



**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ.) στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων**

Master in Business Administration, MBA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ESG ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Θεοδώρα Ζαχαρία Βακρατσά, MBX22040

Επιβλέπων: Καθηγητής Ιορδάνης Ελευθεριάδης

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2024

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω για την υποστήριξη τον επιβλέποντα καθηγητή, καθώς και τους συναδέλφους που συνέβαλαν στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, ευχαριστώ και ευγνωμονώ την οικογένεια και τον σύντροφό μου που με στηρίζουν πάντα.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στη σύγχρονη επιχειρηματική κοινότητα, η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης και της Διακυβέρνησης (ESG) έχει εξελιχθεί από απλή τάση σε ουσιαστικό πυλώνα της επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις σήμερα αναγνωρίζουν όχι μόνο την υποχρέωσή τους να παρέχουν ανθρωπιστική, κοινωνική και περιβαλλοντική αξία, αλλά και την ανάγκη να διαχειρίζονται προσεκτικά τους κινδύνους που προκύπτουν από αυτήν την πολυπλοκότητα.

Στον κόσμο της επιχειρηματικής κοινότητας, η αλληλεξάρτηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης με την Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Διακυβερνητική Διαχείριση (ESG) αναδεικνύεται ως κρίσιμη πτυχή της σύγχρονης διαχείρισης κινδύνων. Καθώς οι εταιρίες προσαρμόζονται σε μια εποχή επεκτατικών και διαρκών αλλαγών, η αντιμετώπιση των προκλήσεων που απορρέουν από τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον, στην κοινωνία και στην οικονομία γίνεται επιτακτική ανάγκη.

Σε αυτόν τον περίπλοκο συνασπισμό διαχείρισης κινδύνων και αξιοκρατίας, ανοίγεται ένας δρόμος ευκαιριών για την ανάπτυξη βιώσιμων και ανθεκτικών επιχειρηματικών πρακτικών. Στον πυρήνα αυτής της διαδικασίας βρίσκεται η ανάγκη για ενεργό διαχείριση του ρίσκου, χρησιμοποιώντας σύγχρονες προσεγγίσεις που ενισχύουν την προσαρμοστικότητα, τη διαφάνεια και την αειφορία.

Μέσα από αυτό το πρίσμα, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να εξερευνήσει τον αμοιβαίο και συμπληρωματικό ρόλο της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Διαχείρισης Κινδύνου στο πλαίσιο της Βιώσιμης Ανάπτυξης με βάση το πρότυπο ESG. Με την ανάλυση των πρακτικών και των στρατηγικών που υιοθετούνται από μία ελληνική εταιρία στον τομέα της παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων, η έρευνα θα αναδείξει τις βέλτιστες πρακτικές που καθοδηγούν την επιτυχημένη σύνδεση ανάμεσα στην αειφορία και την αντιμετώπιση κινδύνων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ της Βιωσιμότητας (ESG - Environmental, Social, Governance) και της διαχείρισης κινδύνου στον επιχειρηματικό κόσμο. Εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα θέματα περιβαλλοντικού αποτυπώματος, κοινωνικής ευθύνης και διακυβέρνησης, η έρευνα αναλύει πώς αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν τη διαχείριση των κινδύνων. Μελετώντας την περίπτωση της ελληνικής εταιρίας KLEEMANN LIFTS SA, η εργασία αποσαφηνίζει τις συνδέσεις μεταξύ της υιοθέτησης των αρχών ESG και της ικανότητας των επιχειρήσεων να αντιμετωπίζουν κινδύνους και αβεβαιότητες. Επίσης, εξετάζεται ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης στην αποδοτική διαχείριση κινδύνων, βάσει των κριτηρίων ESG. Η έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της βιωσιμότητας ως παράγοντα που επηρεάζει τη στρατηγική διαχείριση κινδύνων.

Για την παρούσα μελέτη, προτείνεται η χρήση ποιοτικής έρευνας. Για τη συλλογή των δεδομένων εφαρμόστηκε η μελέτη περίπτωσης της εταιρίας, η ανάλυση του δημοσιευμένου CSR report της και η χρήση ημι-δομημένης συνέντευξης με 4 στελέχη των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι, υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ της εφαρμογής των κριτηρίων ESG και της διαχείρισης κινδύνου για την αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού και την παραγωγή προστιθέμενης αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη και το περιβάλλον του οργανισμού. Κρίσιμο ρόλο έχει επίσης η δομή της διακυβέρνησης του οργανισμού. Μέσω της αποτελεσματικής διακυβέρνησης τίθενται τα θεμέλια για την αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνου συνολικά.

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση κινδύνου, ESG, Εταιρική Διακυβέρνηση, Βιομηχανικός κλάδος

ABSTRACT

The master thesis examines the relationship between Sustainability (ESG - Environmental, Social, Governance) and risk management in the business world. Focusing on how businesses address environmental, social, and governance issues, the research analyzes how these practices impact risk management. Studying the case of the Greek company KLEEMANN LIFTS SA, the dissertation clarifies the connections between adopting ESG principles and the ability of businesses to handle risks and uncertainties. Additionally, the role of corporate governance in efficient risk management is explored based on ESG criteria. The research highlights the significance of Sustainability as a factor influencing strategic risk management.

For this study, qualitative research is proposed. Data collection involved a case study of the company, analysis of its published CSR report, and semi-structured interviews with four executives from internal audit and risk management departments. The research results indicate an interdependence between the implementation of ESG criteria and risk management for the more efficient functioning of the organization and the generation of added value for stakeholders and the environment. The organization's governance structure also plays a crucial role, laying the foundation for overall more effective risk management.

Keywords: Risk Management, ESG (Environmental, Social, Governance), Corporate Governance, Industrial Sector

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Κριτήρια ESG, Πηγή: Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, 2022.....	4
Εικόνα 2: Παραδείγματα κριτηρίων ESG, Πηγή: David Zahn, 2018	7
Εικόνα 3: Ο διαχρονικός αντίκτυπος του ρίσκου ESG στην εταιρική αξία, Πηγή: Cohen Gil, 2023.....	10
Εικόνα 4: Οι 5 πυλώνες της στρατηγικής της KLEEMANN για την Εταιρική Υπευθυνότητα και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	33
Εικόνα 5: Μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	36
Εικόνα 6: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	42
Εικόνα 7: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	42
Εικόνα 8: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	43
Εικόνα 9: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	43
Εικόνα 10: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	43
Εικόνα 11: Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	51
Εικόνα 12: Βαθμονόμηση κινδύνων, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	52
Εικόνα 13: Κριτήρια αξιολόγησης περιοχών Ελεγκτικού χώρου, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022.....	53
Εικόνα 14: Κατάταξη περιοχών ελεγκτικού χώρου, Πηγή: LEEMANN CSR Report 2022.....	54
Εικόνα 15: Δείκτης απόδοσης προληπτικής δράσης Y&A, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022.....	58
Εικόνα 16: Δείκτες ατυχημάτων και περιστατικών, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022	58

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.1	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΘΕΜΑΤΟΣ.....	1
1.2	ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1
1.3	ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	2
2	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	4
2.1	ΔΕΙΚΤΕΣ ESG.....	4
2.1.1	ESG – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	10
2.1.2	ESG - ΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	12
2.1.3	ESG – ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	13
2.2	ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ESG	13
2.3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	15
2.3.1	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	16
2.3.2	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	19
2.3.3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	19
2.4	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	23
2.5	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ESG	25
2.6	ESG ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	27
3	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ CASE STUDY– KLEEMANN LIFTS SA.....	30
3.1	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	30
3.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	30
4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	33
4.1	Η ΕΤΑΙΡΙΑ	33
4.2	ESG – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	35
4.2.1	ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	35
4.2.2	ΟΡΘΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ	37
4.2.3	ΝΕΡΟ ΚΑΙ ΥΓΡΑ ΑΠΟΒΛΗΤΑ	37
4.2.4	ΕΚΠΟΜΠΕΣ ΑΕΡΙΩΝ ΡΥΠΩΝ.....	38
4.3	ESG – ΚΟΙΝΩΝΙΑ	38
4.3.1	ΠΡΟΪΟΝ	38
4.3.2	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.....	40
4.3.3	ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	43

4.3.4	ΠΕΛΑΤΕΣ	46
4.3.5	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	47
4.3.6	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	48
4.4	ESG – ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	49
4.4.1	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ.....	49
4.4.2	ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	49
4.4.3	ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ	55
4.4.4	ΓΡΑΠΤΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	56
4.4.5	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ Q-COMPASS	57
4.5	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΙΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	58
5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	60
5.1	ΣΥΖΗΤΗΣΗ	60
5.2	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	61
5.3	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	62
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	66

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΘΕΜΑΤΟΣ

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η ενσωμάτωση των πρακτικών Περιβαλλοντικού αποτυπώματος, Κοινωνικής ευθύνης και Δίκαιης Διακυβέρνησης (ESG) καθιστά μια εταιρεία λιγότερο ευάλωτη στη φήμη, τον πολιτικό και ρυθμιστικό κίνδυνο και έτσι οδηγεί σε χαμηλότερη αστάθεια των ταμειακών ροών και της κερδοφορίας. Το να κάνει κάποιος τα σωστά πράγματα σημαίνει ότι είναι λιγότερο εκτεθειμένος μακροπρόθεσμα.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει πληθώρα δημοσιεύσεων που καταδεικνύουν τις θετικές οικονομικές επιδόσεις των βιώσιμων επενδύσεων – εκείνων που παράγουν κοινωνικές ή περιβαλλοντικές επιπτώσεις παράλληλα με τις οικονομικές αποδόσεις. Αν και πρόκειται για θετική πρόοδο, απαιτείται περισσότερη δουλειά για την πρωταρχική σχέση μεταξύ ESG και κινδύνου. Είναι δυνατόν να αποδειχθεί ότι οι εταιρείες ESG διατρέχουν μικρότερο κίνδυνο σε σύγκριση με τις εκείνες που δεν είναι ESG; Και, κρίσιμα, δεδομένου ότι ο χαμηλότερος κίνδυνος σήμαινε παραδοσιακά χαμηλότερες οικονομικές αποδόσεις, πώς μπορεί η επένδυση ESG να είναι πραγματικά μια βιώσιμη επενδυτική στρατηγική; (Ashwin Kumar, N. C., et al. "ESG factors and risk-adjusted performance: a new quantitative model." *Journal of Sustainable Finance & Investment* 6.4 (2016): 292-300)

Όπως ισχυρίζεται η έκθεση Cambridge Associates και GIIN, «Τα αξιόπιστα δεδομένα για τον κίνδυνο και την απόδοση μπορούν να βοηθήσουν τους υφιστάμενους και μελλοντικούς επενδυτές / ενδιαφερόμενη μέρη, να προσδιορίσουν καλύτερα τις στρατηγικές που ταιριάζουν καλύτερα στα επιθυμητά κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά κριτήρια».

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην εν λόγω διπλωματική εργασία χρησιμοποιείται η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας KLEEMANN LIFTS SA, που δραστηριοποιείται στον κλάδο της βιομηχανικής παραγωγής και πιο συγκεκριμένα στην κατασκευή ανελκυστήρων.

Καθώς υπάρχει περιορισμένη βιβλιογραφία, άρθρα και διπλωματικές εργασίες στην Ελλάδα πάνω στο θέμα των κριτηρίων ESG και της διαχείρισης κινδύνου με μελέτη περίπτωσης σε εταιρίες εκτός του τραπεζικού κλάδου ή του κλάδου της ενέργειας, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι, να ερευνηθούν οι διαδικασίες και οι δομές που ακολουθούνται από μία εταιρεία στον κλάδο της βιομηχανίας, η οποία έχει υιοθετήσει την εφαρμογή των κριτηρίων ESG. Στόχος της εργασίας είναι να αναλυθούν οι διαδικασίες και οι δομές που ακολουθεί η εταιρεία βάσει των κριτηρίων ESG για τη διαχείριση των κινδύνων, ξεχωριστά για τον τομέα του περιβάλλοντος, της κοινωνικής ευθύνης και της εταιρικής διακυβέρνησης, κάνοντας αναφορά και στα αποτελέσματα της εταιρείας για το έτος 2022. Τέλος, άλλος ένας στόχος της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στη στοχοθεσία ESG και την αποτελεσματική απόδοση του οργανισμού σε αυτούς τους τομείς.

1.3 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η εισαγωγή και η τοποθέτηση του θέματος της εργασίας, καθώς και οι σκοπός και οι στόχοι που έχουν τεθεί για την εκτέλεσή της.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, σχετικά με το πρότυπο ESG και τη διαχείριση κινδύνου. Παρουσιάζεται η μελέτη της βιβλιογραφίας σχετικά με κάθε πτυχή του ESG και της διαχείρισης κινδύνου, δηλαδή σχετικά με το Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Εταιρική Διακυβέρνηση. Επίσης, γίνεται αναφορά στην κριτική του ESG, καθώς στην τήρηση του προτύπου στις ελληνικές επιχειρήσεις. Τέλος, δίνεται έμφαση στον ρόλο της ηγεσίας.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας. Συνολικά παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και η μεθοδολογία για τη συλλογή των δεδομένων. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ανάλυσης περίπτωσης ελληνικής εταιρείας παραγωγής προϊόντων στον βιομηχανικού κλάδο.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων, όπου αναφέρονται συνολικά η ανάλυση της έκθεσης CSR της εταιρίας που μελετήθηκε, καθώς και πληροφορίες που αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις με στελέχη της

εταιρείας. Αναλύονται τα αποτελέσματα της εταιρείας βάσει των δεικτών ESG, αλλά και οι δομές και οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την διαχείριση κινδύνου.

Το πέμπτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ανάλυση και στα συμπεράσματα της έρευνας. Αρχικά, πραγματοποιείται συζήτηση των ευρημάτων από την έρευνα σε σχέση με τη θεωρητική βάση, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτήν. Το κεφάλαιο κλείνει με προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

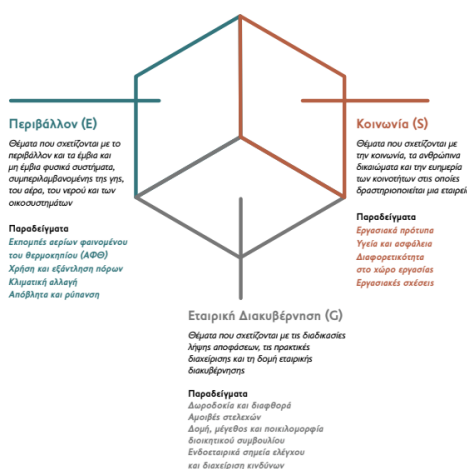
2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

2.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ESG

Το ESG είναι ένα πλαίσιο που βοηθά τους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν πώς ένας οργανισμός διαχειρίζεται κινδύνους και ευκαιρίες που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και τα κριτήρια διακυβέρνησης. Η έκθεση ESG καταδεικνύει την ολιστική άποψη ότι η βιωσιμότητα εκτείνεται πέρα από απλά περιβαλλοντικά ζητήματα.

Ενώ ο όρος ESG χρησιμοποιείται συχνά στο πλαίσιο της επένδυσης, οι ενδιαφερόμενοι δεν περιλαμβάνουν μόνο την επενδυτική κοινότητα αλλά και πελάτες, προμηθευτές και υπαλλήλους, οι οποίοι ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για το πόσο βιώσιμες είναι οι λειτουργίες ενός οργανισμού [ESG \(Environmental, Social, & Governance\) \(corporatefinanceinstitute.com\)](https://www.corporatefinanceinstitute.com).

Ο όρος «ESG» αναφέρεται σε θέματα περιβάλλοντος (Environment), κοινωνίας (Society) και εταιρικής διακυβέρνησης (Governance) που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει αξία. Σε εταιρικό πλαίσιο, αποδίδεται ως η ενσωμάτωση μη χρηματοοικονομικών παραγόντων στην επιχειρηματική στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων. Οι δείκτες ESG συχνά αποκαλούνται «μη χρηματοοικονομικοί», ωστόσο, συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και ο τρόπος διαχείρισής τους από μια εταιρεία ενδέχεται να έχει χρηματοοικονομικές συνέπειες (ATHEX - Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2022).



Εικόνα 1: Κριτήρια ESG, Πηγή: Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, 2022

Το ESG αποδίδει κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες στις εταιρείες και κυκλοφόρησε για την ανάδειξη των εσόδων και των κερδών πάνω από όλους τους άλλους εταιρικούς στόχους και αποστολές, που διασφαλίζουν τη μακροζωία μιας εταιρείας μέσω μιας συνδυασμένης οικονομικής κερδοφορίας, προστασίας του περιβάλλοντος και των κοινωνικών ευθυνών. Η επένδυση ESG είναι ένα σύνολο παγκόσμιων κατευθυντήριων γραμμών που εκτελούνται υπό την ηγεσία των Ηνωμένων Εθνών και δηλώνουν ότι οι διαχειριστές επενδύσεων πρέπει να ενσωματώνουν παράγοντες ESG κατά τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων και πρέπει να παρέχουν πληροφορίες που αντιπροσωπεύουν την προσπάθειά τους στην υπεύθυνη επένδυση. Σύμφωνα με τον Kawaguchi (2017), η ενσωμάτωση παραγόντων ESG σημαίνει ότι περιλαμβάνονται ζητήματα που σχετίζονται με το περιβάλλον, όπως οι εκπομπές άνθρακα, η ενεργειακή απόδοση, η αποδοτικότητα των πόρων, η ανακύκλωση, οι υδάτινοι πόροι, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η διατήρηση των δασών και οι θαλάσσιοι πόροι. Τα κοινωνικά ζητήματα περιλαμβάνουν την ποικιλομορφία στον χώρο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, την καταναγκαστική εργασία και τη σύγχρονη δουλειά. Αυτές οι πολιτικές που θεωρούνται ως πρόσθετοι παράγοντες κόστους αντιμετωπίζονται διαφορετικά τώρα, καθώς οι αυξανόμενες απειλές για την ανθρωπότητα, όπως η κλιματική αλλαγή και τα κενά πλούτου, αναγνωρίζονται πλέον από τα συμμετέχοντα μέρη, τους εταιρικούς εργαζόμενους και τις κυβερνήσεις (Cohen, Gil. "The impact of ESG risks on corporate value." *Review of Quantitative Finance and Accounting* (2023): 1-18).

Ζητήματα κρίσεων που παρατηρήθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, κοινωνικών και περιβαλλοντικών, όπως και η πρόσφατη επιδημία COVID-19 έχουν καταστήσει εκ νέου το μοντέλο ESG ως τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας και έχουν οδηγήσει στην παγκόσμια ανάπτυξη των δεικτών ESG (Ruan and Liu, 2021). Από αυτή την άποψη, οι διευθυντές δίνουν έμφαση στη γνωστοποίηση των πρακτικών ESG, καθώς αυτή η γνωστοποίηση οδηγεί σε δημιουργία αξίας για διάφορους ενδιαφερόμενους, μειώνοντας παράλληλα την έκθεση της εταιρείας σε μελλοντικούς κινδύνους (Alsayegh et al., 2020).

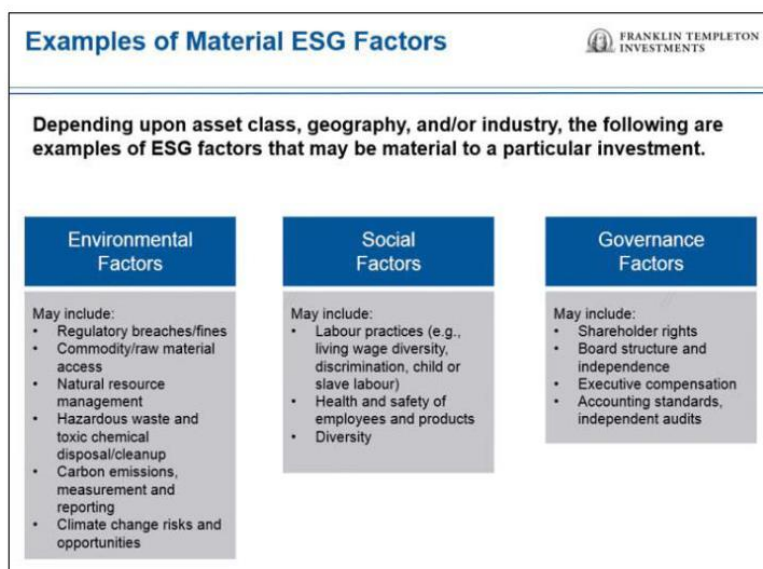
Η αναφορά ESG είναι επίσης ένα σημάδι αλλαγής (KPMG, 2021b). Οι ενδιαφερόμενοι ζητούν απαντήσεις για τον εξωτερικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων των εταιρειών και το πώς αυτές συμβάλλουν στην κοινωνία. Ως αποτέλεσμα, τα

τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι οι εταιρείες δημοσιοποιούν τα επιτεύγματά τους στη βιωσιμότητα μέσω της έκδοσης εκθέσεων ESG (Alsayegh et al., 2020). Αυτή η γνωστοποίηση των δραστηριοτήτων ESG από τις εταιρείες είναι ένας τρόπος επικοινωνίας των προσπαθειών τους στον τομέα του ESG, κατευνάζοντας έτσι τα ενδιαφερόμενα μέρη με επιρροή και σηματοδοτώντας την προσήλωσή τους στις κοινωνικές ευθύνες (Araayssi et al., 2016). Η δημοσιοποίηση μιας έκθεσης ESG χτίζει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών, απεικονίζοντας μια θετική εικόνα της ηγεσίας της εταιρίας και δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Alsayegh et al., 2020). Αυτό με τη σειρά του κάνει τις εταιρείες πιο πολύτιμες μακροπρόθεσμα (Deloitte insights, 2021) και μειώνει τους ιδιοσυγκρασιακούς κινδύνους (Reber et al., 2021).

