

2026-02

þý • ã é ä µ á<sup>1 0</sup> ì â ^ » µ<sup>3</sup> ç ç â , ESG<sup>0 ± 1</sup>  
 þý ”<sup>1 ±</sup> æ ¬ ½ µ<sup>1 ±</sup> : — α á<sup>1</sup> à » ® “ á ± ¼ ¼  
 þý<sup>3 1 ±</sup> ’<sup>1</sup> î ã<sup>1 ¼</sup> . <sup>0 ± 1</sup> — ,<sup>1 0</sup> ® • à<sup>1</sup> ç µ<sup>1</sup> á

þý £ ä ± å á ç à ç í » ç å , ‘ æ á ç ’ - ä .

þý œ µ ä ± à ä å ç<sup>1 ± 0</sup> ì á ì<sup>3</sup> á ± ¼ ¼ ± ä ä · ½ •<sup>3 0</sup> » · ¼ ± ä ç » ç<sup>3 1 0</sup> ® › ç<sup>3 1</sup> ä ä<sup>1 0</sup> ® <sup>0 ± 1</sup> ä ± § á · ¼  
 þý £ ç ç » ® ÿ<sup>1 0</sup> ç ½ ç ¼<sup>1 0</sup> î ½ • à<sup>1</sup> ä ä · ¼ î ½ <sup>0 ± 1</sup> ”<sup>1</sup> ç<sup>- 0</sup> · ä · ä , ± ½ µ à<sup>1</sup> ä ä ® ¼<sup>1</sup> ç • µ ¬ à ç »<sup>1</sup> ä

<http://hdl.handle.net/11728/13356>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης  
και Πληροφορικής**

**Εσωτερικός Έλεγχος, ESG και Διαφάνεια: Η  
Τριπλή Γραμμή Άμυνας για Βιώσιμη και Ηθική  
Επιχειρηματικότητα**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΑΦΡΟΔΙΤΗ  
ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΦΑΡΜΑΚΗ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ/2026**



**Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης  
και Πληροφορικής**

**Εσωτερικός Έλεγχος, ESG και Διαφάνεια: Η  
Τριπλή Γραμμή Άμυνας για Βιώσιμη και Ηθική  
Επιχειρηματικότητα**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς  
απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην  
Εγκληματολογική Λογιστική**

**Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

**ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΦΑΡΜΑΚΗ,  
ΑΝΔΡΟΝΙΚΗ ΚΑΤΑΡΑΧΙΑ, ΗΛΕΚΤΡΑ ΠΙΤΟΣΚΑ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ/2026**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Αφροδίτη Σταυροπούλου, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## Σελίδα Εγκυρότητας

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή:** Αφροδίτη Σταυροπούλου

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:** Εσωτερικός Έλεγχος, ESG και Διαφάνεια: Η

Τριπλή Γραμμή Άμυνας για Βιώσιμη και Ηθική Επιχειρηματικότητα

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 20/2/2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων: Πολυτίμη Φαρμάκη.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ανδρονίκη Καταραχιά

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ηλέκτρα Πιτόσκα

### ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Αφροδίτη Σταυροπούλου, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «*Εσωτερικός Έλεγχος, ESG και Διαφάνεια: Η Τριπλή Γραμμή Άμυνας για Βιώσιμη και Ηθική Επιχειρηματικότητα*», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

### **Η Δηλούσα**

Αφροδίτη Σταυροπούλου

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Ευρετήριο Πινάκων και Διαγραμμάτων .....	8
Εισαγωγή .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρητική Θεμελίωση / Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	11
1.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στη σύγχρονη εταιρική διακυβέρνηση .....	11
1.2 Η έννοια των ESG (Environmental, Social, Governance) και ο ρόλος τους στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα .....	14
1.2.1 Περιβαλλοντική Διάσταση (Environmental).....	15
1.2.2 Κοινωνική Διάσταση (Social).....	15
1.2.3 Διακυβέρνηση (Governance).....	16
1.3 Κίνδυνοι ESG (Environmental Risk, Social Risk, Governance Risk) .....	16
1.4 Ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο.....	17
1.4.1 NFRD- Non-Financial Reporting Directive .....	17
1.4.2 CSRD- Corporate Sustainability Reporting Directive .....	18
1.4.3 ESRS- European Sustainability Reporting Standards .....	19
1.4.4 EU Taxonomy Regulation.....	20
1.4.5 Greenwashing .....	20
1.5 Η Διαφάνεια ως παράγοντας βιωσιμότητας- Έκθεση βιωσιμότητας .....	21
1.6 Σημασία των κριτηρίων ESG για οργανισμούς και επενδυτές .....	24
1.7 Προκλήσεις στην υιοθέτηση των ESG .....	25
1.8 ESG, Εσωτερικός Έλεγχος και Διαφάνεια .....	26
1.9 Αλληλεξάρτηση Εσωτερικού ελέγχου και ESG .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μελέτη περιπτώσεων .....	30
2.1 Εταιρικό προφίλ.....	30

2.2 Βιωσιμότητα .....	31
2.3 Παγκόσμιοι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Έρευνα .....	38
3.1 Μεθοδολογία Έρευνας .....	38
3.2 Σχεδιασμός Ερευνητικού Μοντέλου .....	39
3.3 Ερευνητικά Εργαλεία .....	40
3.4 Παρουσίαση δεδομένων /Αποτελέσματα .....	41
3.5 Συμπεράσματα .....	48
Επίλογος .....	51
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' – Ερωτηματολόγιο .....	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' – Βιβλιογραφία .....	60

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μία προσπάθεια προσέγγισης και συσχέτισης τριών όρων οι οποίοι φαινομενικά είναι ασύνδετοι. Οι όροι αυτοί είναι ο «Εσωτερικός Έλεγχος», τα πρότυπα ESG (environment, social, governance) και η «Διαφάνεια». Στο πρώτο κεφάλαιο έχει γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης των εννοιών αυτών, βασιζόμενη σε βιβλιογραφία κατ' εξοχήν ξενόγλωσση. Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται μία αληθινή μελέτη περίπτωσης που έχει ενσωματώσει επιτυχώς τα ESG στην ευρύτερη στρατηγική της και στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της εργασίας.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο διαμοιράστηκε σε στελέχη και εσωτερικούς ελεγκτές ενός μεγάλου ομίλου που δραστηριοποιείται στην μεταλλουργία. Εν συντομία τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, συμβαδίζουν με τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε και αναφέρουν συνοπτικά πώς τα στελέχη θεωρούν εξαιρετικά σημαντική την ενσωμάτωση των ESG στην ευρύτερη στρατηγική, ωστόσο ακόμα η υιοθέτησή τους βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο. Παράλληλα, στο κομμάτι του εσωτερικού ελέγχου προέκυψε πως αναμένεται να μεταβληθεί ο παραδοσιακός ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή σε στρατηγικό σύμβουλο του κάθε οργανισμού και ότι η ενσωμάτωση των ESG στο έργο του εσωτερικού ελέγχου παραμένει μία ακόμα πρόκληση, καθώς υπάρχουν μεταξύ άλλων, υψηλές απαιτήσεις σε χρηματικούς και ανθρώπινους πόρους. Ωστόσο, είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι ενώ τα ESG έχουν ήδη ξεκινήσει να ενσωματώνονται στις μεγάλες εταιρείες, υπάρχουν σημαντικές δυσχέρειες στην υιοθέτησή τους από μικρότερους οργανισμούς.

Κλείνοντας, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ενσωμάτωση των ESG στο έργο του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να δράσει ως ένα προληπτικό μέτρο για την ενίσχυση και διασφάλιση της διαφάνειας σε έναν οργανισμό.

## **Abstract**

This thesis seeks to explore and interrelate three concepts that may initially appear unrelated: Internal Audit, Environmental, Social and Governance (ESG) standards, and Transparency. The first chapter provides a conceptual overview of these notions, drawing primarily on international academic literature. The second chapter presents a real-life case study of an organization that has successfully integrated ESG principles into its overall corporate strategy. The third and final chapter outlines the empirical research conducted for the purposes of this study.

The research was carried out through a structured questionnaire distributed to executives and internal auditors of a large industrial group operating in the metallurgy sector. The findings of the study are largely consistent with the existing literature and indicate that management perceives the integration of ESG principles into corporate strategy as highly important; however, their adoption remains at an early stage. Furthermore, the results suggest that the traditional role of the internal auditor is expected to evolve into that of a strategic advisor within the organization. At the same time, the incorporation of ESG considerations into internal audit activities continues to pose significant challenges, particularly due to increased demands for financial and human resources.

Finally, while ESG frameworks are already being implemented by large corporations, substantial difficulties persist for smaller organizations. Overall, the thesis concludes that integrating ESG principles into internal audit functions can serve as a preventive mechanism for enhancing and safeguarding organizational transparency.

### **Λέξεις κλειδιά:**

Εσωτερικός Έλεγχος, ESG, Διαφάνεια, Προκλήσεις, Αναφορές

## Ευρετήριο Πινάκων και Διαγραμμάτων

Εικόνα 1 – Συνοπτική παρουσίαση Metlen (Metlen Energy & Metals, 2025) .....	30
Εικόνα 2 – Παγκόσμιοι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (inAction for a better world, 2019) .....	32
Εικόνα 3 – Ταξινόμηση Παγκόσμιων Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης .....	33
Εικόνα 4 – Δείκτες αξιολόγησης και βιωσιμότητας (Metlen Energy & Metals, 2024) .....	37
Γράφημα 5 - Σημαντικότητα ESG στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα .....	42
Γράφημα 6 - Ρόλος ESG στην αξιολόγηση μελλοντικής επένδυσης .....	43
Γράφημα 7 - Ενσωμάτωση ESG στην ευρύτερη στρατηγική .....	44
Γράφημα 8 - Κάτοχοι πιστοποιήσεων σχετικές με τα ESG .....	45
Γράφημα 9 - Διαφοροποίηση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή .....	46
Γράφημα 10 - Προκλήσεις ενσωμάτωσης ESG στον Εσωτερικό Έλεγχο .....	47
Γράφημα 11 - Συμμετοχή του Εσωτερικού Ελεγκτή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων .....	48

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αποτελεί μία προσπάθεια συσχέτισης του Εσωτερικού Ελέγχου, των προτύπων ESG και της Διαφάνειας. Οι όροι αυτοί αν και εξ' αρχής φαίνονται ασύνδετοι, παρά ταύτα με την εξέλιξη της μελέτης αυτής θα παρουσιαστεί ο τρόπος με το οποίο συνδέονται. Το θέμα της εργασίας είναι εξαιρετικά επίκαιρο, καθώς η υιοθέτηση των ESG από τις μεγάλες εταιρείες έγινε απαιτητή τα τελευταία χρόνια και συνεπώς οι μελέτες που έχουν γίνει για αυτά είναι περιορισμένες. Ακόμα λιγότερες είναι οι μελέτες που συσχετίζουν τα ESG με τον Εσωτερικό Έλεγχο και αυτό ήταν το έναυσμα της αρχικής ιδέας.

Από τη μελέτη της σύγχρονης ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας προέκυψε ότι οι επενδυτές, στη διαδικασία αξιολόγησης μίας επικείμενης νέας επένδυσης λαμβάνουν υπόψη και το βαθμό ενσωμάτωσης των ESG στον υπό αξιολόγηση οργανισμό. Παράλληλα, εντός του εκάστοτε οργανισμού τα στελέχη και οι υπεύθυνοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, συνυπολογίζουν στην αξιολόγηση κινδύνων και τους κινδύνους ESG, ενώ προκύπτει ότι θα υπάρξει ενσωμάτωσή τους και στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών. Κατά συνέπεια, θα υπάρξει μελλοντικά διαφοροποίηση στον παραδοσιακό ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή και θα μετατραπεί από αρμόδιος παροχής διασφάλισης για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, σε στρατηγικό σύμβουλο που συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Παρόλα αυτά, όπως αναφέρεται στην πλειονότητα των ερευνών, η υιοθέτηση των ESG παρουσιάζει και αρκετές δυσχέρειες όπως είναι οι αυξημένες ανάγκες σε χρηματικούς πόρους και ανάγκη εύρεσης εξειδικευμένων στελεχών, που σε συνδυασμό και με την έλλειψη οργανωμένου κανονιστικού πλαισίου καθιστά την ενσωμάτωση των ESG σε όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους εξαιρετικά αμφίβολη.

Εν συντομία, στην παρακάτω εργασία θα παρουσιαστεί αρχικά μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από τα ESG και τον εσωτερικό έλεγχο και θα γίνει αναφορά στη σημασία των ESG στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα και στις προκλήσεις που εμφανίζονται. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθεί μία πραγματική μελέτη περίπτωσης, ως προς την υιοθέτηση των ESG από έναν ελληνικό βιομηχανικό όμιλο που δραστηριοποιείται στον κλάδο της μεταλλουργίας και της ενέργειας. Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα

αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Το ερωτηματολόγιο αποσκοπούσε στην προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα στελέχη ενός μεγάλου ελληνικού ομίλου τα ESG και στην αξιολόγηση του βαθμού ενσωμάτωσής τους στο έργο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρητική Θεμελίωση / Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

## 1.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στη σύγχρονη εταιρική διακυβέρνηση

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (The Institute of Internal Auditors, n.d.) ο Εσωτερικός Έλεγχος ορίζεται ως: *«Μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και παροχής συμβουλών που αποσκοπεί στην προσθήκη αξίας και στη βελτίωση των λειτουργιών ενός οργανισμού, βοηθώντας έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, με την εφαρμογή μιας συστηματικής, πειθαρχημένης προσέγγισης για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και διακυβέρνησης.»* Ο ορισμός αυτός συνοψίζει μέσα σε λίγες γραμμές όλη την ουσία του Εσωτερικού Ελέγχου και τη συμβολή του σε έναν οργανισμό. Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου σε έναν οργανισμό είναι πολυσχιδής. Από τη μία πλευρά προσφέρει διασφάλιση ότι ο οργανισμός λειτουργεί τηρώντας τις πολιτικές και τις διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί και από την άλλη προσφέρει συμβουλευτικό έργο στα σημεία που μπορεί να συμβάλλει. Με αυτόν τον τρόπο προκύπτει, όπως αναφέρεται και στον ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, η συμβολή του στην προσθήκη αξίας και στην αρωγή προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου στην προσθήκη αξίας στον οργανισμό δεν είχε αναγνωριστεί από τις απαρχές της ενσωμάτωσης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στους οργανισμούς. Παλαιότερα, σύμφωνα με τους (Robert, B. J., & Korolo, E. O., 2023) υπήρχε η αντίληψη ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία λειτουργία παρακολούθησης που δρα ως μία «εσωτερική αστυνομία στον οργανισμό». Σε πολλές περιπτώσεις βέβαια αυτό το φαινόμενο παρατηρείται και σε σύγχρονους οργανισμούς οι οποίοι δεν έχουν αντιληφθεί επαρκώς το βαθμό συμβολής του Εσωτερικού Ελέγχου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Παρόλα αυτά, λαμβάνοντας ως έναυσμα τα παγκόσμια οικονομικά σκάνδαλα που ταρακούνησαν την οικονομία και είχαν ως βασική αιτία το ανεπαρκές σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης και λογοδοσίας που είχε υιοθετηθεί από τους εν λόγω οργανισμούς, η αντίληψη για τον Εσωτερικό Έλεγχο έχει πλέον τροποποιηθεί. Ολοένα και περισσότερα διοικητικά στελέχη έχουν στραφεί προς τους Εσωτερικούς Ελεγκτές για την παροχή τόσο διαβεβαιωτικού όσο και συμβουλευτικού έργου σε θέματα

πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και λογοδοσίας, εμπλέκοντάς τους έτσι και με θέματα διαχείρισης κινδύνων. Συνεπώς ο Εσωτερικός Έλεγχος παίζει μείζονα ρόλο στην παρακολούθηση του προφίλ κινδύνου του οργανισμού και στον εντοπισμό τομέων που χρήζουν βελτίωσης.

Ωστόσο πέρα από την προσθήκη αξίας και τη συμβολή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ο Εσωτερικός Έλεγχος, σύμφωνα με τα νέα Παγκόσμια Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (The Institute of Internal Auditors, 2024) βελτιώνει τον οργανισμό σε θέματα διαχείρισης κινδύνων, διακυβέρνησης, διαδικασιών ελέγχου, λήψης στρατηγικών αποφάσεων και αξιοπιστίας του οργανισμού από τους εταίρους του, όπως είναι οι μέτοχοι, οι τράπεζες, οι εργαζόμενοι κ.ο.κ. Για να μπορέσει ο Εσωτερικός Έλεγχος να εκπληρώσει το σκοπό του, θα πρέπει να είναι όπως αναφέρεται και στον ορισμό του ανεξάρτητος. Η ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τα νέα Παγκόσμια Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου <sup>(2)</sup> διασφαλίζεται μέσω της γραμμής αναφοράς του. Ο επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου έχει άμεση γραμμή αναφοράς στην Επιτροπή Ελέγχου και όπου δεν υφίσταται Επιτροπή, στο Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου από τα υπόλοιπα τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού, επιτρέποντας την εκπλήρωση του σκοπού του χωρίς παρεμβάσεις τρίτων.

Λαμβάνοντας υπόψη το νευραλγικό ρόλο που έχει ένας Εσωτερικός Ελεγκτής στην ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού, είναι σκόπιμο να γίνει μία σύντομη αναφορά στις βασικές αρχές για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου. Σύμφωνα με τα νέα Παγκόσμια Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να επιδεικνύει ακεραιότητα, ειλικρίνεια και επαγγελματικό θάρρος. Ειδικά η τελευταία έννοια ενσωματώθηκε για πρώτη φορά στα νέα πρότυπα και αναφέρεται στην ικανότητα που πρέπει να επιδεικνύει ο κάθε Εσωτερικός Ελεγκτής να αποκαλύπτει όλα τα σημαντικά γεγονότα που έχει εντοπίσει και ενδέχεται να έχουν ουσιώδη αντίκτυπο στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, καθώς και να εκφράζουν ελεύθερα το σκεπτικισμό ή την αντίθετη άποψή τους όταν και αν υφίσταται. Επιπροσθέτως, ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να κατανοεί και να συμμορφώνεται με τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας του οργανισμού και να επιδεικνύει μία συμπεριφορά νόμιμη και ηθική. Παράλληλα ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει να κατέχει επαγγελματική επάρκεια και να αναζητά τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, να ασκεί δέουσα επαγγελματική επιμέλεια και να δρα με αντικειμενικότητα και

εμπιστευτικότητα, καθώς κατά την άσκηση του έργου του λαμβάνει στην κατοχή του ευαίσθητες πληροφορίες για τον εκάστοτε οργανισμό και τους εργαζομένους.

