ΜΑΡΙΟΣ ΙΩΣΗΦ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

Ανάπτυξη Πλαισίου Εφαρμογής Πλατφόρμας ESG στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Τομέας: Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας

Επιβλέπων: Σταύρος Πόνης, Καθηγητής ΕΜΠ

Αθήνα 2025

Οκτώβριος 2025

MARIOS IOSIF

SCHOOL OF MECHANICAL ENGINEERING

Development of an ESG Implementation Framework and Platform for the Hotel Industry

Section: Industrial Management & Operational Research

Supervisor: Stavros Ponis, Professor NTUA

Athens 2025

Οκτώβριος 2025

Έχω διαβάσει και κατανοήσει τους κανόνες για τη λογοκλοπή και τον τρόπο σωστής αναφοράς των πηγών που περιέχονται στον οδηγό συγγραφής Διπλωματικών Εργασιών. Δηλώνω ότι, από όσα γνωρίζω, το περιεχόμενο της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι προϊόν δικής μου εργασίας και υπάρχουν αναφορές σε όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτή τη Διπλωματική εργασία είναι του συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών ή του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Μάριος Ιωσήφ

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή 10
   - 1.1 Η Οδηγία CSRD 12
     - 1.1.1 Το Νέο Κανονιστικό Περιβάλλον 12
     - 1.1.2 Υποβολή και Διασφάλιση Πληροφοριών 13
     - 1.1.3 Υπόχρεες Οντότητες και Χρονοδιάγραμμα 14
   - 1.2 Τα Πρότυπα ESRS 16
     - 1.2.1 Γενικές Απαιτήσεις – ESRS 1 17
     - 1.2.2 Γενικές Γνωστοποιήσεις – ESRS 2 18
     - 1.2.3 Θεματικά Πρότυπα – ESRS E, S, G 20
   - 1.3 Κρίσιμα Προβλήματα Εφαρμογής ESG στον Ξενοδοχειακό Κλάδο 21
     - 1.3.1 Έλλειψη Τομεακής Καθοδήγησης 21
     - 1.3.2 Περιορισμένη Στρατηγική Ενσωμάτωση και Τεχνογνωσία 21
     - 1.3.3 Δυσκολία Συλλογής Δεδομένων 22
     - 1.3.4 Κίνδυνος Greenwashing 22
     - 1.3.5 Έλλειψη Προσαρμογής σε Τοπικές και Εποχικές Ιδιαιτερότητες 22
     - 1.3.6 Υψηλό Κόστος Εφαρμογής και Περιορισμένοι Πόροι 23
   - 1.4 Σκοπός, Οριοθέτηση και Διάρθρωση της Μελέτης 25
2. Εξειδίκευση του Πλαισίου ESG στον Ξενοδοχειακό Κλάδο 27
   - 2.1 Ταξινόμηση Ξενοδοχειακού Επιχειρηματικού Μοντέλου 27
     - 2.1.1 Νομική Μορφή 27
     - 2.1.2 Προαιρετική Αναφορά Βιωσιμότητας 31
     - 2.1.3 Οριοθέτηση Αλυσίδας Αξίας και Ενδιαφερομένων Μερών 33
     - 2.1.4 Στρατηγική Διακυβέρνηση ESG 34
   - 2.2 Προσδιορισμός Ουσιωδών Θεμάτων μέσω της Διπλής Υλικότητας 35
     - 2.2.1 Ανάπτυξη Εκτεταμένου Καταλόγου Θεμάτων 36
     - 2.2.2 Αξιολόγηση και Προτεραιοποίηση Θεμάτων 41
     - 2.2.3 Προτεινόμενες Δράσεις ανά Ουσιώδη Θέμα 44
     - 2.2.4 Συμπλήρωση Γνωστοποιήσεων για τα Ουσιώδη Θέματα 46
   - 2.3 Δείκτες και Δεδομένα 49
     - 2.3.1 Τομεακός Κατάλογος Δεικτών ESG 49
     - 2.3.2 Συλλογή και Διαχείριση Δεδομένων 51
     - 2.3.3 Benchmarking και Ορίζοντες Στόχων 54
   - 2.4 Διασφάλιση, Κουλτούρα και Ετοιμότητα Εφαρμογής 56
     - 2.4.1 Διασφάλιση Πληροφοριών και Αντί-Greenwashing 56
     - 2.4.2 Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Κουλτούρας Βιωσιμότητας 58
     - 2.4.3 Εργαλεία και Υποστηρικτικές Δράσεις 58
     - 2.4.4 Σενάρια και Στρατηγική Ανθεκτικότητα 59
     - 2.4.5 Ετήσια Δημοσιοποίηση Αναφοράς Βιωσιμότητας 60
3. Μετάφραση του Πλαισίου ESG σε Μηχανισμούς Απόφασης 62
   - 3.1 Μηχανισμός Οριοθέτησης και Στήσιμο Προφίλ 63
     - 3.1.1 Χαρτογράφηση Επιχείρησης 63

3.1.2 Επιλογή Διαδρομής Συμμόρφωσης 64
3.1.3 Εφαρμογή Οριοθέτησης Αλυσίδας Αξίας και Ενδιαφερομένων 66
3.1.4 Καθορισμός Διακυβέρνησης και Ρόλων 67
3.1.5 Κατάρτιση Καταλόγου Θεμάτων 68
3.1.6 Συμμετοχή Ενδιαφερομένων και Ενσωμάτωση Απόψεων 70
3.1.7 Υλοποίηση Αξιολόγησης και Προτεραιοποίησης Θεμάτων 71
3.2 Μηχανισμός Χαρτογράφησης MDRs και Δεικτών 73
3.2.1 Διαμόρφωση Ποιοτικών Γνωστοποιήσεων 73
3.2.2 Διασύνδεση με Πληροφοριακά Συστήματα 74
3.2.3 Τροφοδότηση Δεικτών και Τεκμηρίωση 75
3.3 Μηχανισμός Ελέγχων, Διασφάλισης και Ετήσιας Αναφοράς 76
3.3.1 Ροή Εσωτερικής Διασφάλισης 76
3.3.2 Παράδοση για Εξωτερική Διασφάλιση και Έκδοση Πιστοποιητικών ... 77
3.3.3 Ανάλυση Απόδοσης και Βελτιωτικές Προτάσεις 80
3.3.4 Ενίσχυση Κουλτούρας ESG και Σενάρια Ανθεκτικότητας 81
3.3.5 Παραγωγή Τελικής Ετήσιας Αναφοράς 82
4. Παρουσίαση Οθονών Πλατφόρμας ESG 84
4.1 Οθόνες Dashboard 84
4.2 Γενικές Οθόνες 87
4.3 Οθόνες Βοηθητικών Λειτουργιών 90
4.4 Οθόνες Διαχειριστή 91
5. Αποδελτίωση Συζητήσεων με Επαγγελματίες του Κλάδου 92
6. Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα 95
6.1 Συμπεράσματα 95
6.2 Μελλοντική Έρευνα 96
7. Σχήματα 98
8. Πίνακες 99
9. Διαγράμματα 100
10. Οθόνες 101
11. Βιβλιογραφία 102

Περίληψη

Η μετάβαση στη βιώσιμη επιχειρηματικότητα αποτελεί σύγχρονη πρόκληση, ιδιαίτερα μετά την υιοθέτηση των νέων ευρωπαϊκών απαιτήσεων για τη δημοσιοποίηση των στοιχείων ESG. Ωστόσο, ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει ειδικές δυσκολίες στην εφαρμογή του πλαισίου ESG, λόγω έλλειψης τομεακής καθοδήγησης, δυσκολιών στη συλλογή δεδομένων και περιορισμών σε πόρους και τεχνογνωσία. Σε αυτό το πλαίσιο, στόχος της παρούσας μελέτης είναι η ανάπτυξη ενός πλαισίου εφαρμογής ESG προσαρμοσμένου στις ιδιαιτερότητες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, το οποίο καλύπτει τα επιβεβαιωμένα κενά και παρέχει παράλληλα ένα λειτουργικό εργαλείο σε μορφή πλατφόρμας, ικανό να βοηθά τα ξενοδοχεία να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να βελτιώνουν συστηματικά τις επιδόσεις τους σε θέματα βιωσιμότητας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, αναπτύχθηκε μια μεθοδολογία που ενσωματώνει βέλτιστες πρακτικές του ευρωπαϊκού πλαισίου ESG, προσαρμοσμένες στις ανάγκες του ξενοδοχειακού κλάδου. Η μεθοδολογία αποτυπώθηκε σε συνεκτικά διαγράμματα ροής, ώστε να καθοδηγείται βήμα-βήμα ο σύμβουλος βιωσιμότητας στην εφαρμογή του ESG στον οργανισμό. Παράλληλα, προδιαγράφηκε ένα πρωτότυπο ψηφιακής πλατφόρμας, το οποίο επιτρέπει στα ξενοδοχεία να παρακολουθούν αυτοματοποιημένα τις ESG επιδόσεις τους, να συγκεντρώνουν τα απαραίτητα δεδομένα και τεκμήρια και να λαμβάνουν στοχευμένες προτάσεις βελτίωσης. Επιπλέον, η προτεινόμενη προσέγγιση αξιολογήθηκε ποιοτικά μέσω συζητήσεων με στελέχη του κλάδου, επιβεβαιώνοντας τη χρησιμότητα και τη δυνατότητα εφαρμογής της στην πράξη. Ως εκ τούτου, προέκυψαν δύο βασικά αποτελέσματα: αφενός ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που στηρίζει τον σύμβουλο βιωσιμότητας στην ανάλυση, ιεράρχηση και ενσωμάτωση των θεμάτων ESG, και αφετέρου ένα λειτουργικό εργαλείο-πλατφόρμα που επιτρέπει στα ξενοδοχεία να εφαρμόζουν σταδιακά τις βελτιωτικές ενέργειες, να παρακολουθούν την πρόοδο και να ενισχύουν τη στρατηγική βιωσιμότητάς τους. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι το ESG, εφόσον ενσωματωθεί ουσιαστικά στη στρατηγική και την κουλτούρα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και δεν αντιμετωπιστεί απλώς ως υποχρέωση συμμόρφωσης, μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικό εργαλείο διοίκησης. Η ολιστική ενσωμάτωση του ESG ενισχύει τη διαφάνεια, τη φήμη και την εμπιστοσύνη επενδυτών και πελατών, δημιουργώντας προϋποθέσεις για μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη. Συνολικά, το αναπτυγμένο πλαίσιο και η πλατφόρμα παρέχουν ένα πρακτικό πρότυπο που μπορεί να αξιοποιηθεί από τον ξενοδοχειακό κλάδο για τη συστηματική υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

