργό εποπτικό ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου στη στρατηγική βιωσιμότητας και στην κλιματική πολιτική.

Επιπλέον, το ISO 50001 δημιουργεί τη βάση για την **αναγνώριση ενεργειακών hotspots** στην αλυσίδα αξίας και υποστηρίζει τη διαχείριση ενεργειακών παραμέτρων που συνδέονται με **Scope 3 εκπομπές**, σε συνδυασμό με μεθοδολογίες LCA (ISO 14040/14044). Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται η συνολική συμμόρφωση με τα ESRS E1 και E5.

Συνολικά, το ISO 50001 δεν αποτελεί απλώς ένα τεχνικό εργαλείο ενεργειακής απόδοσης, αλλά έναν **στρατηγικό μηχανισμό κλιματικής διακυβέρνησης**. Η συμβολή του στην παραγωγή αξιόπιστων δεδομένων, στη διαχείριση κινδύνων, στη θέσπιση στόχων και στη συνεχή βελτίωση καθιστά το πρότυπο αναπόσπαστο στοιχείο ενός ώριμου και αξιόπιστου **ESG management system**, πλήρως ευθυγραμμισμένου με τις απαιτήσεις της CSRD και του ESRS E1.

## **5.6 ISO 31000: Διαχείριση Κινδύνων, Διπλή Ουσιαστικότητα και Ενσωμάτωση στο Πλαίσιο της CSRD**

Το ISO 31000 αποτελεί το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για τη διαχείριση κινδύνων και λειτουργεί ως το θεμελιώδες πλαίσιο πάνω στο οποίο μπορούν να δομηθούν τα συστήματα αναγνώρισης, αξιολόγησης και αντιμετώπισης κινδύνων σε έναν οργανισμό. Στο πλαίσιο της CSRD, η αξία του ISO 31000 είναι διττή: αφενός, επιτρέπει την οργανωμένη και αξιόπιστη εφαρμογή της διαδικασίας διπλής ουσιαστικότητας (double materiality) αφετέρου, υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις διακυβέρνησης, στρατηγικής και διαφάνειας που θέτουν τα ESRS, ιδιαίτερα τα ESRS 2, E1, S1–S4 και G1.

Η Οδηγία CSRD εισάγει ένα εντελώς νέο επίπεδο διαχείρισης κινδύνων, απαιτώντας από τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν, να ποσοτικοποιούν και να δημοσιοποιούν τόσο τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κινδύνους που δημιουργούν (inside-out risks), όσο και τους

κινδύνους που αντιμετωπίζουν λόγω εξωτερικών παραγόντων, όπως η κλιματική αλλαγή, οι κοινωνικές ανισότητες, οι εργασιακές πρακτικές στην αλυσίδα αξίας και οι μεταβατικές ρυθμιστικές απαιτήσεις (outside-in risks). Το ISO 31000 προσφέρει μια ενιαία μεθοδολογία που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μετατρέψουν αυτή τη σύνθετη και πολυπαραμετρική διαδικασία σε λειτουργικό μέρος της εταιρικής διακυβέρνησης.

Το πρότυπο βασίζεται σε τρεις κεντρικούς πυλώνες: τις αρχές διαχείρισης κινδύνων, το πλαίσιο που ενσωματώνει τη διαχείριση κινδύνων σε όλους τους τομείς του οργανισμού και τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που περιλαμβάνει τα βήματα αναγνώρισης, ανάλυσης, αξιολόγησης, αντιμετώπισης, παρακολούθησης και επικοινωνίας κινδύνων. Η φιλοσοφία του προτύπου στηρίζεται στη διασύνδεση της λήψης αποφάσεων με τη διαχείριση κινδύνων, στη συνεχή βελτίωση και στην ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης. Οι αρχές αυτές συνδέονται άμεσα με τις απαιτήσεις του ESRS 2 για τη διακυβέρνηση βιωσιμότητας, το οποίο απαιτεί από το Διοικητικό Συμβούλιο να έχει ενεργό ρόλο στην εποπτεία των κινδύνων και στην αξιολόγηση της επίδρασης των θεμάτων βιωσιμότητας στη στρατηγική και στις χρηματοοικονομικές προβλέψεις του οργανισμού.

Η διαδικασία διπλής ουσιαστικότητας βρίσκεται στο κέντρο της CSRD και απαιτεί από τις επιχειρήσεις να διεξάγουν δύο παράλληλες και αλληλένδετες αναλύσεις: μία για τον εντοπισμό και αξιολόγηση των επιπτώσεων της επιχείρησης στο περιβάλλον και την κοινωνία (impact materiality) και μία για τον εντοπισμό κινδύνων και ευκαιριών που προκύπτουν για την επιχείρηση από ζητήματα βιωσιμότητας (financial materiality). Το ISO 31000, με τον δομημένο και τεκμηριωμένο τρόπο αξιολόγησης κινδύνων που εισάγει, λειτουργεί ως ακριβές μεθοδολογικό εργαλείο για την εκτέλεση της διπλής ουσιαστικότητας.

Η αναγνώριση κινδύνων (risk identification), όπως ορίζεται από το πρότυπο, περιλαμβάνει τη συστηματική χαρτογράφηση γεγονότων ή καταστάσεων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν αρνητικές επιπτώσεις στους στόχους του οργανισμού. Στο πλαίσιο της CSRD, η αναγνώριση αυτή καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, από τους κλιματικούς κινδύνους (τόσο φυσικούς όσο και μεταβατικούς) μέχρι τους κοινωνικούς κινδύνους που σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις εργασιακές πρακτικές, την αλυσίδα αξίας και την επίδραση της επιχείρησης στις κοινότητες

και στους καταναλωτές. Το ISO 31000 παρέχει τις κατάλληλες μεθοδολογίες για την κατηγοριοποίηση και συστηματική αναγνώριση αυτών των κινδύνων, επιτρέποντας τη δημιουργία μηχανισμών παρακολούθησης και έγκαιρης διάγνωσης.

Η ανάλυση κινδύνων (risk analysis) που προβλέπει το ISO 31000 απαιτεί την ποσοτική ή ποιοτική αξιολόγηση της σοβαρότητας, της πιθανότητας και της χρονικής επίδρασης των κινδύνων. Αυτή η φάση συνδέεται άμεσα με το ESRS E1, το οποίο απαιτεί από τις επιχειρήσεις να ποσοτικοποιούν τους κλιματικούς κινδύνους και να μοντελοποιούν τις επιπτώσεις τους υπό διαφορετικά σενάρια (scenario analysis). Αντίστοιχα, τα ESRS S1–S4 απαιτούν την αναγνώριση και αξιολόγηση κοινωνικών κινδύνων, όπως οι παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων, οι ανθυγιεινές συνθήκες εργασίας ή οι αρνητικές επιπτώσεις στις τοπικές κοινότητες. Το ISO 31000 στηρίζει την ανάπτυξη τέτοιων αναλύσεων, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να προσδιορίζουν κρίσιμους δείκτες κινδύνου και να εκτιμούν τη σοβαρότητα των επιπτώσεων σε λειτουργικό, στρατηγικό και οικονομικό επίπεδο.

Η αξιολόγηση κινδύνων (risk evaluation) και η λήψη αποφάσεων σχετικά με τις απαραίτητες ενέργειες αντιμετώπισης υποστηρίζουν τη συμμόρφωση με τα ESRS, τα οποία απαιτούν από τις επιχειρήσεις να προσδιορίζουν όχι μόνο τους κινδύνους και τις επιπτώσεις, αλλά και τα διορθωτικά μέτρα, τις πολιτικές, τους στόχους, τους δείκτες παρακολούθησης και τα σχέδια δράσης που υιοθετούν. Το ISO 31000 απαιτεί από τις επιχειρήσεις να υιοθετούν στρατηγικές αντιμετώπισης κινδύνων, όπως η αποτροπή, η μείωση, η μεταφορά ή η αποδοχή κινδύνων, επιτρέποντας τον σχεδιασμό ουσιαστικών παρεμβάσεων.

Η επικοινωνία και διαβούλευση (communication and consultation) αποτελεί επίσης κεντρικό στοιχείο του ISO 31000 και συνδέεται άμεσα με τη λογική της CSRD για διαφάνεια, συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών και τεκμηρίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Τα ESRS απαιτούν λεπτομερή δημοσιοποίηση των κινδύνων, των ευκαιριών, των μεθοδολογιών αξιολόγησης και των διασφαλιστικών διαδικασιών, καθιστώντας την επικοινωνία κινδύνων αναπόσπαστο μέρος του συστήματος ESG διακυβέρνησης.

Μία από τις σημαντικότερες συνεισφορές του ISO 31000 στο πλαίσιο της CSRD αφορά την πιθανότητα μετατροπής κινδύνων σε χρηματοοικονομικά μεγέθη. Η Οδηγία απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αποτυπώνουν πως οι κλιματικοί, περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία, τη ρευστότητα, την αξία των περιουσιακών στοιχείων και το κόστος κεφαλαίου. Η μεθοδολογία αξιολόγησης κινδύνων του ISO 31000 επιτρέπει την ποσοτικοποίηση τέτοιων επιπτώσεων, υποστηρίζοντας την ενσωμάτωση των ESG κινδύνων στον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, σε συμφωνία με τα ESRS και με το IFRS S1/S2 του ISSB.