Στον ορισμό του Εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται και η έννοια της διακυβέρνησης. Η διακυβέρνηση, ή όπως αναφέρεται στα περισσότερα επιστημονικά άρθρα η Εταιρική Διακυβέρνηση, περιλαμβάνει το σύνολο των σχέσεων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στη Διοίκηση, τους εργαζομένους και τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού (ΟΟΣΑ, 2023). Η Εταιρική Διακυβέρνηση καθορίζει τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται από τον οργανισμό για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, διασφαλίζοντας έτσι τη συμμόρφωση με τους κανόνες, προστατεύοντας τους επενδυτές και ενισχύοντας την αξιοπιστία του οργανισμού.

Οι (Bagh, T., Hunjra, A. I., & Corbet, S., 2025) υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα υιοθέτησης των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης από τους οργανισμούς, ώστε να μπορέσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες που ενδέχεται να παρουσιαστούν. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η υιοθέτηση «καλών πρακτικών» που σχετίζονται με την Εταιρική Διακυβέρνηση ενεργούν ως μία διασφάλιση προς τους επενδυτές ότι ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από διαφανείς πρακτικές και συνεπώς μπορούν να επενδύσουν σε αυτόν με μεγαλύτερη ασφάλεια και εμπιστοσύνη. Με αυτόν τον τρόπο η δομημένη Εταιρική Διακυβέρνηση μετατρέπεται σε ένα στρατηγικό πλεονέκτημα του οργανισμού, που του επιτρέπει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Τέλος, προκύπτει ότι η υιοθέτηση ενός πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης ενθαρρύνει και υποστηρίζει τη βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα του οργανισμού, καθώς έχει παρατηρηθεί ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον των επενδυτών προς οργανισμούς που προάγουν και λειτουργούν με γνώμονα τη βιωσιμότητα, καθιστώντας τους έτσι καταλληλότερους και ασφαλέστερους για μακροπρόθεσμες επενδύσεις (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

Κλείνοντας, ο Εσωτερικός Έλεγχος και η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι δύο πυλώνες αλληλένδετοι που αμφότεροι ενισχύουν τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τη βιώσιμη ανάπτυξη ενός οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο ρόλο και τις λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου συμπεριλαμβάνεται και η αξιολόγηση του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης που έχει υιοθετηθεί από τον οργανισμό (OECD, 2023). Με αυτόν τον τρόπο, ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστο

κομμάτι της Εταιρικής Διακυβέρνησης, παρέχοντας εύλογη διασφάλιση ότι οι «καλές πρακτικές» Εταιρικής Διακυβέρνησης εφαρμόζονται επαρκώς και αποτελεσματικά από τον οργανισμό.

## **1.2 Η έννοια των ESG (Environmental, Social, Governance) και ο ρόλος τους στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα**

Σε μία εποχή όπου η προστασία του περιβάλλοντος, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ο σεβασμός και η διαφάνεια τίθενται διαρκώς υπό αμφισβήτηση, οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν έρθει αντιμέτωποι με μία έννοια που συνοψίζει όλα τα παραπάνω και οδηγεί στη δημιουργία ενός βιώσιμου οργανισμού που δραστηριοποιείται με διαφάνεια και συνέπεια στις δεσμεύσεις του.

Η έννοια αυτή εν συντομία αναφέρεται ως ESG και προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Environment, Social και Governance ή όπως αποδίδονται στα ελληνικά η Περιβαλλοντική διάσταση, η Κοινωνική διάσταση και η διάσταση της Διακυβέρνησης. Με μία πρώτη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι η περιβαλλοντική διάσταση απεικονίζει τη δέσμευση του οργανισμού στη διαχείριση φυσικών πόρων και την προστασία του περιβάλλοντος, η κοινωνική διάσταση επικεντρώνεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται τόσο εντός του οργανισμού, όσο και σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο, προωθώντας την κοινωνική ευημερία και τέλος η διακυβέρνηση εστιάζει στη διαφάνεια και τη συμμόρφωση του οργανισμού με τις πολιτικές του (Chen, 2024).

Αν και ο όρος ESG φαίνεται αρκετά σύγχρονος και επίκαιρος, εντούτοις είχε ξεκινήσει να διαμορφώνεται από το 19ο αιώνα, όπου τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων επηρέαζαν κοινωνικές παράμετροι (Eccles, Lee, & Strohle, 2019). Παρόλα αυτά επίσημα σαν όρος τα ESG παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά το 2004 σε μια έκθεση του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), Global Compact (2004) με τίτλο «*Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*» (United Nations Global Compact & Financial Sector Initiative, 2004), στην οποία ο πρώην Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ προέτρεψε τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να αναπτύξουν κατευθυντήριες γραμμές και συστάσεις αναφορικά με το βέλτιστο τρόπο ενσωμάτωσης των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και εταιρικών θεμάτων διακυβέρνησης στις συνήθεις πρακτικές λήψης επενδυτικών αποφάσεων.

### **1.2.1 Περιβαλλοντική Διάσταση (Environmental)**

Η κλιματική αλλαγή, η υπερεκμετάλλευση των φυσικών πόρων και η ρύπανση του περιβάλλοντος, έχουν καταστήσει την εταιρική περιβαλλοντική ευθύνη αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής και βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών. Οι οργανισμοί κάνουν ολοένα και μεγαλύτερες προσπάθειες να μειώσουν το αποτύπωμά τους στο περιβάλλον μέσω της ελαχιστοποίησης κατανάλωσης πόρων, της δημοσιοποίησης πληροφοριών της αγοράς και καταλόγων εκπομπών τοξικών ουσιών και της διαμόρφωσης πράσινων σχεδίων εξοικονόμησης ενέργειας (Wang & Li, 2024).

Η εταιρική περιβαλλοντική ευθύνη, σύμφωνα με τους (Wang & Li, 2024), μπορεί να επηρεάσει με θετικό τρόπο τη λειτουργία και την κερδοφορία ενός οργανισμού, βελτιώνοντας τη φήμη του και δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Παράλληλα, μέσω της υιοθέτησης εταιρικής περιβαλλοντικής ευθύνης, ο οργανισμός είναι πιο ελκυστικός σε επενδύσεις, υιοθετώντας καινοτομίες που ενισχύουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος και την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία. Επιπροσθέτως, με την ενσωμάτωση «πράσινων» καινοτομιών επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση ενέργειας, η αποτροπή μόλυνσης του περιβάλλοντος, η ανακύκλωση προϊόντων και μη τοξική παραγωγική διαδικασία.

### **1.2.2 Κοινωνική Διάσταση (Social)**

Η δεύτερη διάσταση, και ίσως η δυσκολότερο μετρήσιμη από τις τρεις, είναι η κοινωνική διάσταση των ESG κριτηρίων. Σε αυτή τη διάσταση γίνεται κυρίως λόγος σε εργασιακά θέματα, ανθρώπινα δικαιώματα, διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας, ισότητα και βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, πραγματοποιείται μία προσπάθεια μέτρησης και αξιολόγησης του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός αλληλεπιδρά και διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και τους πελάτες, με απώτερο στόχο την προώθηση της κοινωνικής ευημερίας (Chen, 2024).

Έχει αποδειχθεί ότι οργανισμοί που υιοθετούν μέτρα σχετιζόμενα με την κοινωνική διάσταση, έχουν βελτιωμένες σχέσεις μεταξύ μετόχων και οργανισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί οι επενδυτές και τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη, θέλουν να επενδύουν σε οργανισμούς που προτάσσουν την κοινωνική συνοχή και ευημερία και

αποσκοπούν στην ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων σεβόμενοι τα αναφαίρετα δικαιώματά τους (Wang & Li, 2024). Η άποψη αυτή ενισχύεται και από τους (Radzi, Hamid & Ismail, 2023), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της οικονομικής επιτυχίας ενός οργανισμού και της κοινωνικής υπευθυνότητας που έχει υιοθετήσει. Επιπροσθέτως, υπογραμμίζεται ότι με την υιοθέτηση κοινωνικής υπευθυνότητας, αυξάνεται η αξιοπιστία και η «νομιμότητα» ενός οργανισμού οδηγώντας σε σημαντική μείωση του οικονομικού ρίσκου και συνεπώς σε αύξηση του πλούτου των μετόχων και επενδυτών.

### **1.2.3 Διακυβέρνηση (Governance)**

Η τρίτη και τελευταία διάσταση στην αξιολόγηση των ESG είναι η διακυβέρνηση. Η διακυβέρνηση σαν όρος αναφέρεται στον τρόπο που οργανώνεται, διοικείται και ελέγχεται ένας οργανισμός και περιλαμβάνει το σύνολο των πολιτικών, διαδικασιών και μηχανισμών που ακολουθούνται και διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός λειτουργεί με βασικό γνώμονα τη διαφάνεια και την ηθική.

Ομοίως με τις άλλες δύο διαστάσεις (περιβαλλοντική και κοινωνική), ένας οργανισμός που διαθέτει ένα οργανωμένο πλαίσιο διακυβέρνησης, αποτελεί πόλο έλξης για τους υποψήφιους επενδυτές. Αυτό συμβαίνει γιατί ένας οργανισμός που διαθέτει οργανωμένο σύστημα διακυβέρνησης είναι σε θέση να εξασφαλίσει ότι υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός αρμοδιοτήτων, εξουσιών και διαδικασίες λήψης αποφάσεων τα οποία εγγυώνται τη διαφάνεια στις δραστηριότητες και αποφάσεις των αρμοδίων στελεχών (Chen, 2024). Κάποιοι από τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διακυβέρνηση ενός οργανισμού είναι η ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου, η ύπαρξη ανεξάρτητων επιτροπών, η τακτική δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων, επαρκείς εσωτερικοί και εξωτερικοί έλεγχοι και η ενεργή συμμετοχή των επενδυτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### **1.3 Κίνδυνοι ESG (Environmental Risk, Social Risk, Governance Risk)**

Οι κίνδυνοι ESG αναφέρονται στους κινδύνους που απορρέουν παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση και ενδέχεται να επηρεάσουν ουσιαστικά τη χρηματοοικονομική απόδοση, τη φήμη και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού.

Αρχικά, οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες που ενδεικτικά είναι ρύπανση του περιβάλλοντος, διαχείριση αποβλήτων, εκπομπές αερίων, εξάντληση φυσικών πόρων και ενεργειακών αποθεμάτων καθώς και φυσικοί κίνδυνοι όπως είναι οι φυσικές καταστροφές (Boiral, O., Brotherton, M. C., Talbot, D., & Guillaumie, L., 2024). Εν συνεχεία, οι κοινωνικοί κίνδυνοι ανήκουν σε ένα ευρύτερο φάσμα, ωστόσο θα μπορούσαν να εντοπιστούν κάποιες βασικές κατηγορίες που είναι οι ανισότητες και οι διακρίσεις, οι παραβιάσεις δικαιωμάτων για κατάλληλες συνθήκες εργασίας (υγιεινή και ασφάλεια), η έλλειψη διαφορετικότητας και ζητήματα ποιότητας προϊόντων. Τέλος, οι κίνδυνοι διακυβέρνησης αφορούν κατά βάση τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός και περιέχουν δυσχέρειες στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και επενδυτών, την ελλιπή κάλυψη των υποχρεώσεων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και την αμφισβήτηση ηθικής συμπεριφοράς από διοικητικά στελέχη η οποία περιλαμβάνει φαινόμενα δωροδοκίας και απουσία διαφάνειας.

Οι οργανισμοί, στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, έχουν ξεκινήσει να αναπτύσσουν πλαίσια διαχείρισης κινδύνων ESG, αναγνωρίζοντας σε πρώτο βαθμό τους κινδύνους και τις απειλές στις οποίες εκτίθεται ο οργανισμός. Έπειτα εφαρμόζονται μέτρα πρόληψης ή και διαχείρισης των κινδύνων αυτών και τέλος αναπτύσσονται εργαλεία που υποστηρίζουν τη διαχείριση των κινδύνων αυτών (Boiral et al., 2024).

## **1.4 Ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο**

### **1.4.1 NFRD- Non-Financial Reporting Directive**

Η υιοθέτηση του κανονιστικού και θεσμικού πλαισίου αναφορικά με τα ESG είναι σε σχετικά αρχικό στάδιο, ωστόσο με την πάροδο των ετών ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις βρίσκονται υπόχρεες σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά στην Ευρώπη παρατηρήθηκε ένα αρκετά οργανωμένο πλαίσιο γύρω από τα ESG με την «Οδηγία για τη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (NFRD)» που απαιτούσε από τους οργανισμούς να δημοσιοποιήσουν πληροφορίες σχετικές με την προστασία του περιβάλλοντος, την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την ευημερία των εργαζομένων. Η οδηγία αυτή ήταν υποχρεωτική και αφορούσε μεγάλες εταιρίες δημοσίου ενδιαφέροντος. Ωστόσο, με την πάροδο των ετών η «Οδηγία για τη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (NFRD)», η οποία ίσχυε από το 2014,

αντικαταστάθηκε από την Οδηγία για την εταιρική βιωσιμότητα (CSRD- Corporate Sustainability Reporting Directive)».

#### **1.4.2 CSRD- Corporate Sustainability Reporting Directive**

Η «Οδηγία για την εταιρική βιωσιμότητα (CSRD- Corporate Sustainability Reporting Directive)», στοχεύει στην ενίσχυση και τυποποίηση της υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω της επιβολής απαιτήσεων γνωστοποίησης για οργανισμούς εντός αλλά και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης που πραγματοποιούν έσοδα άνω των 150 εκατομμυρίων ευρώ στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Operato, L., Gallo, A., Marino, E. A. E., & Mattioli, D. (2025)). Κινητήριο δύναμη για τη θέσπιση της οδηγίας αυτής είναι η διασφάλιση της διαφάνειας, της αξιοπιστίας και της δυνατότητας συγκρισιμότητας των πληροφοριών οι οποίες δημοσιοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Η «Οδηγία για την εταιρική βιωσιμότητα (CSRD- Corporate Sustainability Reporting Directive)», καθιστά υπόχρεες για συμμόρφωση σε πρώτο χρόνο τις μεγάλες επιχειρήσεις με δραστηριοποίηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση εφόσον πληρούν δύο από τα ακόλουθα κριτήρια:

- περισσότερους από 250 εργαζομένους,
- κύκλο εργασιών άνω των 40 εκατ. ευρώ,
- σύνολο ενεργητικού άνω των 20 εκατ. ευρώ.

Σε δεύτερο χρόνο θα επεκταθεί η υποχρεωτικότητα συμμόρφωσης σε εισηγμένες μεσαίες επιχειρήσεις, εφόσον πληρούν δύο από τα ακόλουθα κριτήρια:

- λιγότερους από 250 εργαζόμενους,
- κύκλο εργασιών κάτω των 40 εκατ. ευρώ,
- σύνολο ενεργητικού κάτω των 20 εκατ. ευρώ.

Τέλος, οι μη εισηγμένες μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζόμενους και κάτω από 2 εκατ. ευρώ κύκλο εργασιών δεν υποχρεούνται να εφαρμόσουν την οδηγία αυτή, ωστόσο συχνά δέχονται έμμεσες πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Παρόλα αυτά, η κεντρική έννοια που εισάγεται με την οδηγία αυτή είναι η έννοια της «διπλής ουσιαστικότητας». Όπως αναφέρει και ο (Mezzanotte, 2025) μέχρι πρότινος οι επιχειρήσεις καθόριζαν το επίπεδο της ουσιαστικότητας, ώστε να αποφασίσουν ποιες πληροφορίες θα πρέπει να συμπεριληφθούν στις οικονομικές

καταστάσεις. Ωστόσο, με τη νέα Οδηγία για την εταιρική βιωσιμότητα, εισάγεται η έννοια της «διπλής ουσιαστικότητας», σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες θα πρέπει να αναφέρουν τόσο το τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητές τους επηρεάζουν το περιβάλλον και την κοινωνία, όσο και τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι βιωσιμότητας επηρεάζουν την οικονομική τους κατάσταση.

### **1.4.3 ESRS- European Sustainability Reporting Standards**

Στο πλαίσιο της «Οδηγίας για την εταιρική βιωσιμότητα (CSRD- Corporate Sustainability Reporting Directive)», έχουν θεσπιστεί τα ESRS Standards (European Sustainability Reporting Standards), τα οποία μεταφράζονται ως τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας, καθορίζοντας τον τρόπο και τις πληροφορίες που θα πρέπει να αναφέρουν οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο της CSRD, με απώτερο στόχο οι πληροφορίες που δημοσιεύονται από τις επιχειρήσεις να είναι αξιόπιστες, συγκρίσιμες, κατανοητές και επαληθεύσιμες (Filho, W. L., Wall, T. et al., 2025). Τα πρότυπα αυτά δεν αποτελούν αυτούσια υποχρεωτική οδηγία ή κανονισμό, ωστόσο γίνονται υποχρεωτικά στο πλαίσιο εφαρμογής της «Οδηγίας για την εταιρική βιωσιμότητα (CSRD- Corporate Sustainability Reporting Directive) ».Οι επιχειρήσεις καλούνται να δημοσιοποιήσουν πληροφορίες που σχετίζονται με κλιματικούς παράγοντες (μετριασμός της κλιματικής αλλαγής, προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, ρύπανση), με κοινωνικούς παράγοντες (ίσες ευκαιρίες, συνθήκες εργασίας, σεβασμός των αρχών που ενσωματώνονται στο Διεθνές Χάρτη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων) και με παράγοντες διακυβέρνησης (λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας, έλεγχος και διαχείριση κινδύνων, ηθική στο πλαίσιο της οργανωτικής κουλτούρας). Τέλος είναι εξαιρετικά σημαντικό να αναφερθεί ότι από την έρευνα που διεξήγαγαν οι (Filho, W. L., Wall, T. et al., 2025) προέκυψε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις που είχαν ήδη εμπλακεί με άλλα πρότυπα όπως GRI και TCFD, μπορούν να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη ευκολία στις απαιτήσεις των Ευρωπαϊκών Προτύπων Αναφοράς Βιωσιμότητας σε σύγκριση με μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις που παρουσιάζουν δυσκολίες στην ενσωμάτωση των νέων αυτών απαιτήσεων.