Abstract

The shift towards sustainable business practices has become a major challenge, especially after the introduction of new European rules for ESG reporting. The hotel industry faces difficulties in applying the ESG framework, mainly due to limited sector-specific guidance, data collection challenges, and a lack of resources and technical know-how. This study aims to develop an ESG implementation framework tailored to the needs of hotels. The framework addresses existing gaps and offers a practical tool in the form of a digital platform that helps hotels monitor, evaluate, and improve their sustainability performance. To achieve this goal, a methodology was created based on the main principles and best practices of the European ESG framework, adjusted to the characteristics of the hospitality sector. The process was visualized through step-by-step flow diagrams that guide the sustainability consultant in applying ESG within an organization. At the same time, a prototype digital platform was designed to allow hotels to automatically track their ESG indicators, collect data and evidence, and receive specific recommendations for improvement. The approach was reviewed through discussions with professionals from the tourism and hospitality industry, confirming its relevance and practical value. The results of the study include a complete framework that supports consultants in analyzing and integrating ESG priorities, and a platform that enables hotels to take targeted actions, track progress, and strengthen their sustainability strategy. Overall, the findings show that when ESG is genuinely embedded in a hotel's strategy and culture—not just followed for compliance—it can become a true management tool that improves transparency, reputation, and stakeholder trust, leading to greater competitiveness and sustainable growth.

Αρκτικόλεξα

Αρκτικόλεξο	Πλήρης Όρος
ESG	Environmental, Social and Governance (Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά και Διακυβέρνησης Κριτήρια)
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
NFRD	Non-Financial Reporting Directive (Οδηγία για τη Μη Χρηματοοικονομική Αναφορά)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (Οδηγία για την Αναφορά Εταιρικής Βιωσιμότητας)
ESRS	European Sustainability Reporting Standards (Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας)
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group (Ευρωπαϊκή Συμβουλευτική Ομάδα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς)
SFRD	Sustainable Finance Disclosure Regulation (Κανονισμός για τις Γνωστοποιήσεις Βιώσιμης Χρηματοδότησης)
ESEF	European Single Electronic Format (Ενιαίο Ηλεκτρονικό Ευρωπαϊκό Μορφότυπο)
XBRL	Extensible Business Reporting Language (Επεκτάσιμη Γλώσσα Επιχειρηματικής Αναφοράς)
ΟΔΣ	Οντότητα Δημοσίου Συμφέροντος
ΜΜΕ	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
MDRs	Minimum Disclosure Requirements (Ελάχιστες Απαιτήσεις Γνωστοποίησης)
IROs	Impact, Risk and Opportunities (Επιπτώσεις, Κίνδυνοι και Ευκαιρίες)
GRI	Global Reporting Initiative (Παγκόσμια Πρωτοβουλία Αναφοράς)
IFRS	International Financial Reporting Standards (Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς)
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
GHG	Greenhouse Gases (Αέρια Θερμοκηπίου)
VSME	Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (Εθελοντικά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας για ΜΜΕ)
KPI	Key Performance Indicator (Δείκτης Απόδοσης)
OTA	Online Travel Agency (Διαδικτυακό Ταξιδιωτικό Πρακτορείο κρατήσεων)

MICE	Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions/Events (Συναντήσεις, Ταξίδια Κινήτρων, Συνέδρια, Εκθέσεις/Εκδηλώσεις)
HR	Human Resources (Ανθρώπινο Δυναμικό)
ΑΠΕ	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
SVHC	Substances of Very High Concern (Ουσίες Πολύ Μεγάλης Ανησυχίας)
F&B	Food and Beverage (Τρόφιμα και Ποτά)
H&S	Health and Safety (Υγεία και Ασφάλεια)
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητική Οργάνωση
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Ανάλυση Επικινδυνότητας και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου)
GDPR	General Data Protection Regulation (Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων)
NPS	Net Promoter Score (Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών)
PMS	Property Management System (Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχειακής Μονάδας)
BMS	Building Management System (Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχειακής Κτιρίου)
ERP	Enterprise Resources Planning (Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων)
POS	Points of Sales (Συστήματα Σημείου Πώλησης)
IoT	Internet of Things (Δίκτυο των Πραγμάτων)
ISO	International Organizations for Standardization (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης)
SBTi	Science Based Targets initiative (Πρωτοβουλία Επιστημονικά Τεκμηριωμένων Στόχων)
HVAC	Heating, Ventilation and Air Conditioning (Θέρμανση, Αερισμός και Κλιματισμός)
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (Ομάδα Εργασίας για Χρηματοοικονομικές που Σχετίζονται με το Κλίμα)
API	Application Programming Interface (Διεπαφή Προγραμματισμού Εφαρμογών Διεπαφή Προγραμματισμού Εφαρμογών)

1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των φυσικών πόρων και οι μεταβολές στο κοινωνικό και οικονομικό τοπίο έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Παρά την βελτίωση που έχει σημειωθεί στην κυκλική οικονομία και στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών παραμένει περιορισμένη και αδυνατεί να ανατρέψει την επικράτηση μη βιώσιμων μοντέλων σε πολλούς κλάδους. Την ίδια στιγμή, η πορεία προς την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών παραμένει ανεπαρκής, καθώς η υπερκατανάλωση πόρων, η απώλεια της βιοποικιλότητας και οι κοινωνικές ανισότητες συνεχίζουν να εντείνονται. Γίνεται, λοιπόν, αναγκαίο να εντοπιστούν έγκαιρα οι αδυναμίες των υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων και να αναπτυχθούν νέες στρατηγικές που θα δημιουργούν ουσιαστική και μακροπρόθεσμη αξία (Bocken & Short, 2021).

Η ανάγκη για αλλαγή γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική, καθώς οι προσδοκίες μετόχων, επενδυτών αλλά και της κοινωνίας στο σύνολό της έχουν μεταβληθεί. Η απαίτηση για μεγαλύτερη διαφάνεια και υπευθυνότητα στα ζητήματα βιωσιμότητας είναι πλέον σαφής, δείχνοντας ότι τα παραδοσιακά οικονομικά κριτήρια δεν επαρκούν για να διασφαλίσουν τη μελλοντική αξία. Σε αυτό το πλαίσιο, το ESG αποκτά κομβικό ρόλο, αφού ενσωματώνει περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς παράγοντες στη στρατηγική και στη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα ανοίγει τον δρόμο για πιο αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας (PwC, 2024).

Ο όρος ESG αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης που εξετάζει μετρήσιμους δείκτες για την περιβαλλοντική, κοινωνική και εταιρική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων. Σε αντίθεση με τις παλαιότερες πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, οι οποίες είχαν κυρίως εθελοντικό χαρακτήρα, το ESG έχει πλέον ενσωματωθεί μόνιμα τόσο στις εσωτερικές λειτουργίες των οργανισμών όσο και στις διαδικασίες αξιολόγησης από επενδυτές και ρυθμιστικές αρχές. Με αυτόν τον τρόπο, καθιερώνει μια πιο συστηματική και δεσμευτική μορφή λογοδοσίας σε όλες αυτές τις διαστάσεις (Krantz & Jonker, 2024).

Η έννοια του ESG εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 2004, ως ενιαίο πλαίσιο αξιολόγησης της εταιρικής υπευθυνότητας (UN Global Compact, 2025). Στην Ευρώπη, η θεσμική του εξέλιξη ξεκίνησε με την οδηγία NFRD το 2014 και στη συνέχεια ενισχύθηκε με εργαλεία όπως η Ταξινομία της Ε.Ε. Το 2022 αποτέλεσε κομβικό σημείο, καθώς υιοθετήθηκε η οδηγία CSRD η οποία αντικατέστησε την NFRD επεκτείνοντας το πεδίο εφαρμογής σε περισσότερες από 50,000 επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένων και μη ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με ουσιαστική δραστηριότητα στην ενιαία αγορά. Επίσης, εισήγαγε για πρώτη φορά τα υποχρεωτικά ευρωπαϊκά πρότυπα ESRS (Leidar, 2023).