Επιπρόσθετα, το ISO 31000 αποτελεί βασικό εργαλείο προετοιμασίας για το νέο νομικό πλαίσιο της Οδηγίας CSDDD για την εταιρική δέουσα επιμέλεια. Η CSDDD θα απαιτεί υποχρεωτικό εντοπισμό, πρόληψη και μείωση κινδύνων που αφορούν ανθρώπινα δικαιώματα και περιβάλλον σε όλη την αλυσίδα αξίας. Το ISO 31000, σε συνδυασμό με τα ISO 26000 και ISO 20400, δημιουργεί μια ενιαία αρχιτεκτονική διαχείρισης κινδύνων που καλύπτει τόσο τη CSRD όσο και τη CSDDD, προετοιμάζοντας τις επιχειρήσεις για τη νέα εποχή δεσμευτικής κοινωνικής και περιβαλλοντικής συμμόρφωσης.

Τέλος, η συμβολή του ISO 31000 στη διακυβέρνηση ESG είναι κρίσιμη. Το πρότυπο απαιτεί την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και την καλλιέργεια κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων, με ενεργή συμμετοχή της διοίκησης, των εργαζομένων και των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή η προσέγγιση αντανακλάται στο ESRS 2, το οποίο απαιτεί την περιγραφή της δομής, των υπευθύνων και των μηχανισμών διακυβέρνησης βιωσιμότητας.

Με βάση τα παραπάνω, το ISO 31000 αποτελεί βασικό πυλώνα για την εφαρμογή της CSRD. Χωρίς ένα ώριμο, τεκμηριωμένο και ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να εφαρμόσει ουσιαστικά τη διπλή ουσιαστικότητα, να αποτυπώσει αξιόπιστα τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που απαιτούνται από τα ESRS, ή να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις διακυβέρνησης, διαφάνειας και εξωτερικής διασφάλισης των πληροφοριών.

## **5.7 ISO 37301: Συμμόρφωση, Διακυβέρνηση και Λογοδοσία ESG στο Πλαίσιο της CSRD**

Το ISO 37301 αποτελεί το διεθνές πρότυπο για τα Συστήματα Διαχείρισης Συμμόρφωσης (Compliance Management Systems – CMS) και λειτουργεί ως κρίσιμος μηχανισμός υποστήριξης της εταιρικής διακυβέρνησης, της νομικής συμμόρφωσης και της λογοδοσίας. Σε μια περίοδο όπου το ρυθμιστικό πλαίσιο βιωσιμότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικό, το ISO 37301 προσφέρει έναν συστηματικό, τεκμηριωμένο και επιθεωρήσιμο τρόπο για να εξασφαλίσουν οι επιχειρήσεις ότι συμμορφώνονται με κάθε σχετική νομική απαίτηση, συμπεριλαμβανομένων της Οδηγίας CSRD, των ESRS, της ταξινόμιας της ΕΕ και της επερχόμενης Οδηγίας CSDDD για τη δεσμευτική εταιρική δέουσα επιμέλεια.

Η CSRD δεν αποτελεί απλά ένα πλαίσιο δημοσιοποίησης, αλλά ένα ρυθμιστικό οικοσύστημα που απαιτεί από τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν μηχανισμούς διακυβέρνησης για να διασφαλίσουν ότι οι πληροφορίες που δημοσιοποιούν είναι ακριβείς, πλήρεις και σύμφωνες με αυστηρά πρότυπα. Το ISO 37301, ως πιστοποιήσιμο πρότυπο συμμόρφωσης, παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να τεκμηριώσουν τη δέσμευσή τους στη διαφάνεια, στην ακεραιότητα και στη λογοδοσία, ενισχύοντας την αξιοπιστία των δημοσιοποιήσεων βιωσιμότητας.

Το πρότυπο βασίζεται στη High Level Structure (HLS), γεγονός που επιτρέπει την εύκολη ενσωμάτωσή του με τα ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ISO 45001, ISO 50001 και ISO 31000, δημιουργώντας ένα ενιαίο και συνεκτικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Η λογική της ενοποίησης είναι ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο της CSRD, η οποία απαιτεί από τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν διαδικασίες due diligence, αξιολόγησης κινδύνων και εποπτείας σε όλες τις διαστάσεις ESG (Environmental – Social – Governance). Το ISO 37301 προσφέρει την αρχιτεκτονική για να δομηθούν αυτές οι διαδικασίες με τρόπο αποδείξιμο και ελεγχόμενο.

Στο επίπεδο της εταιρικής διακυβέρνησης, το ISO 37301 απαιτεί από την ανώτατη διοίκηση να αναλάβει ενεργό ρόλο στον καθορισμό πολιτικής συμμόρφωσης, στην έγκριση πόρων, στη θέσπιση ρόλων και ευθυνών, και στην εποπτεία της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Αυτές οι απαιτήσεις συνδέονται άμεσα με το ESRS 2, το οποίο επιβάλλει στις επιχειρήσεις να δημοσιοποιούν τον τρόπο με τον οποίο το Διοικητικό Συμβούλιο επιβλέπει τις πολιτικές, τους στόχους και τους κινδύνους βιωσιμότητας. Η ενσωμάτωση της συμμόρφωσης στην εταιρική

διακυβέρνηση καθιστά τη βιωσιμότητα όχι απλώς μια λειτουργική πτυχή, αλλά στρατηγικό στοιχείο του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Η CSRD απαιτεί πλήρη χαρτογράφηση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος και αναγνώριση όλων των νομικών απαιτήσεων που διέπουν τη βιωσιμότητα. Το ISO 37301 υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να εγκαθιδρύσουν μηχανισμούς παρακολούθησης νομοθεσίας, να αξιολογούν την επίδραση των νέων κανονισμών και να εξασφαλίζουν την επικαιροποίηση των διαδικασιών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την CSRD, δεδομένου ότι οι ESRS αναμένεται να αναθεωρούνται τακτικά, η ευρωπαϊκή Ταξινόμια εμπλουτίζεται συνεχώς με νέες τεχνικές κριτήρια και η CSDDD προσθέτει σημαντικές υποχρεώσεις δέουσας επιμέλειας στην αλυσίδα αξίας. Η ύπαρξη ενός λειτουργικού συστήματος συμμόρφωσης επιτρέπει στην επιχείρηση να παραμένει ενήμερη, προληπτική και έτοιμη να προσαρμοστεί σε κάθε αλλαγή.

Η διαδικασία due diligence αποτελεί πλέον νομική υποχρέωση στο πλαίσιο της CSDDD και λειτουργική απαίτηση στη CSRD. Το ISO 37301 παρέχει τη μεθοδολογική βάση για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση παραβάσεων ή κινδύνων μη συμμόρφωσης στην αλυσίδα αξίας, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων ανθρωπίνων δικαιωμάτων, εργασιακών πρακτικών, διαφθοράς, περιβαλλοντικών επιπτώσεων και ηθικών παραβάσεων. Αυτή η προσέγγιση συνδέεται άμεσα με τα ESRS S1–S4, τα οποία απαιτούν από τις επιχειρήσεις να τεκμηριώνουν τους μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης κοινωνικών κινδύνων σε προμηθευτές, συνεργάτες και τρίτους.

Το ISO 37301 αποτελεί επίσης εργαλείο ενίσχυσης της λογοδοσίας ESG (ESG accountability). Το πρότυπο απαιτεί από τις επιχειρήσεις να τεκμηριώνουν όλες τις διαδικασίες, να δημιουργούν μηχανισμούς αναφοράς (reporting channels), να εφαρμόζουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου και να διασφαλίζουν την αντικειμενική αξιολόγηση της συμμόρφωσης. Αυτές οι απαιτήσεις υποστηρίζουν άμεσα τις διαδικασίες εξωτερικής διασφάλισης που προβλέπει η CSRD, καθώς και τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιδείξουν προς τις αρχές, τους επενδυτές και τις αγορές ότι οι δημοσιοποιήσεις βιωσιμότητας είναι αξιόπιστες και βασίζονται σε τεκμηριωμένα δεδομένα.

Ένα από τα πιο ουσιαστικά στοιχεία του ISO 37301 είναι η προώθηση κουλτούρας συμμόρφωσης μέσα στον οργανισμό. Η υιοθέτηση πολιτικών whistleblowing, η ενίσχυση της δεοντολογίας, η τακτική εκπαίδευση εργαζομένων και η ύπαρξη καναλιών επικοινωνίας για αναφορά παραβάσεων αποτελούν μηχανισμούς ενίσχυσης της ηθικής συμπεριφοράς και της τάξης. Αυτά τα στοιχεία συνδέονται με το ESRS G1, το οποίο επιβάλλει στις επιχειρήσεις να δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με τη δεοντολογία, την καταπολέμηση διαφθοράς, την προστασία πληροφοριών και τις πολιτικές διακυβέρνησης.

Η εφαρμογή του ISO 37301 λειτουργεί επίσης ως ενισχυτικός μηχανισμός για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, υποστηρίζοντας τη συμμόρφωση με την CSDDD και με τα κοινωνικά πρότυπα των ESRS. Το πρότυπο απαιτεί την ύπαρξη μηχανισμών αξιολόγησης τρίτων (third-party evaluations), διαδικασίες παρακολούθησης συμβάσεων και κριτήρια επιλογής προμηθευτών που συνδέονται με θέματα βιωσιμότητας, διαφάνειας και δεοντολογίας. Με αυτόν τον τρόπο, το ISO 37301 ενισχύει τη διαδικασία mapping της αλυσίδας αξίας που αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διπλή ουσιαστικότητα.