#### **1.4.4 EU Taxonomy Regulation**

Η EU Taxonomy, ή όπως αναφέρεται στα ελληνικά «Ευρωπαϊκή Ταξινόμια Βιώσιμων Δραστηριοτήτων», είναι ένα ευρωπαϊκό πλαίσιο που καθορίζει ποιες οικονομικές δραστηριότητες θεωρούνται περιβαλλοντικά βιώσιμες. Στην πραγματικότητα αποτελεί έναν ευρωπαϊκό κανονισμό, ο οποίος έχει εφαρμογή στους «*συμμετέχοντες στις χρηματοπιστωτικές αγορές ή στους εκδότες όσον αφορά χρηματοπιστωτικά προϊόντα ή εταιρικά ομόλογα τα οποία διατίθενται ως περιβαλλοντικά βιώσιμα, σε συμμετέχοντες στις χρηματοπιστωτικές αγορές οι οποίοι διαθέτουν χρηματοπιστωτικά προϊόντα και σε επιχειρήσεις που υπόκεινται στην υποχρέωση δημοσίευσης μη χρηματοοικονομικής κατάστασης ή ενοποιημένης μη χρηματοοικονομικής κατάστασης*» (European Parliament & Council of the European Union, 2020).

Οι βασικοί στόχοι του πλαισίου αυτού είναι η ενθάρρυνση και διευκόλυνση των βιώσιμων επενδύσεων, η θεσμική καθοδήγηση των επενδυτών σχετικά με τον εντοπισμό βιώσιμων επενδύσεων και η υποστήριξη της μετάβασης σε μια πράσινη και κλιματικά ουδέτερη οικονομία. Τα αποτελέσματα της έρευνας των (Bassen, A., Kordsachia, O., Lopatta, K., & Tan, W., 2025), επιβεβαίωσαν την πρόθεση των νομοθετών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να ανακατευθύνουν τις ροές κεφαλαίων προς πράσινα περιουσιακά στοιχεία, οδηγώντας σε υψηλότερες αποδόσεις για αυτά τα περιουσιακά στοιχεία. Κλείνοντας, αυτό που διαφοροποιεί την EU Taxonomy από τα υπόλοιπα πρότυπα που σχετίζονται με τα ESG είναι, πέρα από το στόχο που είναι η κατεύθυνση σε βιώσιμες επενδύσεις, ο καθορισμός συγκεκριμένων κριτηρίων που καθορίζουν ποιες δραστηριότητες θεωρούνται περιβαλλοντικά βιώσιμες, σε αντίθεση με τα άλλα πρότυπα τα οποία παρέχουν γενικές πληροφορίες για ESG θέματα χωρίς σαφείς προσδιορισμούς.

#### **1.4.5 Greenwashing**

Το greenwashing (πράσινο ξέπλυμα) είναι μία παραπλανητική πρακτική κατά την οποία κάποιος οργανισμός ή επιχείρηση παρουσιάζει μία εικόνα περιβαλλοντικής υπευθυνότητας η οποία δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές περιβαλλοντικές του επιδόσεις, δίνοντας έμφαση σε μεμονωμένες «πράσινες» ενέργειες και πρωτοβουλίες, δημιουργώντας την εντύπωση βιωσιμότητας χωρίς όμως κάτι τέτοιο να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Ο όρος «greenwashing» εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1986 και οι αιτίες που οδηγούν τους οργανισμούς σε τέτοιες πρακτικές είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ολοένα και αυξανόμενο

ενδιαφέρον των καταναλωτών για βιωσιμότητα και κενά του θεσμικού πλαισίου (Feghali, K., Najem, R., & Metcalfe, B. D., 2025). Τη δήλωση αυτή επαληθεύουν οι (Wedari et al, 2021) αναφέροντας ότι οργανισμοί με χαμηλές αποδόσεις καταφεύγουν σε τέτοιου είδους πρακτικές για να μπορέσουν να περιορίσουν την αρνητική εικόνα που έχει δημιουργηθεί στα εμπλεκόμενα μέρη και τους επενδυτές, βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την εικόνα του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι συνήθεις πρακτικές που ακολουθούνται από οργανισμούς και επιχειρήσεις είναι η χρήση ασαφών, παραπλανητικών και συχνά άσχετων περιβαλλοντικών δηλώσεων σχετικά με τα οφέλη των προϊόντων τους, ψευδείς δηλώσεις συμμόρφωσης με νόμιμες πράσινες πιστοποιήσεις ή πρότυπα και η υπερβολική προβολή περιβαλλοντικών δράσεων παραλείποντας τις αρνητικές τους επιπτώσεις (Feghali et al., 2025). Για να μπορέσει να περισταλεί το φαινόμενο αυτό, θα πρέπει να ενθαρρυνθεί η λήψη μέτρων από την κυβέρνηση και την πολιτεία υιοθετώντας αυστηρότερους κανονισμούς και πολιτικές που σχετίζονται με το περιβάλλον (Nishitani et al., 2021), η δυσφήμιση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης των οργανισμών που εφαρμόζουν πρακτικές «πράσινου ξεπλύματος» (Li et al., 2023) καθώς και η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με το φαινόμενο του «πράσινου ξεπλύματος» (Senyapar, 2024).

### **1.5 Η Διαφάνεια ως παράγοντας βιωσιμότητας- Έκθεση βιωσιμότητας**

Έχοντας υπόψη το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο που αφορά την υιοθέτηση των ESG από οργανισμούς, αξίζει να γίνει μνεία και στην υποχρεωτική Έκθεση βιωσιμότητας που πρέπει να δημοσιεύεται και η οποία έχει αποτελέσει θέμα συζήτησης αλλά και πρωταρχική αιτία ύπαρξης δυσχερειών στην υλοποίησή της.

Αρχικά, η υποχρεωτικότητα δημοσίευσης Έκθεσης Βιωσιμότητας για έναν οργανισμό εξαρτάται από το μέγεθός του, το οποίο και ορίζεται από το άρθρο 2 του Ν. 4308/2014. Σύμφωνα με το Νόμο αυτό, οι οργανισμοί κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες χρησιμοποιώντας σαν κριτήρια το σύνολο του Ενεργητικού, το καθαρό ύψος του κύκλου εργασιών και τον μέσο όρο απασχολούμενων κατά την εξεταζόμενη περίοδο. Κατά συνέπεια υπάρχει η κατηγορία των πολύ μικρών οντοτήτων οι οποίες δεν υπερβαίνουν κατ' ελάχιστο δύο από τα ακόλουθα κριτήρια:

- Σύνολο ενεργητικού: 450.000€
- Καθαρό ύψος κύκλου εργασιών: 900.000€

- Μέσος όρος απασχολούμενων: 10 άτομα.

Ομοίως, καθορίζονται τα όρια και για τις άλλες τρεις κατηγορίες οντοτήτων, οι οποίες για λόγους συντομίας αναφέρονται ονομαστικά και είναι οι εξής: μικρές, μεσαίες και μεγάλες οντότητες.

Η Έκθεση Βιωσιμότητας αποτελεί διακριτό τμήμα της Έκθεσης Διαχείρισης ενός οργανισμού και περιλαμβάνει πληροφορίες σχετιζόμενες με θέματα βιωσιμότητας και του τρόπου που τα θέματα αυτά επηρεάζουν την εξέλιξη και τις επιδόσεις του εκάστοτε οργανισμού. Τα υποχρεωτικά περιεχόμενα της Έκθεσης Βιωσιμότητας είναι σαφώς ορισμένα από το άρθρο 151 του Ν. 4548/2018. Εν συντομία μία Έκθεση Βιωσιμότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει την περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου και εν γένει της στρατηγικής του οργανισμού που σχετίζεται με θέματα βιωσιμότητας, την υλοποίηση δράσεων και επενδυτικών σχεδίων, την περιγραφή χρονικά προσδιορισμένων στόχων που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας, την αναφορά σε πολιτικές που σχετίζονται με το εν λόγω αντικείμενο, των κυριότερων αρνητικών συνεπειών της δραστηριοποίησης του οργανισμού και τα μέτρα που λαμβάνονται για την παρακολούθησή τους και τέλος την περιγραφή των βασικότερων κινδύνων που σχετίζονται με θέματα βιωσιμότητας και τον τρόπο διαχείρισής τους από τον εκάστοτε οργανισμό. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να αναφερθεί ότι για τα υποχρεωτικά περιεχόμενα της Έκθεσης Βιωσιμότητας τηρείται η αρχή και αναλογικότητας και συνεπώς δεν υφίστανται οι ίδιες απαιτήσεις για όλα τα μεγέθη οργανισμών και συνεπώς μία μικρή οντότητα είναι υπόχρεη στη δημοσιοποίηση λιγότερων πληροφοριών.

Αναφορικά με τον έλεγχο των Εκθέσεων Βιωσιμότητας και σύμφωνα με το άρθρο 154Γ του Ν. 4548/2018, ορκωτοί ελεγκτές, ελεγκτικές εταιρίες και ανεξάρτητοι πάροχοι υπηρεσιών διασφάλισης (εφόσον έχουν λάβει την απαραίτητη πιστοποίηση), μπορούν να προσφέρουν περιορισμένη διασφάλιση σχετικά με το εάν η Έκθεση Βιωσιμότητας του οργανισμού έχει υποβληθεί σύμφωνα με τα πρότυπα υποβολής Εκθέσεων Βιωσιμότητας. Προκύπτει εύλογα ότι το πλαίσιο στο οποίο οφείλει να κινείται ένας οργανισμός αναφορικά με θέματα βιωσιμότητας είναι ολοένα και αυστηρότερο, γεγονός το οποίο έχει αποτελέσει αιτία για εκτεταμένες συζητήσεις στον επιχειρηματικό χώρο.

Από τη μία πλευρά παρουσιάζονται οι θετικές απόρροιες του αυστηρού αυτού πλαισίου. Με την υποχρεωτική δημοσίευση πληροφοριών σχετικά με θέματα βιωσιμότητας του οργανισμού, δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και διαφάνειας μεταξύ του οργανισμού και των εξωτερικών εμπλεκόμενων μερών όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές και οι επενδυτές, καθώς μπορούν να ενημερωθούν για τις «πράσινες» δραστηριότητες του οργανισμού (Choi & Ng, 2011). Παράλληλα σύμφωνα με τον Dabbicco (2019), μέσω της μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, οι οργανισμοί καλύπτουν τις ανάγκες πληροφόρησης των τρίτων μερών που δε σχετίζονται αυστηρά με οικονομικά μεγέθη, αλλά εστιάζουν στην κοινωνική δράση του οργανισμού, την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων και φυσικά το αποτύπωμα που αφήνουν στον πλανήτη με τη δραστηριότητά τους. Επιπροσθέτως, η σύνταξη Έκθεσης Βιωσιμότητας συμβάλλει ανάλυση αποκλίσεων και στην αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης της βιώσιμης στρατηγικής (Monazzam, A., & Nilsson, F., (2025)). Αυτό συμβαίνει διότι η Διοίκηση του οργανισμού είναι υποχρεωμένη να παρακολουθεί και να δημοσιεύει την εξέλιξη συγκεκριμένων δεικτών. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να αξιολογήσουν σε ποιο βαθμό έχουν υλοποιήσει τη στρατηγική και τους στόχους που έχουν θέσει και να λάβουν άμεσα διορθωτικά μέτρα σε περίπτωση που υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις. Τέλος, οι δημοσιευμένες εκθέσεις μπορούν να λειτουργήσουν ως μία άσκηση συγκριτικής αξιολόγησης με οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, εντοπίζοντας δυνατά και αδύνατα σημεία του ανταγωνισμού, υιοθετώντας καλές πρακτικές και αξιολογώντας το βαθμό υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

Στον αντίποδα, η υποχρεωτικότητα δημοσίευσης της Έκθεσης Βιωσιμότητας έχει προκαλέσει και αντιδράσεις από τους οργανισμούς, καθώς ένα από τα μείζονα προβλήματα που επιφέρει είναι οικονομικό κόστος (Agama, E. J., & Zubairu, U. M., (2022)). Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε γιατί η συλλογή της πληροφορίας είναι αρκετά δύσκολο και κοστοβόρο να συλλεχθεί, είτε σε περίπτωση που δεν υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι το έργο αυτό πρέπει να ανατεθεί σε μία εξωτερική συμβουλευτική εταιρεία κάτι που φυσικά συνεπάγεται σημαντικού κόστους. Συμπληρωματικά με το παραπάνω, για να μπορέσει να δημιουργηθεί η Έκθεση Βιωσιμότητας θα πρέπει να συνεργαστούν στελέχη από διάφορα τμήματα και σε περιπτώσεις μεγάλων οργανισμών στελέχη με εξειδίκευση και εμπειρία σε θέματα ESG, γεγονός που δημιουργεί μία επιπλέον δυσχέρεια στη σύνταξη της έκθεσης. Επιπλέον, μία πρόκληση με την οποία καλούνται να έρθουν αντιμέτωποι οι οργανισμοί είναι η

ανεπάρκεια τυποποιημένων πλαισίων αναφοράς (Ab Aziz, N. H., & Alshdaifat, S. M., (2024)). Εφόσον δεν υπάρχει συγκεκριμένος και ενιαίος τρόπος αναφοράς της πληροφορίας, ο κάθε οργανισμός ακολουθεί τη δικιά του μέθοδο, όπως λειτουργεί καλύτερα για εκείνον. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στις Εκθέσεις Βιωσιμότητας δεν μπορούν να είναι συγκρίσιμα μεταξύ τους, δυσχεραίνοντας τη συγκριτική ανάλυση που προσπαθεί να επιτευχθεί από τους αναλυτές αλλά και τις Διοικήσεις των οργανισμών.

### **1.6 Σημασία των κριτηρίων ESG για οργανισμούς και επενδυτές**

Η υιοθέτηση και αξιολόγηση των κριτηρίων ESG αποτελούν έναν από τους ισχυρότερους πόλους έλξης νέων επενδυτών, καθώς είναι ένας άμεσος και τεκμηριωμένος τρόπος να αποδειχτεί ότι ο οργανισμός λειτουργεί με διαφάνεια και σεβασμό στο περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον (Chen, 2024), η υιοθέτηση πρακτικών ESG από έναν οργανισμό προωθεί τη βιώσιμη ανάπτυξη, τη λειτουργική αποδοτικότητα και την δημιουργία μίας κουλτούρας. Με αυτόν το τρόπο, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, για παράδειγμα με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία, που μειώνουν το περιβαλλοντικό του αποτύπωμα. Άμεση απόρροια αυτού μπορεί να είναι και η μείωση του λειτουργικού κόστους που αφορά τις ενεργειακές ανάγκες και τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία παραγωγής.

Παράλληλα, εστιάζοντας την κοινωνική διάσταση των ESG, με τη δημιουργία μίας εταιρικής κουλτούρας μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση και η αφοσίωση των εργαζομένων, καθώς ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ευημερία και το ευ-ζην τους (well-being), σέβεται τα δικαιώματά τους και προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης μέσω της δια βίου μάθησης και της εκπαίδευσης.

Τέλος, η μείωση του κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι από τα ισχυρότερα πλεονεκτήματα που μπορούν να προσφέρουν οι διαστάσεις των ESG σε έναν οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη διάσταση του περιβάλλοντος, μετριάζεται ο περιβαλλοντικός κίνδυνος που μπορεί να οφείλεται σε αυστηρούς κανονισμούς και ενδεχόμενη επιβολή προστίμων, σε ακραία καιρικά φαινόμενα και έλλειψη στην ενέργεια και τις πρώτες ύλες. Στην κοινωνική διάσταση, με την ύπαρξη

ενός υγιούς κλίματος και ευχαριστημένων εργαζομένων επιτυγχάνεται η μείωση του ρίσκου διαμαρτυριών, απεργιών και μποϊκοτάζ προϊόντων και τέλος σχετικά με τη διάσταση της διακυβέρνησης, μειώνεται ο κίνδυνος ύπαρξης φαινομένων απάτης, παραποίησης δεδομένων και ανεξέλεγκτης δράσης της Διοίκησης μέσω της υιοθέτησης πρακτικών που προάγουν τη διαφάνεια και ενισχύουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών στον οργανισμό (Radzi et al., 2023).

### **1.7 Προκλήσεις στην υιοθέτηση των ESG**

Πέρα από τα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει σε έναν οργανισμό η υιοθέτηση και αξιολόγηση των ESG, παρά ταύτα οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με σημαντικές προκλήσεις στην ενσωμάτωσή τους.

Αρχικά, με δεδομένο ότι η δημιουργία αναφορών και αξιολόγηση των ESG είναι μία σχετικά νέα διαδικασία και πραγματικότητα με την οποία έρχονται αντιμέτωποι οι οργανισμοί, έχουν παρουσιαστεί προκλήσεις σχετικά με το κόστος που απαιτείται για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων, την αξιοπιστία τους και την εγκυρότητά τους καθώς δεν έχουν δημιουργηθεί ακόμα οι απαραίτητες βάσεις δεδομένων (Chopra et al., 2024). Επιπροσθέτως, στην ίδια έρευνα επισημαίνεται ότι μία άλλη πρόκληση με την οποία ενδέχεται να έρθουν αντιμέτωποι οι οργανισμοί είναι η ανομοιογένεια που υπάρχει στους διαφορετικούς παρόχους αξιολόγησης αναφορικά με τη μεθοδολογία που ακολουθείται για την αξιολόγηση κάθε παραμέτρου. Αυτό σημαίνει ότι ενδέχεται ο ένας αξιολογητής να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολόγηση των περιβαλλοντικών παραγόντων και κάποιος άλλος στην κοινωνικών παραγόντων, γεγονός που δυσχεραίνει την κατάλληλη προετοιμασία και τη συλλογή δεδομένων από τους οργανισμούς. Συμπληρωματικά, ένας ακόμη παράγοντας που αποτελεί σημαντική πρόκληση όσον αφορά τα ESG είναι η πολυπλοκότητα των οικονομικών και κοινωνικών συστημάτων, που χαρακτηρίζονται από αυξημένη ανομοιογένεια, με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις διάφορες αξιολογήσεις πολλές φορές να μην είναι συγκρίσιμα μεταξύ τους, γεγονός που μειώνει την αξία και τη συνεισφορά τους στην καταπολέμηση της διαφθοράς και της απάτης.

Μία ακόμα σημαντική πρόκληση στην εφαρμογή των ESG είναι η αλλαγή που επιφέρουν στην κουλτούρα του οργανισμού. Για να μπορέσει να γίνει αυτό θα πρέπει σύμφωνα με τον (Chen, 2024) να αντιληφθούν τα ανώτερα στελέχη και εν γένει η

Διοίκηση τη σημασία ενσωμάτωσης των ESG και να προωθήσουν τη δέσμευσή τους προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης. Τέλος, για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι δεδομένο ότι απαιτείται η επένδυση σημαντικών χρηματικών ποσών, τα οποία όμως δεν αποφέρουν άμεσα και μεγάλα κέρδη όπως οι παραδοσιακές επενδύσεις, γεγονός που ενδέχεται να καταστήσει καχύποπτους και όχι τόσο πρόθυμους τους επενδυτές που θα παραχωρήσουν το κεφάλαιο για να πραγματοποιηθεί αυτός ο μετασχηματισμός.