Οι παράγοντες ESG καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που συνήθως δεν αποτελούν μέρος της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, αλλά λαμβάνονται υπόψη επειδή μπορεί να έχουν οικονομική συνάφεια. Αυτοί οι παράγοντες χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εταιριών και των κρατών σχετικά με το πόσο προχωρημένοι είναι με τη βιωσιμότητα. Οι παράγοντες ESG μπορούν να προκαλέσουν είτε μείωση των σχετικών κινδύνων, είτε υλοποίηση ορισμένων τύπων κινδύνου, όπως ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος αγοράς ή ο λειτουργικός κίνδυνος.

Οι παράγοντες ESG είναι σημαντικοί για δύο λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι ο ρόλος των επενδυτών στην κοινωνία και ο άλλος επικεντρώνεται στη διαχείριση κινδύνων. Οι μεγάλες εταιρείες διαχείρισης επενδύσεων διαχειρίζονται σημαντικά ποσά κεφαλαίου και αποφασίζουν πώς και πού θέλουν να διατεθούν τα κεφάλαιά τους, τα οποία πλέον τείνουν να μετακινηθούν σε τομείς που έχουν θετική επίδραση στην κοινωνία. Για τους επενδυτές, τα δεδομένα ESG είναι ολοένα και πιο σημαντικά για τον εντοπισμό εκείνων των εταιρειών που βρίσκονται σε καλή θέση για ένα μέλλον, όπου η κλιματική αλλαγή μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις και για την αποφυγή εκείνων που είναι πιθανό να υπολειμθούν ή να αποτύχουν. Μόλις συγκεντρωθούν αρκετά δεδομένα σχετικά με τις τρεις μετρήσεις του περιβάλλοντος, της κοινωνικής συμπεριφοράς και της εταιρικής διακυβέρνησης, στη συνέχεια ενσωματώνονται στην επενδυτική διαδικασία, όταν αποφασίζεται ποια χρηματοοικονομικά μέσα θα αγοράσουν. Ο άλλος λόγος για να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες ESG, είναι να ενσωματωθεί το ESG στην επενδυτική διαδικασία για να βοηθήσει στον μετριασμό του κινδύνου. Η επένδυση σε μια εταιρεία με φτωχά πρότυπα ESG μπορεί να εκθέσει

ένα χαρτοφυλάκιο σε διάφορους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρία, όπως απεργίες εργαζομένων, δικαστικές διαφορές και αρνητική δημοσιότητα, με αποτέλεσμα χαμηλότερες μελλοντικές αποδόσεις. Για τους επενδυτές, η παρακολούθηση των διαπιστευτηρίων ESG μιας επένδυσης μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες κρίσεις βάσει κινδύνου.



Εικόνα 2: Παραδείγματα κριτηρίων ESG, Πηγή: David Zahn, 2018

Ο Ferrero-Ferrero et al. (2016), παρατηρήσαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης ESG και της απόδοσης μιας εταιρείας για ένα δείγμα 15 εισηγμένων εταιρειών από κράτη μέλη της ΕΕ. Παρόμοια ευρήματα προέκυψαν από τους Sidhoum και Serra (2017) σε ένα σύνολο αμερικανικών εταιρειών χαρτοφυλακίου ηλεκτρικής ενέργειας που ανήκουν σε επενδυτές. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι καλύτερες και πιο φιλικές προς το περιβάλλον στρατηγικές, οι συνθήκες εργασίας και η εξισορρόπηση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων είναι οι κύριες παράμετροι για την ενίσχυση της εταιρικής αξίας. Ομοίως, τα αποτελέσματα των Brogi και Lagasio (2019) για ένα μείγμα αμερικανικών εταιρειών δείχνουν ότι, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την κερδοφορία τους, τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα βελτιώνοντας τη συνολική συμπεριφορά ESG, με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο βραχυπρόθεσμα. Σχετικά με τον διαχωρισμό των κριτηρίων ESG, η μελέτη των Brogi και Lagasio (2019), αποκαλύπτει περαιτέρω θετικό αντίκτυπο για τις διαστάσεις S και G, αν και η πτυχή της εταιρικής διακυβέρνησης απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο για να δείξει τον αντίκτυπό της από την κοινωνική

πτυχή. Συνεχίζοντας την τάση των θετικών ευρημάτων, ο Minutolo et al. (2019) στο πλαίσιο των εταιρειών S&P 500 [**], αποκαλύπτουν ότι η υποβολή εκθέσεων ESG είναι πιο επωφελής για τις μεγάλες εταιρείες σε σύγκριση με τις μικρές επιχειρήσεις. Μια άλλη εμπειρική μελέτη στο πλαίσιο των αμερικανικών κατασκευαστικών εταιρειών από τους Cupertino et al. (2019) συμπεραίνει ότι μια καλή βαθμολογία ESG καθώς και οι υψηλές βαθμολογίες E και S επηρεάζουν θετικά τις πραγματικές εταιρικές επενδύσεις. Αυτό αναιρεί τον αρνητικό αντίκτυπο της χρηματιστικοποίησης στην πραγματική συσσώρευση κεφαλαίου, ενισχύοντας έτσι τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες ενίσχυσης της αξίας. Ομοίως, οι Nekhili et al. (2019) διαπιστώνουν ότι η συνολική απόδοση ESG ενισχύει την αγοραία αξία των εταιρειών που είναι εισηγμένες στο γαλλικό χρηματιστήριο. Ομοίως, ο Atif et al. (2022) για μη χρηματοπιστωτικές εταιρείες διαφορετικών μεγεθών στις ΗΠΑ υποστηρίζουν ότι η αποκάλυψη των ενεργειών ESG βελτιώνει τη συνολική απόδοση του οργανισμού, εκτός από την επίλυση των προβλημάτων της εταιρείας μέσω καλύτερης παρακολούθησης.

Ο Alsayegh et al. (2020) τεκμηριώνουν μια σημαντική θετική επίδραση των δημοσιοποιημένων εκθέσεων ESG στην οικονομική απόδοση των ασιατικών επιχειρήσεων. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι φιλικές προς το περιβάλλον και κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις με ισχυρές πολιτικές διακυβέρνησης ενισχύουν τις επιδόσεις τους στην οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα μειώνοντας την έκθεσή τους σε μελλοντικούς κινδύνους. Οι Ting et al. (2020) παρατηρούν επίσης ότι οι πρωτοβουλίες ESG οδηγούν σε σημαντικές βελτιώσεις στα μέτρα απόδοσης της εταιρείας για ένα δείγμα που περιλαμβάνει εταιρείες, τόσο από ανεπτυγμένες, όσο και από αναδυόμενες αγορές. Ο Bhaskaran et al. (2020) θεωρούν ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τους δείκτες ESG έχουν υψηλότερη αποτίμηση όσον αφορά τις χρηματιστηριακές, αλλά και τις λειτουργικές επιδόσεις σε ένα σύνολο εταιριών από 51 χώρες. Τα ευρήματα της μελέτης καταλήγουν επίσης στο συμπέρασμα ότι, η αποτελεσματική χρήση των πόρων, οι πρωτοβουλίες υψηλής ευημερίας των εργαζομένων και η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης δημιουργούν περισσότερο πλούτο για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εκτελώντας τόσο γραμμικά όσο και μη γραμμικά μοντέλα, οι Buallay et al. (2022) για εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε 37 χώρες,

επιβεβαιώνουν ότι η λειτουργική και αγοραία αξία των τουριστικών επιχειρήσεων βλέπει αύξηση μετά την γνωστοποίηση της έκθεσης ESG.

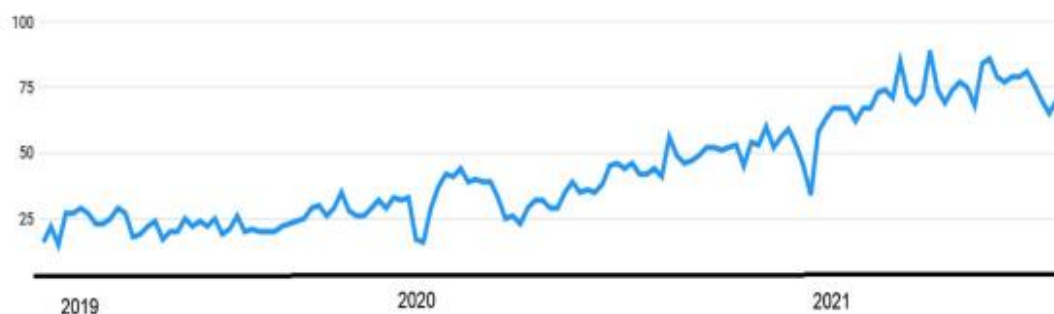
Σε σύγκριση με τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, αυτές με κατασκευαστική δραστηριότητα είναι πιο ευαίσθητες περιβαλλοντικά. Σύμφωνα με μελέτη των Santi Gopal Maji and Prachi Lohia (2022), φαίνεται ότι οι ινδικές κατασκευαστικές εταιρείες που αναλαμβάνουν δραστηριότητες ESG, έχουν μεγαλύτερο θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας τους, σε σύγκριση με τις αντίστοιχες παροχής υπηρεσιών. Ο κύριος λόγος για έναν τόσο θετικό αντίκτυπο μπορεί να αποδοθεί κυρίως στην καλύτερη πράσινη απόδοση από τις κατασκευαστικές εταιρείες, καθώς από τα τρία κριτήρια ESG, είναι ο παράγοντας E που ξεχωρίζει ως κύριος τομέας εστίασης για τους κατασκευαστές. Επίσης, οι συμμετέχοντες στην αγορά μπορεί να αντιλαμβάνονται τις κατασκευαστικές εταιρείες, οι οποίες εστιάζουν περισσότερο στις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις, ως αντιστάθμιση των επιζήμιων επιπτώσεων των δραστηριοτήτων τους στο οικοσύστημα. Αντίστοιχα, οι παράγοντες της αγοράς ευνοούν μεταποιητικές εταιρείες που προσανατολίζονται στο ESG, με αποτέλεσμα οι εταιρείες αυτές να έχουν υψηλότερη αγοραία αξία.

Σε κορυφαίο επίπεδο, μπορούμε να αναλύσουμε τις επενδύσεις ESG σε τρεις βασικούς τομείς που ο καθένας έχει τον δικό του επενδυτικό στόχο: Πρώτον, την ενσωμάτωση των ESG, στην οποία ο βασικός στόχος είναι η βελτίωση των χαρακτηριστικών κινδύνου-απόδοσης ενός χαρτοφυλακίου. Δεύτερον, η επένδυση βάσει αξιών, στην οποία ο επενδυτής επιδιώκει να ευθυγραμμίσει το χαρτοφυλάκιό του με τους κανόνες και τις πεποιθήσεις του. Τρίτον, η επένδυση με αντίκτυπο, στην οποία οι επενδυτές θέλουν να χρησιμοποιήσουν τα κεφάλαιά τους για να προκαλέσουν αλλαγές για κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς σκοπούς, για παράδειγμα, για να επιταχύνουν την απεξάρτηση της οικονομίας από τις εκπομπές άνθρακα (Giese, Guido, et al. "Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance." *The Journal of Portfolio Management* 45.5 (2019): 69-83).

Οι αξιολογήσεις ESG μπορεί επίσης να είναι κατάλληλες για ενσωμάτωση σε κριτήρια αναφοράς πολιτικής και οικονομικές αναλύσεις (Giese, Guido, et al. "Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance." *The Journal of Portfolio Management* 45.5 (2019): 69-83).

Για παράδειγμα, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι οι εταιρείες με υψηλές βαθμολογίες ESG είναι καλύτερες στη διαχείριση των κινδύνων τους, οδηγώντας σε υψηλότερες αποτιμήσεις. Εναλλακτικά, οι εταιρείες με υψηλότερες αποτιμήσεις ενδέχεται να είναι σε καλύτερη οικονομική κατάσταση και επομένως να είναι σε θέση να επενδύσουν περισσότερο σε μέτρα που βελτιώνουν το προφίλ ESG τους (Giese, Guido, et al. "Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance." *The Journal of Portfolio Management* 45.5 (2019): 69-83).

Το παρακάτω γράφημα δείχνει ένα αυξανόμενο παγκόσμιο ενδιαφέρον για την αξιολόγηση κινδύνου ESG, καταδεικνύοντας τις αυξανόμενες ανησυχίες του κόσμου για περιβαλλοντικά, κοινωνικά και θέματα εταιρικής διακυβέρνησης.



Εικόνα 3: Ο διαχρονικός αντίκτυπος του ρίσκου ESG στην εταιρική αξία, Πηγή: Cohen Gil, 2023

2.1.1 ESG – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την επιρροή που ασκεί μια οντότητα στην κλιματική αλλαγή μέσω των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, μαζί με τη διαχείριση αποβλήτων και την ενεργειακή απόδοση. Δεδομένου του ανανεωμένου ενδιαφέροντος για την καταβολή προσπαθειών για την καταπολέμηση της υπερθέρμανσης του πλανήτη, η μείωση των εκπομπών και η απαλλαγή από τις ανθρακούχες εκπομπές αποκτά μεγαλύτερη σημασία. Αυτοί οι περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν το αποτύπωμα άνθρακα μιας εταιρείας, τα απόβλητα που εμπλέκονται στις διαδικασίες παραγωγής, την αποψίλωση των δασών και τις επιπτώσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Οι εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή και τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου μπορούν να οδηγήσουν σε αποσύνδεση μεταξύ των τιμών της αγοράς και του πραγματικού κοινωνικού κόστους (Nordhaus (2019)).

Μια έρευνα ακαδημαϊκών και επαγγελματιών χρηματοοικονομικών, ρυθμιστικών αρχών του δημόσιου τομέα και οικονομολόγων τον Ιούλιο του 2021, προσδιόρισε τον ρυθμιστικό κίνδυνο ως τον κορυφαίο κίνδυνο τα επόμενα πέντε χρόνια και τον φυσικό κίνδυνο ως τον κορυφαίο τα επόμενα 30 χρόνια (StroebeI and Wurgler (2021)). Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων στην έρευνα πίστευε ότι οι τιμές των περιουσιακών στοιχείων υποτιμούσαν τους κλιματικούς κινδύνους.

Η συγχρονική μελέτη των Pérez-González and Yun (2013) διαπιστώνει ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν συμβάσεις για τον καιρό για να αντισταθμίσουν τους κλιματικούς κινδύνους έχουν υψηλότερες αποτιμήσεις από άλλες, ειδικά μεταξύ των επιχειρήσεων που εκτίθενται σε κλιματικούς κινδύνους.

Οι οικονομικές ζημιές που οφείλονται σε φυσικές καταστροφές μπορούν να καλυφθούν από ασφάλιση, αν και τα ποσοστά κάλυψης ποικίλλουν από χώρα σε χώρα. Σύμφωνα με το Swiss Re (2020), μόνο περίπου οι μισές παγκόσμιες οικονομικές απώλειες από φυσικές καταστροφές έχουν καλυφθεί από ασφάλιση τα τελευταία χρόνια. Το χάσμα προστασίας είναι μεγαλύτερο για τις αναδυόμενες αγορές, όπου οι ασφαλισμένες ζημιές είναι μικρότερες από το 10% των συνολικών ζημιών (Munich Re (2022)). Η ασφαλισιμότητα των κινδύνων που σχετίζονται με καταστροφές προκαλεί αυξανόμενη ανησυχία υπό το πρίσμα της κλιματικής αλλαγής, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε διεύρυνση του χάσματος προστασίας (BIS (2020), EKT (2021)).

Οι μετοχές των εταιρειών που σημειώνουν υψηλές επιδόσεις στο περιβαλλοντικό τμήμα των αξιολογήσεων ESG έχουν υψηλότερες αποδόσεις σε περιόδους με αρνητικά νέα για τη μελλοντική πορεία της κλιματικής αλλαγής (Engle et al (2020)). Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι επενδυτές μπορούν να αντισταθμίσουν δυναμικά τα χαρτοφυλάκιά τους έναντι του κλιματικού κινδύνου μέσω επενδύσεων σε εταιρείες που έχουν υψηλή βαθμολογία στο περιβαλλοντικό τμήμα των αξιολογήσεων ESG και ενημερώνουν συνεχώς το χαρτοφυλάκιο αντιστάθμισης χρησιμοποιώντας νέες πληροφορίες για την έκθεση σε κλιματικούς κινδύνους (Eren,

Egemen, Floortje Merten, and Niek Verhoeven. "Pricing of climate risks in financial markets: a summary of the literature." *BIS Papers* (2022).

Η συμπερίληψη των μετρήσεων που σχετίζονται με το κλίμα βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο, εξελικτικό στάδιο. Η συμπερίληψη στα πλαίσια οικονομικής ωφέλειας (compensation) παρατηρείται γενικά μόνο τα τελευταία χρόνια. Εκείνοι που έχουν συμπεριλάβει τέτοιες μετρήσεις, τις επανεξετάζουν και τις προσαρμόζουν τακτικά, συνήθως σε ετήσια βάση. Επί του παρόντος, η κύρια εστίαση είναι στην οικονομική ωφέλεια (compensation) για τα εκτελεστικά και ανώτερα στελέχη.

Οι ποσοτικές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες εταιρείες τείνουν να εστιάζονται στις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου (GHG) από τις δικές τους δραστηριότητες (Scope 1) ή στις έμμεσες εκπομπές GHG από αγορασμένη ενέργεια (Scope 2), καθώς είναι σε θέση να μετρήσουν την πρόοδο αυτών πιο αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, η μείωση του άνθρακα που σχετίζεται με τα Scope 1 ή 2 είναι ένα πιο διαδεδомένο μέτρο σε όλους τους τομείς. Σχετικά περισσότερες περιπτώσεις απαλλαγής από τον άνθρακα στα χαρτοφυλάκια τους (Scope 3) αναφέρθηκαν στον ασφαλιστικό τομέα (ως ιδιοκτήτες περιουσιακών στοιχείων). Στη βιβλιογραφία αναφέρονται επίσης ποιοτικές μετρήσεις, όπως η εισαγωγή και η δέσμευση της πολιτικής για το κλίμα και η ενσωμάτωση των θεμάτων ESG στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ορισμένες εταιρείες περιλαμβάνουν επίσης μέτρα για την ηγεσία, την κατάρτιση, την καινοτομία και τη δημοσιοποίηση που σχετίζεται με το κλίμα, που ευθυγραμμίζουν τη λογοδοσία με την πρόοδο έναντι αυτών των μέτρων. Αυτά ευθυγραμμίζονται σε γενικές γραμμές και υποστηρίζουν τη στρατηγική και τις εξωτερικές δεσμεύσεις των εταιρειών.

2.1.2 ESG - ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι κοινωνικοί παράγοντες είναι ευρέως φάσματος και περιλαμβάνουν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα εργασιακά πρότυπα στην αλυσίδα εφοδιασμού, την παιδική εργασία, καθώς και την υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Ένα κοινωνικό ζήτημα μπορεί επίσης να παρουσιαστεί εάν μια εταιρία είναι καλά ενσωματωμένη στην τοπική της κοινότητα ή ένας κυρίαρχος συμμετέχει στη φροντίδα των αυτόχθονων εδαφών. Η

φυλετική ισότητα και η διαφορετικότητα και το πρόγραμμα ένταξης περιλαμβάνονται επίσης στους κοινωνικούς παράγοντες (Herekar, Yawar. "ESG Disclosure Standards for Nonbank Financial Institutions (NBFIs) with Recommendations.").

2.1.3 ESG – ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η διακυβέρνηση αναφέρεται σε ένα σύνολο κανόνων, πολιτικών ή αρχών που καθορίζουν τα δικαιώματα, τις ευθύνες και τις προσδοκίες μεταξύ διαφορετικών ομάδων ή ενδιαφερόμενων. Ένα καλά καθορισμένο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ευθυγράμμιση διαφορετικών απόψεων και συμφερόντων μεταξύ των ενδιαφερομένων και μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο για την υποστήριξη της μακροπρόθεσμης στρατηγικής μιας εταιρείας. Η διακυβέρνηση περιλαμβάνει τα πάντα, από θέματα όπως η ποικιλομορφία των αιθουσών συνεδριάσεων, η αμοιβή των στελεχών έως την ισότητα των φύλων, καθώς και το πόσο καλά αυτή η ηγεσία ανταποκρίνεται και αλληλεπιδρά με τους μετόχους. Η διακυβέρνηση είναι σημαντική επειδή οι αποτυχίες διακυβέρνησης έχουν γίνει ένας αυξανόμενος χρηματοοικονομικός κίνδυνος για τους επενδυτές. Στο πλαίσιο του αυξανόμενου ελέγχου των μετρήσεων ESG, η σωστή δομή διακυβέρνησης θεωρείται επίσης κλειδί για τη διασφάλιση της διαφάνειας, της συμμόρφωσης και της ακρίβειας με τις εταιρικές γνωστοποιήσεις και μετρήσεις ESG που ζητούνται από επενδυτές, οργανισμούς αξιολόγησης και ενδεχομένως ρυθμιστικές αρχές (Herekar, Yawar. "ESG Disclosure Standards for Nonbank Financial Institutions (NBFIs) with Recommendations.").