Τέλος, ένα λειτουργικό CMS σύμφωνα με το ISO 37301 καθιστά την επιχείρηση ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αξιολόγησης και εξωτερικής διασφάλισης των δημοσιοποιήσεων βιωσιμότητας. Το πρότυπο απαιτεί την ύπαρξη τεκμηρίωσης, ελέγχων, audit trails και μηχανισμών διασταύρωσης δεδομένων, στοιχεία που είναι κρίσιμα για την αξιοπιστία των ESG πληροφοριών. Η CSRD απαιτεί από τις επιχειρήσεις όχι μόνο να παράγουν δεδομένα, αλλά και να μπορούν να αποδείξουν τον τρόπο με τον οποίο αυτά συλλέχθηκαν, επαληθεύτηκαν και εγκρίθηκαν.

Με βάση όλα τα παραπάνω, το ISO 37301 αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της εταιρικής συμμόρφωσης και διακυβέρνησης στο πλαίσιο της CSRD. Η συμβολή του στο compliance governance, στη δέουσα επιμέλεια, στη διαχείριση κινδύνων, στη λογοδοσία και στη διαφάνεια καθιστά το πρότυπο αναγκαίο εργαλείο για μια επιχείρηση που επιδιώκει να αντιμετωπίσει με σοβαρότητα τις απαιτήσεις της νέας εποχής ESG συμμόρφωσης.

## **5.8 Ολοκληρωμένα Συστήματα ISO, Ψηφιακή Ενοποίηση και Διακυβέρνηση Δεδομένων ESG στο Πλαίσιο της CSRD**

Η εφαρμογή της Οδηγίας CSRD απαιτεί από τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα συνεκτικό, λειτουργικό και τεχνικά αξιόπιστο σύστημα συλλογής, επεξεργασίας, διαχείρισης και δημοσιοποίησης δεδομένων βιωσιμότητας. Η απαίτηση αυτή δεν μπορεί να ικανοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου διοίκησης και ελέγχου, το οποίο να διασφαλίζει ότι τα δεδομένα ESG παράγονται μέσω τεκμηριωμένων, επαναλήψιμων και ελεγχόμενων διαδικασιών. Τα πρότυπα ISO αποτελούν τον πιο ώριμο και αποδεκτό μηχανισμό δημιουργίας τέτοιων συστημάτων. Η ενοποίησή τους σε ένα ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης ESG (Integrated ESG Management System) δημιουργεί το επιχειρησιακό υπόβαθρο για την ουσιαστική συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της CSRD και των ESRS.

Η ενσωμάτωση των ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 31000 και ISO 37301 στο ίδιο λειτουργικό περιβάλλον στηρίζεται στην κοινή High Level Structure (HLS), η οποία επιτρέπει την ευθυγράμμιση των κεφαλαίων, των διαδικασιών και των απαιτήσεων. Η κοινή δομή διευκολύνει την ανάπτυξη ενιαίων πολιτικών, στόχων, μηχανισμών παρακολούθησης και εσωτερικών ελέγχων. Ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης ESG μειώνει τη γραφειοκρατία, αυξάνει την αποδοτικότητα και επιτρέπει την απρόσκοπτη ροή δεδομένων από όλα τα τμήματα της επιχείρησης προς ένα κεντρικό σημείο συλλογής πληροφοριών, το οποίο αποτελεί και τη βάση για τη σύνταξη της ετήσιας έκθεσης βιωσιμότητας.

Η ανάγκη ενοποίησης των συστημάτων ISO είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απαίτηση της CSRD για εξωτερική διασφάλιση. Η διασφάλιση δεδομένων ESG απαιτεί την ύπαρξη audit trails, τεκμηρίωσης διαδικασιών, καταγεγραμμένων ελέγχων και επαληθεύσιμων στοιχείων. Στο πλαίσιο αυτό, το ISO 9001 παρέχει τη βάση για τη διαχείριση ποιοτικών δεδομένων, το ISO 14001 για τα περιβαλλοντικά στοιχεία, το ISO 50001 για τα ενεργειακά δεδομένα, το ISO 45001 για τα δεδομένα υγείας και ασφάλειας, το ISO 37301 για τη συμμόρφωση και το ISO 31000 για τη διαχείριση κινδύνων. Η συνδυαστική λειτουργία αυτών των προτύπων δημιουργεί ένα δίκτυο αλληλένδετων μηχανισμών που υποστηρίζουν την αξιοπιστία και την ακεραιότητα των δημοσιοποιήσεων.

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση επιτρέπει επίσης την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών στόχων με τους ESG στόχους. Μέσα από τη λογική PDCA (Plan–Do–Check–Act), τα συστήματα ISO

εισάγουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, η οποία μεταφέρεται στο πλαίσιο της βιωσιμότητας. Η διαχείριση κινδύνων, όπως απαιτείται από το ISO 31000, και η συμμόρφωση, όπως καθορίζεται από το ISO 37301, ενισχύουν την ESG διακυβέρνηση και επιτρέπουν τη δημιουργία μηχανισμών έγκαιρης προειδοποίησης, εντοπισμού ανωμαλιών και ωρίμανσης των πολιτικών βιωσιμότητας. Η ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης βάσει του ISO 26000 επιτρέπει την ολιστική αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων, ενώ η εφαρμογή του ISO 14001 και ISO 50001 επιτρέπει την ακριβή ποσοτικοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Κεντρικό στοιχείο της ενοποίησης είναι η ψηφιοποίηση της ESG πληροφόρησης. Η CSRD απαιτεί υψηλής ποιότητας δεδομένα, τεκμηριωμένη παραγωγή και ηλεκτρονική υποβολή της έκθεσης σε μορφή XHTML σύμφωνα με το ευρωπαϊκό ευρετήριο δεδομένων (ESEF). Η ψηφιακή ωριμότητα των επιχειρήσεων καθίσταται αναγκαία προϋπόθεση, καθώς μόνο μέσω ψηφιακών εργαλείων είναι δυνατή η αυτόματη συλλογή, επεξεργασία και διασύνδεση δεδομένων από διαφορετικά υποσυστήματα. Τα συστήματα ISO αποτελούν την οργανωτική βάση για την υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων, όπως συστήματα ERP, πλατφόρμες ESG reporting, συστήματα IoT για ενεργειακή και περιβαλλοντική παρακολούθηση, εργαλεία LCA για αξιολόγηση κύκλου ζωής, λογισμικά GHG Protocol και πλατφόρμες παρακολούθησης κινδύνων.

Η ενοποίηση των συστημάτων ISO δημιουργεί επίσης τις προϋποθέσεις για τη σταδιακή εφαρμογή της αρχής της διπλής ουσιαστικότητας, η οποία απαιτεί πολυεπίπεδη ανάλυση κινδύνων και επιπτώσεων. Τα ISO πρότυπα προσφέρουν τη μεθοδολογική βάση για την αντιστοίχιση των ESG θεμάτων με τα οργανωτικά συστήματα, την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης και τη δημιουργία διαδικασιών που επιτρέπουν την ουσιαστική αξιολόγηση των επιπτώσεων. Η προσέγγιση αυτή διευκολύνει τη συμμόρφωση με τα ESRS E1–E5 και S1–S4 και με το G1, δημιουργώντας ένα συνεκτικό πλαίσιο ESG governance.

Επιπλέον, η ολοκληρωμένη εφαρμογή των συστημάτων ISO ενισχύει την ωριμότητα της επιχείρησης όσον αφορά το ESG data governance. Η CSRD εισάγει έννοιες όπως data traceability, data integrity, data lineage και audit-ready data, οι οποίες αποτελούν πλέον προϋποθέσεις για την εξωτερική διασφάλιση. Τα ISO απαιτούν τη δημιουργία τεκμηριωμένων διαδικασιών, την ύπαρξη εγκεκριμένων ροών εργασίας, τη χρήση κατάλληλων μετρητικών εργαλείων και τη διατήρηση

ελέγξιμων αρχείων. Έτσι, διαμορφώνεται μια αρχιτεκτονική δεδομένων ESG που επιτρέπει την αξιόπιστη σύνταξη της έκθεσης βιωσιμότητας και υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα (data-driven decision-making).

Η ολοκληρωμένη εφαρμογή των ISO συμβάλλει επίσης στη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου λογοδοσίας (ESG accountability framework), όπου οι ευθύνες κατανέμονται με σαφήνεια, οι διαδικασίες ελέγχονται και οι πληροφορίες παράγονται με τυποποιημένο τρόπο. Το πλαίσιο αυτό ενισχύει την εταιρική διακυβέρνηση, καθώς καθιστά το Διοικητικό Συμβούλιο ικανό να εποπτεύει πλήρως τα ζητήματα βιωσιμότητας, να εγκρίνει πολιτικές, να παρακολουθεί επιδόσεις και να τεκμηριώνει τη συμμόρφωση. Η διακυβέρνηση ESG μετατρέπεται έτσι από εθελοντική πρακτική σε βασικό στοιχείο της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Τέλος, η δημιουργία ενός ενοποιημένου συστήματος ISO λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής αξίας. Η επιχείρηση που καταφέρνει να καταστήσει τα συστήματα διαχείρισης, τα δεδομένα ESG, τους μηχανισμούς διακυβέρνησης και τις στρατηγικές βιωσιμότητας μέρος ενός ενιαίου λειτουργικού οικοσυστήματος αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα: μειώνει το κόστος συμμόρφωσης, βελτιώνει την διαφάνεια, αυξάνει την ικανότητά της να προσελκύει επενδύσεις και ενισχύει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητά της.