### **1.8 ESG, Εσωτερικός Έλεγχος και Διαφάνεια**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η έννοια της διαφάνειας είναι αλληλένδετη τόσο με τον Εσωτερικό Έλεγχο όσο και με τα ESG. Μία από τις βασικότερες αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να διασφαλίζει ότι οι πολιτικές και οι διαδικασίες του οργανισμού τηρούνται από τους εργαζόμενους και δεν είναι εύκολο να εμφανιστούν φαινόμενα απάτης, εξασφαλίζοντας στο μέτρο του εφικτού τη διαφάνεια.

Στον αντίποδα, ένας οργανισμός που έχει κάνει σημαντικές ενέργειες προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης και αξιολόγησης των ESG παρουσιάζεται ως μια αρκετά ελκυστική επένδυση καθώς δημοσιεύει πολλές πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή του και δημιουργεί ένα αίσθημα διαφάνειας και ασφάλειας σε ήδη υπάρχοντες αλλά και εν δυνάμει μελλοντικούς επενδυτές.

### **1.9 Αλληλεξάρτηση Εσωτερικού ελέγχου και ESG**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, οι παράγοντες ESG (Environment, Social, Governance) και ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι δύο έννοιες αλληλένδετες που έχουν άμεση συνεργασία. Θα αναλυθεί στη συνέχεια ο τρόπος με τον οποίο μπορεί ο Εσωτερικός Έλεγχος να ενθαρρύνει την υιοθέτηση των ESG και να συμβάλλει στην ορθή εφαρμογή τους.

Προκύπτει εύλογα τόσο από τη ιδιότητα που έχει ο Εσωτερικός Έλεγχος να είναι η μοναδική λειτουργία εντός οργανισμού που εργάζεται με ανεξάρτητο και αντικειμενικό τρόπο, όσο και από τον ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τον οποίο παρέχει σε έναν οργανισμό υπηρεσίες διασφάλισης, η δυνατότητα παροχής γνώμης και διασφάλισης επί των αναφορών ESG. Η άποψη αυτή ενισχύεται από τους (Πασσάς & Γαρεφαλάκης, 2025) οι οποίοι αναφέρουν ότι ο Εσωτερικός

Έλεγχος μπορεί να παρέχει περιορισμένη διασφάλιση σχετικά με την ορθότητα και ακεραιότητα των ESG αναφορών. Έχοντας σαν δεδομένο την παροχή υπηρεσιών διασφάλισης στον οργανισμό, μπορεί να προκύψει ότι η διασφάλιση αυτή δύναται να επεκταθεί και στα αναφορές ESG, παρέχοντας περιορισμένη γνώμη σχετικά με το κατά πόσο έχουν προκύψει χρησιμοποιώντας ορθά και αληθή δεδομένα και εάν είναι σύμφωνες με τα πρότυπα για τη δημιουργία των αναφορών αυτών. Επίσης στα πλαίσια της διασφάλισης, ο Εσωτερικός Έλεγχος δύναται να παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης κινδύνων ESG, της διαχείρισης δεδομένων και των οποιονδήποτε κανονιστικών υποχρεώσεων ενδεχομένως να προκύψουν και σχετίζονται με τα ESG.

Συμπληρωματικά με τα παραπάνω, ο Εσωτερικός Έλεγχος ως πάροχος διασφάλισης έχει την ικανότητα να δράσει προληπτικά στην δημοσιοποίηση παραποιημένων αναφορών που σχετίζονται με τα ESG, γνωστό και ως ESG washing (Πασσάς & Γαρεφαλάκης, 2025). Το ESG washing είναι μία προσπάθεια του οργανισμού να παραποιήσει τις γνωστοποιήσεις που δημοσιεύονται σχετικά με τα ESG και να παρουσιάσει μια πιο «βιώσιμη» και «πράσινη» εικόνα του οργανισμού, θέτοντας σε σημαντικό κίνδυνο την αξιοπιστία και τη σταθερότητα των παγκόσμιων αγορών. Σε αυτό το σημείο καλείται να δράσει προληπτικά ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως ένα πρόσθετο μέτρο διασφάλισης στην προσπάθεια δημοσίευσης γνωστοποιήσεων και αναφορών που αντανάκλουν την πραγματική εικόνα του εκάστοτε οργανισμού.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (European Confederation of Institutes of Internal Auditing [ECIIA], 2023), όσον αφορά το διαβεβαιωτικό ρόλο το Εσωτερικού Ελέγχου στην υιοθέτηση των ESG προκύπτει ότι μπορεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης ενός οργανισμού σε συνδυασμό με την εποπτεία των ESG. Με άλλα λόγια ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να αξιολογήσει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και εν γένει των στελεχών της Διοίκησης, καθώς και την απόδοση με κριτήριο τη βιωσιμότητα και την ενσωμάτωσή της στη συνολική στρατηγική του οργανισμού. Παράλληλα, σε συνεργασία με τη λειτουργία Διαχείρισης Κινδύνων στο πλαίσιο της αξιολόγησης κινδύνων του οργανισμού, ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να συμβάλλει στην αναγνώριση κινδύνων και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και εν γένει τα ESG, υπογραμμίζοντας έτσι την

αδιάκοπη συνεργασία και αλληλεπίδραση της δεύτερης και τρίτης γραμμής άμυνας του οργανισμού. Αναφορικά με το συμβουλευτικό ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου και εξαιτίας της συνολικής και διατμηματικής εικόνας που έχει για τον οργανισμό, μπορεί να παίξει νευραλγικό ρόλο στο συντονισμό και επικοινωνία των εμπλεκόμενων μερών, διατηρώντας πάντα την ανεξαρτησία του. Στους περισσότερους οργανισμούς που ξεκινούν να ενσωματώνουν τα ESG έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει ένας συντονιστής που να επικοινωνεί με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται δυσχέρειες στη συλλογή των δεδομένων, στις αναφορές και εν γένει στη μεταξύ τους επικοινωνία. Αυτό προκύπτει από τη πολυσχιδή φύση των ESG και την αναγκαιότητα εμπλοκής πολλών και διαφορετικών τμημάτων. Για παράδειγμα, τα αναφερόμενα εμπλεκόμενα μέρη μπορεί να είναι τα τμήματα που ασχολούνται με τα ESG, τα άτομα από τα οποία παίρνουν τα απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία αναφορών και οι εξωτερικοί πάροχοι διασφάλισης όπως για παράδειγμα εξωτερικοί ελεγκτές που διασφαλίζουν την ορθότητα της Έκθεσης Βιωσιμότητας. Στο σημείο του συντονισμού και της επικοινωνίας μπορεί να συμβάλλει ο Εσωτερικός Έλεγχος και με αυτόν τον τρόπο να μπορεί να επιτευχθεί και έμπρακτα η συμβολή του στη δημιουργία και προστασία της αξίας του εκάστοτε οργανισμού, στην προκειμένη περίπτωση στον τομέα που σχετίζεται με τα ESG.

Φυσικά τα προαναφερθέντα βρίσκουν εφαρμογή κυρίως σε οργανισμούς που είναι «ώριμοι» και έχουν κάνει κινήσεις ενσωμάτωσης των ESG στη λειτουργία και τη στρατηγική τους. Ωστόσο για οργανισμούς που είτε ακόμα βρίσκονται στο ξεκίνημα της διαδικασίας αυτής, είτε δεν υπάρχει κανονιστική υποχρέωση να προβούν σε ανάλογες ενέργειες, ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να σταθεί αρωγός προσφέροντας σε πρώτη φάση τις συμβουλευτικές του υπηρεσίες και έπειτα να ακολουθήσουν οι υπηρεσίες διασφάλισης. Ένα από τα παραδείγματα που καταδεικνύουν το συμβουλευτικό ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η υποστήριξη στη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας σε συνδυασμό με την ενθάρρυνση των αλλαγών συμπεριφοράς με άξονα τη βιωσιμότητα, και η ενσωμάτωση των συμπεριφορών αυτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη στρατηγική (ECIIA, 2023). Πιο συγκεκριμένα, ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να παρέχει υποστήριξη στην υιοθέτηση της διπλής ουσιαστικότητας ή όπως είναι ευρύτερα γνωστό, *double materiality*. Αυτή η έννοια έρχεται να δώσει μία άλλη διάσταση στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε έναν οργανισμό, αφού καλεί τη Διοίκηση να προσδιορίσει όχι μόνο τα σημαντικά και ουσιώδη θέματα για τον οργανισμό, όπως γινόταν παραδοσιακά, αλλά

και να αξιολογήσει τον αντίκτυπο που έχουν οι δραστηριότητες του οργανισμού στο περιβάλλον και τους ανθρώπους, αφού έχει γίνει πρωτίστως ο προσδιορισμός των κινδύνων και των ευκαιριών που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα. Σε αυτή την περίπτωση ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται σε πρώτη φάση να συμβάλλει με τις γνώσεις του στον ορισμό και την κατανόηση της έννοιας του double materiality και εν συνεχεία να προχωρήσει στον πιο παραδοσιακό του ρόλο παρέχοντας υπηρεσίες διασφάλισης στη μεθοδολογία αξιολόγησης της διπλής ουσιαστικότητας.

Παράλληλα, αφού ο Εσωτερικός Έλεγχος, σύμφωνα με τους (Λαμπρόπουλος, Θανασάς, Γαρεφαλάκης & Πασσάς, 2025) αναλάβει ρόλο στρατηγικού συνεργάτη σε θέματα βιωσιμότητας εντός του οργανισμού, ενδείκνυται να διασφαλίσει ότι όλες οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου λαμβάνουν υπόψη τη βιωσιμότητα. Αυτό σημαίνει ότι η βιωσιμότητα θα πρέπει να ενσωματώνεται στο ελεγκτικό σύμπαν (audit universe), στον Κανονισμό/Εγχειρίδιο του Εσωτερικού Ελέγχου και φυσικά οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα να εμπεριέχονται στο Μητρώο Κινδύνων του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος λαμβάνει υπόψη σοβαρά το ρόλο του ως στρατηγικός συνεργάτης σε θέματα βιωσιμότητας και προσθέτει αξία στον οργανισμό.

Κλείνοντας το συμβουλευτικό ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου στην υιοθέτηση και ενσωμάτωση των ESG σε έναν οργανισμό, αξίζει να γίνει αναφορά στη δυνατότητα μεταλαμπάδευσης γνώσεων και πρακτικών που διαθέτει και εφαρμόζει καθημερινά. Ο Εσωτερικός Έλεγχος διαθέτει δομημένο και καθορισμένο πλαίσιο κατά τη διεξαγωγή του έργου του, το οποίο θα μπορούσε να υιοθετηθεί και για τα ESG με ορισμένες παραλλαγές και απώτερο στόχο να δημιουργηθεί ένα ισχυρό σύστημα δικλίδων και ελέγχου για τη διαχείριση και τον περιορισμό των κινδύνων που προέρχονται από τα ESG. Τέλος, μπορεί να λειτουργήσει συμβουλευτικά παρέχοντας αρωγή σχετικά με τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα που αντικατοπτρίζουν τη προσπάθεια ενσωμάτωσης των αρχών βιωσιμότητας στον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες διαδικασίες και τους δείκτες απόδοσης (ECIIA, 2023).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μελέτη περιπτώσεων

### 2.1 Εταιρικό προφίλ

Η εταιρεία Metlen Energy & Metals (πρώην MYTILINEOS) είναι μία διεθνής εταιρεία με δραστηριοποίηση στους κλάδους της ενέργειας και των μετάλλων, οι οποίοι επιτρέπουν συνέργειες, μεγεθύνοντας σημαντικά τις επιδόσεις της. Η πορεία της ξεκίνησε το 1990, εξελίσσοντας την υπάρχουσα μεταλλουργική οικογενειακή επιχείρηση που λειτουργούσε ήδη από το 1908 και έφτασε στον πιο πρόσφατο εταιρικό μετασχηματισμό το 2024, όπου και δημιουργήθηκε η Metlen Energy & Metals, με προσανατολισμό στις τάσεις της ενεργειακής μετάβασης και του ψηφιακού μετασχηματισμού και άξονες τη βιώσιμη ανάπτυξη και την κυκλική οικονομία.

Η ευρωστία και ανάπτυξη της εταιρείας αντανακλά στα οικονομικά της μεγέθη, όπου το έτος 2024 έκλεισε με ενοποιημένο κύκλο εργασιών στα 5.683 εκατ. ευρώ και EBITDA στα 1.080 εκατ. ευρώ. Για το τρέχον έτος τα νούμερα που παρουσιάστηκαν παραπάνω φαίνονται να είναι ακόμα πιο αυξημένα λαμβάνοντας υπόψη ότι το πρώτο εννεάμηνο του 2025 έκλεισε με ενοποιημένο κύκλο εργασιών στα €5.115 εκατ. (22% πάνω από την αντίστοιχη περσινή περίοδο) και EBITDA που όπως αναφέρεται στα δημοσιευμένα οικονομικά μεγέθη του πρώτου εννεαμήνου του 2025 να παραμένει σε πορεία επίτευξης του ετήσιου στόχου που έχει τεθεί (Metlen Energy & Metals, 2025).



Εικόνα 1 – Συνοπτική παρουσίαση Metlen (Metlen Energy & Metals, 2025)

Όπως προκύπτει εύλογα από την επωνυμία της, η εταιρεία δραστηριοποιείται σε δύο κλάδους, τον κλάδο της ενέργειας και τον κλάδο της μεταλλουργίας. Με μια σύντομη παρουσίαση των δραστηριοτήτων του κάθε κλάδου μπορεί να αναφερθεί ότι ο κλάδος της ενέργειας χωρίζεται σε πέντε δραστηριότητες:

- *M Renewables* όπου ενοποιήθηκε το σύνολο του χαρτοφυλακίου ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- *M Energy Generation & Management* για τη διαχείριση των μονάδων παραγωγής και ενέργειας
- *M Energy Customer Solutions* ή αλλιώς λιανική προμήθεια ενέργειας και φυσικού αερίου αλλά και νέων προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής
- *M Integrated Supply & Trading* για B2B πελάτες και την *M Power Projects* για συμβατικά έργα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και έργα *energy transition*

Αναφορικά με τον κλάδο της μεταλλουργίας, η εταιρεία διαθέτει την μοναδική καθετοποιημένη μονάδα παραγωγής βωξίτη, αλουμίνας και πρωτόχυτου αλουμινίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αξιοποιεί πιλοτικές τεχνολογίες για την ανάκτηση κρίσιμων μετάλλων από βιομηχανικά απόβλητα και έχει εντάξει στη βιομηχανική παραγωγή το γάλλιο, το οποίο είναι ένα μέταλλο που βρίσκει χρήση σε ραντάρ, αμυντικά και αεροδιαστημικά συστήματα.

## **2.2 Βιωσιμότητα**

Στο πλαίσιο της δέσμευσής της εταιρείας στη βιώσιμη ανάπτυξη, συμμετέχει στο δείκτη βιωσιμότητας Dow Jones Sustainability και στο δείκτη MSCI ESG Rating. Επίσης, το 2024 η METLEN βρέθηκε στην 1η θέση στον τομέα "Multiline Utilities" του δείκτη ESG του Χρηματιστηρίου του Λονδίνου αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι η εταιρεία τοποθετείται στρατηγικά στην πρώτη γραμμή ενεργειακής μετάβασης και έχει καθιερωθεί ως σημείο αναφοράς της ανταγωνιστικής πράσινης μεταλλουργίας σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.

Η εταιρεία έχει αναπτύξει στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης η οποία υλοποιείται μέσω τριών βασικών επιπέδων:

- Κλιματική Αλλαγή, κατευθύνοντας πρωτοβουλίες για μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα

- ESG προσέγγιση μέσω της καταγραφής, βέλτιστης διαχείρισης και δημοσιοποίησης των ESG κινδύνων και ευκαιριών
- Εταιρική υπευθυνότητα, μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της δέσμευσης της εταιρείας στις 10 αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ.

Όσον αφορά την κλιματική αλλαγή, αξίζει να σημειωθεί ότι η Metlen είναι η πρώτη ελληνική βιομηχανία που θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους μείωσης εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>) για το 2030 και το 2050, θέτοντας έτσι τη μείωση του ανθρακικού της αποτυπώματος ως προτεραιότητα της νέας της στρατηγικής για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

### 2.3 Παγκόσμιοι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

Οι 17 Παγκόσμιοι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) έχουν θεσπιστεί από τον ΟΗΕ και αποσκοπούν σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον για όλους μέχρι το 2030. Η Metlen με τη σειρά της έχει δεσμευτεί προς την επίτευξη των στόχων αυτών, καθορίζοντας τις βασικές προτεραιότητες της για τα επόμενα έτη στα πλαίσια της εταιρικής υπευθυνότητας.



Εικόνα 2 – Παγκόσμιοι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (inAction for a better world, 2019)

Οι παραπάνω στόχοι εμπλέκουν και τις τρεις κατηγορίες των ESG (Environment, Social & Governance) και ταξινομούνται στον παρακάτω γράφημα:

## Περιβάλλον (Environment)

- 6: Καθαρό νερό και αποχέτευση
- 7: Φτηνή και καθαρή ενέργεια
- 12: Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή
- 13: Δράση για το κλίμα
- 14: Ζωή στο νερό
- 15: Ζωή στη στεριά

## Κοινωνία (Social)

- 1: Μηδενική φτώχεια
- 2: Μηδενική πείνα
- 3: Καλή υγεία και ευημερία
- 4: Ποιοτική εκπαίδευση
- 5: Ισότητα των φύλων
- 8: Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
- 9: Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές
- 10: Λιγότερες ανισότητες
- 11: Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες

## Διακυβέρνηση (Governance)

- 16: Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί
- 17: Συνεργασίες για τους στόχους

*Εικόνα 3 – Ταξινόμηση Παγκόσμιων Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης*

Αξίζει να αναφερθεί ότι η Metlen έχει κάνει ενέργειες ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί και να συμβάλει στην επίτευξη των παραπάνω στόχων. Οι ενέργειες αυτές παρουσιάζονται εν συντομία στις παρακάτω παραγράφους.