2.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ESG

Οι επενδυτές που επιδιώκουν να αντλήσουν πληροφορίες από τις αξιολογήσεις ESG συχνά αντιμετωπίζουν σημαντική αβεβαιότητα σχετικά με το πραγματικό προφίλ ESG μιας εταιρείας. Οι αξιολογήσεις ESG διαφορετικών οργανισμών αξιολόγησης ποικίλλουν σημαντικά και επίμονα (Avramov et al (2022)). Επιπλέον, οι πάροχοι αξιολόγησης ESG φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ύπαρξη εταιρικών

πολιτικών αντί για μακροπρόθεσμες κλιματικές μετρήσεις, όπως οι μειώσεις στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου.

Όπως αναφέρει ο Y.Herekar στην αναφορά του στο πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την ανάπτυξη (2022), «Αρκετές ερευνητικές μελέτες και πρόσφατες τάσεις έχουν δείξει τη θετική επίδραση του ESG στη δημιουργία υψηλότερης αξίας, στην αύξηση της ζήτησης από τους επενδυτές για διαφάνεια και μείωση του κόστους κεφαλαίου που οδηγεί στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Η έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (EC) αναφέρεται σχετικά, σε μελέτη που διερευνά την ανάπτυξη εργαλείων και μηχανισμών για την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών παραγόντων και παραγόντων διακυβέρνησης (ESG) στο ρυθμιστικό πλαίσιο, καθώς και στις επιχειρηματικές στρατηγικές και επενδυτικές πολιτικές. Τα ευρήματα που ανακαλύφθηκαν και γράφτηκαν στην έκθεση δείχνουν ότι, η ενσωμάτωση του ESG βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και ο ρυθμός εφαρμογής πρέπει να επιταχυνθεί. Για να επιτευχθεί η επιτάχυνση, απαιτούνται βελτιώσεις στους ορισμούς ESG, τις μεθοδολογίες μέτρησης και τους σχετικούς ποσοτικούς δείκτες. Η ανεπάρκεια δεδομένων και τα κοινά πρότυπα παραμένουν βασικές προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν για να προωθηθεί η ενσωμάτωση του ESG.

Μια κριτική που αναφέρεται σε μια εργασία του Krueger (2015) είναι το γεγονός ότι, πολλές εμπειρικές μελέτες που αναλύουν τη σχέση μεταξύ ESG και οικονομικής απόδοσης δεν κάνουν αυστηρή διαφοροποίηση μεταξύ συσχέτισης και αιτιότητας. Συχνά, μια συσχέτιση μεταξύ ESG και οικονομικών μεταβλητών ερμηνεύεται σιωπηρά ότι σημαίνει ότι, το ESG είναι η αιτία και η οικονομική αξία το αποτέλεσμα, αν και η μετάδοση θα μπορούσε επίσης να αντιστραφεί εύκολα. Για παράδειγμα, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι οι εταιρείες με υψηλές βαθμολογίες ESG είναι καλύτερες στη διαχείριση των κινδύνων τους, οδηγώντας σε υψηλότερες αποτιμήσεις. Εναλλακτικά, οι εταιρείες με υψηλότερες αποτιμήσεις ενδέχεται να είναι σε καλύτερη οικονομική κατάσταση και επομένως να μπορούν να επενδύσουν περισσότερο σε μέτρα που βελτιώνουν το προφίλ ESG τους. Τέτοιες επενδύσεις μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερες βαθμολογίες ESG (Giese, Guido, et al. "Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance." *The Journal of Portfolio Management* 45.5 (2019): 69-83).

Στην έρευνα σημειώνεται επίσης ότι, οι επικριτές υποστηρίζουν ότι ο καθοριστικός παράγοντας της χρηματοοικονομικής απόδοσης είναι η ποιότητα και οι πρακτικές διαχείρισης - και ότι όλοι οι άλλοι παράγοντες είναι ωχροί σε σύγκριση - καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα δεδομένα απόδοσης ESG και η οικονομική απόδοση δεν έχουν αιτιώδη συνάφεια και καθορίζονται και τα δύο ανεξάρτητα από καλές ή κακές πρακτικές διαχείρισης.

Σε απάντηση στις κριτικές για τη χρήση δεικτών ESG, ορισμένοι ερευνητές έχουν προωθήσει διαφορετικές προσεγγίσεις αξιολόγησης ESG για να ποσοτικοποιήσουν και να επαληθεύσουν τη διαδικασία επιλογής (Dillenburg et al., 2003; Ballesterio et al., 2012; Wimmer, 2013; von Wallis and Klein, 2015). Ο Wimmer (2013) περιγράφει μια απλουστευμένη, γενική διαδικασία δύο σταδίων: (1) μια εταιρεία βαθμολογείται σχετικά με το πόσο καλά συμπεριφέρεται σε σχέση με παράγοντες στον περιβαλλοντικό, κοινωνικό τομέα και στη διακυβέρνηση και (2) αυτές οι ατομικές βαθμολογίες υπολογίζονται κατά μέσο όρο για κάθε εταιρεία. Η ενσωμάτωση παραγόντων ESG σε επενδύσεις παρήγαγε γενικά επενδυτικές επιδόσεις ισοδύναμες ή καλύτερες από τις επενδύσεις που δεν ήταν ESG. Για παράδειγμα, οι Eccles et al. (2014), σε σύγκριση εταιρειών που υιοθέτησαν πρακτικές υψηλής και χαμηλής βιωσιμότητας, διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες υψηλής βιωσιμότητας ξεπέρασαν σημαντικά τις επιδόσεις τους στο χρηματιστήριο μακροπρόθεσμα.

2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν καθημερινά μεγάλους κινδύνους που περιλαμβάνουν αστοχίες του μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου, οικονομικό φιάσκο, καταστροφή ή περιβαλλοντικές καταστροφές, μη συμμόρφωση και παραβιάσεις κανονιστικών ρυθμίσεων. Αυτοί οι κίνδυνοι επιδεινώνονται από την πρόοδο της τεχνολογίας, την υψηλή επιτάχυνση του ρυθμού των επιχειρήσεων, την πολύπλευρη χρηματοοικονομική συνθετότητα και την παγκοσμιοποίηση, τα οποία έχουν συμβάλει στην ενίσχυση της πολυπλοκότητας των κινδύνων που πρέπει να αντέξουν οι εταιρείες (Aziz, Nor Azimah Abdul. "Managing corporate risk and achieving internal control through statutory compliance." *Journal of Financial crime* 20.1 (2013): 25-38).

Η διαχείριση κινδύνου μπορεί να οριστεί ως «η κουλτούρα, οι διαδικασίες και οι δομές που κατευθύνονται προς την αξιοποίηση πιθανών ευκαιριών με ταυτόχρονη διαχείριση πιθανών δυσμενών επιπτώσεων» (Australian Stock Exchange Corporate Governance Council [ASXCGC], 2007:32).

Ο μόνος τρόπος για να γνωρίζουμε ότι μια εταιρεία δεν σπαταλά πόρους, δεν κατανέμει κεφάλαια αναποτελεσματικά ή ξοδεύει χρόνο στους λιγότερο επικίνδυνους τομείς είναι να μετρήσει τον κίνδυνο. Η μέτρηση του κινδύνου μπορεί να είναι τόσο απλή, όσο και η κατάταξή του. Για ορισμένους κινδύνους, μια υποκειμενική κατάταξη είναι όλη η μέτρηση που μπορεί να γίνει. Για παράδειγμα, η Microsoft και η UGG αναγνωρίζουν ότι ορισμένοι κίνδυνοι απλώς δεν είναι μετρήσιμοι. Η Microsoft δηλώνει, "Η προσέγγιση που ακολουθήσαμε στον οικονομικό κίνδυνο και τον επιχειρηματικό κίνδυνο είναι να προσπαθήσουμε να ποσοτικοποιήσουμε ό,τι μπορούμε και να μην ανησυχούμε απαραίτητα ότι δεν μπορούμε να καταγράψουμε τα πάντα στη μέτρησή μας." Δυστυχώς, σε πολλές περιπτώσεις είναι διαθέσιμα δεδομένα για τα συμβάντα υψηλής συχνότητας-χαμηλού αντίκτυπου, ενώ λίγα δεδομένα είναι διαθέσιμα για τα συμβάντα χαμηλής συχνότητας-υψηλού αντίκτυπου. Όταν μπορεί να γίνει, όμως, μέτρηση κινδύνου κάνοντας τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου να αποδώσει, βοηθά στην επικύρωση του πραγματικού επιπέδου των κινδύνων. Διαφορετικά, οι εταιρείες μπορεί να λειτουργούν μόνο με βάση τη διαίσθηση και την εμπειρία (Barton, Thomas L., William G. Shenkir, and Paul L. Walker. Making enterprise risk management pay off. FT Press, 2002).

2.3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η αβεβαιότητα σχετικά με τον κλιματικό κίνδυνο, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο θα αλλάξουν οι ρυθμιστικές προσδοκίες και η κυβερνητική πολιτική, καθιστά τη διαχείριση κινδύνου πιο δύσκολη (Climate-related Financial Risk Factors in compensation Frameworks, FSB, April 2023). Η αξιολόγηση και η διαχείριση του κλιματικού κινδύνου είναι μια νέα και συνεχής διαδικασία, με ουσιαστική μάθηση και δυναμική βελτίωση (Baer, Moritz, et al. "Toward a Framework for Assessing and Using Current Climate Risk Scenarios Within Financial Decisions.", 2023).

Τα πιθανά μέτρα για την έκθεση στην κλιματική αλλαγή είναι οι βαθμολογίες ESG, οι οποίες στοχεύουν στη μέτρηση της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και σχετικής με τη

διακυβέρνηση, απόδοσης μιας εταιρείας. Ορισμένες ακαδημαϊκές μελέτες βασίζονται σε βαθμολογίες ESG (πιθανώς σε συνδυασμό με άλλες μετρήσεις για συγκεκριμένες εταιρίες) για τον εντοπισμό εταιρειών ευαίσθητων στο κλίμα. Οι Gorgen et al. (2020), για παράδειγμα, δημιούργησαν μια βαθμολογία «greenness» με βάση την ένταση της χρήσης άνθρακα, τις βαθμολογίες ESG και μια βαθμολογία προσαρμοστικότητας. Οι Alessi et al. (2019) συνδυάζουν τις βαθμολογίες έκθεσης ESG με ποσοτικά μέτρα για τις εκπομπές, ενώ οι Engle et al. (2020) επικεντρώνονται αποκλειστικά στη βαθμολογία E.

Η μέτρηση της έκθεσης των επιχειρήσεων σε φυσικό κίνδυνο είναι δύσκολη, καθώς ο φυσικός κίνδυνος προκύπτει από την αλληλεπίδραση του κινδύνου (εμφάνιση ή πιθανότητα εμφάνισης ενός φυσικού συμβάντος), την έκθεση (παρουσία στοιχείων σε περιοχές και ρυθμίσεις που θα μπορούσαν να επηρεαστούν αρνητικά) και την ευπάθεια (προδιάθεση εκτεθειμένων στοιχείων να υποστούν ζημιές λόγω του επικίνδυνου συμβάντος). Τέτοιες διαστάσεις τυπικά εξαρτώνται τόσο από τοπικούς/ειδικούς όσο και από μακροοικονομικούς παράγοντες. Επί του παρόντος, οι περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την έκθεση σε φυσικό κίνδυνο παρέχονται από ορισμένες δημόσιες πηγές (π.χ. EC JRC Risk Data Hub) και ιδιωτικούς παρόχους δεδομένων. Αυτές οι βάσεις δεδομένων, ωστόσο, δεν είναι πλήρως συγκρίσιμες, καθώς επικεντρώνονται σε διαφορετικές πτυχές κινδύνου, τύπους κινδύνου και τύπους οντοτήτων. Λόγω περιορισμών δεδομένων, οι μελέτες που διερευνούν τις συνέπειες των φυσικών κινδύνων στις τιμές των περιουσιακών στοιχείων επικεντρώνονται κυρίως σε συγκεκριμένα φυσικά γεγονότα ή/και λαμβάνουν υπόψη μόνο ορισμένες διαστάσεις του φυσικού κινδύνου (Addoum et al. (2020)· Hong et al. (2019) Kruttli et al. (2019)). Εναλλακτικά, όπως συμβαίνει με τον κίνδυνο μετάβασης, οι τομείς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιπροσώπευση της έκθεσης σε φυσικό κίνδυνο. Ενώ όλοι οι τομείς μπορεί να υποφέρουν από φυσικές καταστροφές, ορισμένοι τομείς, συμπεριλαμβανομένης της ενέργειας, των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών, αναμένεται να είναι περισσότερο εκτεθειμένοι στους κλιματικούς κινδύνους μέσω των υποδομών τους (EKT, 2021). Οι πρωτογενείς οικονομικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της γεωργίας, της δασοκομίας, της αλιείας, των ορυχείων και των λατομείων, εκτίθενται μέσω των φυσικών ή/και συστημάτων τροφίμων από τα οποία εξαρτώνται. Μεταξύ των υπηρεσιών, ο

ασφαλιστικός τομέας, ο τουρισμός και η υγειονομική περίθαλψη ενδέχεται να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στον φυσικό κίνδυνο (IPCC, 2014).

Τα ευρήματα που παρουσιάζονται στη μελέτη των *Bua, Giovanna, et al. (2022)*, έδειξαν ότι τα ασφάλιστρα για τον κλιματικό κίνδυνο, τόσο για τον κίνδυνο μετάβασης όσο και για τον φυσικό, έχουν αυξηθεί από την εποχή της Συμφωνίας του Παρισιού (2016). Οι δείκτες μετάβασης και φυσικού κινδύνου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ενημερώσουν τους επενδυτές, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι αγορές τιμολογούν τους κλιματικούς κινδύνους. Μπορούν και χρησιμοποιούνται ήδη από άλλους για εφαρμογές σε άλλες κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων, θέματα διαχείρισης κινδύνου και διαχείρισης χαρτοφυλακίου ή για τη διερεύνηση επενδυτικών στρατηγικών αντιστάθμισης του κλίματος.

Η μελέτη Americo των *Alberto, Jesse Johal, and Christian Upper. "The energy transition and its macroeconomic effects." BIS Papers (2023)*, καταλήγει πως παρά τη βραχυπρόθεσμη αβεβαιότητα, η ενεργειακή μετάβαση σημαίνει ότι ο κόσμος θα δει τελικά χαμηλότερο ενεργειακό κόστος, καλύτερη υγεία και λιγότερη ρύπανση. Ωστόσο, ενώ οι προοπτικές είναι θετικές για τις περισσότερες χώρες και τον κόσμο, ορισμένοι άνθρωποι, περιοχές και χώρες ενδέχεται να μείνουν πίσω. Με άλλα λόγια, ο τρόπος με τον οποίο μοιράζεται η πιθανή μελλοντική αφθονία παγκοσμίως, μπορεί να είναι μείζον ζήτημα τα επόμενα χρόνια και δεκαετίες.

Επί του παρόντος, φαίνεται να υπάρχει μικρότερη εστίαση στις μετρήσεις διαχείρισης κινδύνου που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή. Η εστίαση φαίνεται να είναι στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου και συμμόρφωσης και όχι στον αντίκτυπο των ποσοτικών μέτρων. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι τα πλαίσια και οι μεθοδολογίες ποσοτικοποίησης (π.χ. ανάλυση σεναρίων) στη διαχείριση κινδύνου, δεν έχουν ακόμη καθιερωθεί και επειδή οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με το κλίμα, τείνουν να περιλαμβάνονται στα συνολικά μέτρα κινδύνου και να συνδέονται με ένα ευρύ φάσμα παραγόντων κινδύνου. Επιπλέον, υπάρχει πιθανότητα η υλοποίηση του κινδύνου (π.χ. απώλειες από κλιματικές καταστροφές) να επηρεάσει τους οικονομικούς Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (KPIs), ακόμη και αν δεν περιλαμβάνονται ρητά.

Από οικονομικής σκοπιάς, αναπόφευκτα θα προκύψει συμβιβασμός εφόσον η εξωτερική επίδραση των μακροπρόθεσμων χρηματοοικονομικών κινδύνων που σχετίζονται με το κλίμα, δεν εσωτερικεύεται τέλεια στη σχετικά βραχυπρόθεσμη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

2.3.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Ο Cohen (2021) διαπίστωσε ότι οι κίνδυνοι E (περιβάλλον) επηρεάζουν αρνητικά την υπερβάλλουσα απόδοση σε σχέση με τον δείκτη Nasdaq100 για τα επόμενα χρόνια και ότι οι κίνδυνοι S (κοινωνία) είναι ο πιο επιδραστικός παράγοντας που σχετίζεται αρνητικά με τις πλεονάζουσες αποδόσεις. Οι Nizam et al. (2019) μελέτησαν τον αντίκτυπο της βιωσιμότητας στην απόδοση των τραπεζών και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις και οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις σχετίζονται, παρόλο που τα στοιχεία για τον τραπεζικό τομέα παραμένουν περιορισμένα και ασαφή. Ο Garcia et al. (2019) διαπίστωσαν ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Διαπίστωσαν επίσης ότι οι εταιρείες σε ευαίσθητους κλάδους παρουσιάζουν ανώτερη περιβαλλοντική και κοινωνική απόδοση ακόμη και σε διερεύνηση με βάση το μέγεθος των εταιρειών και τη γεωγραφική τους θέση (Cohen, Gil. "ESG risks and corporate survival." *Environment Systems and Decisions* 43.1 (2023): 16-21).

2.3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η ενσωμάτωση του κινδύνου ESG στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου απαιτεί μια υγιή δομή διακυβέρνησης. Αυτό συμβαίνει επειδή οι κίνδυνοι ESG μπορούν να επηρεάσουν όλα τα τμήματα και τους οργανισμούς μέσω του χρηματοοικονομικού κινδύνου και του κινδύνου φήμης. Η στρατηγική του οργανισμού για τους κινδύνους ESG πρέπει επίσης να ευθυγραμμίζεται στενά με την επιχειρηματική του στρατηγική και να ενημερώνεται συνεχώς. Για παράδειγμα, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει να αξιολογήσουν την έκθεσή τους σε ESG, συμπεριλαμβανομένης της εξέτασης των κινδύνων ESG, ενώ αξιολογούν την κεφαλαιακή επάρκεια καθώς και

υπολογίζουν το εποπτικό και οικονομικό κεφάλαιο. Αυτό πρέπει να ακολουθείται από άσκηση ακραίων δοκιμών για τον κλιματικό κίνδυνο που καλύπτει τόσο τον φυσικό κίνδυνο όσο και τον κίνδυνο μετάβασης στο πλαίσιο της κλιματικής αλλαγής. Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία, η γνωστοποίηση και η αναφορά ESG είναι επιτακτική (Herekar, Yawar. "ESG Disclosure Standards for Nonbank Financial Institutions (NBFIs) with Recommendations.").

Για να ενσωματώσει ένας οργανισμός τους κινδύνους ESG, θα πρέπει να έχει ένα πλαίσιο ESG που να ταιριάζει στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου. Τέτοια πλαίσια διακρίνουν μεταξύ τριών οριζόντων κινδύνου: βραχυπρόθεσμους (1-3 έτη), μεσοπρόθεσμους (4-9 ετών) και μακροπρόθεσμους (10+ έτη). Στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, η εστίαση είναι στην εναρμονισμένη εφαρμογή των ορισμών κινδύνων ESG, με κατάλληλους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (KPIs). Μεσοπρόθεσμα, η εστίαση είναι στην ευπάθεια και τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών μοντέλων των πελατών και του ιδρύματος και μακροπρόθεσμα, ο στόχος είναι η επίτευξη ουδετερότητας όσον αφορά τον άνθρακα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν τροποποιήσεις στα πλαίσια διαχείρισης κινδύνου για την ενσωμάτωση κινδύνου ESG. Η διαχείριση των κινδύνων τους θα πρέπει να προσαρμοστεί, ώστε να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία όπως:

- Δήλωση ανάληψης και παρακολούθησης κινδύνου – Η δήλωση ανάληψης κινδύνου ενός οργανισμού πρέπει να αναφέρει ότι λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι βιωσιμότητας
- Δομή διακυβέρνησης – Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι υπεύθυνα για την ενσωμάτωση των κινδύνων βιωσιμότητας στη δομή διακυβέρνησης
- Ιδιοκτησία Κινδύνων – Διασφάλιση ότι το ίδρυμα διαθέτει επαρκείς ανθρώπινους πόρους για την ενσωμάτωση των κινδύνων αειφορίας
- Δέσμευση – Θα πρέπει να υπάρχει ενδεδειγμένη δέσμευση για το θέμα του κινδύνου βιωσιμότητας
- Συμμόρφωση – Θα πρέπει να συμμορφώνονται με τη σχετική νομοθεσία της ΕΕ σχετικά με τις περιβαλλοντικά βιώσιμες επενδύσεις

- Υποβολή εκθέσεων – Θα πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική αναφορά για τους κινδύνους βιωσιμότητας, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης αξιόπιστων και διαθέσιμων δεδομένων.

Παραδείγματα εταιρειών που εφαρμόζουν τα κριτήρια ESG και έχουν υιοθετήσει συγκεκριμένες δομές στην εταιρική τους διακυβέρνηση για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων είναι η DuPont, η Microsoft, η UGG και η Union Oil Company of California - Unocal (Barton, Thomas L., William G. Shenkir, and Paul L. Walker. Making enterprise risk management pay off. FT Press, 2002).