Με βάση όλα τα παραπάνω, η ενοποίηση των συστημάτων ISO αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την εφαρμογή της CSRD. Χωρίς ένα ολοκληρωμένο και ψηφιακά υποστηριζόμενο σύστημα διαχείρισης, η παραγωγή αξιόπιστων, ελέγξιμων και διαλειτουργικών ESG δεδομένων είναι σχεδόν αδύνατη. Η επιχείρηση που επενδύει σε ένα integrated ESG/ISO management system επιτυγχάνει ουσιαστική συμμόρφωση, ωριμότητα ESG governance και διατηρήσιμη ανταγωνιστικότητα στο νέο ρυθμιστικό περιβάλλον.

## **5.9 Εταιρική Διακυβέρνηση ESG: Δομές, Ρόλοι, Ευθύνες και Εποπτεία στο Πλαίσιο της CSRD**

Η CSRD επιφέρει ουσιώδη αναδιάταξη της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μετατρέποντας τη βιωσιμότητα από περιφερειακή θεματολογία εταιρικής επικοινωνίας σε πεδίο

που υπόκειται σε θεσμική εποπτεία, εσωτερικό έλεγχο και εξωτερική διασφάλιση. Κατά συνέπεια, ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ), της ανώτατης διοίκησης, των λειτουργιών συμμόρφωσης και διαχείρισης κινδύνων, καθώς και των επιτροπών ελέγχου/βιωσιμότητας, επαναπροσδιορίζεται με όρους στρατηγικής ευθυγράμμισης, λογοδοσίας και αξιοπιστίας της πληροφόρησης.

Θεσμικός άξονας της διακυβέρνησης στο πλαίσιο της CSRD αποτελεί το **ESRS 2 (General Disclosures)**, το οποίο απαιτεί συστηματική τεκμηρίωση:

- της δομής εποπτείας της βιωσιμότητας,
- της κατανομής ρόλων και ευθυνών,
- των γραμμών λογοδοσίας (accountability lines),
- των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου
- των διαδικασιών με τις οποίες διασφαλίζεται η ακρίβεια, η πληρότητα και η συνέπεια των γνωστοποιήσεων.

Με τον τρόπο αυτό, η εταιρική διακυβέρνηση διευρύνεται πέρα από το χρηματοοικονομικό reporting και περιλαμβάνει πλέον περιβαλλοντικές, κοινωνικές και δεοντολογικές παραμέτρους που επηρεάζουν τη συνολική επίδοση, τη φήμη και την ανθεκτικότητα του οργανισμού.

Κρίσιμο σημείο αποτελεί η **ενίσχυση του ρόλου του ΔΣ**. Στο νέο κανονιστικό περιβάλλον, το ΔΣ δεν περιορίζεται στην τυπική έγκριση της έκθεσης, αλλά οφείλει να εποπτεύει ενεργά: τη στρατηγική βιωσιμότητας, τους στόχους και τα transition plans, την ενσωμάτωση της διπλής ουσιαστικότητας στη λήψη αποφάσεων, καθώς και τη διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών βιωσιμότητας. Η απαίτηση αυτή ευθυγραμμίζεται λειτουργικά με τη λογική των προτύπων ISO (ιδίως ISO 37301 και ISO 31000), τα οποία προϋποθέτουν σαφή “tone at the top”, ορισμό αρμοδιοτήτων, μηχανισμούς εποπτείας και αποδείξιμη εφαρμογή πολιτικών σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Στο επίπεδο οργανωσιακής αρχιτεκτονικής, η ωρίμανση ESG governance προϋποθέτει την ύπαρξη **εξειδικευμένων επιτροπών** (π.χ. Επιτροπή Βιωσιμότητας/ESG, Επιτροπή Ηθικής &

Συμμόρφωσης) που λειτουργούν υποστηρικτικά προς το ΔΣ, παρέχοντας τεχνική εποπτεία σε κρίσιμες περιοχές όπως:

- στόχοι και δείκτες (KPIs),
- συστήματα διαχείρισης (ISO 9001/14001/50001 κ.λπ.),
- due diligence στην αλυσίδα αξίας,
- διαχείριση κανονιστικών απαιτήσεων
- ετοιμότητα για assurance.

Παράλληλα, απαιτείται **λειτουργική μονάδα ESG/Βιωσιμότητας** ως επιχειρησιακό “nerve center” συλλογής, ενοποίησης και τεκμηρίωσης δεδομένων, με καθορισμένες διεπαφές προς Οικονομική Διεύθυνση, Προμήθειες, HR, Περιβάλλον/Ενέργεια, Νομική Υπηρεσία και Διασφάλιση Ποιότητας .

Η διακυβέρνηση βιωσιμότητας στη CSRD είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την **ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων**. Η απαίτηση για δημοσιοποίηση τόσο της χρηματοοικονομικής ουσιαστικότητας όσο και της ουσιαστικότητας επιπτώσεων προϋποθέτει ένα συνεκτικό risk governance μοντέλο, στο οποίο ο εντοπισμός/αξιολόγηση κινδύνων (ISO 31000) τροφοδοτεί τη στρατηγική, τα μέτρα μετριασμού και τους δείκτες παρακολούθησης, και δεν λειτουργεί ως αποσπασματική άσκηση συμμόρφωσης.

Τέλος, πυρήνας της αξιοπιστίας του ESG governance αποτελεί η **διακυβέρνηση δεδομένων (ESG data governance)**. Η CSRD, μέσω των ESRS και της υποχρεωτικής διασφάλισης, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη μηχανισμών data integrity, traceability και audit trails. Σε αυτό το σημείο, τα πρότυπα ISO λειτουργούν ως λειτουργικός μηχανισμός τεκμηρίωσης διαδικασιών, ελέγχου αλλαγών, ιχνηλασιμότητας και εσωτερικής επαλήθευσης (ISO 9001), περιβαλλοντικής και ενεργειακής παρακολούθησης (ISO 14001/50001), καθώς και συμμόρφωσης και λογοδοσίας (ISO 37301). Συνεπώς, η εταιρική διακυβέρνηση ESG δεν συνιστά μόνο θεσμική απαίτηση, αλλά τεχνικά δομημένο σύστημα που επιτρέπει στην επιχείρηση να παράγει, να ελέγχει και να δημοσιοποιεί βιώσιμες πληροφορίες με τρόπο ελεγκτικά ανθεκτικό (assurance-ready).

## **5.10 Η Στρατηγική Σημασία της Ενοποίησης ISO–CSRD και Συνολική Αξιολόγηση του Κεφαλαίου**

Η CSRD συνιστά θεσμική μετατόπιση από την αποσπασματική και κατά κανόνα εθελοντική αναφορά βιωσιμότητας προς ένα κανονιστικά δεσμευτικό σύστημα δημοσιοποίησης, ελέγχου και διασφάλισης, με άμεση επίπτωση στη στρατηγική, στη διακυβέρνηση, στη λειτουργική οργάνωση και στις αγορές κεφαλαίου. Σε αυτό το πλαίσιο, η ενοποίηση των απαιτήσεων CSRD/ESRS με συστήματα διαχείρισης που βασίζονται στα πρότυπα ISO δεν αποτελεί απλώς τεχνική επιλογή συμμόρφωσης, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα για τη δημιουργία οργανωσιακής ικανότητας (organizational capability) παραγωγής αξιόπιστων ESG δεδομένων.

Η συμβολή των ISO προτύπων έγκειται στη δημιουργία ενός συνεκτικού “operating model” που συνδέει: διαδικασίες, ρόλους, ελέγχους, τεκμηρίωση, μετρήσεις, ανασκοπήσεις και διορθωτικές ενέργειες. Τα ISO 9001, 14001, 45001, 50001, 26000, 31000 και 37301 λειτουργούν συμπληρωματικά ως υποσυστήματα ενός ενιαίου ESG management system, το οποίο υποστηρίζει την ετοιμότητα για διασφάλιση (assurance readiness), περιορίζει το ρίσκο ανακριβών γνωστοποιήσεων και ενισχύει την επιχειρησιακή συνέπεια.

Περαιτέρω, η ενοποίηση ISO–CSRD ενισχύει τη στρατηγική ωρίμανση, καθώς μεταφέρει τη βιωσιμότητα από το επίπεδο αναφοράς στο επίπεδο διοίκησης. Η εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων (ISO 31000) επιτρέπει την τεκμηριωμένη διπλή ουσιαστικότητα και την ενσωμάτωση ESG παραμέτρων στον σχεδιασμό και στις επενδυτικές αποφάσεις. Αντίστοιχα, το ISO 37301 συστηματοποιεί τη συμμόρφωση και τη λογοδοσία, προσφέροντας δομές παρακολούθησης απαιτήσεων, διαχείρισης αποκλίσεων και ελέγχων που είναι κρίσιμες σε ένα ρυθμιστικό περιβάλλον συνεχούς εξέλιξης.

Η CSRD επιπλέον επιβάλλει υψηλά επίπεδα ποιότητας δεδομένων και ιχνηλασιμότητας, καθιστώντας αναγκαία τη δημιουργία audit trails και εσωτερικών δικλίδων. Τα ISO πρότυπα λειτουργούν ως πλαίσιο παραγωγής “audit-ready” δεδομένων, μειώνοντας μακροπρόθεσμα το κόστος συμμόρφωσης και βελτιώνοντας τη λειτουργική αποδοτικότητα μέσω τυποποίησης και συνεχούς βελτίωσης.