### 2.3.1 Περιβάλλον

Αναφορικά με τους Παγκόσμιους στόχους που σχετίζονται με το περιβάλλον η εταιρεία έχει προβεί σε αρκετές δράσεις, μερικές από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Στόχος 6: Καθαρό νερό και αποχέτευση
  - Διαχείριση δικτύου γεωτρήσεων μικρού βάθους που επιτρέπει την ανανέωση ποσότητας αντλούμενου νερού με φυσικό τρόπο.

- Επαναχρησιμοποίηση απορρίψεων νερού στις ηλεκτροπαραγωγικές μονάδες της εταιρείας.
- Στόχος 7: Φθηνή και καθαρή ενέργεια
  - Ανάπτυξη και Λειτουργία έργων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (Α.Π.Ε.) όπως είναι η κατασκευή αιολικών και φωτοβολταϊκών πάρκων.
- Στόχος 12: Υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή
  - Επαναχρησιμοποίηση ή/και αξιοποίηση αποβλήτων σε άλλες βιομηχανικές χρήσεις.
- Στόχος 13: Δράση για το κλίμα
  - Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση μαθητών σχετικά με την πρόληψη και αντιμετώπιση πυρκαγιών, την ανακύκλωση και την κυκλική οικονομία.
  - Ενίσχυση του εταιρικού στόλου με ηλεκτροκίνητα οχήματα.
  - Συμμετοχή στη διεθνή Πρωτοβουλία Υπεύθυνης Διαχείρισης Αλουμινίου - Aluminium Stewardship Initiative (ASI).
- Στόχος 14: Ζωή στο νερό
  - Ετήσιες μελέτες για την παρακολούθηση του κόλπου Αντίκυρας
  - Τήρηση αυστηρής νομοθεσίας αναφορικά με τη χρήση και απόρριψη θαλασσινού νερού κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας
- Στόχος 15: Ζωή στη στεριά
  - Αποκατάσταση κατά 89% της εκμεταλλεύσιμης έκτασης στο πλαίσιο της εξορυκτικής δραστηριότητας.
  - Αναδάσωση και παρακολούθηση ορνιθοπανίδας.

### **2.3.2 Κοινωνία**

Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η Metlen δημιούργησε το 2016 το ένα σύστημα Διαχείρισης και Εφαρμογής της Κοινωνικής της Πολιτικής με την ονομασία «ΕΜΠΡΑΚΤΩΣ». Μέσα από αυτό το σύστημα πραγματοποιούνται επιλεγμένες δράσεις με γνώμονα την ικανοποίηση των βασικών κοινωνικών αναγκών και τους Παγκόσμιους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Επιπροσθέτως, η εταιρεία έχει δημιουργήσει μία ανοιχτή διαδικασία στην ιστοσελίδα της, μέσω της οποίας υποβάλλονται και διαχειρίζονται τα διάφορα κοινωνικά αιτήματα με απώτερο στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας.

Σε αντιστοιχία με τους στόχους που παρουσιάστηκαν παραπάνω για το περιβάλλον, η συμβολή της Metlen στους στόχους που σχετίζονται με την κοινωνία διαμορφώνεται ως εξής:

- Στόχος 1: Μηδενική φτώχεια
  - Στήριξη 1916 οικογενειών με σοβαρά οικονομικά προβλήματα.
  - Κοινωνικά προγράμματα και δράσεις με στόχο τον αποκλεισμό κάθε μορφής διάκρισης.
- Στόχος 2: Μηδενική πείνα
  - Προσφορά γευμάτων σε μαθητές και συνανθρώπους με οικονομικά προβλήματα.
  - Κατασκευή αίθουσας εστίασης και αναβάθμιση του εστιατορικού εξοπλισμού του St. Nicolas Preparatory School, στην Γκάνα.
- Στόχος 3: Καλή υγεία και ευημερία
  - Αναβάθμιση/δημιουργία τμημάτων επειγόντων περιστατικών και προσφορά ιατρικού εξοπλισμού.
  - Εκπαιδευτικά προγράμματα ασφαλούς οδήγησης.
  - Κάλυψη εξόδων νοσηλείας και απαιτούμενων χειρουργικών επεμβάσεων σε άτομα με οικονομικές δυσχέρειες.
- Στόχος 4: Ποιοτική εκπαίδευση
  - Εφοδιασμός σχολείων με σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό.
  - Δημιουργία σχολικών βιβλιοθηκών και πρωτοβουλίες εκπαιδευτικής ρομποτικής.
  - Οικοδόμηση σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Νιγηρία.
- Στόχος 5: Ισότητα των φύλων
  - Το γυναικείο φύλο αποτελεί το 31% των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και το 18% των ατόμων σε θέσεις ευθύνης.
- Στόχος 8: Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
  - Δημιουργία 1.120 θέσεων εργασίας για νέους κάτω των 30 ετών.
  - Μηδενικός αριθμός δυστυχημάτων στους άμεσα εργαζόμενους.
  - Μηδενικά περιστατικά υποβάθμισης του φυσικού περιβάλλοντος από την παραγωγική δραστηριότητα.
- Στόχος 9: Βιομηχανία, Καινοτομία και Υποδομές

- Εφαρμογή προγράμματος έμμισθης πρακτικής εκπαίδευσης «ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΕ ΔΡΑΣΗ».
- Υλοποίηση του πρώτου παγκοσμίως Digital Smelter.
- Στόχος 10: Λιγότερες ανισότητες
  - Ενίσχυση επαγγελματικών δεξιοτήτων ατόμων με αναπηρία.
  - Συμβολή στη φυσική αποκατάσταση μέσω θεραπευτικής ιππασίας.
  - Παροχή τεσσάρων διαδραστικών πινάκων αφής για διευκόλυνση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Στόχος 11: Βιώσιμες πόλεις και κοινότητες
  - Ενεργειακή αναβάθμιση σχολείων.
  - Παραχώρηση 4 υψηλής ποιότητας ελικοπτέρων στο ελληνικό δημόσιο.
  - Επενδύσεις άνω των 16εκ. σε κάλυψη αναγκών δημοσίου οφέλους.

### 2.3.3 Διακυβέρνηση

Αγγίζοντας και το κομμάτι της διακυβέρνησης, η εταιρεία έχει προβεί στην καταγραφή πολιτικών που καθοδηγούν διοίκηση και εργαζόμενους σε μια πορεία προς τη βιωσιμότητα. Ενδεικτικά μερικές από αυτές είναι η Πολιτική υγείας και ασφάλειας, η Περιβαλλοντική πολιτική, η Πολιτική ανθρώπινων δικαιωμάτων, η Πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ο Κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας και η Πολιτική εξ' αποστάσεως εργασίας.

Επιπροσθέτως αναφορικά με τους Παγκόσμιους στόχους βιωσιμότητας η Metlen έχει προβεί στις παρακάτω δράσεις:

- Στόχος 16: Ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί
  - Μηδενική ανοχή σε φαινόμενα διαφθοράς και δωροδοκίας.
  - Ενημερωτικά σεμινάρια και καμπάνιες για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, την ασφαλή χρήση του διαδικτύου και τον τερματισμό της παιδικής σεξουαλικής κακοποίησης.
- Στόχος 17: Συνεργασία για τους στόχους
  - Συμμετοχή σε σημαντικές πρωτοβουλίες βιώσιμης ανάπτυξης.
  - Σταθερή συνεργασία με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.
  - Συμμετοχή σε 11 διεθνείς ESG raters με στόχο την άντληση καλών πρακτικών.

### 2.3.4 Έκθεση βιωσιμότητας

Η Metlen δημοσιοποιεί το κεφάλαιο «Δήλωση Βιωσιμότητας», στα πλαίσια της Ετήσιας Έκθεσης Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία αντικαθιστά την έκδοση ξεχωριστής Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης που δημοσιευόταν από η Εταιρεία, μέχρι και το 2023. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι 15 ESG αξιολογήσεις που δέχτηκε η εταιρεία για το 2024, βελτιώνοντας τις ήδη υψηλές επιδόσεις της, παραμένοντας στο 10% των εταιρειών με τις καλύτερες ESG αποδόσεις.

#### ΔΕΙΚΤΕΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Δείκτες Βιωσιμότητας		Συμμετοχή Metlen Energy & Metals				
		2024	2023	2022	2021	2020
Dow Jones Best-in-Class Emerging Market Index	Jones	v	v	v	-	-

Αξιολογήσεις Βιωσιμότητας/ESG	Ανώτατη Επίδοση	Επιδόσεις Metlen Energy & Metals				
		2024	2023	2022	2021	2020
MSCI	AAA	AA	AA	A	-	-
Sustainalytics	<10	16,5	18,7	22,4	22,4	30
S&P Global ESG	100	70	66	60	48	38
CDP						
Climate	A	B	B	B	C	-
Water Security	A	B-	B	B	B	B
LSEG	100	87	85	78	75	75
EcoVadis	100	78	78	67	58	58
FTSE Russel	5	4,4	4,2	4,2	3,9	4,1
ISS Corporate	A+	C+	C	-	-	-
ISS Quality Score						
Environment	1	1	1	1	1	2
Social	1	1	1	1	1	1
Governance	1	3	1	1	1	4
Bloomberg	100	78	78	74	66,5	62,8
Ideal Ratings	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AA
ESG BOOK						
Performance Score	100	70,5	74,2	66	66,2	62,4
Risk Score	100	73,0	72,2	72 (UNGC Performance)	71 (UNGC Performance)	70,9 (UNGC Performance)

Εικόνα 4 – Δείκτες αξιολόγησης και βιωσιμότητας (Metlen Energy & Metals, 2024)

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει εύλογα ότι η εταιρεία έχει βελτιώσει τις επιδόσεις της σε όλους τους δείκτες αξιολόγησης βιωσιμότητας, με την εντυπωσιακότερη αύξηση να έχει γίνει στο δείκτη S&P Global ESG ο οποίος αυξήθηκε από 66 σε 70. Αυτό καταδεικνύει ότι η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη και την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα, ενσωματώνοντας τις αρχές αυτές στη συνολική στρατηγική της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Έρευνα**

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, διερευνήθηκε η αντίληψη που επικρατεί σε στελέχη ομοειδούς κλάδου με Metlen για τα ESG και ο τρόπος που επηρεάζουν το έργο του Εσωτερικού Ελέγχου.

Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός μοιράστηκαν στους συμμετέχοντες ερωτηματολόγια, με βασικό στόχο την απάντηση των παρακάτω ερωτημάτων. Αρχικά αναφορικά με τα στελέχη, στόχος είναι η διερεύνηση του κατά πόσο θεωρούν ότι τα ESG διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα, αν επηρεάζουν τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων και εάν έχουν ενσωματωθεί επαρκώς τα ESG στην ευρύτερη στρατηγική του ομίλου. Όσον αφορά τους εσωτερικούς ελεγκτές, στόχος της διανομής του ερωτηματολογίου είναι η διερεύνηση του βαθμού ενσωμάτωσης των ESG στο έργο του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και ενδεχόμενες προκλήσεις και προτάσεις βελτίωσης στη διαδικασία ενσωμάτωσής τους στο έργο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

### **3.1 Μεθοδολογία Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου, σε μια προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι που αναφέρθηκαν στην παραπάνω ενότητα. Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε στελέχη επιπέδου manager και πάνω, καθώς και στους εσωτερικούς ελεγκτές του ομίλου ο οποίος μελετήθηκε.

Το δείγμα που συγκεντρώθηκε ήταν 31 άτομα εκ των οποίων το 61% ήταν στελέχη και το υπόλοιπο 35% εσωτερικοί ελεγκτές. Το υπολειπόμενο 4% αντιπροσωπεύει τα στελέχη που ασχολούνται με τα ESG. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανταπόκριση ήταν εξαιρετικά υψηλή καθώς από τους 35 εργαζομένους που απεστάλη το ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 31 που αντιπροσωπεύει το 88.6%.

Η έρευνα έλαβε χώρα από τα μέσα Νοεμβρίου μέχρι και τις αρχές Ιανουαρίου 2026 και ο τρόπος που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί για τη διανομή του ερωτηματολογίου είναι ένας υπέρ-σύνδεσμος (link) που διαμοιράστηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail), δίνοντας τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να απαντήσουν ανώνυμα και εθελοντικά στο ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε με τη χρήση του Google Forms.

### 3.2 Σχεδιασμός Ερευνητικού Μοντέλου

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία αποσκοπεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα και προέκυψαν από βιβλιογραφικές αναφορές και παλαιότερη μελέτη ερευνητών, παρουσιάζονται κατηγοριοποιημένα στις ενότητες του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες.

Αρχικά, η ενότητα 2 του ερωτηματολογίου με τίτλο «Αντίληψη για τα ESG», απευθύνεται σε όλους τους συμμετέχοντες και έχει σαν στόχο να εξετάσει τη γενικότερη αντίληψη που επικρατεί για τα ESG από στελέχη και εσωτερικούς ελεγκτές. Για το λόγο αυτό εξετάστηκαν, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποια είναι η αντίληψη που επικρατεί στα στελέχη του υπό εξέταση οργανισμού σχετικά με τα ESG; (Naseer, A. I., & Nellikunnel, S., 2024).
- Λαμβάνονται τα ESG υπόψη στην αξιολόγηση μίας επικείμενης επένδυσης; (Azahra, A., & Hasnawati, 2024).
- Έχει ενσωματωθεί η στρατηγική ESG στην ευρύτερη στρατηγική του οργανισμού; (Chen, J., 2024).

Ακολούθως, η ενότητα 3 του ερωτηματολογίου με τίτλο «Η ενσωμάτωση των ESG στον Εσωτερικό Έλεγχο» απευθύνεται αποκλειστικά σε εσωτερικούς ελεγκτές και αποσκοπεί στην προσέγγιση της υφιστάμενης κατάστασης και ενσωμάτωσης των ESG στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου του ομίλου. Για το λόγο αυτό, μεταξύ άλλων τέθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Είναι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εφοδιασμένοι με τις απαραίτητες πιστοποιήσεις που σχετίζονται με τα ESG; (Lampropoulos, S. D., Thanasas, G. L., Garefalakis, A., & Passas, I., 2025)
- Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου που έχει την ικανότητα να προγραμματίσει και να πραγματοποιήσει ελέγχους σχετικά με τα ESG μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης; (Ramadhan, Y., Ramzy, W., Munawaroh, F., & Sunardi, D., 2023)

Τέλος, η ενότητα 4 του ερωτηματολογίου με τίτλο «Προκλήσεις και προτάσεις βελτίωσης», απευθύνεται όπως και η προηγούμενη, αποκλειστικά σε εσωτερικούς ελεγκτές και αποσκοπεί στην αποτύπωση των βασικότερων προκλήσεων με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπη η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου σχετικά με την ενσωμάτωση των ESG στο έργο της και τους τρόπους με τους οποίους ενδεχομένως

να μπορούν να περιοριστούν οι προκλήσεις αυτές. Συνεπώς, μεταξύ άλλων τέθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι βασικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου όσον αφορά την ενσωμάτωση των ESG στο έργο της; (Sabauri, L., 2024).
- Στο μέλλον θα υπάρξει μεταβολή στον παραδοσιακό ρόλο του Εσωτερικού Ελεγκτή ή θα παραμείνει ως έχει; (Barkas, P., Eriotis, N., Kounadeas, T., & Ploumpis, I., 2024).

Αναφορικά με τις μεταβλητές της έρευνας, διακρίνονται σε ανεξάρτητες και εξαρτημένες. Στις ανεξάρτητες μεταβλητές ανήκουν τα δημογραφικά στοιχεία που παρουσιάζονται στην πρώτη ενότητα και είναι η ηλικία, το φύλο, τα έτη εργασιακής εμπειρίας, η θέση εργασίας και το επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ στις εξαρτημένες μεταβλητές ανήκουν στάσεις, απόψεις και συμπεριφορές. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές εξετάστηκαν με ερωτήσεις κλειστού τύπου, ενώ οι εξαρτημένες κατά βάση μετρήθηκαν με την κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων.

### **3.3 Ερευνητικά Εργαλεία**

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο αναλυτικά παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α', δημιουργήθηκε μετά από επισκόπηση βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τον εσωτερικό έλεγχο και τα ESG.

Προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα πιο άμεσα, δημιουργήθηκε μία φόρμα στο Google Forms, η οποία απεστάλη στους συμμετέχοντες με τη μορφή υπερ-συνδέσμου (link) στα email τους. Για να μπορέσει να γίνει καλύτερη επεξεργασία των αποτελεσμάτων, το ερωτηματολόγιο έχει χωριστεί σε τέσσερις (4) ενότητες. Οι δύο πρώτες αφορούν όλους τους συμμετέχοντες και οι τελευταίες δύο (2) μπορούν να συμπληρωθούν μόνο εάν ο συμμετέχων εργάζεται στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου. Πιο αναλυτικά η δομή του ερωτηματολογίου αποτελείται από τα εξής:

- Εισαγωγή, στην οποία αναγράφεται ο σκοπός της έρευνας, στους συμμετέχοντες που απευθύνεται, η ανωνυμία της συμμετοχής και η χρήση των δεδομένων της έρευνας.
- Η πρώτη ενότητα αποτελείται από δημογραφικά στοιχεία όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η θέση εργασίας, η εμπειρία στον κλάδο και το επίπεδο εκπαίδευσης.

- Η δεύτερη ενότητα αποσκοπεί στην προσέγγιση της αντίληψης των στελεχών και των ελεγκτών σχετικά με τα ESG. Απαρτίζεται από οκτώ (8) ερωτήσεις που αφορούν τη σημαντικότητα των ESG στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα και την επίδρασή τους στη διαδικασία αξιολόγησης μιας ενδεχόμενης επένδυσης.
- Η τρίτη ενότητα απευθύνεται στους εργαζόμενους της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Αποτελείται από οκτώ (8) ερωτήσεις και αφορά την ενσωμάτωση των ESG στο έργο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, στην ενδεχόμενη μεταβολή του ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή, καθώς και την κατοχή πιστοποιήσεων σχετικών με τη βιωσιμότητα.
- Η τέταρτη ενότητα απευθύνεται όπως και η προαναφερθείσα στους εργαζόμενους της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Αποτελείται από οκτώ (8) ερωτήσεις και αφορούν τις ενδεχόμενες προκλήσεις στην ενσωμάτωση των ESG στο έργο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και στις ενέργειες που θα μπορούσαν να ενισχύσουν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην ESG στρατηγική.

Για τις απαντήσεις στις παραπάνω ενότητες έγινε χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου και ερωτήσεων πενταβάθμιας κλίμακας (κλίμακα Likert) που επιτρέπουν να καταγραφθούν συνοπτικά και με ακρίβεια οι απόψεις των ερωτώμενων, προσφέροντας άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα χωρίς παράλληλα να κουράζουν τους συμμετέχοντες κατά τη διαδικασία απάντησης του ερωτηματολογίου.