Η DuPont βασίζεται στη φιλοσοφία κινδύνου της για να αυξήσει την επίγνωση των κινδύνων. Συστατικό αυτής της φιλοσοφίας είναι η σύνδεση μεταξύ διαχείρισης κινδύνου και στρατηγικής: Η DuPont τονίζει ότι ο κίνδυνος πρέπει να αντιμετωπίζεται με πλήρη κατανόηση του τι θέλει να επιτύχει η εταιρεία και όχι μεμονωμένα. Με αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση κινδύνου είναι φυσικό ριζικό αποτέλεσμα της λειτουργίας της επιχείρησης και όχι συμπληρωματικό σε αυτήν. Επιπλέον, η υιοθέτηση των κερδών σε κίνδυνο από την DuPont διασφαλίζει ότι όλες οι επιχειρηματικές μονάδες μιλούν την ίδια «γλώσσα κινδύνου».

Η υποδομή της DuPont περιλαμβάνει μια επιτροπή διαχείρισης κινδύνου που αποτελείται από ανώτερα στελέχη. Αυτή η επιτροπή βοηθά τον διευθύνοντα σύμβουλο στον καθορισμό πολιτικών και κατευθυντήριων γραμμών διαχείρισης κινδύνου. Η επιτροπή διατηρεί στενή επαφή με τις επιχειρήσεις και έχει την εξουσία να εκτελεί κάθε χρηματοοικονομικό μέσο που είναι απαραίτητο για τη διαχείριση των κινδύνων.

Το εκτεταμένο intranet της Microsoft δημιουργεί μια απρόσκοπτη ενοποίηση της διαχείρισης κινδύνου και της καθημερινής επιχειρηματικής διαχείρισης. Η ομάδα διαχείρισης κινδύνου της Microsoft προσφέρει εργαλεία γνώσης που βασίζονται στο Web για τη διαχείριση του κινδύνου. Το ενδοδίκτυο περιλαμβάνει λίστες ελέγχου κινδύνου, βέλτιστες πρακτικές και άλλες τεκμηριωμένες πληροφορίες που μπορούν να συμβουλευούνται οι διαχειριστές στις καθημερινές τους λειτουργίες και για ειδικά έργα. Επιπλέον, τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κινδύνων αξιολογούνται ως προς τον χρόνο που αφιερώνουν πρόσωπο με πρόσωπο δουλεύοντας με διευθυντές σε θέματα κινδύνου. Όχι μόνο η ομάδα διαχείρισης κινδύνων επιδιώκει να ενσταλάξει μια

συνειδητοποίηση κινδύνου στους διευθυντές, αναζητά επίσης γνώσεις από αυτούς, αξιοποιώντας την εμπειρία τους.

Η εστίαση στην UGG είναι η επικοινωνία και η χρήση αναλυτικών εργαλείων. Καθώς η εταιρεία έχει θέσει ως προτεραιότητα τη διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης, η επιτροπή διαχείρισης κινδύνων έχει καταβάλει σημαντική προσπάθεια για να διασφαλίσει ότι όλοι κατανοούν τις πολιτικές κινδύνου της UGG και τις ανοχές κινδύνου που είναι διατεθειμένη να δεχτεί. Η επικοινωνία ενισχύεται μέσω της πιο εκτεταμένης χρήσης αναλυτικών εργαλείων που μπορούν να ποσοτικοποιήσουν μια ευρεία διατομή κινδύνων.

Η προσέγγιση της UGG περιλαμβάνει μια επιτροπή διαχείρισης κινδύνου που αποτελείται από υψηλού επιπέδου εταιρικά στελέχη. Τόσο στη DuPont όσο και στην UGG, ο CFO είναι μέλος της επιτροπής. Εκτός από τη σύσταση πολιτικής και διαδικασίας, η επιτροπή διαχείρισης κινδύνου UGG είναι υπεύθυνη για την αναφορά στην επιτροπή ελέγχου του διοικητικού συμβουλίου σχετικά με την απόδοση διαχείρισης κινδύνου. Το διοικητικό συμβούλιο ανέθεσε την ευθύνη για το Στρατηγικό Έργο Διαχείρισης Κινδύνων, το οποίο ήταν ο πρόδρομος της προσέγγισης διαχείρισης κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης, στην επιτροπή διαχείρισης κινδύνων.

Στην Unocal, η διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης προέρχεται από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και το Τμήμα Εταιρικής Υγείας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας (HES). Και οι δύο ομάδες προσπαθούν να προωθήσουν σε ολόκληρο τον οργανισμό την ιδέα ότι ένας καλός διευθυντής είναι ένας καλός διαχειριστής κινδύνου και ότι η διαχείριση κινδύνου είναι μια λειτουργία γραμμής, όχι μια λειτουργία προσωπικού. Οι προσπάθειες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και του HES παρέχουν την υποδομή για την προώθηση της διαχείρισης κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης.

Όσον αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, είναι γενικά αποδεκτό ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι επιφορτισμένο με τη δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς η εταιρική διακυβέρνηση είναι το πλαίσιο κανόνων, σχέσεων, συστημάτων και διαδικασιών εντός και μέσω των οποίων ασκείται και ελέγχεται η εξουσία στις εταιρείες. Η εταιρική διακυβέρνηση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας, πώς παρακολουθείται και αξιολογείται ο κίνδυνος και πώς βελτιστοποιείται η απόδοση. Οι δομές καλής

εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να ενθαρρύνουν τις εταιρείες να δημιουργούν αξία (μέσω της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας, της ανάπτυξης και της εξερεύνησης) και να παρέχουν συστήματα λογοδοσίας και ελέγχου ανάλογα με τους σχετικούς κινδύνους.

2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου θεωρείται γενικά τετραπλός: Πρώτον, να παρέχει στρατηγική συμβολή. Δεύτερον, για τον προσδιορισμό των στόχων απόδοσης. Τρίτον, να κάνει βασικές συναντήσεις και τέλος, να παρέχει εποπτεία διαχείρισης. Σε αυτούς τους ρόλους υπονοείται η ποιότητα της λήψης αποφάσεων και επομένως η προσοχή έχει επικεντρώνεται στις δομές, τη σύνθεση και τις διαδικασίες του διοικητικού συμβουλίου. Μεγάλο μέρος της έρευνας με προσανατολισμό τις επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένης αυτής των Daily, Dalton, & Cannella, 2003; Denis, 2001; Forbes & Milliken, 1999; Frankforter, Davis, Vollrath, & Hill, 2007; Noonan & Watson, 2007) έχει εξετάσει αυτές τις πτυχές, ενώ αρκετές πρόσφατες μελέτες προσπαθούν να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο της διακυβέρνησης στη συνολική απόδοση του οργανισμού (Brennan, 2006; Choi, Park, & Yoo, 2007; Kiel & Nicholson, 2006; Kroll, Walters, & Wright, 2008; Mueller, 2006; Raja & Yoo. Kumar, 2007). Αυτό που παραμένει λιγότερο κατανοητό είναι ο ρόλος της διαχείρισης κινδύνου από το διοικητικό συμβούλιο.

Οι Kiel και Nicholson (2002:19) συζητούν τον ρόλο των συμβουλίων, όπως προσδιορίζεται από τους Mintzberg, Bosch et al. και δείχνουν ότι η επίβλεψη διαχείρισης κινδύνου είναι μια πρόσφατη προσθήκη στον καθορισμένο ρόλο του διοικητικού συμβουλίου. Οι ίδιοι προτείνουν επίσης ότι, ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να διευρυνθεί ώστε να περιλαμβάνει μια «επισκόπηση των πολιτικών, πρακτικών και απόδοσης διαχείρισης κινδύνου». Αναδεικνύοντας αυτόν τον ουσιαστικό ρόλο των συμβουλίων, ο De Lacy (2005) σημείωσε ότι «όλος ο τομέας της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης ταλαντεύεται στην πολυπλοκότητα και στην κατανόηση του κινδύνου από το διοικητικό συμβούλιο».

Στο άρθρο *Climate-related Financial Risk Factors in compensation Frameworks*, FSB, April 2023, σημειώνεται ότι, ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι συνήθως υπεύθυνος

για τον καθορισμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση της στρατηγικής που σχετίζεται με το κλίμα και τις εξωτερικές δεσμεύσεις. Αυτό ακολουθείται στενά από τον CFO, τον CRO και τον Chief Sustainable/Climate Officer (ή ισοδύναμο). Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο Διευθύνων Σύμβουλος και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι συλλογικά υπεύθυνοι. Αυτές οι παρατηρήσεις είναι παρόμοιες σε όλους τους τομείς.

Ωστόσο, είναι δύσκολο να εξακριβωθεί με ποιον τρόπο ενσωματώνονται ή θα ενσωματωθούν οι KPIs που σχετίζονται με το κλίμα για όλο το προσωπικό. Σε λίγες περιορισμένες περιπτώσεις, οι στόχοι που σχετίζονται με το κλίμα και ο αντίκτυπός τους στην αποτίμηση της ομάδας σε επίπεδο ομίλου κατατάσσονται περαιτέρω σε επιχειρηματικούς τομείς που πρέπει να ληφθούν σε συνδυασμό με την ατομική απόδοση.

Γενικά οι μετρήσεις που σχετίζονται με το κλίμα ισχύουν κυρίως για το Διοικητικό Συμβούλιο, όπου αυτές οι μετρήσεις προέρχονται άμεσα από τον μακροπρόθεσμο στόχο που συνδέεται με τη στρατηγική και, σε ελαφρώς μικρότερο βαθμό, προέρχονται από τα ανώτερα στελέχη. Η συμπερίληψη ενός υποχρεωτικού στόχου για όλους τους υπαλλήλους θα πρέπει να αποφευχθεί, καθώς θα μπορούσε να γίνει μια άσκηση συμμόρφωσης. Εν τούτοις, είναι σημαντική η ενίσχυση της κουλτούρας ως ένα θετικό μήνυμα ως μέρος ενός ευρύτερου προγράμματος για την ενσωμάτωση του κλίματος / ESG στον οργανισμό.

Οι Sobel και Reding (2004) σημειώνουν ότι, ενώ η πολιτική καθορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο, η ευθύνη για τη διαχείριση του κινδύνου δεν ανήκει στο διοικητικό συμβούλιο, ούτε στους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές, αλλά στη διοίκηση. Το διοικητικό συμβούλιο παρέχει καθοδήγηση, εξουσία και επίβλεψη σε όλη την εταιρεία, ενώ οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί ελεγκτές παρέχουν ανεξάρτητη αντικειμενική διασφάλιση σχετικά με την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης χρηματοοικονομικού κινδύνου, των ελέγχων και των διαδικασιών από την άποψη των λογιστικών προτύπων. Προτείνουν ότι η «Συγχώνευση Διαχείρισης Κινδύνων Επιχειρήσεων (ERM) με μέσα διακυβέρνησης, διευθυντές, ανώτερα στελέχη, εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές και ιδιοκτήτες κινδύνου πρέπει να λειτουργούν αλληλεξαρτώμενα» (2004).

Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου στη διαχείριση του εταιρικού κινδύνου είναι η παροχή επιχειρηματικής ηγεσίας μέσα σε ένα πλαίσιο συνετών και αποτελεσματικών ελέγχων, που επιτρέπουν την αξιολόγηση και τη διαχείριση του κινδύνου. Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να θέτει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας, να διασφαλίζει ότι υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι, ώστε η εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της και να επιθεωρεί την απόδοση της διοίκησης (Brown, Ian, Adam Steen, and Julie Foreman., 2009).

Εκτός από την τήρηση των αρχών καλής εταιρικής διακυβέρνησης, οι εταιρείες αναγνωρίζουν τη σημασία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου καθώς και της διαχείρισης κινδύνων, τα οποία με τη σειρά τους έχουν θεωρηθεί ως χρήσιμα εργαλεία για τη διασφάλιση της συνολικής επίτευξης των στόχων της εταιρείας και την αύξηση της αξίας των μετόχων. Ενώ ο εσωτερικός έλεγχος έχει θεωρηθεί ως μια διαδικασία παροχής «εύλογης διασφάλισης» για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων της εταιρείας που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών της, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, η διαχείριση κινδύνου που συνήθως αναφέρεται ως Διαχείριση Κινδύνων Επιχειρήσεων έχει οριστεί ως:

«Η πειθαρχία (Πειθαρχική αρχή) με την οποία ένας οργανισμός σε οποιονδήποτε κλάδο αξιολογεί, ελέγχει, εκμεταλλεύεται, χρηματοδοτεί και παρακολουθεί κινδύνους από όλες τις πηγές με σκοπό την αύξηση της βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης αξίας του οργανισμού για τους μετόχους του (Casualty Actuarial Society, 2003).»

2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ESG

Η έρευνα των Ashwin Kumar, N. C., et al ("ESG factors and risk-adjusted performance: a new quantitative model.", 2016) κατέδειξε ότι οι εταιρείες που ενσωματώνουν παράγοντες Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Δίκαιης Διακυβέρνησης (ESG) παρουσιάζουν χαμηλότερη μεταβλητότητα στις αποδόσεις των μετοχών τους από ό,τι οι αντίστοιχες στον ίδιο κλάδο, ότι κάθε κλάδος επηρεάζεται διαφορετικά από παράγοντες ESG και ότι οι εταιρίες ESG παράγουν υψηλότερες

αποδόσεις. Η εν λόγω μελέτη αξιολόγησε, για μια περίοδο 2 ετών, 157 εταιρείες εισηγμένες στον δείκτη βιωσιμότητας Dow Jones και 809 που δεν είναι.

Και στους 12 κλάδους που μελετήθηκαν στη μελέτη Ashwin Kumar, N. C., et al, ο όμιλος των εισηγμένων εταιρειών ESG εμφανίζει χαμηλότερη μεταβλητότητα αποδόσεων μετοχών σε σύγκριση με τις εταιρίες αναφοράς – κατά μέσο όρο κατά 28,67% λιγότερο. Αυτή η χαμηλότερη μεταβλητότητα σημαίνει ότι οι εταιρείες που αποδίδουν καλύτερα στους παράγοντες ESG παρουσιάζουν μικρότερο κίνδυνο από τις υπόλοιπες εταιρείες του ίδιου κλάδου. Μεταξύ όλων των βιομηχανιών που μελετήθηκαν, φαίνεται ότι οι παράγοντες ESG έχουν ισχυρότερο αντίκτυπο στους κλάδους των υλικών, των τραπεζών, της ενέργειας και της τεχνολογίας. Η διαφορά κυμαίνεται από 6,10% (για τρόφιμα και ποτά) έως και 50,75% (στην περίπτωση της βιομηχανίας ενέργειας). Αυτή η διαφορά ποσοστού είναι ένα ασφάλιστρο κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι άλλες εταιρείες (αναφοράς ή μη ESG) και το οποίο οι επενδυτές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη κατά τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Οι επενδύσεις μετοχικού κεφαλαίου σε εταιρείες μη ESG σε αυτούς τους κλάδους θα μπορούσαν να φέρουν κίνδυνο έως και 28% ή περισσότερο σε ετήσια βάση από τις επενδύσεις σε εταιρείες ESG του ίδιου κλάδου κατά μέσο όρο.

Κάθε κλάδος επηρεάζεται διαφορετικά από τους παράγοντες ESG. Οι παράγοντες ESG επηρεάζουν διάφορες βιομηχανίες σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Επιπλέον, οι διαφορές στις μεταβλητότητες μεταξύ των 12 βιομηχανιών που μελετήθηκαν είναι πολύ πιο έντονες στον όμιλο των εταιρειών που δεν ανήκουν στο ESG από ό,τι στις βιομηχανίες ESG. Συνδυάζοντας όλα αυτά μαζί, μπορούμε να πούμε ότι οι θετικές πρακτικές ESG θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις εταιρείες να μειώσουν τον κίνδυνο, αν και σε ποικίλα ποσοστά, με βάση τα χαρακτηριστικά ή τις ιδιαιτερότητες του ίδιου του εκάστοτε κλάδου. Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζεται θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως ισχυρότερη καθοδήγηση για την μεγαλύτερη επίδραση του ESG σε κάθε κλάδο.

Σε αντίθεση με τη συμβατική σκέψη στην οποία χαμηλότερος κίνδυνος σημαίνει χαμηλότερη απόδοση, το μοντέλο της εν λόγω μελέτης έδειξε ότι ακόμη και με χαμηλότερο κίνδυνο, η επένδυση στο ESG θα μπορούσε να επιτύχει υψηλότερη απόδοση ιδίων κεφαλαίων. Η πλειονότητα των βιομηχανιών που μελετήθηκαν (8 από τους 12 κλάδους) οδήγησαν σε καλύτερες αποδόσεις για τις εταιρείες ESG από τις

αντίστοιχες που δεν ακολουθούν το πρότυπο ESG - κυμαινόμενες από 2,25% έως 31,84% υψηλότερες. Οι κλάδοι της ενέργειας, των τροφίμων και ποτών και της υγειονομικής περίθαλψης παρουσιάζουν το υψηλότερο πλεονέκτημα όσον αφορά τη θετική επίδραση των καλών πρακτικών ESG στην απόδοση τους (χαμηλότερος κίνδυνος και υψηλότερη απόδοση). Ωστόσο, ο αρνητικός αντίκτυπος των παραγόντων ESG στην απόδοση εντοπίζεται στους κλάδους αυτοκινήτων, διαρκών αγαθών, τραπεζών και ασφαλίσεων. Μια πιθανή εξήγηση για την ενεργειακή βιομηχανία μπορεί να είναι η ύπαρξη της ενέργειας πετρελαίου και φυσικού αερίου. Οι περισσότερες εταιρείες πετρελαίου και φυσικού αερίου δεν λειτουργούν με περιβαλλοντικά βιώσιμο τρόπο.

Ο χαμηλότερος κίνδυνος που προκύπτει από καλύτερες πρακτικές ESG μπορεί στην πραγματικότητα να βελτιώσει την προσαρμοσμένη ως προς τον κίνδυνο απόδοση των επενδύσεων σε αυτές τις εταιρίες. Στον σημερινό κόσμο, όπως μια επιχείρηση δεν μπορεί πλέον να υπερέχει απομονωμένη από έναν παχύ ιστό ενδιαφερομένων, έτσι και οι επενδυτές πρέπει να σκέφτονται με πιο ολοκληρωμένο τρόπο.

2.6 ESG ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι επενδύσεις για την υλοποίηση στρατηγικών ESG αποκτούν αυξανόμενη σημασία, καθώς σε πολλές περιπτώσεις αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για την τραπεζική χρηματοδότηση ή την ένταξη των επιχειρήσεων σε αναπτυξιακά προγράμματα, ιδίως στον τομέα των επιχειρήσεων μεγάλου και μεσαίου μεγέθους.

Η τάση παγκοσμίως για ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στις στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων, συμμορφούμενες με τους Παγκόσμιους Στόχους του ΟΗΕ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και τον στόχο της ΕΕ για κλιματική ουδετερότητα έως το 2050, έχει αναμφισβήτητα επηρεάσει τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, και αυτό φαίνεται να είναι εμφανές και στην Ελλάδα. Ολοένα και περισσότερες εταιρείες επιδεικνύουν αυξημένο ενδιαφέρον για τη μέτρηση, διαφάνεια και διαχείριση των κινδύνων και των ευκαιριών που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτό ανεβάζει τον πήχη όσον αφορά τις υιοθετούμενες στρατηγικές στον τομέα της αειφορίας και της βιωσιμότητας.

Στην πρόσφατη έρευνα της EY, Long-Term Value and Corporate Governance Survey Ελλάδα 2023, αποτυπώθηκε ως κύριο συμπέρασμα ότι, η επιτυχημένη προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης από τις ελληνικές επιχειρήσεις εξαρτάται, σε καθοριστικό βαθμό, από την ύπαρξη αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 διευθυντικά στελέχη και μέλη Διοικητικών Συμβουλίων ελληνικών επιχειρήσεων, εκ των οποίων το 92% ανακοίνωσαν ότι προτίθενται να αυξήσουν τις επενδύσεις τους για την εφαρμογή της στρατηγικής ESG της επιχείρησής τους τον επόμενο χρόνο.

Σημαντικό εύρημα από την έρευνα είναι το γεγονός ότι, το 72% των ανθρώπων που συμμετείχαν στην έρευνα στην Ελλάδα, καθώς και το 69% σε παρόμοια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 15 ευρωπαϊκές χώρες, ανέφεραν ότι οι επενδύσεις που καταβάλλουν έχουν θετική χρηματοοικονομική επίδραση στις επιχειρήσεις τους. Σύμφωνα με άλλη πρόσφατη έρευνα της EY, Sustainable Value Study Ελλάδα 2023, το 45% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι είχαν υψηλότερη χρηματοοικονομική αξία από τις πρωτοβουλίες τους για το κλίμα, σε σύγκριση με τις προσδοκίες τους. Ωστόσο, μόνο το 27% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι το ESG έχει ενσωματωθεί πλήρως στις δομές και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρούν ότι δεν είναι εξαιρετικά απόδοτικός ο έλεγχος και η εποπτεία των ΔΣ σχετικά με τον σχεδιασμό, την εκτέλεση αυτού και τις δράσεις για το κλίμα (https://www.ey.com/el_gr/news/2023/11/ereuna-ey-7-stis-10-ellinikes-epixeiriseis-exoun-thetiki-xrhmatooikonomiki-epidراسi-apo-tis-ependyseis-esg).

Όσον αφορά τη χρηματοδότηση, τα κονδύλια για το περιβάλλον καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) του συνολικού προϋπολογισμού των εταιρειών για δράσεις βιώσιμης ανάπτυξης – ESG. Στη συνέχεια, ακολουθούν οι δράσεις που σχετίζονται με την κοινωνία (36%) και οι ενέργειες που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση (24%). Το κόστος εφαρμογής ενός προγράμματος βιώσιμης ανάπτυξης σε συνδυασμό με τις πιέσεις που ασκούνται στις ελληνικές επιχειρήσεις λόγω της ενεργειακής κρίσης αναφέρονται ως οι κύριοι παράγοντες που παρεμποδίζουν την υλοποίηση πρακτικών ESG.