Τέλος, η ενοποίηση ISO–CSRD αποκτά ισχυρή στρατηγική διάσταση, καθώς ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και την πρόσβαση σε κεφάλαια. Επιχειρήσεις με δομημένο ESG operating model και αξιόπιστες γνωστοποιήσεις μειώνουν την πληροφοριακή ασυμμετρία, ενισχύουν την εμπιστοσύνη των χρηματοπιστωτικών αγορών και βελτιώνουν την ικανότητά τους να ανταποκριθούν σε απαιτήσεις πελατών, προμηθευτών και επενδυτών σε διεθνές περιβάλλον αυξημένης κανονιστικής πίεσης.

Συμπερασματικά, το Κεφάλαιο 5 τεκμηριώνει ότι τα πρότυπα ISO αποτελούν το λειτουργικό υπόστρωμα πάνω στο οποίο μπορεί να οικοδομηθεί ένα ολοκληρωμένο, ελέγξιμο και ψηφιακά υποστηριζόμενο σύστημα συμμόρφωσης με την CSRD. Η επιτυχής ενοποίηση ISO–CSRD δεν συνιστά απλή προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις, αλλά μετάβαση σε νέο μοντέλο διοίκησης, όπου η βιωσιμότητα ενσωματώνεται στον πυρήνα της στρατηγικής και της διακυβέρνησης, με όρους μετρησιμότητας, λογοδοσίας και ελεγκτικής αξιοπιστίας.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής / Εφαρμογής

#### 6.1 Συνοπτική σύνθεση των βασικών ευρημάτων

Η παρούσα μελέτη εξέτασε συστηματικά την Οδηγία CSRD ως θεσμικό, κανονιστικό και λειτουργικό μηχανισμό μετασχηματισμού της εταιρικής αναφοράς βιωσιμότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ανάλυση των κανονιστικών κειμένων, των Ευρωπαϊκών Προτύπων Αναφοράς Βιωσιμότητας (ESRS) και των διεθνών προτύπων συστημάτων διαχείρισης κατέδειξε ότι η CSRD δεν συνιστά απλώς ποσοτική επέκταση του πεδίου εφαρμογής της NFRD, αλλά εισάγει ένα ποιοτικά νέο υπόδειγμα υποχρεωτικής, τυποποιημένης και ελεγχόμενης δημοσιοποίησης πληροφοριών ESG. Το υπόδειγμα αυτό μεταβάλλει ριζικά τον ρόλο της βιωσιμότητας, από επικοινωνιακό ή εθελοντικό στοιχείο, σε θεμελιώδη συνιστώσα της εταιρικής διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων.

Κεντρικό εύρημα της εργασίας αποτελεί η διαπίστωση ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της CSRD προϋποθέτει τη μετάβαση των επιχειρήσεων από αποσπασματικές πρακτικές αναφοράς και μη τυποποιημένες ESG δηλώσεις σε ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης βιωσιμότητας. Τα συστήματα αυτά οφείλουν να είναι ικανά να παράγουν δεδομένα με χαρακτηριστικά ακρίβειας, πληρότητας, συγκρισιμότητας και επαληθευσιμότητας, προκειμένου να ανταποκρίνονται τόσο στις απαιτήσεις των ESRS όσο και στην υποχρέωση εξωτερικής διασφάλισης που εισάγει η CSRD. Η βιωσιμότητα, συνεπώς, δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως παράρτημα της χρηματοοικονομικής αναφοράς, αλλά απαιτεί ενσωμάτωση στον πυρήνα της οργανωσιακής λειτουργίας.

Η ανάλυση των ESRS ανέδειξε τον ρόλο τους ως τεχνικού και επιχειρησιακού μηχανισμού εξειδίκευσης της Οδηγίας. Τα πρότυπα αυτά μεταφράζουν τις γενικές κανονιστικές απαιτήσεις της CSRD σε συγκεκριμένα σημεία δεδομένων, διαδικασίες διακυβέρνησης και μεθοδολογίες αξιολόγησης κινδύνων και επιπτώσεων. Ιδιαίτερη σημασία αποδόθηκε στο ESRS 2, το οποίο λειτουργεί ως οριζόντιο πλαίσιο διακυβέρνησης, συνδέοντας τη βιωσιμότητα με τη δομή διοίκησης, τη διαχείριση κινδύνων, τη λογοδοσία και την ποιότητα των δεδομένων. Μέσω αυτού

του πλαισίου καθίσταται σαφές ότι η CSRD απαιτεί όχι μόνο τι δημοσιοποιείται, αλλά και πώς οργανώνεται, ελέγχεται και εγκρίνεται η πληροφορία.

Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα της μελέτης αποτελεί η ανάδειξη του ρόλου των διεθνών προτύπων ISO ως λειτουργικού και οργανωτικού υποστρώματος για την εφαρμογή της CSRD. Η ανάλυση έδειξε ότι τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 31000 και ISO 37301 προσφέρουν τις δομές, τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς ελέγχου που απαιτούνται για τη μετατροπή των κανονιστικών υποχρεώσεων σε επιχειρησιακή πρακτική. Η κοινή τους High Level Structure επιτρέπει την ενοποίησή τους σε ένα ενιαίο σύστημα ESG management, το οποίο υποστηρίζει τη διαχείριση ποιότητας δεδομένων, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων, κινδύνων, συμμόρφωσης και εταιρικής διακυβέρνησης.

Η μελέτη κατέδειξε ότι η ενοποίηση των προτύπων ISO δεν αποτελεί απλώς τεχνική επιλογή συμμόρφωσης, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα για τη βιωσιμότητα του συστήματος αναφοράς. Μέσω της ενοποίησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να διασφαλίσουν τη συνοχή των διαδικασιών, τη διαλειτουργικότητα των δεδομένων και τη δημιουργία audit trails, στοιχεία απαραίτητα για την εξωτερική διασφάλιση και τη μείωση του κινδύνου greenwashing. Επιπλέον, η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων και της συμμόρφωσης στο ESG πλαίσιο αναδεικνύει τη βιωσιμότητα ως παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την οικονομική ανθεκτικότητα και το κόστος κεφαλαίου.

Συνολικά, τα ευρήματα της εργασίας συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η CSRD λειτουργεί ως καταλύτης θεσμικού, οργανωσιακού και στρατηγικού μετασχηματισμού. Η επιτυχία της εφαρμογής της δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις δημοσιοποίησης, αλλά από την ικανότητα των επιχειρήσεων να αναπτύξουν ολοκληρωμένα συστήματα διακυβέρνησης και διαχείρισης, ικανά να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στον πυρήνα της εταιρικής λειτουργίας. Η ενοποίηση των ESRS με τα διεθνή πρότυπα ISO αναδεικνύεται, έτσι, ως το κεντρικό λειτουργικό εύρημα της παρούσας μελέτης και ως θεμέλιο για την επόμενη φάση της ευρωπαϊκής βιώσιμης επιχειρηματικότητας.

## **6.2 Συμπεράσματα σχετικά με την κανονιστική και επιχειρησιακή επίδραση της CSRD**

Η παρούσα ανάλυση καταδεικνύει ότι η Οδηγία CSRD επιφέρει ουσιώδη και πολυεπίπεδη μεταβολή στον ρόλο της βιωσιμότητας εντός του σύγχρονου επιχειρησιακού μοντέλου. Η βιωσιμότητα παύει να αποτελεί πεδίο εθελοντικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ή επικοινωνιακής διαφοροποίησης και μετατρέπεται σε κανονιστικά επιβαλλόμενο αντικείμενο λογοδοσίας, το οποίο ενσωματώνεται θεσμικά στον πυρήνα της εταιρικής διακυβέρνησης, της στρατηγικής χάραξης και της επιχειρησιακής λειτουργίας. Η μετάβαση αυτή συνιστά δομική αλλαγή στο ευρωπαϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον και επαναπροσδιορίζει τη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων, ρυθμιστικών αρχών και κεφαλαιαγορών.

Σε κανονιστικό επίπεδο, η CSRD εισάγει ένα δεσμευτικό πλαίσιο αναφοράς που χαρακτηρίζεται από τυποποίηση, συγκρισιμότητα και εξωτερική διασφάλιση των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών. Η υιοθέτηση των ESRS ως υποχρεωτικών προτύπων αναφοράς μετατρέπει τη βιωσιμότητα σε αντικείμενο ελέγξιμης κανονιστικής συμμόρφωσης, αντίστοιχης βαρύτητας με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Η εξέλιξη αυτή περιορίζει δραστικά τον βαθμό διακριτικής ευχέρειας των επιχειρήσεων ως προς το περιεχόμενο, τη μεθοδολογία και την παρουσίαση των ESG πληροφοριών, ενισχύοντας τον ρόλο της εποπτείας και της λογοδοσίας.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι η θεσμοθέτηση της διπλής ουσιαστικότητας ως υποχρεωτικής μεθοδολογίας αξιολόγησης. Η απαίτηση αυτή επεκτείνει το πεδίο της διαχείρισης κινδύνων πέραν της παραδοσιακής χρηματοοικονομικής προσέγγισης, ενσωματώνοντας περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς παράγοντες ως δυνητικές πηγές συστημικού, νομικού, λειτουργικού και στρατηγικού κινδύνου. Η ανάλυση κατέδειξε ότι η διπλή ουσιαστικότητα μεταβάλλει ουσιαστικά το υπόδειγμα risk governance, καθώς απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αξιολογούν ταυτόχρονα τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον και την κοινωνία (inside-out), καθώς και τους κινδύνους που απορρέουν από ζητήματα βιωσιμότητας για την οικονομική τους επίδοση (outside-in). Η εξέλιξη αυτή καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση τυποποιημένων, τεκμηριωμένων και επαναλήψιμων μεθοδολογιών αξιολόγησης κινδύνων, όπως αυτές που προβλέπονται από διεθνή πρότυπα διαχείρισης.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η CSRD επιδρά άμεσα στη δομή και στη λειτουργία των οργανισμών. Η ανάγκη συλλογής, επεξεργασίας και ελέγχου μεγάλου όγκου ESG δεδομένων οδηγεί σε αναδιοργάνωση εσωτερικών διαδικασιών, σε ενίσχυση των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και σε δημιουργία νέων ρόλων και αρμοδιοτήτων. Η βιωσιμότητα μετατρέπεται σε διατομεακή λειτουργία, η οποία διαπερνά τα τμήματα οικονομικών, προμηθειών, ανθρώπινου δυναμικού, περιβάλλοντος, συμμόρφωσης και στρατηγικού σχεδιασμού. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η CSRD λειτουργεί ως καταλύτης οργανωσιακού μετασχηματισμού, επιβάλλοντας μεγαλύτερο βαθμό συντονισμού και θεσμικής ωριμότητας.