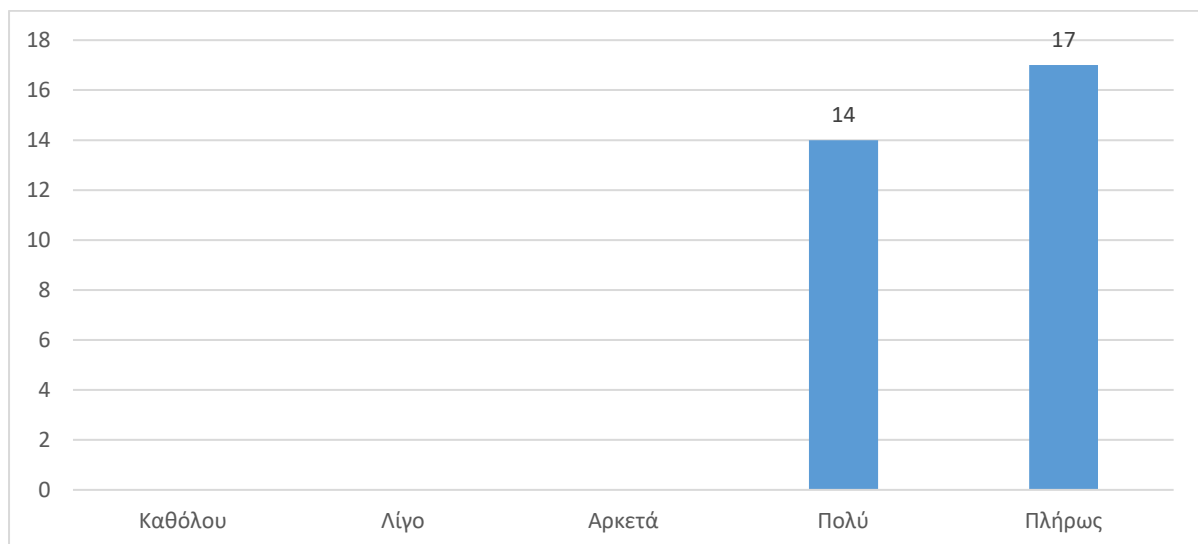
### **3.4 Παρουσίαση δεδομένων /Αποτελέσματα**

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη, με συμμετέχοντες στελέχη και εσωτερικούς ελεγκτές ενός ομίλου εταιρειών ο οποίος δραστηριοποιείται στο χώρο της βιομηχανίας και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο της μεταλλουργίας.

Αρχικά ξεκινώντας από μία παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων που συλλέχθηκαν στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου, αξίζει να αναφερθεί ότι υπήρξε σχετική ισορροπία μεταξύ των δύο φύλων, καθώς το δείγμα αποτελούνταν από 60% άντρες και 40% γυναίκες, γεγονός που καταδεικνύει τη βελτιωμένη θέση της γυναίκας τόσο στον εργασιακό χώρο, όσο και στην τοποθέτησή τους σε ηγετικές θέσεις. Επιπλέον όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων, τα αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα καθώς για να καταστεί πιθανή η ανάληψη θέσης ευθύνης σε έναν όμιλο,

είναι εύλογο να απαιτούνται και αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας. Έτσι από την έρευνα προέκυψε ότι το 80% των συμμετεχόντων είχαν ηλικία από 41 έτη και άνω, με εργασιακή εμπειρία στον κλάδο από 11 έτη και άνω. Κλείνοντας την ενότητα με τα δημογραφικά στοιχεία, προέκυψε ότι το 55% των ερωτηθέντων ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ το υπόλοιπο 45% κατείχαν πτυχίο ανώτατου ή τεχνολογικού εκπαιδευτικού ιδρύματος (ΑΕΙ/ΤΕΙ).

Προχωρώντας στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την αντίληψη που έχουν στα στελέχη και οι εσωτερικοί ελεγκτές για τα ESG, τα αποτελέσματα στην ερώτηση έξι (6) μπορούν να χαρακτηριστούν ως αναμενόμενα και παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα (Γράφημα 5):

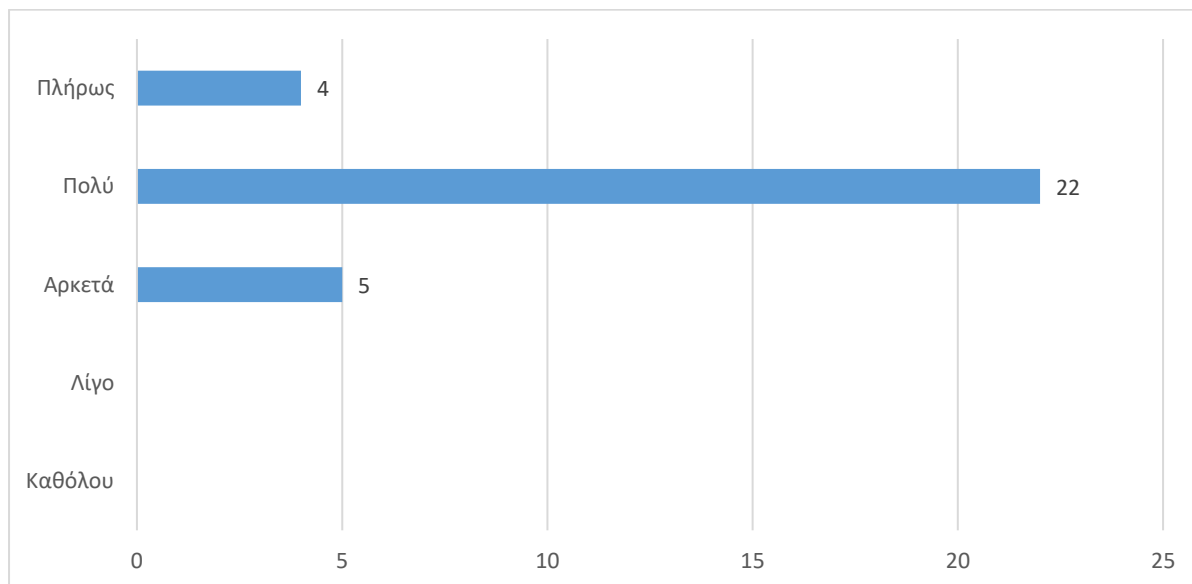


Γράφημα 5 - Σημαντικότητα ESG στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα

Είναι εμφανές ότι το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρούν εξαιρετικά σημαντικό το ρόλο των ESG στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα, αποτέλεσμα που ευθυγραμμίζεται και με την άποψη των (Naseer, A. I., & Nellikunnel, S., 2024), σύμφωνα με τους οποίους τα ESG αποτελούν έναν ανερχόμενο και σύγχρονο ακρογωνιαίο λίθο στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης και στη βελτιστοποίηση της απόδοσής της.

Όσον αφορά το ρόλο που παίζουν τα ESG στην αξιολόγηση μιας επιχείρησης ή μιας επικείμενης επένδυσης (ερώτηση 8), το σύνολο των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις ανάμεσα στις κλίμακες 4 και 5, που αντιστοιχούν στις απαντήσεις «Πολύ»

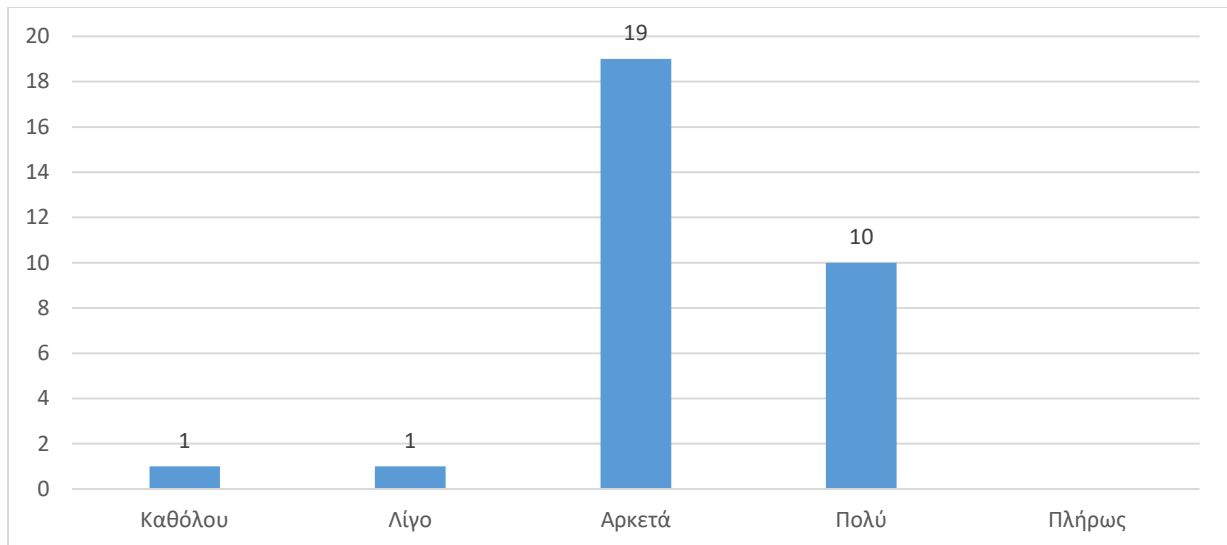
και «Πλήρως», με το 71% να δηλώνει πως εάν βρισκόταν στην αναζήτηση μιας νέας επένδυσης, ο βαθμός ενσωμάτωσης των ESG στη στρατηγική και τις αναφορές της θα έπαιζε πολύ σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση και λήψη της τελικής απόφασης.



Γράφημα 6 - Ρόλος ESG στην αξιολόγηση μελλοντικής επένδυσης

Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε ευθυγράμμιση με τους (Azahra, A., & Hasnawati., 2024), καθώς όπως αναγράφουν και εκείνοι η ενσωμάτωση πληροφοριών που σχετίζονται με το περιβάλλον (environment), την κοινωνία (social) και τη διακυβέρνηση (governance) στις δημοσιεύσεις των εταιριών φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην αξία της εταιρίας και τον τρόπο με τον οποίο την αντιλαμβάνονται οι επενδυτές.

Κλείνοντας τη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, τέθηκε ερώτηση στους συμμετέχοντες σχετικά με το βαθμό ενσωμάτωσης των ESG στην ευρύτερη στρατηγική της εταιρίας (ερώτηση 11). Οι απαντήσεις που ελήφθησαν είναι χωρισμένες στην πλειοψηφία τους ανάμεσα στις απαντήσεις με κλίμακα 3 και 4 που αντιστοιχούν στο «Αρκετά» και στο «Πολύ», ωστόσο υπήρξε και ένα πολύ μικρό ποσοστό που υποστήριξε ότι τα ESG έχουν ενσωματωθεί λίγο ως και καθόλου στην ευρύτερη στρατηγική της εταιρείας.

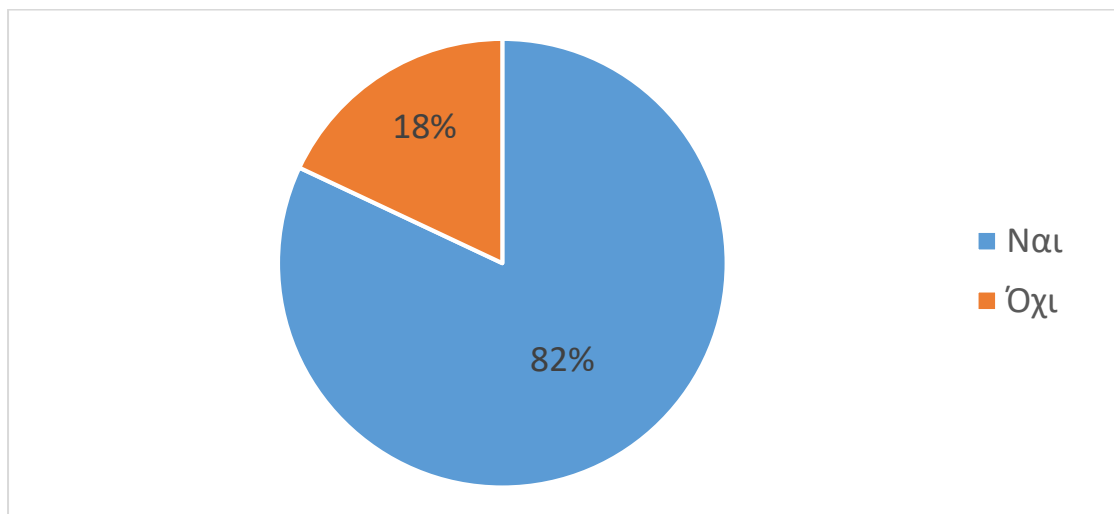


Γράφημα 7 - Ενσωμάτωση ESG στην ευρύτερη στρατηγική

Τα αποτελέσματα αυτά είναι εφικτό να εξηγηθούν, καθώς τα ESG δεν έχουν κάνει την εμφάνισή τους εδώ και πολύ καιρό και συνεπώς η ενσωμάτωσή τους είναι σε πρώιμο στάδιο και επιπλέον η προσπάθεια ενσωμάτωσής τους σύμφωνα με τον (Chen, 2024), δυσχεραίνεται εξαιτίας της αυξανόμενης απαίτησης πόρων (χρηματικών και ανθρώπινου δυναμικού), της ανάγκης συνεργασίας πολλαπλών τμημάτων εντός της εταιρείας, της καθυστέρησης εμφάνισης κερδών και της περιορισμένης προσφοράς εξειδικευμένων στελεχών στο αντικείμενο αυτό.

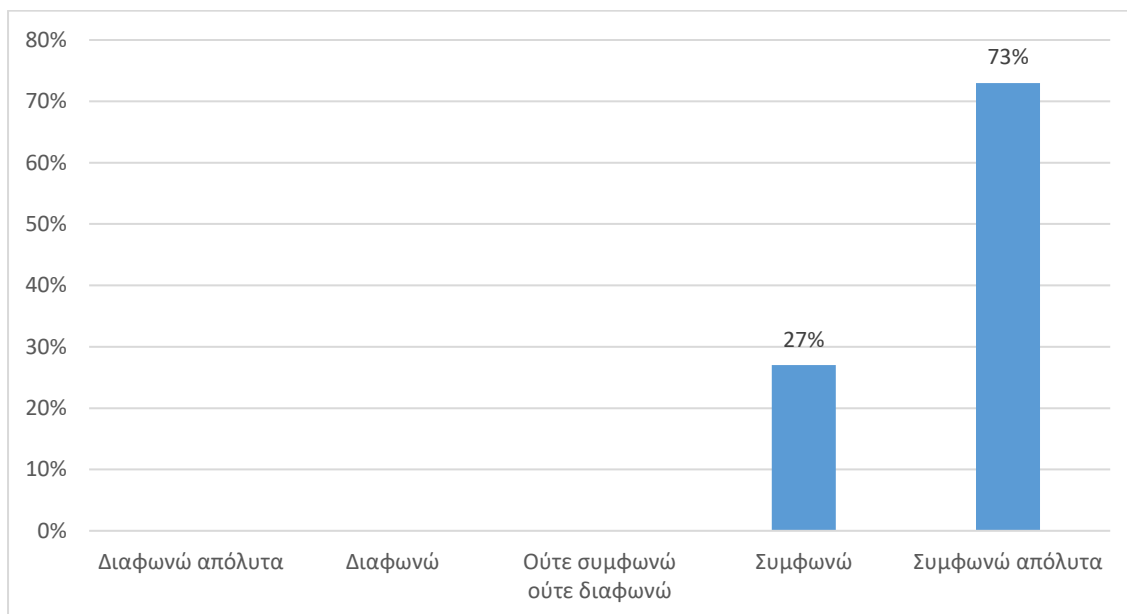
Η τρίτη και τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου απευθύνεται αποκλειστικά σε εργαζόμενους της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Η τρίτη ενότητα με τίτλο «Η ενσωμάτωση των ESG στον Εσωτερικό Έλεγχο» αποσκοπεί στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης όσον αφορά την υιοθέτηση των ESG από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου. Ένα από θέματα που εξετάστηκαν είναι εάν οι εσωτερικοί ελεγκτές κατέχουν κάποια πιστοποίηση σχετιζόμενη με τα ESG (ερώτηση 14). Όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα, μόλις το 18% των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι πιστοποίησης σχετικής με τα ESG, ενώ το υπόλοιπο 82% δεν έχει λάβει σχετική εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν όσοι γράφουν οι (Lampropoulos, S. D., Thanasas, G. L., Garefalakis, A., & Passas, I., 2025) σχετικά με το ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός ελεγκτής στη σωστή εφαρμογή των ESG σε έναν οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα υπογραμμίζουν πως ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει ένα μοναδικό ρόλο εντός ενός οργανισμού τόσο στη διαχείριση

κινδύνων, όσο και στη διασφάλιση της ορθής διακυβέρνησης. Με δεδομένο αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να μπορέσουν να εκπαιδευτούν πάνω στο αντικείμενο των ESG (πχ. Αναγνώριση περιβαλλοντικών κινδύνων) για να είναι σε θέση με τον τρόπο αυτό να προσθέσουν αξία στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και να παρέχουν υπηρεσίες διασφάλισης στις υποχρεωτικές αναφορές που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και είναι απαιτητές από το νόμο.