Η σημασία του ESG έχει πλέον καθιερωθεί στον διεθνή επενδυτικό διάλογο και λειτουργεί ως βασικό σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση επιχειρήσεων και αγορών. Τα τελευταία χρόνια έχει εξελιχθεί σε έναν από τους πιο καθοριστικούς όρους της δεκαετίας κάτι που αποδεικνύεται από τη σημαντική αύξηση των αναζητήσεων στη μηχανή Google από το 2015 έως και σήμερα, όπως φαίνεται στο **Σχήμα 1** (Bradley, 2021; Google, 2025).

Σχήμα 1: Εξέλιξη αναζητήσεων του όρου ESG στο Google Trends (2015-2025)
Πηγή: Google Trends

Η ανοδική πορεία του πλαισίου ESG δεν είναι τυχαία. Όπως δείχνει μελέτη της McKinsey, η ενσωμάτωση κριτηρίων ESG δεν περιορίζεται σε μια ηθική στάση ή σε ένα εργαλείο κανονιστικής συμμόρφωσης αλλά, μπορεί να λειτουργήσει ως ουσιαστικός μοχλός βελτίωσης της ταμειακής ροής και της συνολικής απόδοσης μιας επιχείρησης. Οι εταιρείες που σημειώνουν υψηλές επιδόσεις σε ζητήματα ESG τείνουν να προσφέρουν καλύτερες αποδόσεις στους μετόχους τους και να εμφανίζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους κρίσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι επωφελούνται από χαμηλότερα επιτόκια δανεισμού, μειωμένα κόστη ασφάλισης κινδύνου και βελτιωμένες πιστοληπτικές αξιολογήσεις (Henisz et al., 2019). Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και μια μετα-ανάλυση περισσότερων από 2,000 εμπειρικών μελετών, η οποία κατέγραψε θετική συσχέτιση ανάμεσα στο ESG και την κερδοφορία στο 63% των περιπτώσεων, ενώ μόλις στο 8% διαπιστώθηκε αρνητική σχέση (Friede et al., 2015).

Τα συμπεράσματα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στον ξενοδοχειακό κλάδο ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλή κατανάλωση πόρων και άμεση αλληλεπίδραση με την κοινωνία και το περιβάλλον. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, πρακτικές όπως η ενεργειακή αποδοτικότητα, η υπεύθυνη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η μείωση αποβλήτων μπορούν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος έως και 30%. Παράλληλα, η ενσωμάτωση κοινωνικών παραμέτρων και αρχών διακυβέρνησης συμβάλλει στην ενίσχυση της φήμης και της αφοσίωσης τόσο των πελατών όσο και του προσωπικού. Συμπληρωματικά, αυξάνει την ανθεκτικότητα σε περιόδους κρίσης όπως φάνηκε χαρακτηριστικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις ESG συνδέονται με υψηλότερες αποτιμήσεις ακινήτων και με μεγαλύτερη προθυμία της αγοράς να τις αξιολογήσει θετικά ιδίως όταν ευθυγραμμίζονται με μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας, όπως η επίτευξη καθαρού μηδενικού αποτυπώματος άνθρακα (Net Zero) έως το 2050 (Smith & Bacon, 2023).

Με βάση τα παραπάνω, είναι φανερό ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν από τους πιο κατάλληλους τομείς για την εφαρμογή στρατηγικών ESG. Τα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη που μπορούν να προκύψουν καθιστούν τη μελέτη της ενσωμάτωσης του ESG στον συγκεκριμένο τομέα ιδιαίτερα ουσιαστική. Ωστόσο, η υπάρχουσα βιβλιογραφία και οι κανονιστικές πρωτοβουλίες παρουσιάζουν κενά, καθώς δεν προσαρμόζονται επαρκώς στις ιδιαιτερότητες του κλάδου.

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, προτείνοντας μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία συμμόρφωσης και εφαρμογής ESG ειδικά για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πριν από την ανάλυση των επιμέρους πτυχών, αποσαφηνίζονται στα επόμενα υποκεφάλαια οι βασικοί ορισμοί που συγκροτούν το σύγχρονο πλαίσιο εταιρικής βιωσιμότητας, καθώς η κατανόηση του θεσμικού αυτού πλαισίου αποτελεί προϋπόθεση για την εφαρμογή του στον κλάδο.

1.1 Η Οδηγία CSRD

Η οδηγία 2022/2464/Ε.Ε. (CSRD) αποτελεί το βασικό θεσμικό εργαλείο της Ε.Ε. για την αναμόρφωση του πλαισίου εταιρικής βιωσιμότητας και λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τα πρότυπα, τις πιστοποιήσεις και τα προγράμματα που σχετίζονται με την εφαρμογή των αρχών ESG. Η CSRD θέτει το γενικό ρυθμιστικό πλαίσιο και δίνει την κατεύθυνση μέσα στην οποία αναπτύσσονται τα ESRS και άλλες συναφείς πρωτοβουλίες. Η επιλογή της οδηγίας ως σημείου αναφοράς είναι κρίσιμη για τη μελέτη, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας πιο ολοκληρωμένης και συνεκτικής, εναρμονισμένης με το επίσημο ευρωπαϊκό πλαίσιο βιωσιμότητας (European Commission, 2022).

Το κείμενό της διαρθρώνεται σε δύο μέρη: το πρώτο περιλαμβάνει τις αιτιολογικές σκέψεις, ενώ το δεύτερο συγκροτείται από τα κανονιστικά άρθρα. Στην ανάλυση χρησιμοποιούνται οι αιτιολογικές σκέψεις που θα αναφέρονται σε παρένθεση με την ένδειξη (σκ.) και τον αντίστοιχο αριθμό. Η εξέταση που ακολουθεί στηρίζεται αποκλειστικά στο επίσημο κείμενο της οδηγίας, όπως έχει δημοσιευθεί στην επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (European Union, 2022).

1.1.1 Το Νέο Κανονιστικό Περιβάλλον

Η CSRD επαναπροσδιορίζει το περιεχόμενο των γνωστοποιήσεων οργανώνοντάς τις σε πέντε βασικούς άξονες (σκ. 30):

- Στρατηγική
- Πολιτικές και δέουσα επιμέλεια
- Αποτελέσματα και δείκτες
- Κίνδυνοι και ευκαιρίες
- Μηχανισμούς ελέγχου

Στο πλαίσιο αυτό εισάγονται υποχρεωτικές διαδικασίες δέουσας επιμέλειας που καλύπτουν το σύνολο της αλυσίδας αξίας με στόχο τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων (σκ. 31). Το αντικείμενο επεκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά στοιχεία. Περιλαμβάνει και άυλα δεδομένα, όπως τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, στοιχεία που θεωρούνται κρίσιμα για τη διασφάλιση μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας (σκ. 32). Επιπλέον, οι νέες γνωστοποιήσεις απαιτούν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων καθώς και παρουσίαση τόσο με αναδρομική όσο και με μελλοντική προοπτική. Παράλληλα, το εμπορικό απόρρητο προστατεύεται με βάση την οδηγία 2016/943 (σκ. 34). Τα άρθρα 19α και 29α ορίζουν ότι ακόμη και η έλλειψη πολιτικής βιωσιμότητας δεν μπορεί να παραλειφθεί, αλλά πρέπει να αιτιολογείται σαφώς (σκ. 36).

Η ανεπαρκής εμπειρία από τα εθελοντικά πρότυπα οδήγησε στην ανάπτυξη των προτύπων ESRS, τα οποία επιμελούνται υπό την εποπτεία της EFRAG (σκ. 37). Τα πρότυπα αυτά ενσωματώνουν την αρχή της διπλής υλικότητας, ευθυγραμμίζονται με τον Κανονισμό SFDR και τον Κανονισμό Ταξινομίας και υποστηρίζουν την πλήρη ψηφιοποίηση των γνωστοποιήσεων (σκ. 38). Η περιβαλλοντική διάσταση οργανώνεται γύρω από τον στόχο της κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050 (σκ. 47). Απαιτεί καταγραφή εκπομπών σε Scope 1, 2 και 3, καθώς και υιοθέτηση μέτρων απανθρακοποίησης και βελτίωσης ενεργειακής απόδοσης (σκ. 48). Η κοινωνική διάσταση περιλαμβάνει ζητήματα που σχετίζονται με τις εργασιακές συνθήκες, την ισότητα και την προστασία θεμελιωδών δικαιωμάτων (σκ. 49, 58). Η διάσταση της διακυβέρνησης επικεντρώνεται στη λογοδοσία των διοικητικών συμβουλίων, στη διαφάνεια των διαδικασιών και στην πρόληψη φαινομένων διαφθοράς (σκ. 50).