Η ανάλυση ανέδειξε επίσης ότι η CSRD επηρεάζει άμεσα τη σχέση των επιχειρήσεων με τις κεφαλαιαγορές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η αυξημένη διαφάνεια, η τυποποίηση των δεδομένων και η υποχρεωτική εξωτερική διασφάλιση των ESG πληροφοριών συμβάλλουν στη μείωση της ασυμμετρίας πληροφόρησης μεταξύ επιχειρήσεων και επενδυτών. Η εξέλιξη αυτή έχει άμεσες επιπτώσεις στο κόστος κεφαλαίου, στην πιστοληπτική αξιολόγηση και στην πρόσβαση σε βιώσιμα χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως πράσινα ομόλογα και ESG-linked δάνεια. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις με ανεπαρκή ή αναξιόπιστη ESG πληροφόρηση εκτίθενται σε αυξημένο επενδυτικό και κανονιστικό κίνδυνο.

Ιδιαίτερη κανονιστική σημασία αποδίδεται στον περιορισμό του φαινομένου του greenwashing. Η CSRD, μέσω της υποχρέωσης ποσοτικοποιημένων, συγκρίσιμων και ελεγχόμενων δημοσιοποιήσεων, μετατοπίζει τη βιωσιμότητα από τη σφαίρα της αφηγηματικής παρουσίας στη σφαίρα της αποδεικτικής τεκμηρίωσης. Η θεσμική αυτή θωράκιση ενισχύει την αξιοπιστία της αγοράς βιώσιμων επενδύσεων και προστατεύει τόσο τους επενδυτές όσο και τους καταναλωτές από παραπλανητικές πρακτικές.

Συνολικά, τα συμπεράσματα της παρούσας ενότητας αναδεικνύουν ότι η CSRD δεν λειτουργεί αποκλειστικά ως μηχανισμός συμμόρφωσης, αλλά ως ρυθμιστικό εργαλείο αναδιάρθρωσης της εταιρικής διακυβέρνησης και επαναπροσδιορισμού της επιχειρησιακής ευθύνης. Η βιωσιμότητα ενσωματώνεται πλέον ως θεσμικό και στρατηγικό στοιχείο της επιχειρησιακής λειτουργίας, επηρεάζοντας τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση κινδύνων και τη σχέση των επιχειρήσεων με τις

αγορές και την κοινωνία. Η εξέλιξη αυτή καθιστά σαφές ότι η CSRD αποτελεί δομικό πυλώνα του νέου ευρωπαϊκού υποδείγματος βιώσιμης επιχειρηματικότητας.

### **6.3 Προτάσεις για τις επιχειρήσεις και τους φορείς πολιτικής**

Τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης καταδεικνύουν ότι η επιτυχής εφαρμογή της CSRD δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μεμονωμένη άσκηση κανονιστικής συμμόρφωσης, αλλά απαιτεί συντονισμένες παρεμβάσεις τόσο σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας όσο και σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής και θεσμικής εποπτείας. Η πολυπλοκότητα των απαιτήσεων της Οδηγίας, η εισαγωγή της διπλής ουσιαστικότητας και η υποχρεωτική εξωτερική διασφάλιση των πληροφοριών ESG καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση δομημένων και θεσμικά εναρμονισμένων μηχανισμών εφαρμογής. Στο πλαίσιο αυτό, οι προτάσεις που ακολουθούν διαρθρώνονται σε δύο διακριτές αλλά αλληλοσυμπληρούμενες κατηγορίες: (α) προτάσεις εφαρμογής για τις επιχειρήσεις και (β) προτάσεις πολιτικής για τους θεσμικούς και ρυθμιστικούς φορείς.

#### **6.3.1 Προτάσεις εφαρμογής για τις επιχειρήσεις**

Πρώτον, οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν την CSRD ως **στρατηγικό έργο διοικητικού και οργανωσιακού μετασχηματισμού** και όχι ως απλή υποχρέωση αναφοράς. Η ανάλυση της παρούσας εργασίας κατέδειξε ότι αποσπασματικές πρακτικές, όπως η σκόπιμη συλλογή δεδομένων ή η αποκλειστική εξωτερική ανάθεση της αναφοράς χωρίς εσωτερική οργανωτική ενσωμάτωση, οδηγούν σε αυξημένο κόστος συμμόρφωσης, μειωμένη ποιότητα δεδομένων και αυξημένο κανονιστικό και λειτουργικό κίνδυνο. Αντιθέτως, προτείνεται η **υιοθέτηση ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης ESG**, βασισμένων σε διεθνή πρότυπα ISO (ιδίως ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 31000 και ISO 37301), τα οποία επιτρέπουν τη συστηματική παραγωγή, τεκμηρίωση, έλεγχο και διασφάλιση των πληροφοριών βιωσιμότητας.

Δεύτερον, κρίνεται αναγκαία η **ενσωμάτωση της διπλής ουσιαστικότητας στον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού**. Η ανάλυση ουσιαστικότητας δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως εφάπαξ άσκηση συμμόρφωσης, αλλά ως **διαρκής και δυναμική διαδικασία διαχείρισης**

**κινδύνων και επιπτώσεων**, η οποία να επικαιροποιείται περιοδικά και να τροφοδοτεί τη λήψη επιχειρησιακών και επενδυτικών αποφάσεων. Η αξιοποίηση τυποποιημένων μεθοδολογιών διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτές που προβλέπονται από το ISO 31000, επιτρέπει τη δομημένη αξιολόγηση τόσο της ουσιαστικότητας επιπτώσεων (impact materiality) όσο και της χρηματοοικονομικής ουσιαστικότητας (financial materiality), ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη συγκρισιμότητα και την επιστημονική τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων.

Τρίτον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύσουν συστηματικά στην **ενίσχυση της διακυβέρνησης δεδομένων ESG (ESG data governance)**. Η CSRD απαιτεί δεδομένα υψηλής ακρίβειας, ιχνηλασιμότητας και ετοιμότητας για εξωτερική διασφάλιση. Προτείνεται η ανάπτυξη σαφώς καθορισμένων ρόλων και αρμοδιοτήτων για τη συλλογή, επαλήθευση, έγκριση και αρχειοθέτηση των ESG δεδομένων, σε συνδυασμό με την εφαρμογή τεκμηριωμένων διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, όπως προβλέπεται από τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 37301. Παράλληλα, η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων και ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για τη μείωση του λειτουργικού και κανονιστικού κινδύνου και για την υποστήριξη της εξωτερικής διασφάλισης.

Τέταρτον, προτείνεται η **ενεργή και θεσμοθετημένη εμπλοκή του Διοικητικού Συμβουλίου και της ανώτατης διοίκησης** στη διακυβέρνηση της βιωσιμότητας. Η CSRD μεταφέρει ρητά τη λογοδοσία για τα ESG ζητήματα στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης, γεγονός που καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση των μελών του ΔΣ, τη σύσταση επιτροπών βιωσιμότητας ή ESG και την ενσωμάτωση δεικτών βιωσιμότητας στην εποπτεία της επιχειρησιακής επίδοσης. Στο πλαίσιο αυτό, τα πρότυπα ISO 37301 και ISO 26000 παρέχουν το κανονιστικό και ηθικό υπόβαθρο για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εταιρική διακυβέρνηση, μετατρέποντάς την από τεχνικό αντικείμενο σε στρατηγικό πεδίο εποπτείας.

### **6.3.2 Προτάσεις πολιτικής και θεσμικής υποστήριξης**

Σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής, η μελέτη αναδεικνύει την ανάγκη παροχής σαφέστερων κατευθυντήριων γραμμών και μηχανισμών θεσμικής υποστήριξης για την εφαρμογή της CSRD, ιδίως για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς με χαμηλότερο βαθμό οργανωσιακής και

ψηφιακής ωριμότητας. Η πολυπλοκότητα των ESRS και η απαίτηση για εξωτερική διασφάλιση δημιουργούν αυξημένο διοικητικό βάρος, το οποίο ενδέχεται να λειτουργήσει αποτρεπτικά χωρίς επαρκή υποστηρικτικά εργαλεία.

Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η ανάπτυξη εθνικών και ευρωπαϊκών μηχανισμών τεχνικής καθοδήγησης, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ψηφιακών πλατφορμών υποστήριξης, οι οποίοι να διευκολύνουν την κατανόηση και την εφαρμογή των απαιτήσεων της CSRD. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην παροχή **πρακτικών και τυποποιημένων οδηγιών**, εναρμονισμένων με διεθνή πρότυπα (όπως τα ISO), για την ανάλυση διπλής ουσιαστικότητας, τη διαχείριση δεδομένων αλυσίδας αξίας και την προετοιμασία για εξωτερική διασφάλιση.

Επιπλέον, οι ρυθμιστικές αρχές καλούνται να διασφαλίσουν τη **συνοχή και τη διαλειτουργικότητα** μεταξύ των διαφορετικών κανονιστικών πλαισίων βιωσιμότητας, όπως της CSRD, της ευρωπαϊκής Ταξινόμιας και της Οδηγίας CSDDD. Η ευθυγράμμιση των απαιτήσεων και η αποφυγή επικαλύψεων μειώνει τον κίνδυνο κανονιστικής ασάφειας και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής, ενώ η σύνδεση με διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα διαχείρισης συμβάλλει στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τέλος, προτείνεται η **σταδιακή και αναλογική ενίσχυση των μηχανισμών εποπτείας και διασφάλισης**, με τρόπο που να συνδυάζει την κανονιστική αυστηρότητα με τη λειτουργική εφικτότητα. Η CSRD επιτυγχάνει τον σκοπό της μόνο εφόσον η εφαρμογή της οδηγεί σε ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών βιωσιμότητας και όχι σε τυπική συμμόρφωση χωρίς πραγματική επιχειρησιακή ενσωμάτωση.

#### **6.4 Κατευθύνσεις για μελλοντική επιστημονική έρευνα**

Η παρούσα εργασία, βασισμένη σε κανονιστική ανάλυση, συγκριτική ερμηνεία θεσμικών πλαισίων και συστηματική επισκόπηση διεθνών προτύπων διαχείρισης, ανέδειξε σειρά κρίσιμων ερευνητικών πεδίων τα οποία δεν έχουν ακόμη διερευνηθεί επαρκώς στη διεθνή βιβλιογραφία. Η ίδια η φύση της CSRD ως πρόσφατου και δυναμικά εξελισσόμενου ρυθμιστικού πλαισίου καθιστά

αναγκαία τη συνέχιση της επιστημονικής έρευνας με έμφαση στην εμπειρική τεκμηρίωση και στη συγκριτική αξιολόγηση εφαρμογών.

Πρωτίστως, κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη **εμπειρικών μελετών εφαρμογής της CSRD** σε διαφορετικούς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας και σε διαφορετικά εθνικά και θεσμικά περιβάλλοντα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει συγκριτικά τον τρόπο με τον οποίο επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους και ωριμότητας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των ESRS, καθώς και τις επιπτώσεις της συμμόρφωσης στο λειτουργικό κόστος, στην οργανωτική δομή, στη διοικητική πολυπλοκότητα και στη χρηματοοικονομική επίδοση. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση του κατά πόσον η συμμόρφωση με τη CSRD λειτουργεί βραχυπρόθεσμα ως κανονιστικό βάρος ή μακροπρόθεσμα ως μηχανισμός ενίσχυσης της ανθεκτικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Δεύτερον, ένα κρίσιμο και ελάχιστα διερευνημένο πεδίο αφορά τη **σχέση μεταξύ ενοποίησης συστημάτων ISO και ποιότητας των ESG δεδομένων**. Η παρούσα εργασία τεκμηρίωσε θεωρητικά ότι τα πρότυπα ISO μπορούν να λειτουργήσουν ως οργανωτικό και λειτουργικό υπόβαθρο για την εφαρμογή της CSRD. Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω εμπειρική έρευνα που να εξετάζει εάν και σε ποιο βαθμό η ύπαρξη ολοκληρωμένων συστημάτων ISO (π.χ. ISO 9001, ISO 14001, ISO 31000, ISO 37301) συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ακρίβειας, συγκρισιμότητας, ιχνηλασιμότητας και ετοιμότητας για εξωτερική διασφάλιση των ESG πληροφοριών. Η διερεύνηση αυτή θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση βέλτιστων πρακτικών εφαρμογής και να ενισχύσει την κανονιστική τεκμηρίωση της ενοποίησης ISO–CSRD.

Τρίτον, η **αλληλεπίδραση μεταξύ CSRD και CSDDD** συνιστά ένα ιδιαίτερα κρίσιμο πεδίο μελλοντικής έρευνας. Η παράλληλη ύπαρξη υποχρεώσεων αναφοράς (CSRD) και δεσμευτικών νομικών υποχρεώσεων δέουσας επιμέλειας (CSDDD) δημιουργεί ένα νέο κανονιστικό οικοσύστημα, στο οποίο τα όρια μεταξύ αναφοράς, διαχείρισης κινδύνων και νομικής ευθύνης καθίστανται ολοένα και πιο δυσδιάκριτα. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη **ενιαίων πλαισίων due diligence**, τα οποία να ενσωματώνουν τόσο τις απαιτήσεις αναφοράς των ESRS όσο και τις υποχρεώσεις πρόληψης και μετριασμού κινδύνων που επιβάλλει η CSDDD, αξιοποιώντας εργαλεία διεθνών προτύπων διαχείρισης.

Τέταρτον, σημαντικό αντικείμενο περαιτέρω διερεύνησης αποτελεί η **επίδραση της CSRD στην εταιρική διακυβέρνηση και στη λειτουργία των Διοικητικών Συμβουλίων**. Η μεταφορά της λογοδοσίας για τα ESG ζητήματα στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης δημιουργεί νέα ερωτήματα σχετικά με τις δεξιότητες των μελών του ΔΣ, τη σύνθεση των επιτροπών βιωσιμότητας, τη σχέση μεταξύ ESG επιδόσεων και αμοιβών στελεχών, καθώς και τη μεταβολή της ευθύνης των διοικητικών οργάνων. Η εμπειρική ανάλυση αυτών των παραμέτρων θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η CSRD αναδιαμορφώνει τη σύγχρονη εταιρική διακυβέρνηση.

Συνολικά, η παρούσα εργασία καταδεικνύει ότι η CSRD δεν αποτελεί απλώς ένα νέο κανονιστικό πλαίσιο αναφοράς, αλλά έναν **θεσμικό μηχανισμό αναδιάρθρωσης της εταιρικής διακυβέρνησης, της επιχειρησιακής λογοδοσίας και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων**. Η ενοποίηση των διεθνών προτύπων ISO με τις απαιτήσεις της CSRD αναδεικνύεται ως η πλέον συνεκτική, λειτουργικά βιώσιμη και επιστημονικά τεκμηριωμένη προσέγγιση για την εφαρμογή του νέου πλαισίου. Η περαιτέρω επιστημονική διερεύνηση των παραπάνω πεδίων αναμένεται να συμβάλει καθοριστικά στην ωρίμανση.

Συνοψίζοντας, η παρούσα διπλωματική εργασία καταδεικνύει ότι η Οδηγία CSRD συνιστά έναν θεμελιώδη μηχανισμό θεσμικού και επιχειρησιακού μετασχηματισμού, ο οποίος μετατοπίζει τη βιωσιμότητα από το επίπεδο της εθελοντικής αναφοράς στο πεδίο της δεσμευτικής εταιρικής λογοδοσίας και διακυβέρνησης. Η ενοποίηση των διεθνών προτύπων ISO με τις απαιτήσεις της CSRD αναδεικνύεται ως η πλέον συνεκτική και λειτουργικά βιώσιμη προσέγγιση για την παραγωγή αξιόπιστων, ελέγξιμων και στρατηγικά αξιοποιήσιμων ESG πληροφοριών. Υπό το πρίσμα αυτό, η συμμόρφωση με τη CSRD δεν αποτελεί απλώς κανονιστική υποχρέωση, αλλά κρίσιμο παράγοντα μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας, διοικητικής ωρίμανσης και βιώσιμης επιχειρησιακής αξίας.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

Ανδρεάδου, Ε. (2025). Η Επιρροή του ESG στην Βιώσιμη Ανάπτυξη. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/33922>

Αποστολίδου Χ.Ε (2024). Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) ως Εργαλεία στην Αντίσταση, Προσαρμογή και τον Μετριασμό της Κλιματικής Αλλαγής. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/17052>

Αρζουμανιάν, Χ. (2025). Ο Ρόλος των ESG Κριτηρίων και η Στρατηγική Ανάπτυξης στον Κλάδο του New Space : Συγκριτική Ανάλυση Μικρομεσαίων και Μεγάλων Επιχειρήσεων. (Μεταπτυχ. Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/18733>

Βάγια, Ε. (2022). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Προοπτικές και Εφαρμογή (Corporate social responsibility (CSR) and sustainable development: Prospects and implementation) (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/171917>

Βασικό Υλικό Εκπαίδευσης Πρότυπο ISO 26000 Post Publication Organisation (PPO) (2016) Ανακτήθηκε από: [https://iso26000.info/wp-content/uploads/2016/03/N48-PPO-Protocol\\_BasicTrainingMaterial-1.pdf](https://iso26000.info/wp-content/uploads/2016/03/N48-PPO-Protocol_BasicTrainingMaterial-1.pdf)

Βερανούδης, Μ. Α. (2022). Αξιολόγηση της Ενσωμάτωσης των Νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και η Συμβολή τους στη Βιώσιμη Ανάπτυξη. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/27881>