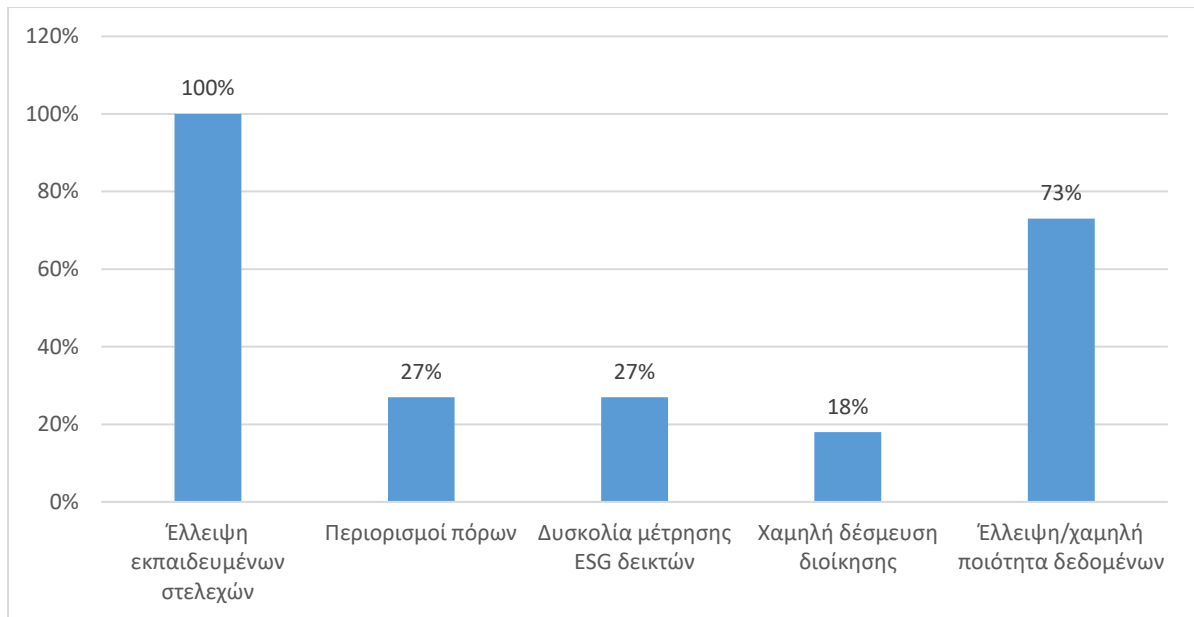
Γράφημα 8 - Κάτοχοι πιστοποιήσεων σχετικές με τα ESG

Σε συνέχεια αυτής της τοποθέτησης και εμβαθύνοντας στο ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή σε έναν οργανισμό, τέθηκε στους συμμετέχοντες ερώτηση σχετικά με την ενδεχόμενη μετατροπή του εσωτερικού ελεγκτή σε στρατηγικό σύμβουλο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού (ερώτηση 21). Τα αποτελέσματα για μια ακόμη φορά επιβεβαίωσαν τις βιβλιογραφικές αναφορές και ειδικότερα των (Ramadhan, Y., Ramzy, W., Munawaroh, F., & Sunardi, D., 2023), οι οποίοι αναφέρουν πως η ικανότητα του εσωτερικού ελεγκτή να χειρίζεται τις πολυπλοκότητες των δεικτών και των ελέγχων ESG, μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού, μετατρέποντας τον εσωτερικό ελεγκτή σε βασική συνιστώσα επίτευξης βιώσιμης και υπεύθυνης ανάπτυξης. Σύμφωνα με την παραπάνω τοποθέτηση ήταν και οι συμμετέχοντες στην έρευνα, με το σύνολό τους να συμφωνεί στην τοποθέτηση ότι μία Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου που μπορεί να πραγματοποιήσει ελέγχους σχετικούς με τα ESG αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης.



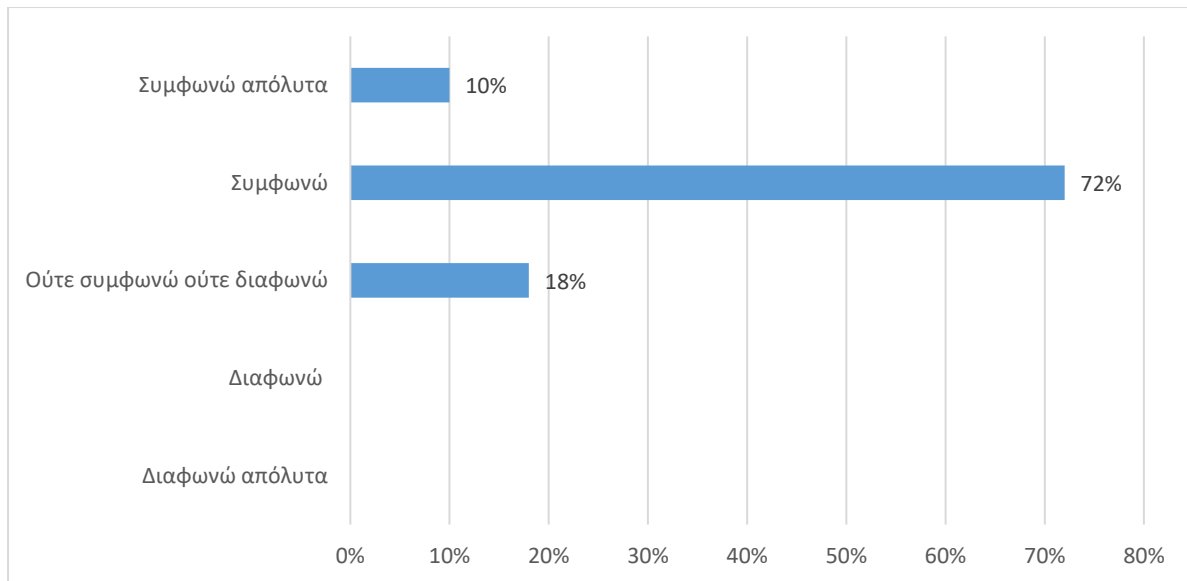
Γράφημα 9 - Διαφοροποίηση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή

Κλείνοντας την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, η τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου απευθυνόταν όπως και η τρίτη αποκλειστικά σε εσωτερικούς ελεγκτές και αφορούσε τις προκλήσεις ενσωμάτωσης των ESG στο έργο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και πιθανές προτάσεις βελτίωσης. Στην ερώτηση 22 που σχετίζεται με τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει μία Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου στην ενσωμάτωση των ESG στο έργο της, οι απαντήσεις ήταν διαφορετικές μεταξύ τους, ωστόσο εκείνη που ξεχώρισε ως η βασικότερη είναι η έλλειψη εκπαιδευμένων στελεχών. Σημειώνεται ότι η ερώτηση αυτή δεχόταν πολλαπλές απαντήσεις, συνεπώς η δεύτερη πιο συνήθης απάντηση ήταν η έλλειψη ή/και χαμηλή ποιότητα δεδομένων. Τα αποτελέσματα αυτά συμβαδίζουν με το (Sabauri, L., 2024), ο οποίος αναφέρει ότι μερικές από τις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει μία Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου στην ενσωμάτωση των ESG στο έργο της είναι η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων, η ανυπαρξία συγκεκριμένων προτύπων αναφορών και η δυσκολία συλλογής ορθών πληροφοριών από τα διάφορα συνεργαζόμενα τμήματα.



Γράφημα 10 - Προκλήσεις ενσωμάτωσης ESG στον Εσωτερικό Έλεγχο

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που θα αναλυθεί είναι εάν θα υπάρξει ενδεχόμενη μεταβολή του παραδοσιακού ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή ή όχι στα επόμενα έτη (ερώτηση 26). Την άποψη αυτή αναλύουν οι (Barkas, P., Eriotis, N., Kounadeas, T., & Plioumpis, I., 2024), υποστηρίζοντας ότι θα αλλάξει ο παραδοσιακός ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή από διασφαλιστή της οικονομικής φερεγγυότητας του οργανισμού σε βασικό συντελεστή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Πράγματι, η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, με το 90% των ερωτηθέντων να υποστηρίζει πως θα χαθεί ο παραδοσιακός ρόλος του ελεγκτή με την πάροδο των ετών.



Γράφημα 11 - Συμμετοχή του Εσωτερικού Ελεγκτή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων

### 3.5 Συμπεράσματα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε με το διαμοιρασμό ερωτηματολογίων, επιβεβαίωσε όσα ήταν γνωστά στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία. Μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό ότι τα στελέχη έχουν αρχίσει να εξοικειώνονται με τα ESG και να αναγνωρίζουν τη συμβολή τους τόσο στη διασφάλιση της διαφάνειας ενός οργανισμού, όσο και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που σχετίζονται με νέες επενδύσεις και εξαγορές. Παράλληλα, προέκυψε ότι αν και η υπό εξέταση εταιρεία έχει κάνει σημαντικές κινήσεις που σχετίζονται με την ενσωμάτωση των ESG στην εύρυθμη λειτουργία της, εντούτοις τα ESG δεν έχουν ενσωματωθεί πλήρως στην ευρύτερη στρατηγική της. Το αποτέλεσμα αυτό αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση στην πλειοψηφία των οργανισμών στην Ελλάδα. Με εξαίρεση τις πολύ μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, έχει παρατηρηθεί ότι οι υπόλοιποι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην υιοθέτηση των ESG, αναγνωρίζοντας ωστόσο τη σημαντικότητα και τα οφέλη που επιφέρει μία τέτοια κίνηση, τόσο στην εικόνα της επιχείρησης προς το εξωτερικό περιβάλλον, όσο και στη γενικευμένη προσπάθεια προς τον προσανατολισμό στη βιώσιμη ανάπτυξη. Παρόλα αυτά το εξαιρετικά αυξημένο κόστος μίας τέτοιας πρωτοβουλίας όσο και η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών είναι ανασταλτικοί παράγοντες στην υλοποίηση των ανωτέρω.

Όσον αφορά την υπό εξέταση Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, η πλειοψηφία των εσωτερικών ελεγκτών δε διαθέτει κάποια πιστοποίηση σχετική με τα ESG, όπως συμβαίνει και στην πλειονότητα των εταιρειών, με δεδομένο ότι είναι ένας όρος που

υιοθετήθηκε σχετικά πρόσφατα και δεν έχουν προλάβει οι ενδιαφερόμενοι να αποκτήσουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις που θα χρησιμοποιήσουν σαν εφόδια στα καθημερινά τους καθήκοντα. Παρόλα αυτά, με δεδομένη την ταχύτατη εξάπλωση των ESG και την ενσωμάτωσή τους στην ευρύτερη στρατηγική μιας επιχείρησης, προκύπτει συνεπώς ότι θα πρέπει η ενσωμάτωση αυτή να αντικατοπτριστεί και στο ετήσιο πλάνο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Για το λόγο αυτό είναι μείζονος σημαντικότητας δοθεί η απαραίτητη προτεραιοποίηση αλλά και οι αναγκαίοι χρηματικοί πόροι από τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών σε θέματα που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και εν γένει τα ESG, στο ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού. Άλλωστε, με βάση τον ετήσιο προγραμματισμό εργασιών της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου υπάρχει η πρόβλεψη για την απαραίτητη εκπαίδευση και επιμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών σε θέματα που αφορούν τη βελτιστοποίηση των εργασιών τους, αλλαγές στο ισχύον νόμο-κανονιστικό πλαίσιο και τυχόν εξελίξεις στον κλάδο τους. Παράλληλα, με τη λήψη των εν λόγω πιστοποιήσεων, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα είναι σε θέση να διασφαλίσουν την αξιοπιστία των ESG αναφορών που δημοσιεύονται. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται και βελτιώνεται η αντίληψη που έχουν οι υποψήφιοι αλλά και υπάρχοντες επενδυτές για τον οργανισμό, διασφαλίζεται η διαφάνεια στις δραστηριότητες και τη λήψη αποφάσεων και αμβλύνεται ο κίνδυνος εμφάνισης φαινομένων απάτης όπως είναι το «greenwashing».

Επιπροσθέτως, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προέκυψε ότι η ενσωμάτωση των ESG στο έργο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, με βασικότερες αιτίες την έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών και τη χαμηλή ποιότητα δεδομένων που λαμβάνονται. Αναφορικά με την έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών, είναι δεδομένο ότι τα στελέχη που απασχολούνται στις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου είναι περιορισμένα λόγω του ότι δεν έχουν όλοι οι οργανισμοί τέτοια μονάδα σε λειτουργία. Κατά συνέπεια η διαδικασία εύρεσης εξειδικευμένων στελεχών στην αγορά γίνεται πολύ δυσκολότερη λόγω της ήδη χαμηλής προσφοράς που υπάρχει. Έτσι, οι εσωτερικοί ελεγκτές περιορίζουν το έργο τους στην αξιολόγηση κινδύνων που σχετίζονται με τη λειτουργία και την οικονομική ευρωστία του οργανισμού και όχι την αιεφόρο ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα. Όσον αφορά τη λήψη μη ποιοτικών και λανθασμένων δεδομένων, μπορεί να οδηγήσει στη δημοσιοποίηση εσφαλμένων αποτελεσμάτων και εκτιμήσεων. Άμεση απόρροια αυτού είναι τόσο η ακούσια παραπλάνηση του επενδυτικού κοινού και η παρουσίαση

μίας παραπτοημένης εικόνας του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον, όσο και η αμφισβήτηση της εμπιστοσύνης στον οργανισμό από τρίτους και η υπονόμηση της φήμης του.

Τέλος, άξια αναφοράς είναι και τα συμπεράσματα που προέκυψαν και αφορούν τη μεταβολή του ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή από διασφαλιστή της οικονομικής φερεγγυότητας ενός οργανισμού, σε στρατηγικό σύμβουλο προς την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και συνεπώς βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Με την πάροδο των ετών παρατηρείται μία διαφοροποίηση στο ρόλο πολλών στελεχών στην καθημερινή λειτουργία και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η διαφοροποίηση αυτή δεν έχει αποκλειστικά αρνητική χροιά, καθώς με αυτόν τον τρόπο επαναπροσδιορίζονται και αναθεωρούνται οι αρμοδιότητες του κάθε ρόλου αλλά και η αξία που προσθέτει ο κάθε εργαζόμενος στη λειτουργία του κάθε οργανισμού, με απώτερο στόχο την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη Διοίκησή του. Όσον αφορά το ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή, με την απόκτηση περαιτέρω αρμοδιοτήτων, προκύπτει εύλογα ότι θα μετατραπεί από απλό διασφαλιστή και εγγυητή της λειτουργίας του οργανισμού με βάση τις πολιτικές και διαδικασίες, σε στρατηγικό σύμβουλο και διασφαλιστή ότι ο οργανισμός λειτουργεί με βιώσιμο τρόπο προωθώντας την αειφόρο ανάπτυξη. Οι εσωτερικοί ελεγκτές εξαιτίας της φύσης του επαγγέλματός τους γνωρίζουν σε βάθος όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων. Σε αντιδιαστολή, πολλά στελέχη που συμμετέχουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων δεν έχουν τόσο εκτεταμένη και σε βάθος γνώση όσο έχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές, καθώς δεν έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους χαμηλότερων βαθμίδων. Συμπερασματικά, μπορεί να αναφερθεί ότι ο μετασχηματισμός του ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή και η απώλεια της παραδοσιακής ταυτότητάς του είναι κάθε άλλο παρά ανησυχητική και ότι μία τέτοια συνθήκη αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εκάστοτε οργανισμού, το οποίο τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές του και είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιγραφεί.

## Επίλογος

Συμπερασματικά, όπως προκύπτει από το σύνολο της παρούσας εργασίας, τα ESG είναι πιο επίκαιρα από ποτέ, προσφέροντας σε κάθε οργανισμό οφέλη όπως μεγαλύτερη προσέλκυση νέων επενδυτών και διασφάλιση ότι ο οργανισμός λειτουργεί με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη, το σεβασμό στο περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων και τις διαφανείς μεθόδους διακυβέρνησης. Παρά ταύτα, οι δυσχέρειες στην ενσωμάτωσή τους παραμένουν εξαιρετικά σημαντικές, με την αναγκαιότητα προσέλκυσης νέων εξειδικευμένων στελεχών, τα αυξημένα κόστη υλοποίησης, τη δια-τμηματική συνεργασία και τα ανομοιογενή πρότυπα δημιουργίας αναφορών να ξεχωρίζουν μεταξύ άλλων.

Στην Ελλάδα, οι μεγάλες κατά κύριο λόγο επιχειρήσεις έχουν κάνει σημαντικά βήματα προς την ενσωμάτωση και υιοθέτηση των ESG στην καθημερινή λειτουργία τους και στις δημοσιευμένες αναφορές τους, όπως για παράδειγμα οι Εκθέσεις Βιωσιμότητας. Ωστόσο, οι μικρότερες επιχειρήσεις εξακολουθούν να έχουν σημαντικά προβλήματα στην υλοποίηση της ενσωμάτωσης αυτής, με βασικότερη αιτία την έλλειψη απαραίτητων πόρων σε χρηματικό κεφάλαιο και ανθρώπινο δυναμικό.

Στην προσπάθεια αυτή αρωγός στέκεται η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, παρέχοντας διασφάλιση πως οι δημοσιεύσεις που αφορούν τη βιωσιμότητα απεικονίζουν εύλογα την υφιστάμενη κατάσταση του εκάστοτε οργανισμού. Παράλληλα, η Μονάδα μεταβάλλει σταδιακά το χαρακτήρα και ρόλο της από διασφαλιστή του καλώς έχειν σε στρατηγικό σύμβουλο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Παρόλα αυτά και η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου έχει βρεθεί αντιμέτωπη με σημαντικές δυσκολίες στην ενσωμάτωση των ESG στο έργο της, όπως είναι η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών, οι περιορισμοί σε πόρους και η χαμηλή ποιότητα των δεδομένων.

Η παρούσα εργασία αποτελεί κατά βάση μια βιβλιογραφική ανασκόπηση όσον αφορά άρθρα που έχουν ως αντικείμενο τα ESG, τον Εσωτερικό Έλεγχο και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν και ενισχύουν τη διαφάνεια. Παράλληλα, εκπονήθηκε μία έρευνα με το προαναφερθέν αντικείμενο και παρουσιάστηκαν τα σχετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, δεδομένου ότι το εν λόγω θέμα είναι εξαιρετικά επίκαιρο και πρόσφατο, υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια για περαιτέρω έρευνα σε

θεματολογία όπως είναι ο έλεγχος σε θέματα ESG (ESG auditing), η ανάλυση δεδομένων βιωσιμότητας με τεχνητή νοημοσύνη (AI), το πράσινο ξέπλυμα (greenwashing) ως διακριτός παράγοντας κινδύνου στο διαδικασία αναγνώρισης και αντιμετώπισης κινδύνων ενός οργανισμού και ο χάρτης ωρίμανσης των ESG (Maturity Model). Οι παραπάνω θεματικές είναι εξαιρετικά επίκαιρες αλλά και ενδιαφέρουσες στη μελέτη την ανάπτυξη και την έρευνά τους.