Η έρευνα της EY επιβεβαιώνει ότι η προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης με γνώμονα τη δημιουργία ευρύτερης αξίας εξαρτάται, σε καθοριστικό βαθμό, από την ύπαρξη

αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης. Επίσης, εντοπίζονται περιθώρια βελτίωσης ως προς τις δυνατότητες των Διοικητικών Συμβουλίων να ασκούν εποπτεία στην εφαρμογή πρακτικών ESG. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις για τη βιώσιμη ανάπτυξη δεν είναι πάντα συμβατές με τους βραχυπρόθεσμους στόχους ενός οργανισμού.

Αντίστοιχα, η έρευνα της ICAP CRIF κατέδειξε ότι υπάρχουν ακόμα περιθώρια για την ανάπτυξη των δράσεων ESG, καθώς το 55% των εταιρειών θεωρεί ότι ο βαθμός διείσδυσης/εφαρμογής των σχετικών πρακτικών κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων θεωρεί τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και την ευρύτερη οικονομία (93%), καθώς και την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας (92%), ως τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζουν από την υιοθέτηση δράσεων ESG. Επίσης, σημαντική απόρροια και αυτής της έρευνας είναι οι κύριοι παράγοντες που παρεμποδίζουν την υλοποίηση πρακτικών ESG, οι οποίοι είναι το κόστος εφαρμογής ενός προγράμματος βιώσιμης ανάπτυξης σε συνδυασμό με τις πιέσεις που ασκούνται στις ελληνικές επιχειρήσεις λόγω της ενεργειακής κρίσης ([ICAP CRIF: Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας Βιώσιμης Ανάπτυξης & ESG σε Επιχειρήσεις - ICAP CRIF](#)).

Τα τελευταία χρόνια, απονέμονται βραβεία σε ελληνικές εταιρείες που ενσωματώνουν αποτελεσματικά και μετρήσιμα υπεύθυνες πρακτικές στη στρατηγική τους και για την υιοθετούν αποδοτικά πρακτικές Βιώσιμης Ανάπτυξης και κριτήρια ESG, από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των εταιρειών δραστηριοποιείται στον τραπεζικό κλάδο, στον κλάδο της υγείας και των υπηρεσιών. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούν αυτές οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν «σημείο αναφοράς» (benchmark), καθώς και να λειτουργήσουν ως προαγωγοί της βιώσιμης ανάπτυξης και συνειδήσεις για άλλες ελληνικές εταιρείες.

3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ CASE STUDY– KLEEMANN LIFTS SA

3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Από τον σκοπό και τους στόχους προκύπτουν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων στις εταιρείες παραγωγής προϊόντων του βιομηχανικού κλάδου, βάσει των κριτηρίων ESG;
2. Ποιοι είναι οι τρόποι και οι διαδικασίες αποδοτικής διαχείρισης κινδύνου βάσει των κριτηρίων ESG σε εταιρείες παραγωγής προϊόντων του βιομηχανικού κλάδου;
3. Πώς συνδέεται η δομή της διακυβέρνησης (ηγεσίας) του οργανισμού με την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων;

3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μέθοδος διεξαγωγής περιπτώσιολογικών μελετών είναι κοινή στο πεδίο της επιχειρηματικής έρευνας καθώς και στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας (Adams, 2007). Τα οφέλη των περιπτώσιολογικών μελετών πηγάζουν κυρίως από τον πλούτο των πληροφοριών και την ικανότητά τους να απαντούν σε ερωτήσεις πώς και γιατί (Eisenhardt, 1989, Ellram, 1996, Yin, 2009). Όλες οι έρευνες περιπτώσιολογικών μελετών ξεκινούν από το ίδιο χαρακτηριστικό: *Την επιθυμία να αντλήσουμε μια στενή ή με άλλο τρόπο σε βάθος κατανόηση ενός μεμονωμένου ή μικρού αριθμού περιπτώσεων, που τοποθετούνται στο πραγματικό τους περιβάλλον* (Bromley, 1986). Η εγγύτητα έχει ως στόχο να παράγει μια ανεκτίμητη και βαθιά κατανόηση - δηλαδή μια διορατική εκτίμηση της υπόθεσης - που ελπίζουμε να οδηγήσει σε νέα μάθηση για τη συμπεριφορά του πραγματικού κόσμου και το νόημά της. Η ιδιαιτερότητα της μελέτης περίπτωσης, χρησιμεύει ως συντομευμένος ορισμός της. Όπως την ορίζει ο Robert K. Yin, στο βιβλίο του «Applications of Case study research», η μελέτη περίπτωσης είναι *«Μια εμπειρική έρευνα για ένα σύγχρονο φαινόμενο, που τοποθετείται στο πραγματικό του πλαίσιο, ειδικά όταν τα όρια μεταξύ φαινομένου και πλαισίου δεν είναι ξεκάθαρα»*. Έτσι, μεταξύ άλλων χαρακτηριστικών, η έρευνα μελέτης περίπτωσης υποθέτει ότι η εξέταση του πλαισίου και άλλων περίπλοκων

συνθηκών που σχετίζονται με την περίπτωση που μελετάται είναι αναπόσπαστα στοιχεία για την κατανόηση της υπόθεσης.

Ως εργαλείο της μεθοδολογίας της εν λόγω έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ημιδομημένο πρωτόκολλο συνέντευξης με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (Eisenhart, 1989), διάρκειας 60-90 λεπτών, με τους εξής υπεύθυνους για την Εταιρική Διακυβέρνηση, το Περιβάλλον και την Κοινωνική ευθύνη αντίστοιχα:

- Internal Audit Manager
- EU Project Management Associate & Sustainability Researcher
- HSE, EU Projects & Maintenance Manager
- CSR & Communication Manager

Κάθε ερώτηση πρέπει να είναι προκαθορισμένη για να απαντήσει ευρέως στα ερευνητικά ερωτήματα, επιτρέποντας την εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων ή απαντήσεων (Silverman, 2011). Η διατύπωση των ερωτήσεων και η δομή τους απαιτεί σημαντικό χρόνο μέσω της επιτόπιας δοκιμής του πρωτοκόλλου, που είναι το σύνολο των ερωτήσεων που καθοδηγούν τη συνέντευξη. Κάθε ερώτηση της συνέντευξης πρέπει να συνδέεται με τον σκοπό της έρευνας. Η τοποθέτησή των ερωτήσεων εντός πρωτοκόλλου θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τη σκόπιμη πρόοδο της έρευνας προς μια πλήρως σε βάθος εξερεύνηση του υπό μελέτη φαινομένου (Galletta, 2013). Για αυτούς τους λόγους, οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους ερωτηθέντες, ελήφθησαν μέσα από τη βιβλιογραφία (Lexe, Jacob, and Sebastian Lago, 2023). και προηγούμενες έρευνες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, τηρώντας όμως ένα ανοιχτό πλαίσιο, ώστε να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που προαναφέρθηκαν και να εξυπηρετηθούν οι στόχοι της εργασίας.

Σκοπός των συνεντεύξεων ήταν η απόκτηση περαιτέρω γνώσεων σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία για την ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG, τη διαχείριση κινδύνων και τη συσχέτιση αυτών, δηλαδή την περαιτέρω συμβολή της τήρησης κριτηρίων ESG στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης κινδύνων. Επίσης, κρίσιμο είναι να αναλυθεί και να διευκρινιστεί ο καθορισμός της στρατηγικής της εταιρείας από τα κριτήρια ESG.

Στη συνέχεια, ως δευτερογενή δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και ο Ετήσιος Απολογισμός CSR. Η χρήση και ανάλυση του

απολογισμού CSR προτείνεται για τη διασφάλιση της διαφάνειας των δεδομένων. Αυτά τα δεδομένα παρουσιάζονται παρακάτω.

Στην εν λόγω διπλωματική εργασία, επιλέχθηκαν να μελετηθούν οι πρακτικές και οι δράσεις της ελληνικής εταιρείας KLEEMANN SA, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της κατασκευής μηχανημάτων και όπου εμπεριέχεται η παραγωγική διαδικασία. Επιγραμματικά θα αναφερθούν κάποιες ενέργειες ESG της εταιρείας το 2022. Επίσης, θα μελετηθεί ο τρόπος διενέργειας και επικοινωνίας αυτών των ενεργειών/πρακτικών, καθώς και η σημασία της ηγεσίας και του εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, θα εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οι πρακτικές ESG έχουν βελτιώσει τη διαχείριση κινδύνου και το αντίστροφο, δηλαδή πώς η διαχείριση κινδύνου έχει βελτιώσει την απόδοση ESG της εταιρείας.

4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Η ΕΤΑΙΡΙΑ

Η εταιρεία KLEEMANN SA ιδρύθηκε το 1983 στο Κιλκίς και δραστηριοποιείται στον χώρο κατασκευής ανελκυστήρων και μηχανημάτων κάθετης μετακίνησης. Έκτοτε, έχει εδραιωθεί στην παγκόσμια αγορά, με τις διεθνείς πωλήσεις να αποτελούν περισσότερο από το 90% του συνολικού της κύκλου εργασιών. Το δίκτυο πωλήσεών της εκτείνεται σε περισσότερες από 100 χώρες, ενώ έχει τοπική παρουσία σε σημαντικές αγορές, όπως η Αγγλία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Αυστραλία, και διαθέτει εγκαταστάσεις παραγωγής εκτός της Ελλάδας, στη Σερβία και στην Κίνα.

Όραμα της εταιρείας είναι η παγκόσμια ηγεσία στον κλάδο των ανελκυστήρων, αλλά και η διαρκής ανάπτυξή της, καθώς και των ανθρώπων της. Η εξαιρετική εμπειρία του πελάτη με εφαρμογή καινοτόμων λύσεων και η επένδυση στους ανθρώπους, είναι η απόστολή της εταιρείας. Όπως αναφέρεται στον ετήσιο απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας, δέσμευση της εταιρείας αποτελεί η λειτουργία με έναν τρόπο που να σέβεται τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους συνεργάτες, και τους χρήστες των προϊόντων της. Προτεραιότητα είναι η διαφάνεια και η βιώσιμη ανάπτυξη, με στόχο να συνεισφέρει τόσο στην κοινωνία, όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί κομμάτι της λειτουργίας, των αρχών και του οράματος της KLEEMANN και βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας. Πρόκειται για ένα σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιεί για την αναγνώριση και διαχείριση του αντίκτυπού της. Η στρατηγική για την Εταιρική Υπευθυνότητα και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη βασίζεται σε πέντε κύριους πυλώνες:



Εικόνα 4: Οι 5 πυλώνες της στρατηγικής της KLEEMANN για την Εταιρική Υπευθυνότητα και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

Η εταιρεία από το 2016 δημοσιοποιεί τον ετήσιο Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας, ο οποίος απεικονίζει τη στρατηγική της σχετικά με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και την Εταιρική Υπευθυνότητα. Μέσα στον ετήσιο Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας, εμπεριέχονται όλες οι ενέργειες της εταιρείας σχετικά με τους παραπάνω πυλώνες, καθώς επίσης, αναφέρεται η ανάλυση ουσιαστικότητας, σύμφωνα με τη Διεθνή πρότυπα, την Ευρωπαϊκή οδηγία CSRD και τις θεσμικές υποχρεώσεις.

Η εταιρεία εφαρμόζει ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης για τους παραπάνω πυλώνες, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις απαιτήσεις των προτύπων που εφαρμόζονται και αποσκοπεί στην ορθή εφαρμογή και τον έλεγχο των δράσεων Εταιρικής Υπευθυνότητας, βάσει συγκεκριμένων πιστοποιημένων συστημάτων και προτύπων ISO.

Οι συνεντεύξεις έγιναν με υπεύθυνους από τα τμήματα του Εσωτερικού Ελέγχου και HSE & EU Projects, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση κινδύνου στην εταιρεία. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου διαχειρίζεται τους κινδύνους που αφορούν τον οργανισμό συνολικά (κυρίως εγγενείς κινδύνους). Παράλληλα, το τμήμα HSE & EU Projects διαχειρίζεται τους κινδύνους σχετικούς με την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας, καθώς και τους περιβαλλοντικούς κινδύνους. Εκτός αυτών των τμημάτων, υπάρχει η συντονισμένη εσωτερική Ομάδα Διαχείρισης Έκτακτων Περιστατικών, για τη διαχείριση εξωτερικών κινδύνων και κρίσεων. Παράδειγμα τέτοιου κινδύνου είναι η πανδημία COVID-19. Αναφορά για τον ρόλο της επιτροπής ΟΔΕΠ θα γίνει παρακάτω.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε στη συνέντευξη από τον HSE, EU Projects & Maintenance Manager, εκτός των διαδικασιών που συντονίζει το τμήμα HSE & EU Projects για τη διαχείριση κινδύνων, συντονίζει και συνοψίζει τα στοιχεία του ετήσιου απόλογισμού Εταιρικής Υπευθυνότητας. Αυτή είναι μία πρακτική που συμβάλλει στην ενημέρωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλον σχετικά με την Απόδοση της εταιρείας, καθώς και εξασφαλίζει τη διαφάνεια των δεδομένων.

4.2 ESG – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η εταιρεία από το 2002 γνωστοποιεί τη περιβαλλοντική της απόδοση σε δημόσιες υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας μια σειρά από συστήματα ISO για την πιστοποίηση αυτής. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αναφέρθηκε από τον HSE, EU Projects & Maintenance Manager ότι μέσα στο 2024 η εταιρεία προβλέπεται να πιστοποιηθεί με το πρότυπο ISO 14064, το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο για τον υπολογισμό και την επαλήθευση των αερίων του θερμοκηπίου (GHG) σε οργανισμούς που επιδιώκουν να ποσοτικοποιήσουν και να μειώσουν τις εκπομπές τους. Καλύπτει τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη διαχείριση, την υποβολή εκθέσεων και την επαλήθευση της απογραφής των GHG ενός οργανισμού, όπως επίσης υποστηρίζει πολλαπλούς τύπους έργων GHG, που πρέπει να καλύπτουν αντισταθμιστικές πιστώσεις άνθρακα.

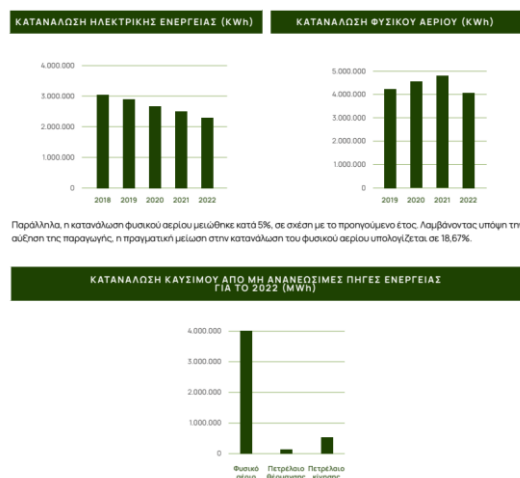
Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εταιρεία για το 2022 συμμετείχε και έλαβε 4 διακρίσεις στον διαγωνισμό Energy Mastering και 2 διακρίσεις στα Circular Economy Awards.

4.2.1 ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Το 2022, η εταιρεία πιστοποιήθηκε σύμφωνα με το παγκόσμιο πρότυπο διαχείρισης ενέργειας ISO 50001:2018. Η ενεργειακή πολιτική της KLEEMANN βασίζεται στην εξοικονόμηση ενέργειας κατά την παραγωγή προϊόντων και τη μείωση της ενέργειας σε όλες τις δραστηριότητές της. Το 2022, παρατηρήθηκε μείωση 5,35% στη συνολική κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας με συντονισμένες προσπάθειες σε όλη την εταιρεία. Εφαρμόστηκαν αλλαγές όπως η αντικατάσταση των συμβατικών φωτιστικών με λαμπτήρες LED στα γραφεία, καθώς και η αντικατάσταση παλαιών κλιματιστικών με κλιματιστικά inverter. Στο σύνολο των εγκαταστάσεων, η μείωση στην κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας για το 2022 ανήλθε στο 3%, παρά την αυξημένη παραγωγή κατά 61,67%.

Επίσης, η εταιρεία ξεκίνησε την καταγραφή και παρακολούθηση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας των εργοστασίων, χρησιμοποιώντας το Σύστημα Ενεργειακής Διαχείρισης Κτιρίων (BEMS). Συνολικά, το 87,54% της ηλεκτρικής ενέργειας για το 2022 προήλθε από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, χάρη σε σύμβαση με εταιρεία παραγωγής ΑΠΕ.

Οι προσπάθειες της εταιρείας για βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης έχουν οδηγήσει σε σταδιακή μείωση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας από το 2018.



Εικόνα 5: Μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

Όσον αφορά τη μείωση των εκπομπών αέριων ρύπων και τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, το 2022, η εταιρεία προχώρησε στις εξής ενέργειες:

- Ολοκλήρωση της αντικατάστασης των συμβατικών φωτιστικών με LED στους χώρους των γραφείων της διοίκησης.
- Συντήρηση των καυστήρων του συστήματος θέρμανσης των εργοστασίων για μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και των εκπομπών ρύπων.
- Αντικατάσταση παλαιών τύπων κλιματιστικών με σύγχρονα κλιματιστικά τεχνολογίας inverter.
- Καταγραφή και παρακολούθηση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας των εργοστασίων με το Σύστημα Ενεργειακής Διαχείρισης Κτιρίων – Building Energy Management Systems (BEMS) με χρήση του προγράμματος SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition), το οποίο εφαρμόστηκε στο τέλος του 2022.

Ως αποτέλεσμα, ο συνολικός συνδυασμένος όγκος μείωσης στην κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου ανήλθε σε 965.699 KWh.

4.2.2 ΟΡΘΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ

Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική και υπεύθυνη διαχείριση των στερεών αποβλήτων, η εταιρεία συνεργάζεται με εταιρίες διαχείρισης αποβλήτων που είναι αξιόπιστες, πιστοποιημένες και εγγεγραμμένες στο Υπουργείο, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.. Επιπλέον, πληροφορίες σχετικά με την παραγωγή και διαχείριση των αποβλήτων καταγράφονται ετησίως στο Ηλεκτρονικό Μητρώο Αποβλήτων (ΗΜΑ). Ο στόχος της εταιρείας είναι η μείωση της παραγωγής στερεών και υγρών αποβλήτων, με παράλληλη αύξηση του ποσοστού ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης.

Κατά το 2022, η εταιρεία παρήγαγε συνολικά 1.929,44 τόνους αποβλήτων, εκ των οποίων μόνο 43,5 τόνοι καταλήχθηκαν σε τελική διάθεση (ταφή). Το ποσοστό των επικίνδυνων αποβλήτων ανήλθε στο 2,57% (49,666 τόνοι), εκ των οποίων η σημαντικότερη ποσότητα παραδόθηκε σε αδειοδοτημένες εταιρίες για ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση. Όσον αφορά τα μη επικίνδυνα απόβλητα, το 93,5% (1803,405 τόνοι) ανακυκλώθηκε, με την υπόλοιπη ποσότητα να διατίθεται σε χώρους τελικής απόθεσης ή προς αποτέφρωση. Συνολικά, περίπου το 96% (1853,07 τόνοι) των συνολικών αποβλήτων οδηγήθηκαν σε εργασίες ανάκτησης.

4.2.3 ΝΕΡΟ ΚΑΙ ΥΓΡΑ ΑΠΟΒΛΗΤΑ

Στην KLEEMANN αξιοποιείται το νερό κυρίως για χρήση στα γραφεία. Η λιγοστή ποσότητα νερού που απαιτεί η παραγωγική διαδικασία (βαφεία και μηχανές λείανσης) επαναχρησιμοποιείται στο σύνολό της μέσω κλειστού κυκλώματος. Το 2022 καταναλώθηκαν 7.636 m³ στο σύνολο των εγκαταστάσεων της εταιρείας. Η κατανάλωση αφορά εξ' ολοκλήρου σε νερό προερχόμενο από το δημόσιο δίκτυο το οποίο διοχετεύεται, μετά τη χρήση του, στους υπονόμους της ΒΠΠΕ και οδηγείται στον βιολογικό καθαρισμό για περαιτέρω επεξεργασία.

Όσον αφορά στα υγρά απόβλητα, ο EU Project Management Associate & Sustainability Researcher ανέφερε πως, εντός του 2022 η εταιρεία προέβη σε στοχευμένες δράσεις προκειμένου να βελτιώσει τη διαχείρισή τους και να μειώσει τις παραγόμενες ποσότητες. Συγκεκριμένα, ανακυκλώθηκε η λάσπη βαφείου και το σαπουνέλαιο, ανακυκλώθηκε το σύνολο της ποσότητας των διαλυτικών και των

λιπαντικών ελαίων, καθώς και το σύνολο της ποσότητας μελανιών εκτύπωσης, που χρησιμοποιούνται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.

4.2.4 ΕΚΠΟΜΠΕΣ ΑΕΡΙΩΝ ΡΥΠΩΝ

Η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στην περιβαλλοντική πολιτική της, με τη συστηματική παρακολούθηση των αέριων εκπομπών και των επιπέδων της ατμοσφαιρικής ρύπανσης να αποτελεί σημαντικό κομμάτι αυτής. Μια αξιοσημείωτη εξέλιξη είναι η μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κατά 48% από το 2018 έως το 2022. Όπως ανέφερε ο EU Project Management Associate & Sustainability Researcher στη συνέντευξη, για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων, η εταιρεία έχει επανασχεδιάσει τη διάταξη της παραγωγικής γραμμής και των σχετικών διεργασιών της. Αυτή η επανασχεδίαση στοχεύει στη μείωση των απαιτούμενων μετακινήσεων των οχημάτων εντός των εγκαταστάσεων, με στόχο τη μείωση των εκπομπών CO₂. Μέσω αυτών των δράσεων, η εταιρεία δείχνει τη δέσμευσή της να συμβάλλει στη μείωση του ανθρώπινου αποτυπώματος και στην προστασία του περιβάλλοντος.