1.1.2 Υποβολή και Διασφάλιση Πληροφοριών

Η οδηγία CSRD καθιστά υποχρεωτική την ενσωμάτωση των γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στην ετήσια έκθεση διαχείρισης, καταργώντας την προηγούμενη δυνατότητα ξεχωριστής μη χρηματοοικονομικής έκθεσης που προέβλεπε η οδηγία 2013/34/Ε.Ε. (σκ. 57). Οι πληροφορίες αυτές θα δημοσιεύονται αποκλειστικά μέσω του ενιαίου ευρωπαϊκού ηλεκτρονικού μορφότυπου ESEF, σύμφωνα με τον Κανονισμό (Ε.Ε.) 2019/815, και θα κωδικοποιούνται με χρήση XBRL. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η συγκρισιμότητα των δεδομένων, η διαλειτουργικότητα των συστημάτων και η δυνατότητα αυτοματοποιημένης επεξεργασίας τους (άρθρο 29δ).

Παράλληλα, εισάγονται για πρώτη φορά συστηματικοί μηχανισμοί εξωτερικής διασφάλισης με σκοπό την ενίσχυση αξιοπιστίας των γνωστοποιήσεων (σκ. 60). Στο αρχικό στάδιο προβλέπεται περιορισμένη διασφάλιση από νόμιμο ελεγκτή ή ανεξάρτητο πάροχο (άρθρο 34 §1, §4). Επιπλέον, η αναθεωρημένη οδηγία 2006/43/ΕΚ ορίζει τον θεσμό του «κύριου εταίρου βιωσιμότητας» (άρθρο 3 §2(16α)), ο οποίος φέρει προσωπική ευθύνη αντίστοιχη με εκείνη του εταίρου που υπογράφει τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Η

ρύθμιση αυτή στοχεύει στην ενίσχυση της ανεξαρτησίας και της λογοδοσίας στη διαδικασία ελέγχου.

Στην πράξη, η CSRD προβλέπει αρχικά περιορισμένη διασφάλιση, η οποία στηρίζεται σε πιο βασικές διαδικασίες ελέγχου και αποσκοπεί στη διαπίστωση ότι δεν υπάρχουν ενδείξεις ουσιώδους ανακρίβειας. Σε επόμενο στάδιο αναμένεται η μετάβαση σε εύλογη διασφάλιση, η οποία απαιτεί αναλυτικότερες και πιο εντατικές διαδικασίες επαλήθευσης και παρέχει υψηλότερο επίπεδο αξιοπιστίας σχετικά με την ακρίβεια και την πληρότητα των γνωστοποιήσεων (KPMG, 2024). Η ευθύνη δεν περιορίζεται στους ελεγκτές, αλλά επεκτείνεται και στα διοικητικά, διαχειριστικά και εποπτικά όργανα, τα οποία λογοδοτούν για την πληρότητα, την ακρίβεια και τη συμμόρφωση με τον ηλεκτρονικό μορφότυπο (άρθρο 33 §1). Με τον τρόπο αυτό, η CSRD αναβαθμίζει θεσμικά τον ρόλο της διοίκησης στη διασφάλιση της ποιότητας των δημοσιοποιούμενων στοιχείων.

1.1.3 Υπόχρεες Οντότητες και Χρονοδιάγραμμα

Η CSRD διευρύνει σημαντικά το πεδίο εφαρμογής της προηγούμενης οδηγίας 2014/95/Ε.Ε., καθώς οι υποχρεώσεις γνωστοποίησης δεν περιορίζονται πλέον μόνο στις μεγάλες εισηγμένες οντότητες δημοσίου συμφέροντος, αλλά καλύπτουν και νέες κατηγορίες επιχειρήσεων. Δηλαδή, κάθε εταιρεία με ουσιαστική οικονομική παρουσία στην Ε.Ε. υπάγεται στο νέο κανονιστικό πλαίσιο. Το άρθρο 5 της οδηγίας 2022/2464/Ε.Ε. καθορίζει τις κρίσιμες προθεσμίες για την συμμόρφωση.

Οι ΟΔΣ, όπως ορίζονται στο άρθρο 2 §1 της οδηγίας 2013/34/Ε.Ε., περιλαμβάνουν εισηγμένες εταιρείες, πιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικές επιχειρήσεις καθώς και άλλες κατηγορίες που ορίζονται από τα κράτη μέλη. Όταν πληρούν τον ορισμό της «μεγάλης επιχείρησης» (άρθρο 3 §4), δηλαδή τουλάχιστον δύο από τα εξής κριτήρια: σύνολο ισολογισμού άνω των 20,000,000 €, κύκλο εργασιών άνω των 40,000,000 € ή προσωπικό άνω των 250 εργαζομένων, υπάγονται στις απαιτήσεις της CSRD από το οικονομικό έτος 2024.

Από τον Ιανουάριο 2025, το ίδιο καθεστώς εφαρμόζεται και στις λοιπές μεγάλες επιχειρήσεις που δεν χαρακτηρίζονται ως ΟΔΣ εφόσον πληρούν τα ίδια κριτήρια μεγέθους (άρθρο 5 §2). Για τις θυγατρικές προβλέπονται εξαιρέσεις καθώς σε περίπτωση που η μητρική εταιρεία εκδίδει ενοποιημένη έκθεση σύμφωνα με τα πρότυπα ESRS ή ισοδύναμα διεθνή πρότυπα η θυγατρική απαλλάσσεται από την υποχρέωση ατομικής δημοσιοποίησης (άρθρα 19α §3 και 29α §3).

Για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά, οι υποχρεώσεις γνωστοποίησης ξεκινούν την 1η Ιανουαρίου 2026 με δυνατότητα αναβολής έως το 2028 (άρθρο 5 §2(γ)(i)). Σύμφωνα με το άρθρο 3 της οδηγίας, πολύ μικρή θεωρείται η επιχείρηση με σύνολο ισολογισμού έως 350,000 €, κύκλο εργασιών έως 700,000 € και έως 10 εργαζόμενους, η οποία δεν υπάγεται στις απαιτήσεις. Μικρή χαρακτηρίζεται η

επιχείρηση που δεν υπερβαίνει δύο από τα όρια των 4,000,000 € σε σύνολο ισολογισμού, 8,000,000 € σε κύκλο εργασιών ή 50 εργαζομένων. Μεσαία θεωρείται η επιχείρηση που δεν υπερβαίνει δύο από τα όρια των 20,000,000 €, 40,000,000 € ή 250 εργαζομένων.

Ιδιαίτερη καινοτομία της CSRD αποτελεί η πρόβλεψη για επιχειρήσεις τρίτων χωρών. Από το 2028, οντότητες με κύκλο εργασιών στην Ε.Ε. άνω των 450,000,000 € και παρουσία μέσω θυγατρικής ή υποκαταστήματος, υποχρεούνται να δημοσιοποιούν εκθέσεις βιωσιμότητας (άρθρο 40α). Παράλληλα, μητρικοί όμιλοι εκτός Ε.Ε. με κύκλο εργασιών άνω των 150,000,000 € σε δύο συνεχόμενα έτη υπάγονται σε αντίστοιχες υποχρεώσεις (άρθρο 40β). Σε περίπτωση αδυναμίας πρόσβασης σε δεδομένα, επιτρέπεται περιορισμένη γνωστοποίηση υπό την προϋπόθεση ότι συνοδεύεται από αιτιολογημένη δήλωση (άρθρο 40α §2). Οι εκθέσεις πρέπει να δημοσιεύονται εντός δώδεκα μηνών και να παραμένουν προσβάσιμες στο κοινό (άρθρο 40δ).

Η εξέλιξη αυτή συνοψίζεται στο **Σχήμα 2**, το οποίο παρουσιάζει τις κατηγορίες υπόχρεων οντοτήτων και τις κρίσιμες ημερομηνίες συμμόρφωσης.