Μελλοντικά, όταν πλέον ενσωματωθούν πλήρως τα ESG στις επιχειρήσεις θα προκύψει η αναγκαιότητα πιο συγκεκριμένου και συνεπούς ελέγχου τους από ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές, με στόχο να επιβεβαιωθεί το καλώς έχουν και η τήρηση των κανονισμών και προτύπων που έχουν θεσμοθετηθεί. Επίσης, η ανάλυση των δεδομένων βιωσιμότητας με τεχνητή νοημοσύνη, θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να γνωρίζουν πριν τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων τους την εγκυρότητα και ορθότητα των δεδομένων που σχετίζονται με τη μέτρηση δεικτών βιωσιμότητας. Με αυτόν τον τρόπο παρουσιάζεται με ορθό και συνεπή τρόπο η υφιστάμενη κατάσταση και περιορίζονται τα φαινόμενα απάτης και διαστρέβλωσης των αποτελεσμάτων, όπως είναι το «greenwashing». Επιπροσθέτως, αναφορικά με το πράσινο ξέπλυμα αναμένεται να αναγνωριστεί ως διακριτός παράγοντας κινδύνου σε έναν οργανισμό, καθώς είναι αρκετά πιθανό να παρουσιαστεί παραποιημένη η υφιστάμενη κατάσταση σχετικά με τις βιώσιμες πρακτικές που ακολουθούνται και τους δείκτες που μετρώνται. Κλείνοντας, ο χάρτης ωρίμανσης των ESG (Maturity Model) αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο αξιολόγησης που κρίνεται μείζονος σημασίας η περαιτέρω ερευνητική του μελέτη με στόχο την ενίσχυση της αξιοπιστίας και της προστιθέμενης αξίας των πρακτικών ESG στους οργανισμούς.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' – Ερωτηματολόγιο

#### Αντίληψη στελεχών σχετικά με τα ESG και η εμπλοκή του Εσωτερικού Ελέγχου

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Εγκληματολογική Λογιστική του Πανεπιστημίου Νεάπολης Πάφος, με τίτλο: "Εσωτερικός Έλεγχος, ESG και Διαφάνεια: Η Τριπλή Γραμμή Άμυνας για Βιώσιμη και Ηθική Επιχειρηματικότητα ", σας καλώ να αφιερώσετε 5 λεπτά από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε στελέχη και εσωτερικούς ελεγκτές επιχειρήσεων με στόχο τη διερεύνηση της αντίληψης που επικρατεί σε στελέχη για τα ESG και του τρόπου που επηρεάζουν το έργο του εσωτερικού ελέγχου. Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και εθελοντική, και μπορείτε να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια.

Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας για την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη συμμετοχή σας!

#### Ενότητα 1: Δημογραφικά στοιχεία

##### 1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

##### 2. Ηλικία

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60 και άνω

3. Θέση εργασίας

- Στέλεχος ESG
- Εσωτερικός Ελεγκτής
- Διοίκηση-Management
- Άλλο:.....

4. Εμπειρία στον κλάδο (σε έτη)

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- 11-20
- 20+

5. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό δίπλωμα
- Διδακτορικό
- Άλλο:.....

## Ενότητα 2: Αντίληψη για τα ESG

6. Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον ρόλο των ESG παραμέτρων στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πλήρως

7. Θεωρείτε ότι η υιοθέτηση ESG παραμέτρων σε μια επιχείρηση έχει θετική επίδραση στην αξία της και στον τρόπο που την αξιολογούν οι επενδυτές;

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

8. Υποθέτοντας ότι είστε επενδυτής και βρίσκεστε σε αναζήτηση μίας νέας επένδυσης, πόσο θα επηρέαζε την επιλογή σας η ενσωμάτωση των ESG στη στρατηγική και τις αναφορές της υποψήφιας επιχείρησης;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πλήρως

9. Εάν διαπιστώνετε ότι μια επιχείρηση στην οποία σκοπεύετε να επενδύσετε παρουσιάζει παραπλανητικές ή υπερβολικές πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις της σε θέματα ESG σε ποιο βαθμό θα επηρέαζε αυτό την απόφασή σας να επενδύσετε;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πλήρως

10. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε διαθέτει πολιτική/στρατηγική ESG;

- Ναι
- Όχι

11. Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας έχει ενσωματώσει επαρκώς τις ESG αρχές στην ευρύτερη στρατηγική της;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πλήρως

12. Ποιον τομέα ESG θεωρείτε ότι εστιάζει περισσότερο η επιχείρησή σας;

- Περιβάλλον (Environment)
- Κοινωνία (Social)
- Εταιρική Διακυβέρνηση (Governance)

13. Εργάζεστε στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου;

- Ναι
- Όχι

### **Ενότητα 3: Η ενσωμάτωση των ESG στον Εσωτερικό Έλεγχο**

14. Διαθέτετε πιστοποιήσεις σχετικές με τα ESG;

- Ναι
- Όχι

15. Θα ενθαρρύνετε τους συνεργάτες σας να αποκτήσουν σχετικές πιστοποιήσεις, εάν δεν έχουν ήδη λάβει;

- Ναι
- Όχι

16. Σε ποιον κλάδο των ESG θεωρείτε ότι μπορεί να επιδράσει περισσότερο ο Εσωτερικός Έλεγχος, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση του;

- Περιβάλλον (Environment)
- Κοινωνία (Social)
- Εταιρική Διακυβέρνηση (Governance)

17. Σε ποιο στάδιο βρίσκεται η επιχείρησή σας όσον αφορά την ενσωμάτωση των ESG στους τακτικούς και έκτακτους ελέγχους;

- Καμία ενσωμάτωση
- Πρώμο στάδιο
- Σε διαδικασία υλοποίησης
- Πλήρης ενσωμάτωση
- Δε γνωρίζω

18. Ποιες από τις παρακάτω πρακτικές περιλαμβάνει ο εσωτερικός έλεγχος σε σχέση με τα ESG;

- Έλεγχος περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Έλεγχος πολιτικών διαφοροποίησης/ισότητας

- Αξιολόγηση διακυβέρνησης και διαφάνειας
- Παρακολούθηση ESG KPIs
- Έλεγχος κινδύνων στον εφοδιαστικό κύκλο (supply chain ESG risk)
- Δεν περιλαμβάνει πρακτικές που σχετίζονται με ESG

19. Πιστεύετε ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να ενισχύσει την αξιοπιστία των ESG αναφορών;

- Ναι
- Όχι
- Δε γνωρίζω

20. Θεωρείτε ότι η ενσωμάτωση των ESG παραγόντων στο ετήσιο πλάνο ελέγχων θα ενισχύσει την αποτελεσματικότερη επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τα στελέχη και τη Διοίκηση της επιχείρησης;

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

21. Πιστεύετε ότι μία Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου που έχει την ικανότητα να κατανοήσει και να πραγματοποιήσει ελέγχους που σχετίζονται με τα ESG , μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης;

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

#### Ενότητα 4: Προκλήσεις και προτάσεις βελτίωσης

22. Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι βασικότερες προκλήσεις στην ενσωμάτωση των ESG στο έργο του εσωτερικού ελέγχου;

- Έλλειψη εκπαιδευμένων στελεχών
- Περιορισμοί σε πόρους
- Δυσκολία μέτρησης ESG δεικτών
- Χαμηλή δέσμευση διοίκησης
- Έλλειψη data/χαμηλή ποιότητα δεδομένων

- Άλλο:.....

23. Πόσο έτοιμο θεωρείτε το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησής σας να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις ESG τα επόμενα 5 χρόνια;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πλήρως

24. Ποιες ενέργειες θα μπορούσαν να ενισχύσουν τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην ESG στρατηγική;

- Εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών σε θέματα ESG
- Ενσωμάτωση κριτηρίων ESG στο ετήσιο πλάνο εσωτερικού ελέγχου
- Ανάπτυξη εργαλείων και δεικτών ελέγχου ESG κινδύνων
- Συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση ESG στόχων

25. Τι είδους μετρήσεις σχετικά με τα ESG θεωρείτε ότι είναι πιο πιθανό να ενσωματωθούν στο ετήσιο πλάνο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου;

- Περιβαλλοντικές επιπτώσεις δραστηριότητας επιχείρησης
- Υιοθέτηση καλών πρακτικών (best practices)
- Διαφορετικότητα στο Διοικητικό Συμβούλιο
- Κοινωνικοί δείκτες (πχ. Diversity metrics)

26. Πιστεύετε ότι θα χαθεί ο παραδοσιακός ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή και θα αποκτήσει αρμοδιότητες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στη βιώσιμη διακυβέρνηση και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

27. Για την υλοποίηση των προγραμματισμένων και έκτακτων ελέγχων ποιο εργαλείο από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε;

- Microsoft excel
- ACL
- JCAATs
- TeamMate Analytics

- Python
- Κανένα από τα παραπάνω

28. Θα αλλάζατε εύκολα το εργαλείο που χρησιμοποιείτε για την πραγματοποίηση των ελέγχων;

- Ναι
- Όχι

29. Για ποιο λόγο δε θα αλλάζατε εύκολα το εργαλείο που χρησιμοποιείτε για την πραγματοποίηση των ελέγχων; (ενεργοποίηση σε περίπτωση αρνητικής απάντησης στην ερώτηση 28)

- Ελλιπής στελέχωση μονάδας
- Έλλειψη πόρων
- Ελλιπής κατάρτιση
- Άλλο:.....

### **Τελική ερώτηση (προαιρετική)**

30. Έχετε κάποια πρόταση ή σχόλιο για τη βελτίωση της ενσωμάτωσης ESG στον εσωτερικό έλεγχο;

.....

**Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' – Βιβλιογραφία

1. The Institute of Internal Auditors. (n.d.). *Definition of Internal Auditing*. Retrieved October 4, 2025, from <https://www.theiia.org/IADefinition>
2. The Institute of Internal Auditors. (2024, January 9). *Global Internal Audit Standards (Greek version)*. <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-greek.pdf>
3. Robert, B. J., & Korolo, E. O. (2023, July). *The role of internal auditing in enhancing good corporate governance practice. Niger Delta Economic and Financial Review*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/372339949\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_INTERNAL\\_AUDITING\\_IN\\_ENCHANCING\\_GOOD\\_CORPORATE\\_GOVERNANCE\\_PRACTICE](https://www.researchgate.net/publication/372339949_THE_ROLE_OF_INTERNAL_AUDITING_IN_ENCHANCING_GOOD_CORPORATE_GOVERNANCE_PRACTICE)
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
5. Bagh, T., Hunjra, A. I., & Corbet, S. (2025). The impact of corporate governance on firm value: Understanding the role of strategic change. *International Review of Economics & Finance*, 103, Article 104472. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104472>
6. Chen, J. (2024). *The role and challenges of ESG from a corporate perspective*. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 111, 41-54. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.17743>
7. Eccles, R. G., Lee, L. -E., & Strohle, J. C. (2019). *The social origins of ESG: An analysis of Innovest and KLD*. *Organization & Environment*, 33(1), Article 1086026619888994. <https://doi.org/10.1177/1086026619888994>
8. Wang, Q., & Li, G. (2024). *Research on the effect of corporate environmental responsibility on corporate sustainability and the mediator effect of corporate environmental strategy*. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241266115>
9. Operato, L., Gallo, A., Marino, E. A. E., & Mattioli, D. (2025). *\*Navigating CSRD reporting: Turning compliance into sustainable development with science-*

- based metrics.\* *Environmental Development*, 54, 101138.  
<https://doi.org/10.1016/j.envdev.2025.101138>
10. Mohd Radzi, S. H., Abd Hamid, N., & Ismail, R. F. (2023, November). *An overview of Environmental, Social and Governance (ESG) and company performance*. In *International Conference in Technology, Humanities and Management (ICTHM 2023)*. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (EpSBS). <https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.90>
  11. Chopra, S. S., Senadheera, S. S., Dissanayake, P. D., Withana, P. A., Chib, R., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2024). *Navigating the challenges of environmental, social, and governance (ESG) reporting: The path to broader sustainable development*. *Sustainability*, 16(2), 606.  
<https://doi.org/10.3390/su16020606>
  12. Νόμος 4308/2014. (2014). ΦΕΚ Α' 223/2014.  
<https://www.taxheaven.gr/law/4308/2014>
  13. Νόμος 4548/2018. (2018). ΦΕΚ Α' 104/2018.  
<https://www.taxheaven.gr/law/4548/2018>
  14. Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of business ethics*, 104(2), 269-282.
  15. Dabbicco, G. (2019). The potential role of public sector accounting frameworks towards financial sustainability reporting. In *Financial Sustainability of Public Sector Entities* (pp. 19-40). Palgrave Macmillan, Cham.
  16. Agama, E. J., & Zubairu, U. M. (2022). Sustainability reporting: A systematic review. *Economics, Management and Sustainability*, 7(2), 32–46.  
<https://doi.org/10.14254/jems.2022.7-2.3>
  17. Monazzam, A., & Nilsson, F. (2025). *The role of sustainability reporting in strategic management*. *Journal of Applied Accounting Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2024-0155>
  18. Ab Aziz, N. H., & Alshdaifat, S. M. (2024). *ESG reporting: Impacts, benefits and challenges*. In *Sustainable Horizons for Business, Education and Technology: Contributions to Environmental Sciences & Innovative Business Technology* (pp. 69–76). Springer Nature Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-97-2981-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-97-2981-4_5)

19. Passas, I., & Garefalakis, A. (2025). *The Impact of Fraud Perception and ESG-Washing on Investment Trust: Integrating Corporate Governance Theory and Empirical Evidence*. *Accounting & Auditing*, 1(3), 9.  
<https://doi.org/10.3390/accountaudit1030009>
20. European Confederation of Institutes of Internal Auditing. (2023). *The role of internal audit in ESG in industrial and commercial companies* (Position Paper).  
<https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2023/10/IA-in-ESG-v3.pdf>
21. Lampropoulos, S. D., Thanasas, G. L., Garefalakis, A., & Passas, I. (2025). *Harmonizing sustainability and resilience: The integral role of internal audit in ESG implementation — A review*. *International Journal of Financial Studies*, 13(4), 194. <https://doi.org/10.3390/ijfs13040194>
22. Metlen Energy & Metals. (2025). Nine-months 2025 trading update [PDF].  
[https://www.metlengroup.com/media/dtopuxrf/metlen-trading-update-9m-2025\\_gr.pdf](https://www.metlengroup.com/media/dtopuxrf/metlen-trading-update-9m-2025_gr.pdf)
23. Metlen Energy & Metals. (2025). Η εταιρεία μας.  
<https://www.metlengroup.com/el/i-etaireia-mas/i-metlen-energy-metals/>
24. Metlen Energy & Metals. (2024). Ενιαίος ετήσιος απολογισμός χρήσης 2024 (PDF). [https://www.metlengroup.com/media/edwimzji/iar\\_2024\\_metlen\\_gr.pdf](https://www.metlengroup.com/media/edwimzji/iar_2024_metlen_gr.pdf)
25. inAction for a better world. (2019). Οι 17 Παγκόσμιοι Στόχοι.  
<https://inactionforabetterworld.com/17-pagkosmioi-stoxoi/>
26. Mezzanotte, F. E. (2025). *Corporate sustainability reporting: Double materiality, impacts, and legal risk*. *Journal of Corporate Law Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>
27. Filho, W. L., Wall, T., Williams, K. A., Dinis, M. A. P., Fernandez, R. M., Mazhar, M. U., & Gatto, A. (2025). *European sustainability reporting standards: An assessment of requirements and preparedness of EU companies*. *Journal of Environmental Management*, 380, 125008.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125008>
28. Bassen, A., Kordsachia, O., Lopatta, K., & Tan, W. (2025). *Revenue alignment with the EU Taxonomy Regulation in developed markets*. *Journal of Banking & Finance*, 170, 107339. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107339>
29. Feghali, K., Najem, R., & Metcalfe, B. D. (2025). *Greenwashing in the era of sustainability: A systematic literature review*. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 9(1), 18–31. <https://doi.org/10.22495/cgsrv9i1p2>

30. Wedari, L. K., Jubb, C., & Moradi-Motlagh, A. (2021). *Corporate climate-related voluntary disclosures: Does potential greenwash exist among Australian high emitters' reports?* *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3721–3739. <https://doi.org/10.1002/bse.2836>
31. Nishitani, K., Nguyen, T. B. H., Trinh, T. Q., Wu, Q., & Kokubu, K. (2021). *Are corporate environmental activities to meet sustainable development goals (SDGs) simply greenwashing? An empirical study of environmental management control systems in Vietnamese companies from the stakeholder management perspective.* *Journal of Environmental Management*, 296, Article 113364. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113364>
32. Li, W., Li, W., Seppänen, V., & Koivumäki, T. (2023). *Effects of greenwashing on financial performance: Moderation through local environmental regulation and media coverage.* *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 820–841. <https://doi.org/10.1002/bse.3177>
33. Senyapar, H. N. D. (2024). *Unveiling greenwashing strategies: A comprehensive analysis of impacts on consumer trust and environmental sustainability.* *Journal of Energy Systems*, 8(3), 164–181. <https://doi.org/10.30521/jes.1436875>
34. Boiral, O., Brotherton, M. C., Talbot, D., & Guillaumie, L. (2024). *Assessing and managing environmental, social, and governance risks in agri-food companies.* *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 5690–5708. <https://doi.org/10.1002/csr.2884>
35. European Parliament; Council of the European Union. (2020). Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (CELEX: 32020R0852). Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852>
36. Azahra, A., & Hasnawati. (2024). The effect of ESG disclosure, audit quality, internal audit, on company value. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 5(2), 150–160. <http://jiss.publikasiindonesia.id/>
37. Ramadhan, Y., Ramzy, W., Munawaroh, F., & Sunardi, D. (2023). The role of internal auditors in implementation social environmental governance. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi)*, 7(3), 544–556. <https://doi.org/10.36555/jasa.v7i3.2300>

38. Sheta, M., Osman, M. N., & Elamer, A. A. (2024). Sustainability champions: The transformative role of internal auditors in ESG assurance – A systematic review and future directions. *Journal of Accounting Literature*, 1–41. <https://doi.org/10.1108/JAL-09-2024-0255>
39. Barkas, P., Eriotis, N., Kounadeas, T., & Ploumpis, I. (2024). Assessing the importance of internal audit and ESG factors in mitigating financial risk. (11th HOC PhD Symposium paper). Retrieved from <https://www.lse.ac.uk/Hellenic-Observatory/Assets/Documents/Events/2024-25/11th-HOC-PhD-Symposium-Papers-for-Publishing/A.3ii.pdf>
40. Naseer, A. I., & Nellikunnel, S. (2024). The ESG shift: Role of ESG in modern business strategies. INTI International University & Perdana University. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/386750520\\_The\\_ESG\\_Shift\\_Role\\_of\\_ESG\\_in\\_Modern\\_Business\\_Strategies/fulltext/675966a66150084b45fa0d3f/The-ESG-Shift-Role-of-ESG-in-Modern-Business-Strategies.pdf](https://www.researchgate.net/publication/386750520_The_ESG_Shift_Role_of_ESG_in_Modern_Business_Strategies/fulltext/675966a66150084b45fa0d3f/The-ESG-Shift-Role-of-ESG-in-Modern-Business-Strategies.pdf)
41. Sabauri, L. (2024). Internal audit's role in supporting sustainability reporting. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(5), 1981–1988. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190537>
42. United Nations Global Compact & Financial Sector Initiative. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world* (Public Disclosure Authorized). United Nations. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>