4.3 ESG – ΚΟΙΝΩΝΙΑ

4.3.1 ΠΡΟΪΟΝ

Για την εταιρεία, τα τελευταία κυρίως χρόνια, η καινοτομία αποτελεί μια από τις βασικές προτεραιότητες. Στόχος της, μέσω της καινοτομίας, είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση της απόδοσης και η δημιουργία νέων ευκαιριών για την επιχείρηση. Σημαντικό στοιχείο, που συμβάλλει στον στόχο αυτό, αποτελεί η συλλογή καινοτόμων ιδεών από τα μέλη της ομάδας, οι οποίες προκύπτουν μέσα από συναντήσεις και συνέδρια. Στη συνέχεια, οι ιδέες αξιολογούνται και όσες εγκριθούν προχωρούν προς υλοποίηση. Οι εκτεταμένες συνεργασίες με ερευνητικούς φορείς, όπως ινστιτούτα και πανεπιστήμια, συνεισφέρουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της τεχνολογίας που ενσωματώνεται στα προϊόντα. Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία επενδύει συνεχώς στη σύμπραξη βιομηχανίας και ακαδημαϊκού χώρου. Παρόλα αυτά, το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξης νέων προϊόντων πραγματοποιείται στον πυρήνα

της. Η καινοτομία επισφραγίζεται με τη συνεχή κατάθεση ευρεσιτεχνιών, τόσο σε εθνικό, όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Εντός του 2022, κατατέθηκαν τρεις νέες αιτήσεις για ευρεσιτεχνίες.

Το τμήμα RnD της εταιρείας εργαζεται πάνω στον σχεδιασμό οικολογικών προϊόντων, με φιλικά προς το περιβάλλον υλικά, με γνώμονα την υγεία και την ασφάλεια των χρηστών αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται, είτε για την κατασκευή, είτε για την εγκατάσταση και συντήρηση αυτών.

Η παραγωγή, κυρίως των συγκεκριμένων προϊόντων, είναι σύνθετη και απαιτούνται πολυπαραγοντικές και αλυσιδωτές ενέργειες και δράσεις προκειμένου να συμμορφωθεί με το πρότυπο ESG. Αυτές οι ενέργειες αφορούν τη διαδικασία της παραγωγής του κάθε υποπροϊόντος ξεχωριστά (πόρτες, θάλαμος, ηλεκτρονικά και μηχανικά μέρη) – βιομηχανική επεξεργασία, τις πρώτες ύλες, τη συσκευασία και τη μεταφορά, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και των χρηστών, αλλά και λειτουργικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Ο οικολογικός σχεδιασμός (eco design) είναι μια διεργασία που περιλαμβάνεται στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προϊόντος. Στοχεύει στην ενσωμάτωση περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών, σε όλα τα στάδια σχεδιασμού ενός προϊόντος, ώστε να μειωθούν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις που προκύπτουν από αυτό. Ταυτόχρονα, αποσκοπεί και διευκολύνει την επίτευξη των απαιτήσεων απόδοσης, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αισθητικής. Η KLEEMANN είναι από τις εταιρίες στην Ελλάδα που εφαρμόζει τον οικολογικό σχεδιασμό, μέσω του προτύπου ISO 14006, από το 2014. Το ISO 14006 δημιουργήθηκε το 2011 και παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες, ώστε να βοηθήσει τις εταιρίες να εφαρμόσουν και να διατηρήσουν τον οικολογικό σχεδιασμό ως μέρος του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης τους. Για την ορθή εφαρμογή του προτύπου ISO 14006, το σημαντικότερο εργαλείο είναι η Ανάλυση Κύκλου Ζωής (AKZ), η οποία καταγράφει όλα τα στάδια ζωής ενός προϊόντος. Η εταιρεία έχει διεξάγει Ανάλυση του Κύκλου Ζωής για οκτώ από τα προϊόντα της, τα οποία ακολούθως, έλαβαν την σχετική πιστοποίηση του ISO 14006.

Ο EU Project Management Associate & Sustainability Researcher σημείωσε ότι η διαδικασία Ανάλυσης Κύκλου Ζωής (AKZ) αποτελεί βασικό εργαλείο της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Πιο συγκεκριμένα, βοηθά στην αναγνώριση των

ρυπογόνων και ενεργοβόρων παραμέτρων στο σχεδιασμό ενός προϊόντος και μπορεί να κάνει τις κατάλληλες επεμβάσεις, διορθώσεις και να δώσει εναλλακτικές λύσεις. Η εταιρία, χρησιμοποιεί για τη διαδικασία Ανάλυσης Κύκλου Ζωής, το λογισμικό, το SimaPro.

Η διοίκηση ενημερώνεται για την τήρηση των διαδικασιών και των προτύπων μέσω μηνιαίων συναντήσεων και της συνάντησης στρατηγικής της ομάδας διοίκησης που πραγματοποιείται ετησίως. Η εταιρεία προσκαλεί ετήσια επιθεώρηση των προτύπων ISO 9001:2015 και ISO 9004:2018, κατά τη διάρκεια της οποίας αξιολογείται το σύνολο του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και η ορθή εφαρμογή αυτού.

4.3.2 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Η εταιρεία εφαρμόζει έναν Κώδικα Δεοντολογίας που περιλαμβάνει ηθικές αρχές και κανόνες, με στόχο τη διασφάλιση της διαφάνειας και της ακεραιότητας. Αυτός ο Κώδικας ισχύει για όλους τους εργαζομένους και συνεργάτες, ανεξαρτήτως θέσης, και αναθεωρείται περιοδικά κάθε λίγα χρόνια. Κάθε εργαζόμενος λαμβάνει ένα αντίτυπο του Κώδικα, ενώ οι νέοι εργαζόμενοι ενημερώνονται για το περιεχόμενό του από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο Κώδικας περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές για θέματα όπως η διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων, η δεοντολογία στις συναλλαγές, ο ανταγωνισμός, οι προδιαγραφές συμπεριφοράς και οι κανόνες εργασίας.

Η πρόσληψη και η αξιολόγηση των εργαζομένων δεν επηρεάζονται από κοινωνικά, εθνικά, πολιτικά ή θρησκευτικά κριτήρια. Η εταιρεία σέβεται την ποικιλομορφία και προάγει μια κουλτούρα ανοχής. Επιπλέον, η εταιρεία εφαρμόζει Πολιτική Εργασιακών Σχέσεων προς όφελος των βέλτιστων εργασιακών συνθηκών και την προαγωγή ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει την ομαδικότητα, την αλληλεγγύη, και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Κάθε μέλος της εταιρείας οφείλει να διατηρεί εποικοδομητικές σχέσεις εργασίας και να αποφεύγει λέξεις ή πράξεις που θα μπορούσαν να προσβάλλουν ή να βλάψουν την ακεραιότητα των άλλων. Η Πολιτική Εργασιακών Σχέσεων βασίζεται στις αρχές της αξιοπιστίας, της εντιμότητας, του σεβασμού, της αλληλοσεβαστικής συνεργασίας, και της αμφίδρομης επικοινωνίας.

Ως προς τις παροχές των εργαζομένων, πέραν των προβλεπόμενων από τη νομοθεσία, συμπεριλαμβάνονται η μετακίνηση των εργαζομένων, η επιπλέον κάλυψη ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής φροντίδας, η παροχή επιδοτούμενων γευμάτων, και άλλες παροχές, οι οποίες αναφέρονται λεπτομερώς στον ετήσιο απολογισμό Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων έχει στόχο την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων, ενώ παράλληλα λειτουργεί ως ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης, αποσκοπώντας στην παρακίνηση και στην εργασία με μεγαλύτερη ικανοποίηση και αφοσίωση στην εταιρεία και τους επιχειρησιακούς της στόχους. Η Αξιολόγηση Απόδοσης λαμβάνει χώρα ετησίως. Το εργαλείο που χρησιμοποιείται βασίζεται στις κεντρικές αξίες της εταιρίας: "Ασφάλεια, Εμπιστοσύνη, Πάθος για τον Άνθρωπο και Υπερβατική κουλτούρα". Κάθε στέλεχος αξιολογεί τόσο τον εαυτό του όσο και αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενό του, όλους τους άμεσους υφισταμένους του, καθώς και τρεις συνεργάτες - συναδέλφους του, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου (Σύστημα αξιολόγησης 360). Κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, κάθε στέλεχος λαμβάνει ατομική έκθεση αποτελεσμάτων, η οποία αποτελεί αντικείμενο συζήτησης με τον άμεσο προϊστάμενό του. Στόχος αυτής της συζήτησης είναι η συμφωνία σε ένα σχέδιο δράσης με στόχο την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.

Η εταιρεία στοχεύει στο να βελτιώνει συνεχώς τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων της μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενημερώσεων, παρουσιάσεων και άλλων παρεμβάσεων με στρατηγικό στόχο την εκπαίδευση του 95% των εργαζομένων κάθε έτος. Οι ανάγκες σε εκπαίδευση εντοπίζονται μέσω της ετήσιας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης προόδου μεταξύ του εργαζομένου και του άμεσου προϊστάμενου του, συζητείται η πρόοδος υλοποίησης του ατομικού πλάνου ανάπτυξης και προσδιορίζονται συγκεκριμένα βήματα. Με αυτόν τον τρόπο, προκύπτουν οι ανάγκες σε σεμινάρια, εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training), e-learning ή συμμετοχή σε project. Οι εκπαιδευτικές δυνατότητες που προσφέρονται στους εργαζόμενους είναι ποικίλες ως προς το είδος και το περιεχόμενο. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται στην εταιρία χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

1. Εκπαιδεύσεις που καλύπτουν ανάγκες σε τεχνικές δεξιότητες.

2. Εκπαιδεύσεις που καλύπτουν ανάγκες σε μη τεχνικές δεξιότητες (soft skills).

Εκτός της εκπαίδευσης των εργαζομένων, αξίζει να σημειωθεί μια πολύ σημαντική εκπαιδευτική πρωτοβουλία της εταιρίας: η πλατφόρμα KLEEMANN ACADEMY, η οποία δημιουργήθηκε και λειτουργεί από το 2020. Η εκπαιδευτική πλατφόρμα προσφέρει με τη μορφή έτοιμων ψηφιακών μαθημάτων το περιεχόμενο ολόκληρης της εκπαίδευσης, σχετικά με τα προϊόντα της εταιρείας και άλλα μη τεχνικά θέματα . Η πλατφόρμα δίνει στους εργαζόμενους, αλλά και στους πελάτες της εταιρίας, την ευκαιρία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης, ανά πάσα ώρα και στιγμή και από όπου κι αν βρίσκονται, μέσω του κινητού τους τηλεφώνου.

Τέλος, η εταιρεία αποτυπώνει στατιστικά στοιχεία απασχόλησης στον ετήσιο Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας, όπως κάποια που φαίνονται παρακάτω:



Εικόνα 6: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	2021	2022
Αττική	2,78%	2,85%
Θεσσαλονίκη	30,48%	30,37%
Κιλκίς	64,07%	64,98%
Άλλο	2,67%	1,80%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%

Τα ποσοστά σχετικά με τη γεωγραφική καταγωγή του προσωπικού παρέμειναν σταθερά σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων προέρχεται από το Κιλκίς και συνολικά το 95% από την ευρύτερη περιοχή, αναδεικνύοντας έτσι τη στήριξη της KLEEMANN στην τοπική κοινωνία.

Εικόνα 7: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	2022		
	< 30	30-50	51+
Ανδρες	80	566	185
Γυναίκες	30	140	15

Εικόνα 8: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΝΑ ΘΕΣΗ / ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	2022		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Διευθυντές	8	1	9
Ανώτερα Στελέχη (Προϊστάμενοι Τμημάτων)	40	8	48
Υπάλληλοι	255	164	419
Εργατικό προσωπικό	528	12	540
ΣΥΝΟΛΟ*	831	185	1016

Εικόνα 9: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (LEADERSHIP TEAM)	17
Ποσοστό % ανδρών	88%
Ποσοστό % γυναικών	12%
Ποσοστό % 30-50	41%
Ποσοστό % άνω των 50 χρόνων	59%
Ποσοστό % στελεχών (executives)	100%

Εικόνα 10: Στατιστικά Στοιχεία Απασχόλησης, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

4.3.3 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η Υγεία και Ασφάλεια αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας της εταιρείας και των εργαζομένων της. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να διακόψουν την εργασία τους αν νιώσουν ότι η ασφάλειά τους απειλείται, χωρίς να απαιτείται προηγούμενη εντολή από τον προϊστάμενο τους. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναφέρουν κινδύνους που εντοπίζουν στον χώρο εργασίας τους είτε στον προϊστάμενό τους είτε στον Τεχνικό Ασφαλείας, καθώς η επικοινωνία είναι ελεύθερη και ενθαρρύνεται. Επιπλέον, η κουλτούρα των εργαζομένων σχετικά με την Υγεία και την Ασφάλεια ενισχύεται μέσω στοχευμένων εκπαιδεύσεων. Επιπλέον, όλοι οι νέοι εργαζόμενοι υποβάλλονται σε εκπαίδευση σχετικά με θέματα Υγείας και

Ασφάλειας πριν αναλάβουν νέα καθήκοντα. Αυτό ισχύει επίσης για τους εργαζόμενους που μετακινούνται σε διαφορετική θέση εργασίας με διαφορετικά χαρακτηριστικά από αυτά που είχαν στην προηγούμενη θέση τους.

Στο πλαίσιο της εφαρμογής του ISO 45001, η εταιρεία τηρεί από το 2002 εγχειρίδιο, στο οποίο αναφέρονται αναλυτικά όλες οι ενέργειες, τα εργαλεία, οι διαδικασίες (Παράρτημα 2) και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Κατά τη συνέντευξη, ο HSE, EU Projects & Maintenance Manager ανέφερε ότι ορίζονται ετήσιες εσωτερικές επιθεωρήσεις στην αρχή κάθε έτους, όπου ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Σχεδιασμός του προγράμματος επιθεωρήσεων (συχνότητα, μεθοδολογία, ευθύνες, προγραμματισμό, αναφορές, σκοποί / στόχοι, σπουδαιότητα διεργασιών, αλλαγές, απαιτήσεις πελατών, αποτελέσματα προηγούμενων επιθεωρήσεων)
- Ορισμός των κριτηρίων και του αντικειμένου κάθε επιθεώρησης
- Επιλογή επιθεωρητών και διενέργεια επιθεωρήσεων με πρωταρχικό στόχο τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας και την αμεροληψία της διαδικασίας επιθεώρησης
- Αναφορά των αποτελεσμάτων στους αρμόδιους
- Τήρηση τεκμηριωμένων πληροφοριών ως αποδεικτικά στοιχεία της υλοποίησης του προγράμματος επιθεωρήσεων και των αποτελεσμάτων αυτών
- Παρακολούθηση διορθωτικών ενεργειών

Πλήρη στοιχεία για την προετοιμασία, την εκτέλεση και τα αποτελέσματα των Εσωτερικών επιθεωρήσεων τηρούνται από τον Υπεύθυνο Συστήματος σαν μέρος των Αρχείων Ποιότητας και αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την Ετήσια Ανασκόπηση από τη Διοίκηση.

Από την ανασκόπηση του συστήματος προκύπτουν:

- Συμπεράσματα σχετικά με σχετικά με την καταλληλότητα, επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος ΥΑΕ
- Αποφάσεις σχετικά με τις ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση
- Επικαιροποίηση της Ανάλυσης Κινδύνων
- Ανάγκες για αλλαγές στο Σύστημα, συμπεριλαμβανομένων των πόρων
- Ανάγκες σε υλικούς ή μη πόρους

- Ενέργειες, εφόσον χρειάζονται, όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι
- Ευκαιρίες για τη βελτίωση της ενοποίησης του ενιαίου συστήματος διαχείρισης με άλλες
- Επιχειρησιακές διεργασίες, εφόσον χρειάζεται.
- Πιθανές συνέπειες για το στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρείας

Η εταιρεία έχει προσδιορίσει και τεκμηριώσει όλες τις διεργασίες που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση των εργασιών της σύμφωνα με τις απαιτήσεις που για σεβασμό στον άνθρωπο. Μέσω:

- της κατάλληλης εκπαίδευσης του προσωπικού,
- της διάθεσης όλων των αναγκαίων πόρων,
- της εφαρμογής των καταλλήλων μεθόδων και πρακτικών διεκπεραίωσης και ελέγχου των διεργασιών,
- της διαθεσιμότητας όλης της, κατά περίπτωση, αναγκαίας τεκμηρίωσης,

εξασφαλίζεται η ελεγχόμενη λειτουργία των διεργασιών και η συμμόρφωση των αποτελεσμάτων τους με την πολιτική και τους στόχους ΥΑΕ της εταιρείας.

Όλες οι δραστηριότητες (ανά χώρο ή/και θέση εργασίας) αναγνωρίζονται ως προς τους κινδύνους που μπορεί να έχουν, ενώ γίνεται η σχετική κατάταξή τους μέσω εκτίμησης της επικινδυνότητας αυτών, αναφορικά με την υγεία και ασφάλεια στην εργασία. Για τις λειτουργίες της Εταιρείας για τις οποίες αναγνωρίζονται αντίστοιχοι κίνδυνοι αναφορικά με την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, συντάσσονται τεκμηριωμένες Διαδικασίες / Οδηγίες, καθορίζοντας συγκεκριμένα κριτήρια λειτουργίας τους σε συμφωνία με τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους και κατ' επέκταση του Προγράμματος για θέματα Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία.

Η εταιρεία αναγνωρίζει τους κινδύνους και εντοπίζει ευκαιρίες ώστε να διασφαλίσει ότι το Σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας Εργαζομένων (ΣΥΑΕ) είναι κατάλληλο τόσο για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, όσο και για την πρόληψη ή τη μείωση των συνεπειών από ανεπιθύμητα γεγονότα και μέσω της εφαρμογής του ΣΥΑΕ επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση.

Επιπλέον, όπως ανέφερε ο HSE, EU Projects & Maintenance Manager, τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης επιδεικνύουν ηγετικό ρόλο και δέσμευση, αναλαμβάνοντας ευθύνη για την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης

Υγείας & Ασφάλειας Εργασίας. Χαράσσουν την πολιτική για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και καθορίζουν στόχους συμβατούς με τη στρατηγική και το πλαίσιο του οργανισμού. Διασφαλίζουν ότι οι απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας Εργασίας ενσωματώνονται στις επιχειρησιακές διεργασίες, ενημερώνουν για τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας στην εργασία και εξασφαλίζουν την απαραίτητη διαθεσιμότητα πόρων.

4.3.4 ΠΕΛΑΤΕΣ

Η διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του χρόνου. Για αυτόν τον λόγο, η KLEEMANN εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων και Ικανοποίησης πελατών (ISO 10002:2014). Μέσα από την ετήσια έρευνα ικανοποίησης πελατών, οι πελάτες λαμβάνουν προσωποποιημένο email πρόσκλησης, το οποίο περιλαμβάνει σύνδεσμο με το online ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση. Οι βασικοί δείκτες που παρακολουθούνται μέσω της έρευνας είναι :

- Customer Satisfaction Score
- Net Promoter Score
- Customer Effort Score
- Δείκτης Ποιότητας Προϊόντων
- Δείκτης Pre-Sales Service
- Δείκτης After Sales Service

Επιπλέον, στο ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με τα σημεία της εταιρείας, τα οποία χρήζουν βελτίωσης στα θέματα της εξυπηρέτησης, αλλά και του προϊόντος. Το τμήμα Customer Experience, το οποίο διαχειρίζεται την έρευνα ικανοποίησης πελατών, αλλά και το σύστημα διαχείρισης παραπόνων, εξετάζει μαζί με τα αρμόδια τμήματα (πωλήσεις, after sales, διασφάλιση ποιότητας, marketing, training) τις απαντήσεις και μαζί δρομολογούν τις απαραίτητες ενέργειες προς βελτίωση. Συγκεκριμένα, το 2022, πραγματοποιήθηκαν 93 βελτιωτικές / διορθωτικές ενέργειες, που αφορούν σε αλλαγές και βελτιώσεις σε διάφορους τομείς όπως: συστημικές αλλαγές, προϊόντα, αλλαγές διαδικασιών, βελτιώσεις ψηφιακών εργαλείων, θέματα εξυπηρέτησης και άλλα.

Όπως επεσήμανε ο Internal Audit Manager κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, επιπρόσθετα στην παραπάνω διαδικασία, λειτουργεί το τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας. Το εν λόγω τμήμα αναλαμβάνει την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διασφάλισης ποιότητας, με στόχο την πλήρη συμμόρφωση με όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας και ποιότητας, πέραν των νομοθετικών απαιτήσεων.