Σχήμα 2: Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της CSRD

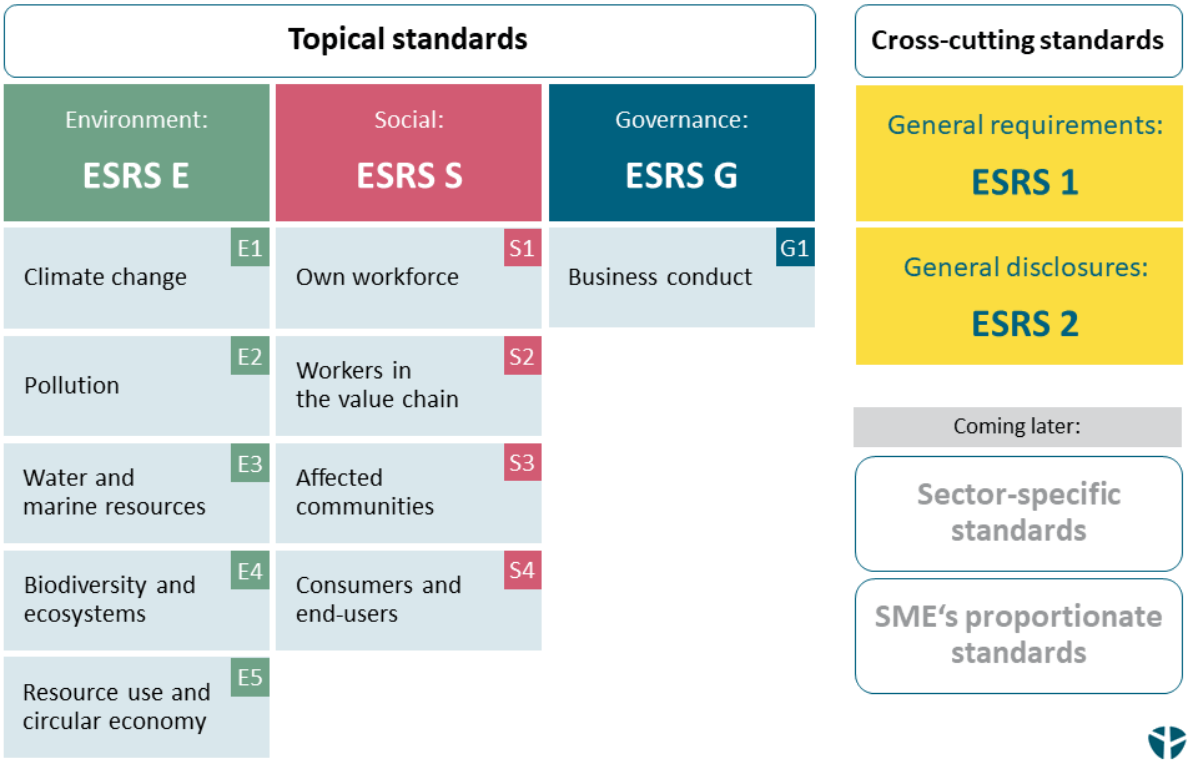
Εκτός από τις υποχρεωτικές προθεσμίες, η CSRD προβλέπει και τη δυνατότητα προαιρετικής εφαρμογής. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δεν είναι εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά της Ένωσης μπορούν, αν το επιθυμούν, να εφαρμόσουν σε εθελοντική βάση τα προαιρετικά Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφοράς Βιωσιμότητας (σκ. 21). Με τον τρόπο αυτό ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν έγκαιρα μηχανισμούς ESG, ώστε να διευκολύνουν την πρόσβασή τους σε χρηματοδότηση και να συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά με μεγαλύτερους ομίλους που ζητούν αξιόπιστα δεδομένα από την αλυσίδα αξίας τους.

1.2 Τα Πρότυπα ESRS

Η οδηγία CSRD εξειδικεύεται μέσω των προτύπων ESRS, τα οποία μετατρέπουν τις γενικές αρχές της οδηγίας σε συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Τα πρότυπα αυτά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- **Οριζόντια πρότυπα (cross-cutting standards)**: Εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις και περιλαμβάνουν τις Γενικές Απαιτήσεις (ESRS 1) και τις Γενικές Γνωστοποιήσεις (ESRS 2).
- **Θεματικά πρότυπα (topical standards)**: Καλύπτουν τις τρεις διαστάσεις του ESG. Στην περιβαλλοντική διάσταση (ESRS E) υπάρχουν πέντε υποκατηγορίες, στην κοινωνική (ESRS S) τέσσερις, ενώ στη διακυβέρνηση (ESRS G) μία.

Σε μεταγενέστερη φάση αναμένεται η έκδοση τομεακών προτύπων, καθώς και προσαρμοσμένων προτύπων για ΜΜΕ. Η αρχική προθεσμία για τα πρότυπα αυτά είχε οριστεί για τον Ιούνιο του 2024, αλλά μετατέθηκε στο 2026 ώστε να δοθεί περισσότερος χρόνος στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν τα πρώτα ESRS. Η διάρθρωση αυτή, όπως αποτυπώνεται στο **Σχήμα 3**, διασφαλίζει ότι το πλαίσιο αναφοράς καλύπτει ενιαία όλες τις επιχειρήσεις και παράλληλα κάθε κρίσιμη θεματική ενότητα του ESG.



Σχήμα 3: Αρχιτεκτονική των ESRS
Πηγή: EY

Στο παρόν κείμενο, οι παραπομπές στα επίσημα πρότυπα αποδίδονται με τη μορφή (§χ–ψ) (EFRAG, 2024b).

1.2.1 Γενικές Απαιτήσεις – ESRS 1

Το ESRS 1 καθορίζει τις βασικές αρχές εφαρμογής της CSRD, σύμφωνα με το άρθρο 29β της οδηγίας 2013/34/Ε.Ε. όπως τροποποιήθηκε. Ο κορμός του στηρίζεται σε τέσσερις κεντρικούς άξονες:

- Διακυβέρνηση (Governance)
- Στρατηγική (Strategy)
- Επιπτώσεις - Κίνδυνοι - Ευκαιρίες (IROs)
- Δείκτες και Στόχοι (Metrics/Targets)

Το πρότυπο καθορίζει επίσης βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν τις γνωστοποιήσεις, όπως η συνάφεια, η πιστή απεικόνιση, η συγκρισιμότητα και η επαληθευσιμότητα (§12-13).

Η έννοια της διπλής υλικότητας αποτελεί κεντρικό στοιχείο του προτύπου. Όπως φαίνεται στο **Σχήμα 4,** η διπλή υλικότητα αποτυπώνει τη διπλή κατεύθυνση των επιπτώσεων: από τη μία, τις πραγματικές ή δυνητικές συνέπειες της επιχείρησης προς το περιβάλλον και την κοινωνία, και από την άλλη, τις επιπτώσεις του περιβάλλοντος και της κοινωνίας στην ίδια την επιχείρηση. Η αξιολόγηση των θεμάτων γίνεται με βάση την ένταση, το εύρος και τον βαθμό μη αναστρεψιμότητας (§21), ώστε να καθοριστεί ποια ζητήματα θεωρούνται ουσιώδη και απαιτούν ενσωμάτωση στη στρατηγική βιωσιμότητας.

Σχήμα 4: Η έννοια της διπλής υλικότητας στο πλαίσιο των ESRS
Πηγή: Vati

Οι δύο διαστάσεις της διπλής υλικότητας διαφοροποιούνται ως προς το είδος των επιπτώσεων που εξετάζουν. Από τη μία πλευρά, η περιβαλλοντική και κοινωνική υλικότητα αφορά τις συνέπειες των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για το περιβάλλον, την κοινωνία και τα ανθρώπινα δικαιώματα, όπου προτεραιότητα δίνεται στη σοβαρότητα των επιπτώσεων έναντι της πιθανότητάς τους (§43–46). Από την άλλη, η χρηματοοικονομική υλικότητα επικεντρώνεται στους κινδύνους και τις ευκαιρίες που μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά την οικονομική θέση, τις ταμειακές ροές ή το κόστος κεφαλαίου, με κριτήριο το μέγεθος και την πιθανότητα (§47–51). Ένα θέμα θεωρείται ουσιώδες όταν πληροί τα κριτήρια οποιασδήποτε από τις δύο αυτές διαστάσεις (§38).

Η δέουσα επιμέλεια συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία υλικότητας, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό, την πρόληψη, τον μετριασμό και την παρακολούθηση επιπτώσεων σε όλη την αλυσίδα αξίας. Ως εκ τούτου, οι γνωστοποιήσεις πρέπει να καλύπτουν τόσο τις ίδιες δραστηριότητες της επιχείρησης όσο και τα ανάντη και κατάντη τμήματα. Σε περιπτώσεις έλλειψης διαθέσιμων στοιχείων, επιτρέπεται η χρήση τεκμηριωμένων εκτιμήσεων. Παράλληλα, γίνεται διάκριση ανάμεσα στην οπτική των ενδιαφερόμενων μερών και στην οπτική των χρηστών της πληροφόρησης, ώστε να αποτυπώνονται με ισορροπημένο τρόπο οι επιπτώσεις και οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι (§58–60).

Η περίοδος αναφοράς ευθυγραμμίζεται με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και καλύπτει βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Για την παρακολούθηση της προόδου χρησιμοποιείται έτος βάσης και ενδιάμεσοι σταθμοί (§73–78). Η δήλωση βιωσιμότητας ενσωματώνεται στην ετήσια εταιρική αναφορά και οφείλει να παρουσιάζει με σαφήνεια τα υποχρεωτικά και προαιρετικά στοιχεία, να εξηγεί παραδοχές και αβεβαιότητες, και να περιλαμβάνει ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα όπου είναι δυνατό (§83–117).

1.2.2 Γενικές Γνωστοποιήσεις – ESRS 2

Το ESRS 2 καθορίζει το βασικό περιεχόμενο των γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας, οργανώνοντάς το γύρω από τους άξονες που παρουσιάστηκαν στο ESRS 1.

1. Στον τομέα της **διακυβέρνησης (GOV)**, το πρότυπο ζητά πληροφορίες για τη σύνθεση, την ποικιλομορφία και την ανεξαρτησία των διοικητικών οργάνων, καθώς και για τις δεξιότητες που διαθέτουν (§19–23). Εξετάζεται η συχνότητα ενημέρωσης για ζητήματα βιωσιμότητας, η σύνδεση των αμοιβών με δείκτες ESG (§26–29), αλλά και η ύπαρξη μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων που ενισχύουν την αξιοπιστία της πληροφόρησης (§36).