Βλάχου, Ε. (2024). Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης ως Εργαλεία για την Επίτευξη της Αειφόρου Ανάπτυξης. (Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1118/3/GeorgiadouMariaMsc1997.pdf>

Γεωργιάδου, Μ. (1997). Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης – Κρίσιμοι Παράγοντες Εφαρμογές ISO 14000 στις Ελληνικές Επιχειρήσεις (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: [https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1118/3/Georgiadou MariaMsc1997.pdf](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1118/3/Georgiadou%20MariaMsc1997.pdf)

Δημητρίου, Β. (2024). Ο Δείκτης ESG (Environmental, Social and Governance), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR) και η Βιώσιμη Ανάπτυξη και Διαχείριση του Περιβάλλοντος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις. (Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/212187?lang=el>

Εγχειρίδιο Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, (2021). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας - Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας. Ανακτήθηκε από: <https://modip.uowm.gr/nfe/docs/iso14001.pdf>

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. (2024). Ενεργειακοί Υπεύθυνοι/ες και Εφαρμογή Ενεργειακής Διαχείρισης σύμφωνα με το Πρότυπο ISO 50001 στο Δημόσιο Τομέα. Ανακτήθηκε από: <https://digitalrepository.ekdd.gr/handle/123456789/1013>

Κατηφόρης Ε. (2022). Εκθέσεις βιωσιμότητας Σύγχρονα Εργαλεία για την Υλοποίηση Στρατηγικής Βιώσιμης Ανάπτυξης στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις του Κλάδου Υγείας στην Ελλάδα (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/15041>

Κατσακιώρη, Π. (2025). Χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης στην Ασφάλεια και Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: [file:///D:/Katsakiori\\_tml2312.pdf](file:///D:/Katsakiori_tml2312.pdf)

Κατσούλη Κ. (2023). Τα Νέα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Εκθέσεων ESG (EFRAG ESRS). Grant Thornton. Ανακτήθηκε από: [https://www.grant-thornton.gr/globalassets/\\_markets\\_/grc/media/pdfs/-----esg-efrag-esrs.pdf](https://www.grant-thornton.gr/globalassets/_markets_/grc/media/pdfs/-----esg-efrag-esrs.pdf)

Κοντοδήμου, Ζ. (2021). Συμβολή των Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων και των Διαχειριστών Κεφαλαίων στην Κυκλική Οικονομία και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. (Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/169616>

Λίταινας, Δ. (2025). Διαχείριση Κινδύνων και ESG: Αναγνώριση, Αξιολόγηση και Διαχείριση Εξωτερικών και Εσωτερικών Κινδύνων στις Ελληνικές Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών Επιχειρήσεις, (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/85479/30833.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Μπουκουβάλα, Ι. (2022). Η Εναρμόνιση των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης με τα Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης: Ο Αντίκτυπος στην Απόδοση των Οργανισμών. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/27420>

Οργανίσι, Ε. (2025). Η Εταιρική Διακυβέρνηση στις Εισηγμένες Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (Δ.Ε.Κ.Ο.). (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <http://hdl.handle.net/11615/86320>

Παναγιωτάκος, Α. (2025). E.S.G. Πλαίσιο και Διαχείριση Κινδύνου. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/17861>

Πανταζόπουλος, Κ. (2023). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, θέματα βιωσιμότητας και ESG για την βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/212064>

Σαλτσιδής Α. (2021) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Βιώσιμη Ανάπτυξη Ο ρόλος των Διεθνών Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας ISO στην προώθηση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ. (Πτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/158184>

Σταχούλη, Π. (2024). Ανάπτυξη μεθοδολογικού οδηγού για την εφαρμογή του προτύπου ISO 31000 «Διαχείριση διακινδύνευσης» σε κατασκευαστικές εταιρείες. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/214043>

Σουλιώτης Εμμανουήλ. Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης & Ανάλυση Κύκλου Ζωής) – Σημειώσεις Μαθήματος. Τμήμα Χημικών Μηχανικών Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. <https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/CHEMENG336/%CE%91%CE%9A%CE%96%20%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1.pdf>

Τάμπα, Β. (2025). Ο Ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στη Βιώσιμη Ανάπτυξη και στην Οικονομική Απόδοση των Επιχειρήσεων. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/18614>

Τρανού, Π. (2023). Ο Ρόλος και η Σημαντικότητα των Κριτηρίων ESG στην Επίτευξη Στρατηγικών Στόχων, Μελέτη Περίπτωσης ΟΤΕ Α.Ε. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/16099>

Υφάντη, Γ. (2025). Εξέταση της Σχέσης μεταξύ Βιωσιμότητας και Προτύπων Διαχείρισης: Μελέτη Περίπτωσης – Πανεπιστημίου Πειραιώς. <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/17684/2236.pdf>

Χρυσικός, Ν. (2025). Διοικητική Λογιστική για τη Βιωσιμότητα των Εταιρειών (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/33801>

**ΔΕΗ.** (2024). *Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2023*. Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού Α.Ε.

**Όμιλος TITAN.** (2024). *Έκθεσή Βιώσιμης Ανάπτυξης Ελλάδα 2024*.

**Τράπεζα Πειραιώς.** (2024). *Έκθεση ESG & Βιώσιμης Ανάπτυξης 2023*.

**KPI-KPI.** (2024). *Έκθεση Βιωσιμότητας 2024*.

**Ελληνικά Γαλακτοκομεία Α.Ε.** (2024). *Έκθεση ESG 2024*.

**Εθνική Τράπεζα.** (2024). *Εκθεση ESG 2023*.

**Mytilineos Energy & Metals.** (2024). *Integrated Annual Report 2024*.

**Grant Thornton Greece.** (2023). Τα νέα Ευρωπαϊκά πρότυπα Εκθέσεων ESG (EFRAG ESRS).

ΕΛΟΤ EN ISO 9001. (2015). *Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Απαιτήσεις (ISO 9001:2015)*.  
Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης.

ISO 14001: ΕΛΟΤ EN ISO 14001. (2015). *Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης – Απαιτήσεις και καθοδήγηση για τη χρήση τους*. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης.

TÜV NORD. (2024). *Course Manual: Lead Auditor ISO 9001:2015 (v. 03/2024)*. TÜV HELLAS (TÜV NORD) A.E.

## Ξένη

European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2023). Implementation Guidance on Materiality Assessment (IG 1). [https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment\\_final.pdf](https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf)

International Organization for Standardization. (2018). ISO 50001:2018 The Next Generation of Energy Management. White paper. <https://www.scribd.com/document/432195919/ISO-50001-2018-White-Paper-pdf>

**EFRAG.** (2024). *EFRAG IG 2: Value Chain Implementation Guidance*. European Financial Reporting Advisory Group.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 — Quality management systems — Requirements. ISO\_DIS\_9001.pdf

International Organization for Standardization. ISO 50001 Energy Management Systems <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100400.pdf>

Glaveli N, Alexiou M, Maragos A, Daskalopoulou A and Voulgari V. (2023) Assessing the Maturity of Sustainable Business Model and Strategy Reporting under the CSRD Shadow. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 445. <https://doi.org/10.3390/jrfm16100445>

Lamouille P. (2025). Leadership Accountability in Sustainability Reporting: ESG regulations and requirements are shifting responsibility focus to corporate leadership – but what does that mean for sustainability strategy? APLANET. <https://aplanet.org/resources/leadership-accountability-in-sustainability-reporting/>

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 — Quality management systems — Requirements. ISO\_DIS\_9001.pdf

METLEN Group. Πίνακας δημοσιοποιήσεων Πτυχών ISO 26000 (International Standard [PDF])  
[https://www.metlengroup.com/media/04jfupif/iso\\_26000\\_gr.pdf](https://www.metlengroup.com/media/04jfupif/iso_26000_gr.pdf)

NQA. ISO 50001:2018 NQA-ISO-50001-Implementation-Guide.

Nicolo G, Zampone G, Sannino G, Polcini P,T, (2025). Ready for Change After the Omnibus Package? Early Compliance With the European Sustainability Reporting Standards and Its Key Determinants in the New Regulatory Era  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bse.70054>

Schmuck, R. (2021). Comparison of the ESG Guidelines Used in the European Higher Education Sector with the Principles of the ISO 9001:2015 Quality Management System.  
[https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/intezetek/VSZI/QAS\\_Vol.22\\_No.181\\_April.2021\\_p87-92.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/intezetek/VSZI/QAS_Vol.22_No.181_April.2021_p87-92.pdf)

**Ørsted.** (2025). *Sustainability Report 2023*.

**Volkswagen Group.** (2024). *Sustainability Report 2023*.

**Nestlé.** (2024). *Creating Shared Value and Sustainability Report 2023*.

**Danone.** (2024). *Sustainability Report 2023*.

**Financial Stability Board (FSB).** (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*.

**IFRS Foundation.** (2023). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information & IFRS S2 Climate-related Disclosures*. International Sustainability Standards Board (ISSB).

Full set of GRI Standards - English

## **Ευρωπαϊκή Νομοθεσία-Διαδίκτυο**

European Parliament & Council of the European Union. (2014). Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. Official Journal of the European Union, L 330, 1–<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>

European Parliament & Council of the European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union, L 322, 15-80. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

European Commission. (2021). Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting (COM/2021/189 final).<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189>

Assessing the Maturity of Sustainable Business Model and Strategy Reporting under the CSRD Shadow Journal of Risk and Financial Management, 16(10), 445. <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/10/445>