4.3.5 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Η προσέγγιση που ακολουθεί η εταιρεία για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας προμηθειών είναι συστηματική και περιλαμβάνει σημαντικά βήματα που εξασφαλίζουν υψηλά επίπεδα ποιότητας και αξιοπιστίας στις συναλλαγές. Η διαδικασία επιλογής προμηθευτών περιλαμβάνει:

- Την επιλογή Προμηθευτών με ISO Πιστοποιητικά: Η απαίτηση για πιστοποιημένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (ISO 9001), περιβάλλοντος (ISO 14001) και υγείας και ασφάλειας (OHSAS 18001 / ISO 45001) δείχνει τη δέσμευσή προς την υψηλή ποιότητα και τις βέλτιστες πρακτικές
- Την αξιολόγηση Προμηθευτών: Η συνεχής αξιολόγηση των προμηθευτών είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της συνέπειας και της ανώτατης ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που λαμβάνονται.
- Την πολιτική Προμηθειών και τον Κώδικα Δεοντολογίας: Η υπογραφή της Πολιτικής Προμηθειών και του Κώδικα Δεοντολογίας από τους προμηθευτές ενισχύει τη δέσμευσή τους προς τους κοινούς στόχους εταιρικής υπευθυνότητας και διαφάνειας
- Την εξασφάλιση Διαφάνειας και Αμεροληψίας: Η επιδίωξη διαφάνειας και αμεροληψίας στις συναλλαγές είναι ουσιώδης για την επίτευξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους προμηθευτές

Συνολικά, αυτές οι πρακτικές ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρίας και των προμηθευτών, προάγοντας παράλληλα την υψηλή ποιότητα, τη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Όπως μας ανέφερε ο Internal Audit Manager, τα κριτήρια για την ένταξη ενός προμηθευτή στον κατάλογο των εγκεκριμένων προμηθευτών αφορούν κυρίως την

ποιότητα και την οικονομική κατάσταση, ενώ προβλέπεται από την εταιρία η διαδικασία θέσπισης κριτηρίων ESG για την επιλογή και την αξιολόγηση τους.

Στο πλαίσιο της τήρησης του ISO 45001, η εταιρεία συνεργάζεται με Προμηθευτές και Υπεργολάβους με διαπιστωμένη ικανότητα να διαθέτουν αγαθά, εξοπλισμό και υπηρεσίες, ούτως ώστε οι κίνδυνοι για την ΥΑΕ να εξαλείφονται ή να περιορίζονται εν τη γενέσει τους. Σε περίπτωση συνεργασίας με εργολάβο που λαμβάνει υπεργολαβία και πρόκειται να εργαστεί στους χώρους της εταιρείας μονός του ή με συνεργείο, εφαρμόζει ορισμένες διαδικασίες κατάρτισης επισκεπτών και υπεργολάβων και διακίνησης Προμηθευτών και υπεργολάβων.

4.3.6 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

Υπεύθυνη για τις πρωτοβουλίες εταιρικής υπευθυνότητας είναι η Διεύθυνση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Επικοινωνίας η οποία εφαρμόζει την Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και τις απαραίτητες διαδικασίες. Όπως τόνισε η CSR & Communication Manager στη συνέντευξη, αυτή η πολιτική επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τη θετική επίδραση της εταιρείας στα ενδιαφερόμενά της, προσαρμόζοντας τις δράσεις της στις απαιτήσεις των σύγχρονων προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης. Η διαδικασία περιγράφει τα βασικά βήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Ταυτόχρονα, καθορίζει το πλαίσιο για τη δημιουργία και παρακολούθηση του ετήσιου προϋπολογισμού ΕΚΕ, την προετοιμασία του Απολογισμού ΕΚΕ, καθώς και την ανάγκη διατήρησης μιας σύγχρονης εργαλειοθήκης ΕΚΕ, προσαρμοσμένης σύμφωνα με τις εκάστοτε απαιτήσεις της νομοθεσίας ή των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Αναλύοντας, το κοινωνικό κομμάτι των κριτηρίων ESG, η CSR & Communication Manager ανέφερε ότι, η εταιρεία αναγνωρίζει ως δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τόσο τα προγράμματα και τις ενέργειες που σχεδιάζει και υλοποιεί με δική της πρωτοβουλία, όσο και τις χορηγίες και δωρεές που πραγματοποιούνται ως ανταπόκριση σε αιτήματα που λαμβάνει. Είναι απαραίτητο, αυτές οι δράσεις ΕΚΕ να εμπίπτουν στους άξονες της εταιρικής στρατηγικής, οι οποίοι διαμορφώνονται μετά από διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ανάλυση του κλάδου και του ανταγωνισμού, καθώς και επισκόπηση των διεθνών προτύπων και ιεραρχία των πλέον σημαντικών θεμάτων για τη βιώσιμη λειτουργία της εταιρείας μέσω μιας

ολοκληρωμένης άσκησης ανάλυσης ουσιαστικότητας. Έτσι, η εταιρεία είτε μόνη της, είτε σε συνεργασία με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, πραγματοποιεί δράσεις, που υποστηρίζουν την τοπική ή την ευτύτερη κοινωνία.

4.4 ESG – ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.4.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελεί το υψηλότερο όργανο Διοίκησης και είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής, της ανάπτυξης, της λήψης αποφάσεων και της τήρησης των αρχών της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης. Συνέρχεται τακτικά κατά τη διάρκεια του έτους για να αξιολογεί και να εξασφαλίζει την συμφωνία κάθε εταιρικής δράσης με τη στρατηγική, το όραμα και τις αρχές της εταιρείας. Στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης, αποδίδει ιδιαίτερη σημασία σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του όλους τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα. Το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από 7 άτομα.

4.4.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η KLEEMANN υιοθετεί ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) που καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, με στόχο την απρόσκοπτη λειτουργία της και την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ προσφέρει προστιθέμενη αξία και εξασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα κάθε ελέγχου αξιολογούνται προσεκτικά, και σε περίπτωση ανάγκης, υλοποιούνται διορθωτικές ενέργειες για τη διασφάλιση της σωστής λειτουργίας του ΣΕΕ.

Για παράδειγμα, το 2022 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 24 ελέγχοι, από τους οποίους 16 ήταν τακτικοί και 8 ήταν έκτακτοι. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο των ελέγχων της εταιρίας για το 2022 ειδικές δράσεις και συμμετοχή σε έργα που





αφορούσαν σε εκθέσεις, στατιστικά ταξιδιών, ανανέωση πλαισίου διαδικασίας αξιολόγησης ρίσκου, ανανέωση της πολιτικής για τη Σύγκρουση Συμφερόντων κ.ά.

Η ανάγκη για ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ στην εταιρεία αντικατοπτρίζεται στους κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν τους επιχειρησιακούς της στόχους. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου (ΔΕΕ) αποτελεί ζωτικό μέρος αυτού του συστήματος και είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση της δομής, της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του. Αναλύοντας τη διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, ο Internal Audit Manager περιέγραψε πως, η ΔΕΕ αναγνωρίζει και αξιολογεί τους κινδύνους, με επίκεντρο τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του Ελεγκτικού χώρου και τη διενέργεια εκτίμησης των κινδύνων. Η ΔΕΕ έχει πλήρη πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία και τις δραστηριότητες της εταιρείας για την αποτελεσματική εκτέλεση των ελέγχων.

Ο προσδιορισμός του Ελεγκτικού χώρου αναφέρεται στη διαδικασία αναγνώρισης και καθορισμού των κινδύνων και των ενεργειών που μπορούν να διενεργηθούν από τη ΔΕΕ κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου. Τα στάδια της διαδικασίας προσδιορισμού του Ελεγκτικού χώρου είναι:

- Επισκόπηση & Ανάλυση της Οργανωτικής Διάρθρωσης της Εταιρίας
- Προσδιορισμός περιοχών ελέγχου – Επιχειρησιακές μονάδες
- Προσδιορισμός περιοχών ελέγχου – Επιχειρησιακές λειτουργίες
- Προσδιορισμός περιοχών ελέγχου – Νομικό πλαίσιο
- Προσδιορισμός περιοχών ελέγχου – Σύστημα χρηματοοικονομικών αναφορών & λοιπών αναφορών

Μετά τον προσδιορισμό των ελεγκτικών περιοχών, έπεται η αναγνώριση και η αξιολόγηση των κινδύνων στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η διαδικασία ολοκληρώνεται από τέσσερα επιμέρους υποστάδια:

-  1. **ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ**
-  2. **ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**
-  3. **ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**
-  4. **ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ**

Εικόνα 11: Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

Στο τέταρτο στάδιο εντάσσεται η επικοινωνία και η συνεργασία της ΔΕΕ με αρμόδια στελέχη των εμπλεκόμενων μονάδων της KLEEMANN. Οι απόψεις των στελεχών είναι ενδεικτικές και η τελική απόφαση έγκειται στην κρίση της ΔΕΕ.

Κατά την αναγνώριση των κινδύνων στις περιοχές ελέγχου του Ελεγκτικού Χώρου λαμβάνονται υπόψη καταγεγραμμένες διαδικασίες, πολιτικές, οδηγίες, κανονισμοί, εκθέσεις ελέγχου από προηγούμενες περιόδους, οικονομικές καταστάσεις και το νομικό και λοιπό κανονιστικό πλαίσιο. Οι κίνδυνοι ομαδοποιούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

K1 : Λειτουργικός κίνδυνος

K2 : Κίνδυνος Συμμόρφωσης και Ασφάλειας

K3 : Κίνδυνος Στρατηγικής

K4 : Κίνδυνος Απάτης

K5 : Κίνδυνος Αναφορών και Πληροφόρησης

Ο πλήρης κατάλογος των κινδύνων επικαιροποιείται σε ετήσια βάση και υποβάλλεται προς έγκριση στον Internal Audit Manager, Διευθυντή της ΔΕΕ,.

Μετά το προσδιορισμό αμφότερων των ελεγκτικών περιοχών και των κινδύνων, διενεργείται η αξιολόγηση του κινδύνου κάθε περιοχής λαμβάνοντας υπόψη, αρχικά, την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και την επίπτωση που ενδέχεται να προκαλέσει η εμφάνισή του. Οι παράμετροι της πιθανότητας και της επίπτωσης βαθμολογούνται συνδυαστικά βάσει της παρακάτω κλίμακας :

0.	ΜΗ ΣΧΕΤΙΚΟΣ	Κίνδυνος που δεν σχετίζεται με την υπό αξιολόγηση περιοχή του Ελεγκτικού Χώρου.
1.	ΧΑΜΗΛΟΣ	Κίνδυνος που συγκεντρώνει πολύ μικρή πιθανότητα να επέλθει ή/και η επέλευσή του θα είχε ως συνέπεια μη αξιόλογη επίπτωση ως προς την επίτευξη των στόχων της Εταιρίας.
2.	ΜΕΣΑΙΟΣ	Κίνδυνος που συγκεντρώνει μικρή πιθανότητα να επέλθει ή/και η επέλευσή του θα είχε ως συνέπεια αξιόλογη επίπτωση ως προς την επίτευξη των στόχων της Εταιρίας.
3.	ΥΨΗΛΟΣ	Κίνδυνος που συγκεντρώνει σημαντική πιθανότητα να επέλθει ή/και η επέλευσή του θα είχε ως συνέπεια ουσιαστική επίπτωση ως προς την επίτευξη των στόχων της Εταιρίας.

Εικόνα 12: Βαθμονόμηση κινδύνων, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

Η εκτίμηση των κινδύνων ως προς τις παραμέτρους της πιθανότητας και της επίπτωσης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εμπειρία και την επαγγελματική κρίση των στελεχών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου (ΔΕΕ). Για κάθε απόφαση, λαμβάνονται υπόψη διάφορα χαρακτηριστικά της εκάστοτε περιοχής που αξιολογείται, τα οποία μπορεί να είναι τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Η διαδικασία αυτή συνεπάγεται τον προσδιορισμό του ελεγκτικού χώρου και τη διενέργεια αξιολόγησης των κινδύνων. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, η ΔΕΕ επικεντρώνεται στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας. Τονίστηκε εδώ από τον Internal Audit Manager ότι, η εμπειρία και η γνώση των στελεχών της ΔΕΕ παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αξιολόγηση αυτή, όπου συνυπολογίζονται τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά χαρακτηριστικά των κινδύνων. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με στόχο την αποτελεσματική προστασία από τους κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, με βάση τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά κριτήρια.

Συμπληρώνοντας την αξιολόγηση των κινδύνων, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη διάφορα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής. Παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικά παραδείγματα των χαρακτηριστικών που χρήζουν αξιολόγησης:

- Φύση αρμοδιοτήτων (π.χ. διαχείριση χρηματικών ποσών, διοικητικά καθήκοντα)
- Ύψος χρηματικών ποσών υπό διαχείριση
- Φύση περιουσιακών στοιχείων
- Ύψος υπολοίπων λογαριασμών γενικής λογιστικής και ο βαθμός που αυτά επηρεάζονται από τις λειτουργίες / δραστηριότητες της περιοχής υπό αξιολόγηση

- Διοικητικές αποφάσεις που επηρεάζονται από τις λειτουργίες / δραστηριότητες της περιοχής υπό αξιολόγηση
- Πλήθος και πολυπλοκότητα των λειτουργιών / δραστηριοτήτων υπό έλεγχο
- Πλήθος υπηρεσιακών μονάδων που αποτελούν μέρος μίας αναγνωρισμένης περιοχής ελέγχου
- Πιθανότητα κυρώσεων λόγω νομοθετικού πλαισίου που διέπει τις λειτουργίες της περιοχής ελέγχου
- Έκθεση της περιοχής υπό αξιολόγηση σε αυξημένη δημοσιότητα
- Βαθμός εξάρτησης της υπό αξιολόγηση περιοχής σε πληροφοριακά συστήματα (βλ. IT General Controls, κλπ.)

Ακολουθώς, επιπλέον των πέντε κατηγοριών κινδύνου που περιγράψαμε παραπάνω και μετά την πρώτη αξιολόγηση, πραγματοποιείται επιπλέον αξιολόγηση των περιοχών του Ελεγκτικού Χώρου με κριτήριο (Κριτήριο Α) τον αριθμό των προηγούμενων ελέγχων όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Κριτήριο Α	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	
	0	>= 6 έλεγχοι
1	= 3-6 έλεγχοι	
2	= 1-3 έλεγχοι	
3	= 0-1 έλεγχοι	

Εικόνα 13: Κριτήρια αξιολόγησης περιοχών Ελεγκτικού χώρου, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

Ο συνολικός κίνδυνος της περιοχής υπολογίζεται βάσει της ακόλουθης συνάρτησης:

$$\text{Συνολικός κίνδυνος} = (\text{K1} + \text{K2} + \text{K3} + \text{K4} + \text{K5}) / 5 + \text{Κρ. Α}$$

Έχοντας ως κριτήριο το συνολικό κίνδυνο, κατασκευάζεται ο τελικός πίνακας με την κατάταξη των περιοχών του ελεγκτικού χώρου από την περιοχή με την υψηλότερη επικινδυνότητα στην περιοχή με τη χαμηλότερη:

ΥΨΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Συνολικού Κινδύνου

Αφορά σε περιοχές του Ελεγκτικού Χώρου με Συνολικό Κίνδυνο που υπολογίζεται **άνω του 61%** σε σχέση με τον μέγιστο δυνατό κίνδυνο.
Οι περιοχές αυτές πρόκειται να ελεγχθούν τουλάχιστον μία (1) φορά ετησίως (εκτός των περιοχών που ελέγχονται μία (1) φορά εντός του Ελεγκτικού Κύκλου).

ΜΕΣΑΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Συνολικού Κινδύνου

Αφορά σε περιοχές του Ελεγκτικού Χώρου με Συνολικό Κίνδυνο που υπολογίζεται **μεταξύ 35% και 60%** σε σχέση με τον μέγιστο δυνατό κίνδυνο.
Οι περιοχές αυτές πρόκειται να ελεγχθούν τουλάχιστον μία (1) φορά εντός του Ελεγκτικού Κύκλου (συμπεριλαμβανομένου των περιοχών που χαρακτηρίζονται από Υψηλό Επίπεδο Συνολικού Κινδύνου).

ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Συνολικού Κινδύνου

Αφορά σε περιοχές του Ελεγκτικού Χώρου με Συνολικό Κίνδυνο που υπολογίζεται **κάτω του 35%** σε σχέση με τον μέγιστο δυνατό κίνδυνο.
Οι περιοχές αυτές πρόκειται να ελεγχθούν μόνο μετά από σχετική απαίτηση της Επιτροπής Ελέγχου, της Διοίκησης ή κατά την κρίση του Διευθυντή της ΔΕΕ.

Εικόνα 14: Κατάταξη περιοχών ελεγκτικού χώρου, Πηγή: LEEMANN CSR Report 2022

Τέλος, εκτιμώντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των κινδύνων σε κάθε περιοχή Ελεγκτικού Χώρου δημιουργείται το Πλάνο Ελέγχου. Ο όρος «Πλάνο Ελέγχου» για την εταιρία αναφέρεται στο Τριετές Πλάνο Ελέγχου, σύμφωνα με το οποίο ο ελεγκτικός κύκλος καθορίζεται στα τρία έτη. Κατά τη διάρκεια του ελεγκτικού κύκλου αυτού καταδεικνύονται οι περιοχές που πρέπει να ελεγχθούν.

Το Τριετές Πλάνο Ελέγχου απαρτίζεται από τα Ετήσια Πλάνα Ελέγχου, με διάρκεια ένα έτος και με σκοπό την ιεράρχηση των ελέγχων των περιοχών του Τριετούς Πλάνου με κριτήριο την επικινδυνότητα τους.

Οι παραπάνω διαδικασίες επιτρέπουν στην εταιρεία να αναγνωρίζει κινδύνους εγκαίρως και να βελτιστοποιεί τις λειτουργίες εντός των εγκαταστάσεων της. Ο Internal Audit Manager ανέδειξε τα πολλαπλά οφέλη αυτής της διαδικασίας, καθώς ταυτόχρονα μειώνονται τα έξοδα, μειώνονται τα ατυχήματα, αυξάνεται το αίσθημα ασφάλειας και η ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα η διοίκηση είναι σε θέση να έχει γνώση της υφιστάμενης κατάστασης.

4.4.3 ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Κατά τη συνέντευξη ο Internal Audit Manager και ο HSE, EU Projects & Maintenance Manager έδωσαν μεγάλη έμφαση στην ύπαρξη της Ομάδας Διαχείρισης Έκτακτων Περιστατικών (ΟΔΕΠ). Αυτή η ομάδα απαρτίζεται από διευθυντικά στελέχη από διάφορα τμήματα της εταιρείας και όταν κρίνεται απαραίτητο, συμμετέχουν η Ανώτατη Διοίκηση και εκπρόσωπος του νομικού τμήματος. Η ΟΔΕΠ έχει συσταθεί για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών και κρίσεων από εξωγενείς παράγοντες / κινδύνους (πχ. Πανδημία COVID-19).

Στην προκειμένη περίπτωση, στόχος της ομάδας είναι η ορθότερη δυνατή διαχείριση της πανδημίας που θα διασφαλίσει την υγεία του προσωπικού, τόσο από την νόσο, όσο και από ατυχήματα, των οικείων των εργαζομένων αλλά και τη συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας.

Η ομάδα συνέρχεται σύμφωνα με τις ανάγκες σε ημερήσια βάση για τον έλεγχο της κατάστασης, τις απαιτήσεις της νομοθεσίας από πλευράς κυβέρνησης, την αποτελεσματικότητα και αξιολόγηση των μέτρων, τη λήψη νέων μέτρων ή την κατάργηση προηγούμενων, την επάρκεια Μέσων Ατομικής Προστασίας, την έκδοση οδηγιών προς τους εργαζόμενους, την εκτίμηση όλων των δυνητικών κινδύνων που αφορούν ή μπορεί να προκληθούν από τον ιό ή τα μέτρα που λαμβάνονται. Οι συναντήσεις της ομάδας έχουν διαφορετική περιοδικότητα ανάλογα με την κατάσταση, μορφή και τις ανάγκες διαχείρισης.

Η κρίση έχει αποκλιμακωθεί εντός του έτους 2022 και πολλά από τα μέτρα που είχαν ληφθεί έχουν καταργηθεί. Ωστόσο, η εταιρεία τηρεί ακόμα μέτρα προστασίας για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και η διαχείριση θα συνεχιστεί μέχρι εξάλειψης του κινδύνου.

Εκτός της ΟΔΕΠ, λειτουργούν στην εταιρεία οι ομάδες αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών στελεχώνονται από εργαζόμενους, με προτίμηση σε εκείνους που έχουν εμπειρία εθελοντικής εργασίας στην Πυροσβεστική Υπηρεσία ή σε ομάδες αντιμετώπισης καταστροφών και έκτακτων περιστατικών. Η ετήσια εκπαίδευση τους περιλαμβάνει ενδεικτικά:

- Εκπαίδευση εκκένωσης κτιρίων και παροχής πρώτων βοηθειών
- Εκπαίδευση χρήσης πυροσβεστικού υλικού, παρουσία της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας, του Τεχνικού Ασφαλείας και όλων των εμπλεκόμενων με τη πυρασφάλεια των κτιρίων
- Εκπαίδευση καρδιοπνευμονικής αναζωογόνησης (ΚΑΡΠΑ)

4.4.4 ΓΡΑΠΤΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Βασικό εργαλείο στη διαχείριση της Υγείας και της Ασφάλειας των εργαζομένων αποτελεί η ΓΕΕΚ (Γραπτή Εκτίμηση Επαγγελματικού Κινδύνου). Η ΓΕΕΚ συντάσσεται σύμφωνα με το Π.Δ 3850/10 από τον Τεχνικό Ασφαλείας και τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Συστημάτων (ΥΔΣ) και αποσκοπεί στον εντοπισμό, την ανάλυση και την αξιολόγηση της επικινδυνότητας των κινδύνων και ταυτόχρονα τον προσδιορισμό των απαιτούμενων μέτρων πρόληψης και αντιμετώπισης. Η εταιρεία συντάσσει, αναθεωρεί και επικαιροποιεί τη ΓΕΕΚ ανάλογα με τις μεταβολές στις θέσεις εργασίας ή του εξοπλισμού που δύναται να προκαλέσει κινδύνους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η ΓΕΕΚ της KLEEMANN βασίζεται σε ένα διεθνές μοντέλο, αναπτύσσεται από τον ΥΔΣ και διδάσκεται στο ΕΛΙΝΥΑΕ σαν πρότυπο σύνταξης ΓΕΕΚ.