2. Η **στρατηγική (SBM)**, επικεντρώνεται στη σύνδεση του επιχειρηματικού μοντέλου με τα ουσιώδη ζητήματα και τις δραστηριότητες υψηλού κινδύνου (§38–42), στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών (§43–45), και στην παρουσίαση ουσιωδών IROs που επηρεάζουν ή ενδέχεται να επηρεάσουν το μοντέλο (§46–49). Ιδιαίτερη

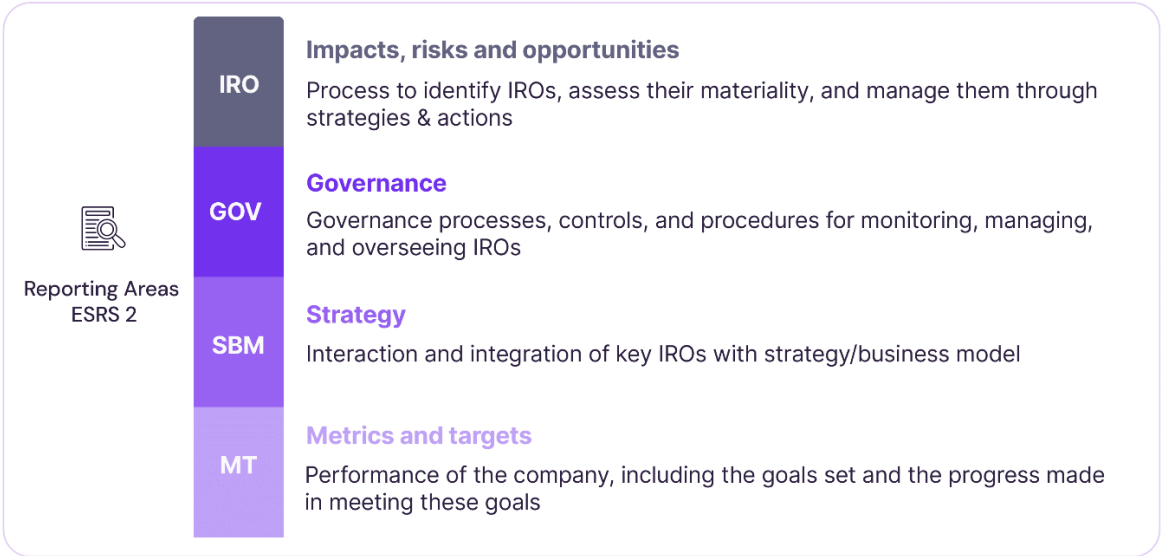
έμφαση δίνεται στην ανθεκτικότητα της στρατηγικής και στις οικονομικές επιπτώσεις σε διαφορετικούς χρονικούς ορίζοντες.

3. Στη διαχείριση **επιπτώσεων, κινδύνων και ευκαιριών (IROs)**, οι επιχειρήσεις οφείλουν να τεκμηριώνουν τη μεθοδολογία εντοπισμού και αξιολόγησης ουσιωδών θεμάτων βάσει της διπλής υλικότητας (§50–69). Αυτό προϋποθέτει ανάλυση σοβαρότητας, εύρους και μη αναστρεψιμότητας για τις επιπτώσεις, καθώς και εκτίμηση μεγέθους και πιθανότητας για κινδύνους και ευκαιρίες.

4. Οι **δείκτες και στόχοι (MT)** λειτουργούν ως βασικός μηχανισμός μέτρησης της επίδοσης. Το πρότυπο απαιτεί οι στόχοι να είναι μετρήσιμοι, χρονικά δεσμευμένοι και συγκρίσιμοι (§73–81), με αναφορά σε έτος βάσης, ενδιάμεσους σταθμούς και μεθοδολογία παρακολούθησης.

Επιπλέον, το ESRS 2 εισάγει τις **Ελάχιστες Απαιτήσεις Γνωστοποίησης (MDRs)**, που είναι υποχρεωτικές για κάθε ουσιώδες θέμα. Αυτές καλύπτουν πολιτικές (MDR-P), δράσεις (MDR-A), δείκτες (MDR-M) και στόχους (MDR-T) (§51–81). Παράλληλα, απαιτεί γνωστοποίηση μεθοδολογιών, βαθμού ακρίβειας, παραδοχών και πηγών αβεβαιότητας (§10–11), καθώς και τεκμηρίωση αλλαγών σε σχέση με προηγούμενες περιόδους (§13–14). Το ESRS 2 ζητά ρητή αναφορά όταν χρησιμοποιούνται πληροφορίες από άλλα πλαίσια, όπως το GRI ή τα Πρότυπα Βιωσιμότητας IFRS, με σαφή παράθεση της πηγής (§15–16).

Τα ελάχιστα στοιχεία γνωστοποίησης του ESRS 2 οργανώνονται σε θεματικά πεδία, όπως παρουσιάζεται στο **Σχήμα 5.**



Σχήμα 5: Τομείς αναφοράς και ελάχιστες απαιτήσεις γνωστοποίησης του ESRS 2.
Πηγή: Sunhat

1.2.3 Θεματικά Πρότυπα – ESRS E, S, G

Τα θεματικά πρότυπα αποτελούν τον βασικό πυλώνα της δομής των ESRS, καθώς μετατρέπουν τις γενικές αρχές των ESRS 1 και 2 σε συγκεκριμένες υποχρεώσεις γνωστοποίησης. Η διάρθρωση ακολουθεί τις τρεις διαστάσεις του ESG: περιβάλλον (E), κοινωνία (S) και διακυβέρνηση (G), οι οποίες εξειδικεύονται περαιτέρω σε θεματικούς τομείς και υποτομείς.

Η κατηγορία περιβάλλον (E) περιλαμβάνει πέντε πρότυπα:

- ESRS E1 για την κλιματική αλλαγή, το οποίο καλύπτει δράσεις μετριασμού και προσαρμογής
- ESRS E2 για τη ρύπανση
- ESRS E3 για το νερό και τους θαλάσσιους πόρους
- ESRS E4 για τη βιοποικιλότητα και τα οικοσυστήματα
- ESRS E5 για την κυκλική οικονομία και τη χρήση πόρων

Η κατηγορία κοινωνία (S) οργανώνεται σε τέσσερα πρότυπα:

- ESRS S1 για το ίδιο το εργατικό δυναμικό
- ESRS S2 για τους εργαζόμενους της αλυσίδας αξίας
- ESRS S3 για τις τοπικές κοινότητες
- ESRS S4 για τους καταναλωτές και τελικούς χρήστες

Η διάσταση της διακυβέρνησης (G) εκπροσωπείται από το G1 για την επιχειρηματική δεοντολογία, το οποίο καλύπτει την πρόληψη φαινομένων διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και την υπεύθυνη άσκηση επιρροής.

Τα θεματικά πρότυπα διασφαλίζουν ότι οι γνωστοποιήσεις ESG δεν παραμένουν σε γενικό επίπεδο, αλλά εξειδικεύονται σε συγκεκριμένους τομείς με άμεση συνάφεια για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, τα ESRS E1 και E3 είναι κρίσιμα για τα ξενοδοχεία λόγω της ενεργειακής κατανάλωσης και της χρήσης υδάτινων πόρων, ενώ το ESRS S1 αφορά άμεσα το προσωπικό που αποτελεί τον βασικό φορέα παροχής υπηρεσιών στον κλάδο.

1.3 Κρίσιμα Προβλήματα Εφαρμογής ESG στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Η υιοθέτηση των αρχών ESG δεν αποτελεί απλή ούτε γραμμική διαδικασία, αλλά απαιτεί προσεκτική προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες κάθε κλάδου. Παρότι η οδηγία CSRD και τα πρότυπα ESRS σχεδιάστηκαν πρωτίστως για μεγάλες επιχειρήσεις, στην πράξη το ρυθμιστικό βάρος μπορεί να αποδειχθεί δυσανάλογο για τις μικρομεσαίες μονάδες του ξενοδοχειακού κλάδου, οι οποίες αποτελούν την πλειονότητα της αγοράς (Hotrec, 2024).

Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η εφαρμογή της βιωσιμότητας συνοδεύεται από πρόσθετες δυσκολίες που σχετίζονται με το ιδιαίτερο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Ο κλάδος καλείται να διαχειριστεί προκλήσεις όπως η υψηλή ενεργειακή ένταση, η έντονη εποχικότητα της ζήτησης, τα διαφοροποιημένα προφίλ πελατών και οι σύνθετες αλυσίδες προμηθευτών και συνεργατών (HLB, 2024). Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται τα σημαντικότερα προβλήματα που αναδεικνύει η βιβλιογραφία και η διεθνής εμπειρία σχετικά με την εφαρμογή πρακτικών ESG στον κλάδο αυτό.

1.3.1 Έλλειψη Τομεακής Καθοδήγησης

Παρά την ταχεία ανάπτυξη γενικών πλαισίων ESG τα τελευταία χρόνια, ο τομέας της φιλοξενίας εξακολουθεί να στερείται εξειδικευμένων προτύπων προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητές του. Η απουσία τομεακών ESRS για τον τουρισμό και τη φιλοξενία, που βρίσκονται ακόμη υπό ανάπτυξη από την EFRAG, δημιουργεί κανονιστική αβεβαιότητα και δυσχεραίνει τον καθορισμό ουσιωδών δεικτών (Bernard et al., 2025). Παράλληλα, η πληθώρα μη εναρμονισμένων πλαισίων και γενικών δεικτών αυξάνει το διοικητικό βάρος, μειώνει τη συγκρισιμότητα των αναφορών και εντείνει την επενδυτική αβεβαιότητα, καθώς οι επιχειρήσεις καταφεύγουν συχνά σε μετρήσεις με περιορισμένη ουσιαστική αξία (Font & Lynes, 2018; Legendre et al., 2024; Raimo et al., 2021). Το πρόβλημα επιτείνεται από την πολυμορφία του κλάδου, που περιλαμβάνει δραστηριότητες με διαφορετικές ανάγκες, όπως εστίαση, καζίνο ή συνεδριακά κέντρα, που χρειάζονται πιο εξειδικευμένα συστήματα αναφοράς (Back, 2024).

1.3.2 Περιορισμένη Στρατηγική Ενσωμάτωση και Τεχνογνωσία

Η ενσωμάτωση του ESG στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συχνά επικεντρώνεται περισσότερο στην κανονιστική συμμόρφωση παρά στη στρατηγική αξιοποίησή του. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εκθέσεις ESG δεν συνοδεύονται πάντοτε από αντίστοιχες πρακτικές εφαρμογές στο επίπεδο του στρατηγικού σχεδιασμού (Back, 2024). Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι όταν το ESG εντάσσεται οργανικά στη στρατηγική, συνδέεται θετικά με την αποδοτικότητα και τη φήμη της επιχείρησης, λειτουργώντας ως σημαντικός παράγοντας για την επιχειρηματική απόδοση (Assaf & Tsionas, 2015; Lu et al., 2025). Στην πράξη, πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στερούνται θεσμοθετημένου υπευθύνου ESG, οπότε οι πρωτοβουλίες γίνονται αποσπασματικά και συχνά χωρίς επαρκή τεχνογνωσία (Legendre et al., 2024; Yu et al., 2025). Η ανάγκη για μακροπρόθεσμο ορίζοντα και μετασχηματισμό του επιχειρηματικού μοντέλου είναι προφανής, ιδιαίτερα σε κλάδους με υψηλές

κεφαλαιουχικές δαπάνες όπως η φιλοξενία (Matsali et al., 2025). Καθοριστικό στοιχείο αποτελεί η ενίσχυση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω εκπαίδευσης σε ζητήματα βιωσιμότητας, ώστε να καλλιεργηθεί ισχυρή κουλτούρα ESG και να ξεπεραστούν εμπόδια όπως η διοικητική αδιαφορία ή η έλλειψη ειδικής γνώσης (Alreahi et al., 2023; Sult et al., 2024).

1.3.3 Δυσκολία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή αξιόπιστων δεδομένων ESG στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί μία από τις πιο επίμονες προκλήσεις. Ιδιαίτερα απαιτητική είναι η καταγραφή των έμμεσων εκπομπών Scope 3, καθώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργούν σε εκτεταμένες και πολυεπίπεδες αλυσίδες αξίας που περιλαμβάνουν προμηθευτές, ταξιδιωτικούς πράκτορες και πελάτες. Τα δεδομένα συχνά είναι ελλιπή ή μη συγκρίσιμα, καθώς οι επιχειρήσεις έχουν περιορισμένο έλεγχο στις διαδικασίες των συνεργατών τους και εφαρμόζονται διαφορετικές μεθοδολογίες υπολογισμού (Bernard et al., 2025; Vieira et al., 2024). Η ύπαρξη διάσπαρτων πληροφοριών σε πολλές δευτερογενείς πηγές, χωρίς κοινό πλαίσιο συλλογής ή ανεξάρτητη επαλήθευση, μειώνει ακόμη περισσότερο την αξιοπιστία και δυσχεραίνει τη δημιουργία συγκρίσιμων αναφορών (Back, 2024; Legendre et al., 2024). Το πρόβλημα δεν περιορίζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά καταγράφεται και στον ευρύτερο τουριστικό και δημόσιο τομέα, όπου η απουσία κοινών προτύπων οδηγεί σε χαμηλή διαφάνεια και μειωμένη συγκρισιμότητα (Brusca et al., 2018).

1.3.4 Κίνδυνος Greenwashing

Η απουσία κοινών δεικτών και τυποποιημένων μεθοδολογιών στον τομέα της φιλοξενίας αυξάνει τον κίνδυνο του greenwashing. Σε ένα περιβάλλον χωρίς σαφή σημεία αναφοράς οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν ποια δεδομένα θα γνωστοποιήσουν, προβάλλοντας μια εικόνα περισσότερο «πράσινη» από την πραγματικότητα (Bernard et al., 2025). Η έλλειψη ανεξάρτητης επαλήθευσης επιτείνει το πρόβλημα, υπονομεύοντας την αξιοπιστία των αναφορών και μετατρέποντας τη βιωσιμότητα σε εργαλείο μάρκετινγκ αντί σε στρατηγική (Back, 2024). Τα βραχυπρόθεσμα επικοινωνιακά οφέλη μπορούν να οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμη απώλεια εμπιστοσύνης από πελάτες, εργαζόμενους και επενδυτές (Meenakshi et al., 2025), κάτι ιδιαίτερα κρίσιμο στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η βιωσιμότητα αποτελεί καθοριστικό κριτήριο επιλογής καταλύματος (Bovsh & Rasulova, 2025). Συνεπώς, το greenwashing δεν αποτελεί μόνο πρόβλημα διαφάνειας αλλά και σοβαρό στρατηγικό κίνδυνο για τη διατήρηση της πελατειακής βάσης και της φήμης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

1.3.5 Έλλειψη Προσαρμογής σε Τοπικές και Εποχικές Ιδιαιτερότητες

Η εφαρμογή πρακτικών ESG στον ξενοδοχειακό κλάδο συχνά παραβλέπει κρίσιμες τοπικές και εποχικές παραμέτρους που επηρεάζουν την πραγματική περιβαλλοντική και κοινωνική επίδοση. Η εποχικότητα της ζήτησης μπορεί να ξεπεράσει το 70% μεταξύ υψηλής και χαμηλής σεζόν. Προκαλεί αιχμές σε κατανάλωση ενέργειας και νερού και σε παραγωγή απορριμμάτων, οι οποίες δύσκολα αποτυπώνονται σε τυποποιημένες αναφορές (Bernard

et al., 2025; Steiger et al., 2023). Τα ξενοδοχεία που λειτουργούν ολόκληρο το έτος εμφανίζουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα στη χρήση πόρων, αναδεικνύοντας την αρνητική επίδραση μιας περιορισμένης τουριστικής περιόδου στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα (Sáez-Fernández et al., 2020). Παράλληλα, υπάρχουν ισχυρές τοπικές επιπτώσεις: εξάρτηση από περιορισμένους υδάτινους πόρους και επιβάρυνση μικρών κοινοτήτων λόγω υπερσυγκέντρωσης επισκεπτών. Αυτές δύσκολα αποτυπώνονται σε τυποποιημένα πρότυπα αναφοράς (Gössling & Scott, 2025; Legendre et al., 2024). Η πρόκληση είναι ιδιαίτερα έντονη στη Νότια Ευρώπη, όπου η υψηλή εποχικότητα συνδυάζεται με περιορισμένους φυσικούς πόρους. Η βιβλιογραφία ζητά πιο εξειδικευμένες κατευθύνσεις και ενεργή συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων. Στόχος είναι οι δείκτες ESG να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματική επίδοση και να είναι κοινωνικά αποδεκτοί (Bae, 2022; Font & Lynes, 2018).

1.3.6 Υψηλό Κόστος Εφαρμογής και Περιορισμένοι Πόροι

Η εφαρμογή πρακτικών ESG στον ξενοδοχειακό κλάδο συχνά εμποδίζεται από το υψηλό κόστος και την έλλειψη πόρων, με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να διστάζουν να επενδύσουν σε έργα με μακροχρόνιο χρόνο απόσβεσης και να προτιμούν παρεμβάσεις άμεσης απόδοσης, όπως η ενεργειακή εξοικονόμηση (Glickman, 2025). Οι εποχικές διακυμάνσεις στην πληρότητα επιδεινώνουν το πρόβλημα, καθώς η μείωση εσόδων σε περιόδους χαμηλής ζήτησης περιορίζει περαιτέρω τη δυνατότητα επένδυσης σε δράσεις βιωσιμότητας (Tokro & Dzitse, 2024). Επιπλέον, μελέτες δείχνουν ότι τα έργα βιωσιμότητας συναντούν εμπόδια όχι μόνο σε οικονομικούς περιορισμούς αλλά και σε έλλειψη ανθρώπινων πόρων, τεχνογνωσίας και διοικητικής υποστήριξης, γεγονός που μειώνει τη δυνατότητα σχεδιασμού και υλοποίησης ουσιαστικών παρεμβάσεων (Khatter et al., 2021). Τέλος, το κόστος ESG δεν περιορίζεται σε υποδομές αλλά επεκτείνεται και σε έξοδα συμμόρφωσης, όπως συλλογή, παρακολούθηση και εξωτερική επαλήθευση δεδομένων. Ενδεικτικά, οι επενδυτές στις ΗΠΑ δαπανούν έως και 487 χιλ. δολάρια ετησίως για υπηρεσίες αξιολόγησης ESG, δείχνοντας ότι το βάρος συμμόρφωσης είναι υψηλό ακόμη και για μεγάλες επιχειρήσεις (Ostrenko, 2025).