Η Γραπτή Εκτίμηση Επαγγελματικού Κινδύνου συνοδεύεται από οδηγίες που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να προγραμματίζουν σωστά και να εκτελούν τις εργασίες τους με ασφάλεια. Πιο συγκεκριμένα, οι οδηγίες περιλαμβάνουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με:

- Τη φύση κάθε εργασίας και τον χώρο όπου εκτελείται
- Τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται, την ορθή λειτουργία και τον προληπτικό έλεγχο τους
- Τον έλεγχο του εξοπλισμού
- Την προεργασία και προετοιμασία του χώρου και των μηχανημάτων
- Τα Μέσα Ατομικής Προστασίας
- Τη σήμανση και τους περιορισμούς στην πρόσβαση

4.4.5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ Q-COMPASS

Η συμμετοχή της εταιρείας στο καινοτόμο ερευνητικό έργο Q-Compass είναι σε ισχύ εδώ και 3 χρόνια και αποτελεί συνεργασία με το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, το ΕΚΕΤΑ και την ATLANTIS Engineering. Ο στόχος της συνεργασίας αυτής είναι η ανάπτυξη ενός καινοτόμου συστήματος που ενισχύει τον ποιοτικό έλεγχο σε σύγχρονες γραμμές παραγωγής, επιδιώκοντας παράλληλα την εξοικονόμηση πόρων και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και υγείας των εργαζομένων. Το περιβάλλον του Q-Compass εντάσσεται στην 4η βιομηχανική επανάσταση και εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες και το διαδίκτυο των αντικειμένων (IoT) στις βιομηχανικές γραμμές παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα, το έργο επιχειρεί να συνδέσει τις υπάρχουσες διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου με την ψηφιακή παραγωγή. Αυτή η σύνδεση επιτυγχάνεται μέσω της εισαγωγής κινητών ρομποτικών μονάδων δίπλα στους εργαζόμενους. Στο πλαίσιο της εταιρείας, η εφαρμογή του προγράμματος περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος, χρησιμοποιώντας οχήματα εξοπλισμένα με κατάλληλους αισθητήρες, όπως για παράδειγμα κάμερες RGB-D. Το 2022, πραγματοποιήθηκαν δοκιμές στις εγκαταστάσεις στο Κιλκίς με στόχο την εργονομική ανάλυση των κινήσεων των εργαζομένων στην συναρμολόγηση εργοστασίου των θαλάμων σύμφωνα με το σύστημα REBA. Με αυτόν τον τρόπο, αναλύονται και βαθμονομούνται περισσότερα δεδομένα κινήσεων μέσω ειδικά σχεδιασμένου λογισμικού, με στόχο την εντοπισμό συγκεκριμένων μοτίβων κινήσεων, τυχόν κινδύνων και την ανάδειξη σημείων και δραστηριοτήτων που χρήζουν βελτίωσης. Οι γενικοί στόχοι του έργου είναι:

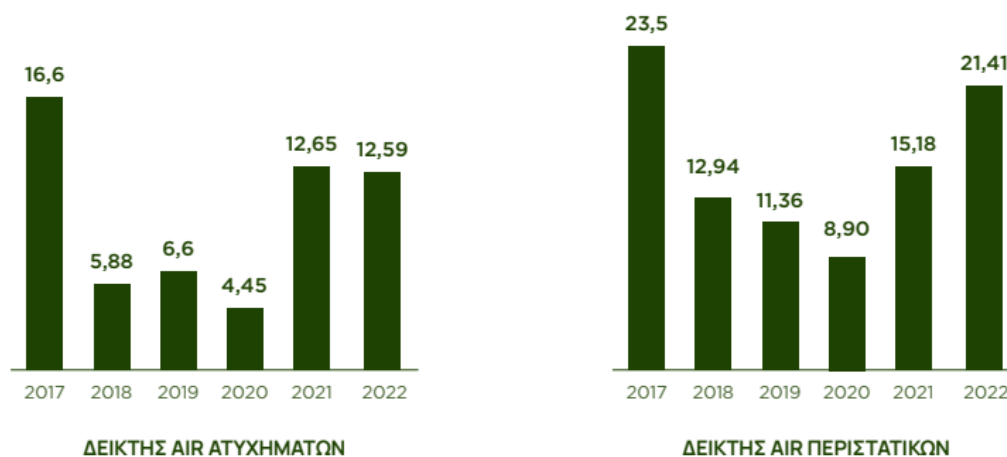
- Διασφάλιση της ποιότητας του τελικού προϊόντος στη γραμμή παραγωγής
- Παρακολούθηση και ανάλυση των εργονομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, καθώς και ο εντοπισμός πηγών κινδύνου για την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της επίδοσης της KLEEMANN στον τομέα της Υγείας και της Ασφάλειας χρησιμοποιούνται διεθνείς δείκτες, οι οποίοι υπολογίζουν τα ατυχήματα και άλλα περιστατικά αναλογικά με τον συνολικό αριθμό εργαζομένων της εταιρείας.

Ο δείκτης για την απόδοση της προληπτικής δράσης στην Υγεία και Ασφάλεια που αξιολογείται είναι:

$$\text{AIR} = \text{ACCIDENT INCIDENT RATE}$$
$$(\text{AIR}) = \frac{\text{Αριθμός ατυχημάτων ή περιστατικών}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}} \times 1000$$

Εικόνα 15: Δείκτης απόδοσης προληπτικής δράσης Υ&Α, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022



Εικόνα 16: Δείκτες ατυχημάτων και περιστατικών, Πηγή: KLEEMANN CSR Report 2022

4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΙΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων συζητήθηκε εκτενώς και η εφαρμογή των στρατηγικών της εταιρείας σχετικά με την τήρηση των κριτηρίων ESG και της διαχείρισης κινδύνων στις θυγατρικές εταιρείες του ομίλου. Στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης των θυγατρικών εταιρειών – γραμμών παραγωγής στην Κίνα και τη Σερβία, τηρείται ένα μητρώο κινδύνων. Ωστόσο, είναι ζήτημα διαθεσιμότητας πόρων να υλοποιηθούν κοινές διαδικασίες με τη μητρική εταιρεία. Η τήρηση του μητρώου κινδύνων έχει σκοπό την αξιολόγηση των κινδύνων για το κάθε είδος, για κάθε εταιρεία και την αποτύπωση τους. Ως εκ τούτου, αυτή η διαδικασία χρησιμοποιείται για τη συνεχή βελτίωση τόσο των αποτελεσμάτων της καθε εταιρείας στα κριτήρια ESG, όσο και των στρατηγικών στόχων.

Όσον αφορά τα εργοστάσια παραγωγής ανελκυστήρων και τις θυγατρικές εταιρίες στην Κίνα και τη Σερβία, προβλέπεται η πιστοποίησή τους κατά τα πρότυπα

ποιότητας ISO μέσα στο 2024. Πιο συγκεκριμένα, το εργοστάσιο παραγωγής της Σερβίας θα πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001 και κατά το πρότυπο για την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια ISO 45001. Το εργοστάσιο παραγωγής της Κίνας θα πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο ISO 14001. Ωστόσο, στην Κίνα ισχύουν διαφορετικά πρότυπα πιστοποίησης ποιότητας. Εκτός των προτύπων ISO που θα εφαρμοστούν, δεν υπάρχει ακόμα ολοκληρωμένο σύστημα διαδικασιών κατά τα κριτήρια ESG στις θυγατρικές εταιρείες, όπως αναλύθηκε για τη μητρική εταιρεία.

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, προέκυψε ότι η διαχείριση κινδύνων βάσει των κριτηρίων ESG έχει ιδιαίτερη σημασία για τις εταιρείες του βιομηχανικού κλάδου. Στους τρεις τομείς του ESG (Περιβάλλον – Κοινωνία – Εταιρική Διακυβέρνηση), η διαχείριση κινδύνου ουσιαστικά συμβάλλει στην απρόσκοπτη λειτουργία των οργανισμού, στην επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων και εξασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως αναφέρθηκε από όλους τους εμπλεκόμενους, οι οποίοι συμμετείχαν στη συνέντευξη. Την ίδια θέση έχει και η ηγεσία της εταιρείας. Τα ευρήματά συνάδουν με την μελέτη του Yerekar (2022), ο οποίος υποστήριξε ότι οι παράγοντες Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) έχουν θετική επίδραση στις επιχειρήσεις. Οι ερευνητικές μελέτες και οι τρέχουσες τάσεις υποστηρίζουν ότι αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με υψηλότερη αξία, αυξημένη ζήτηση από επενδυτές για διαφάνεια, και μείωση του κόστους κεφαλαίου. Αυτή η εξέλιξη συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Συν τοις άλλοις, επιβεβαιώνεται η σχέση αμφίδρομης συσχέτισης της αποδοτικής διαχείρισης κινδύνου βάσει των κριτηρίων ESG, όπως αποτυπώνεται στη μελέτη των Giese, Guido, et al. (2019), οι εταιρείες με υψηλές βαθμολογίες ESG είναι καλύτερες στη διαχείριση των κινδύνων τους, οδηγώντας σε υψηλότερες αποτιμήσεις. Εναλλακτικά, οι εταιρείες με υψηλότερες αποτιμήσεις ενδέχεται να είναι σε καλύτερη οικονομική κατάσταση και επομένως να είναι σε θέση να επενδύσουν περισσότερο σε μέτρα που βελτιώνουν το προφίλ ESG τους.

Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, προκύπτει ότι η λειτουργία βάσει των προτύπων ISO – συμμόρφωσης με τη νομοθεσία της ΕΕ, η δομή της διακυβέρνησης ενός οργανισμού, οι επαρκείς πόροι, καθώς και η υποβολή εκθέσεων με σκοπό τη διαφάνεια των δεδομένων είναι στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στη διαχείριση κινδύνων, όπως περιγράφει ο Yawar Herekar (2022). Δευτερευόντως, οι δομές και οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων μπορεί να διαφοροποιούνται ανάλογα με τη γεωγραφική θέση των εταιρειών, το είδος της παραγωγής ή και το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Όπως αναφέρουν οι Addoum et

al. (2020) Hong et al. (2019) Kruttli et al. (2019), τέτοιες διαστάσεις τυπικά εξαρτώνται τόσο από τοπικούς/ειδικούς όσο και από μακροοικονομικούς παράγοντες.

Τέλος, σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, πρόκειται ότι η εταιρική διακυβέρνηση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας, πώς παρακολουθείται και αξιολογείται ο κίνδυνος και πώς βελτιστοποιείται η απόδοση, όπως αναφέρεται και σε άρθρο του Financial Stability Board (2023). Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελεί το υψηλότερο όργανο Διοίκησης σε μια εταιρεία και φέρει την ευθύνη για τον καθορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής, της ανάπτυξης, της λήψης αποφάσεων, και της τήρησης των αρχών της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης. Έπειτα, ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση της δομής, της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης κινδύνου. Καταλήγοντας, τα τμήματα HSE (Υγιεινής και Ασφάλειας), ο Τεχνικός Ασφαλείας και Βιωσιμότητας έχουν ως στόχο την πρόληψη των κινδύνων, την ενημέρωση και εκπαίδευση των υπόλοιπων μερών του οργανισμού, τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων για τη συνεχή βελτίωση. Αυτά τα ευρήματα συνάδουν με την πρόταση των Sobel και Reding (2004) ότι: Η «Συγχώνευση Διαχείρισης Κινδύνων Επιχειρήσεων με μέσα διακυβέρνησης, διευθυντές, ανώτερα στελέχη, εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές και ιδιοκτήτες κινδύνου πρέπει να λειτουργούν αλληλεξαρτώμενα».

5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Συνολικά, η υιοθέτηση και αποτελεσματική ενσωμάτωση των παραγόντων Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) αποδεικνύεται ότι συνεισφέρει θετικά στις επιδόσεις των επιχειρήσεων, προωθώντας όχι μόνο τη βιωσιμότητα και την υπευθυνότητα, αλλά και την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Υπάρχει διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης, ταξινόμησης και ιεράρχησης κινδύνων στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρήσεις. Οι εταιρείες αναπτύσσουν συγκεκριμένες στρατηγικές για την αντιμετώπιση των κινδύνων βάσει των κριτηρίων ESG. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί σημαντικό μέρος της σύγχρονης επιχειρηματικής στρατηγικής και επιτρέπει

στις εταιρείες να προσαρμόζονται και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τους πιθανούς κινδύνους.

- Η εταιρική διακυβέρνηση αναδεικνύεται ως ζωτικής σημασίας παράγοντας για τη διαχείριση κινδύνου σε μία επιχείρηση. Η καλή διακυβέρνηση δεν μόνο προάγει τη διαφάνεια, την ευθύνη και τη συμμόρφωση, αλλά επίσης ενισχύει την ικανότητα μιας εταιρείας να αναγνωρίζει, να αξιολογεί και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τους κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοσή της.
- Όσον αφορά την εταιρεία που μελετήθηκε, τα συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν μόνο για την μητρική εταιρεία. Από τις συνεντεύξεις και τα υπάρχοντα δεδομένα, προκύπτει πως οι θυγατρικές εταιρείες βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο ενσωμάτωσης στη λειτουργία βάσει των κριτηρίων ESG και των προτύπων διαχείρισης κινδύνου που εφαρμόζονται στη μητρική εταιρεία.
- Δεν μελετήθηκε καθόλου το score 3 του προτύπου ESG, δηλαδή η παρακολούθηση του αποτυπώματος του προϊόντος έως ότου φτάσει στον τελικό χρήστη, καθώς δεν υπάρχουν επαρκή δεδομένα.
- Από την εργασία εξαιρέθηκε η χρήση οικονομικών στοιχείων της εταιρείας. Ως εκ τούτου, δε μπορούμε να αποτυπώσουμε τα οικονομικά οφέλη από την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου βάσει των κριτηρίων ESG. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία, υπάρχει σχετική συνάφεια μεταξύ των θεμάτων ESG και της χρηματοοικονομικής ανάλυσης ενός οργανισμού.
- Η διαχείριση της εταιρικής βιωσιμότητας επιτυγχάνεται μέσω της συμμόρφωσης προς πρότυπα ISO, όπως το ISO14001, ISO50001 και ISO31000. Αυτή η διαπίστωση επικυρώνεται από το γεγονός ότι η υιοθέτηση των προτύπων συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση της εταιρικής βιωσιμότητας, προσφέροντας υποστήριξη στην αξιολόγηση των κινδύνων και στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπισή τους.

5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μέσα από την παρούσα έρευνα, θα μπορούσαν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου με βάση τα κριτήρια ESG σε

εταιρείες του βιομηχανικού κλάδου. Θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει έρευνα σε μεγαλύτερη κλίμακα με δεδομένα από περισσότερες ελληνικές εταιρείες που εφαρμόζουν το πρότυπο ESG. Επιπλέον, θα ήταν ενδιαφέρον στο πλαίσιο διερεύνησης μιας ομιλικής εταιρείας, να μελετηθούν δεδομένα και για περισσότερες από μία (ή για θυγατρικές) εταιρείες του ομίλου. Τέλος, ένα κρίσιμο ζήτημα για το οποίο δεν υπάρχουν δεδομένα ή η υιοθέτησή τους από τις ελληνικές εταιρείες, βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, είναι το Scope 3 του προτύπου ESG, είναι σημαντικό για την πλήρη κατανόηση του συνολικού αποτυπώματος θερμοκηπίου μιας επιχείρησης και για την ανάληψη δράσεων για τη μείωση των εκπομπών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Americo, Alberto, Jesse Johal, and Christian Upper. "The energy transition and its macroeconomic effects." *BIS Papers* (2023).

Ashwin Kumar, N. C., et al. "ESG factors and risk-adjusted performance: a new quantitative model." *Journal of Sustainable Finance & Investment* 6.4 (2016): 292-300.

Aziz, Nor Azimah Abdul. "Managing corporate risk and achieving internal control through statutory compliance." *Journal of Financial crime* 20.1 (2013): 25-38.

Baer, Moritz, et al. "Toward a Framework for Assessing and Using Current Climate Risk Scenarios Within Financial Decisions." *Available at SSRN 4401026* (2023).

Bouslah, Kais, Lawrence Kryzanowski, and Bouchra M'zali. "The impact of the dimensions of social performance on firm risk." *Journal of Banking & Finance* 37.4 (2013): 1258-1273.

Bua, Giovanna, et al. "Transition versus physical climate risk pricing in European financial markets: A text-based approach." (2022).

Cohen, Gil. "ESG risks and corporate survival." *Environment Systems and Decisions* 43.1 (2023): 16-21.

Cohen, Gil. "The impact of ESG risks on corporate value." *Review of Quantitative Finance and Accounting* (2023): 1-18.

Dathe, Tracy, et al. *Corporate social responsibility (CSR), sustainability and environmental social governance (ESG): Approaches to ethical management*. Springer Nature, 2022.

Eccles, Robert G., Ioannis Ioannou, and George Serafeim. "The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance." *Management science* 60.11 (2014): 2835-2857.

Eren, Egemen, Floortje Merten, and Niek Verhoeven. "Pricing of climate risks in financial markets: a summary of the literature." *BIS Papers* (2022).

Esty, Daniel C., and Todd Cort, eds. *Values at work: Sustainable investing and ESG reporting*. New York, NY, USA: Palgrave Macmillan, 2020.

Ezeokoli, Ogechukwu, Mier Statman, and Oswaldo Urdapilleta. "ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND GOVERNANCE (ESG) INVESTMENT TOOLS: A REVIEW OF THE CURRENT FIELD." (2017).

Giese, Guido, et al. "Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance." *The Journal of Portfolio Management* 45.5 (2019): 69-83.

Herekar, Yawar. "ESG Disclosure Standards for Nonbank Financial Institutions (NBFIs) with Recommendations."

Lexe, Jacob, and Sebastian Lago. "How do corporations develop and implement ESG strategies?: An exploratory multiple-case study of the automotive manufacturing industry." (2023).

Maji, Santi Gopal, and Prachi Lohia. "Environmental, social and governance (ESG) performance and firm performance in India." *Society and Business Review* 18.1 (2023): 175-194.

Rezec, Michael. *Alternative approaches in ESG investing: four essays on investment performance & risk*. Diss. University of St Andrews, 2016.

Pollard, Julia L., Matthew W. Sherwood, and Ryan Grad Klobus. "Establishing ESG as risk premia." *Journal of Investment Management* 16.1 (2018): 32-43.

Yin, Robert K. *Applications of case study research*. sage, 2011.

KLEEMANN CSR Report 2022

Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2022

https://www.ey.com/el_gr/news/2023/11/ereuna-ey-7-stis-10-ellinikes-epixeiriseis-exoun-thetiki-xrhmatooikonomiki-epidrasi-apo-tis-ependyseis-esg

ICAP CRIF: Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας Βιώσιμης Ανάπτυξης & ESG σε Επιχειρήσεις - ICAP CRIF

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- Τι ρόλο πιστεύετε ότι παίζουν τα κριτήρια ESG στην επιτυχία μιας εταιρείας και γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικά;
- Πώς διασφαλίζετε ότι τα ζητήματα ESG ενσωματώνονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εταιρείας;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που οδήγησαν την εταιρεία να δώσει προτεραιότητα στα θέματα ESG και πώς επηρέασαν τη στρατηγική της εταιρείας;
- Πώς μετράτε την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών και διαδικασιών ESG και ποιες μετρήσεις χρησιμοποιείτε για να αξιολογήσετε τον αντίκτυπό τους;
- Τι ρόλο διαδραματίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των στρατηγικών ESG και πώς συνεργάζεστε μαζί τους για να διασφαλίσετε ότι οι ανάγκες τους ικανοποιούνται;
- Πώς διασφαλίζει η εταιρεία τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τα πρότυπα ESG και ποια βήματα κάνετε για να ενημερώνεστε για τις αλλαγές σε αυτόν τον τομέα;
- Πώς διασφαλίζετε ότι οι στρατηγικές και οι διαδικασίες ESG ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την αποστολή της εταιρείας, και πώς το κοινοποιείτε αυτό στους ενδιαφερόμενους;

2. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

A/A	ΤΙΤΛΟΣ
1.	Αρχεία Υγιεινής & Ασφάλειας
2.	Έλεγχος Εγγράφων Υγιεινής & Ασφάλειας
3.	Εσωτερικές Επιθεωρήσεις
4.	Έλεγχος μη συμμορφώσεων
5.	Διορθωτικές ενέργειες – Προτάσεις Βελτίωσης – Διαχείριση Αλλαγών
6.	Ανασκόπηση της Διοίκησης
7.	Παρακολούθηση Νομοθεσίας
8.	Εσωτερική και Εξωτερική Επικοινωνία
9.	Έλεγχος Λειτουργίας
10.	Αντιμετώπιση Έκτακτων Αναγκών
11.	Πλαίσιο Λειτουργίας Εταιρίας
12.	Διαχείριση Κινδύνων και Ευκαιριών