Οι προκλήσεις αυτές γίνονται ακόμη πιο έντονες στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής οδηγίας CSRD και των προτύπων ESRS, τα οποία αυξάνουν σημαντικά τις απαιτήσεις συλλογής, επαλήθευσης και δημοσιοποίησης δεδομένων. Έτσι, το κανονιστικό και οικονομικό βάρος για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γίνεται ακόμη πιο βαρύ, καθιστώντας την εφαρμογή των ESG πρακτικών πιο δύσκολη.

Συνοπτικά, τα βασικά κενά που αναγνωρίζονται στην εφαρμογή ESG στον ξενοδοχειακό κλάδο και οι προτεινόμενες απαντήσεις που αναπτύσσει η μελέτη αποτυπώνονται στον **Πίνακα 1**.

Κρίσιμο Κενό	Προτεινόμενη Απάντηση
Έλλειψη τομεακής καθοδήγησης	• Κατάλογος δεικτών ειδικά για ξενοδοχεία • Προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες των ESRS • Εισαγωγή κανόνων που λαμβάνουν υπόψη εποχικότητα και τοπικότητα
Περιορισμένη στρατηγική ενσωμάτωση και τεχνογνωσία	• Σαφείς ρόλοι και ευθύνες στη διοίκηση • Εκπαίδευση στελεχών σε θέματα ESG • Σύνδεση αξιολόγησης και ανταμοιβών με στόχους βιωσιμότητας
Δυσκολία συλλογής δεδομένων	• Ενιαίο μοντέλο καταγραφής • Κανόνες ελέγχου ποιότητας • Ιεράρχηση πηγών δεδομένων • Αυτοματοποίηση διαδικασιών
Κίνδυνος greenwashing	• Διαδικασίες ιχνηλασιμότητας • Παροχή ολοκληρωμένων στοιχείων για ανεξάρτητη επαλήθευση • Ενίσχυση ρόλου εξωτερικών ελεγκτών
Έλλειψη προσαρμογής σε τοπικές και εποχικές ιδιαιτερότητες	• Δείκτες που λαμβάνουν υπόψη την εποχικότητα • Ενσωμάτωση τοπικών περιορισμών και γεωγραφικών ιδιαιτεροτήτων
Υψηλό κόστος και περιορισμένοι πόροι	• Σταδιακή εφαρμογή δεικτών και μέτρων • Παρεμβάσεις χαμηλού κόστους με άμεσα αποτελέσματα • Προτεραιότητα σε επενδύσεις με μετρήσιμο όφελος

Πίνακας 1: Κρίσιμα κενά και προτεινόμενες κατευθύνσεις για τον ξενοδοχειακό κλάδο.

1.4 Σκοπός, Οριοθέτηση και Διάρθρωση της Μελέτης

Σκοπός της μελέτης είναι να προσαρμόσει το ευρωπαϊκό πλαίσιο βιωσιμότητας στις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού κλάδου και να το μετατρέψει σε πρακτική, εφαρμόσιμη μεθοδολογία. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη επιχειρεί να καλύψει τα ερευνητικά κενά που αναδείχθηκαν στο **Υποκεφάλαιο 1.3**. Η προσαρμογή αποδίδεται στη συνέχεια με συνεκτικά διαγράμματα ροής, τα οποία καθοδηγούν τον σύμβουλο βιωσιμότητας ώστε να εκπονεί τη μεθοδολογία με ορθή σειρά και συνέπεια. Συνολικά, η μελέτη επιδιώκει να δημιουργήσει ένα διπλό αποτέλεσμα: αφενός ένα πλαίσιο-ροή που υποστηρίζει τον σύμβουλο στην ανάλυση, ιεράρχηση και ενσωμάτωση θεμάτων ESG και αφετέρου ένα απλό εργαλείο-πλατφόρμα που επιτρέπει στον ξενοδόχο να εφαρμόζει σταδιακά τις βελτιώσεις, να παρακολουθεί την πρόοδο και να ενισχύει τη στρατηγική του.

Η πλατφόρμα αυτή λειτουργεί ως εργαλείο παρακολούθησης, το οποίο ρυθμίζεται από τον σύμβουλο και προσαρμόζεται στις ανάγκες του ξενοδόχου. Χωρίς να απαιτείται η παρακολούθηση της μεθοδολογίας, ο ξενοδόχος καθοδηγείται με απλές οδηγίες, ειδοποιήσεις και προτάσεις βελτίωσης, παρακολουθεί την πρόοδο έναντι στόχων και εκδίδει τυποποιημένες αναφορές. Παράλληλα, η πλατφόρμα τον προετοιμάζει για αναγνωρισμένες πιστοποιήσεις, ενισχύοντας την αξιοπιστία και τη θέση του στην αγορά.

Η οριοθέτηση εστιάζει αποκλειστικά στο ευρωπαϊκό πλαίσιο, καλύπτει όλα τα βασικά επιχειρηματικά μοντέλα (ιδιοκτησία, μίσθωση, franchise, management) και το πλήρες εύρος των απαιτήσεων των τριών πυλώνων του ESG. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν υπάγονται υποχρεωτικά στη CSRD προβλέπεται προαιρετική διαδρομή με βάση το πρότυπο VSME.

Η εργασία δεν επικεντρώνεται σε τεχνική ανάπτυξη λογισμικού, καθώς προϋπόθεση για οποιαδήποτε τεχνική υλοποίηση αποτελεί η πλήρης κατανόηση και τεκμηρίωση του μεθοδολογικού πλαισίου. Στόχος είναι η παρουσίαση ενός λειτουργικού πρωτοτύπου διεπαφής της πλατφόρμας, μέσα από ενδεικτικές οθόνες και ροές που αποτυπώνουν τη μεθοδολογία ESG σε πρακτική μορφή. Η μεθοδολογία απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις με μεγαλύτερη δυναμικότητα όπου υπάρχουν ανεπτυγμένα πληροφοριακά συστήματα που επιτρέπουν την αυτοματοποιημένη συλλογή δεδομένων. Ωστόσο, μπορεί να εφαρμοστεί και σε μικρότερες μονάδες μέσω χειροκίνητων διαδικασιών. Εκτός πεδίου παραμένει η διαδικασία εξωτερικής διασφάλισης, καθώς δεν αποτελεί ευθύνη της παρούσας μεθοδολογίας. Η ευθύνη της μεθοδολογίας περιορίζεται στην ορθή και τεκμηριωμένη παράδοση των δεδομένων προς τον ανεξάρτητο φορέα, προκειμένου να καταστεί δυνατός ο μεταγενέστερος έλεγχος και η πιστοποίηση.

Η πορεία υλοποίησης του προτεινόμενου πλαισίου παρουσιάζεται συνοπτικά στο **Σχήμα 6**.

Σχήμα 6: Πορεία υλοποίησης του προτεινόμενου πλαισίου.

Για τη διευκόλυνση της πλοήγησης του αναγνώστη, η εργασία οργανώνεται σε έξι κεφάλαια που ακολουθούν μια λογική εξέλιξη από τη θεωρητική θεμελίωση έως την πρακτική εφαρμογή.

Το **Κεφάλαιο 2** παρουσιάζει τη μεθοδολογία, όπου αναλύεται πώς τα ευρωπαϊκά πρότυπα ESRS προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού κλάδου. Περιγράφονται αναλυτικά τα βήματα της διπλής υλικότητας, οι ελάχιστες απαιτήσεις γνωστοποίησης (MDRs) και οι αρχές της δέουσας επιμέλειας, ενώ καθορίζονται οι κανόνες τεκμηρίωσης και παρακολούθησης που συνθέτουν τη μεθοδολογική βάση της μελέτης.

Στο **Κεφάλαιο 3**, η μεθοδολογία μετατρέπεται σε οπτικοποιημένο εργαλείο μέσα από διαγράμματα ροής και διαδικασίες. Παρουσιάζεται η ενιαία ακολουθία ενεργειών που πρέπει να υλοποιεί ο σύμβουλος βιωσιμότητας, καθώς και τα παραδοτέα που απορρέουν από κάθε στάδιο.

Το **Κεφάλαιο 4** αφορά την παρουσίαση οθονών της πλατφόρμας ESG. Σε αυτό το σημείο η μεθοδολογία αποκτά πρακτική μορφή μέσω πρωτοτύπου διεπαφής, το οποίο περιλαμβάνει τις βασικές οθόνες και λειτουργικές ενότητες της προτεινόμενης πλατφόρμας. Παρουσιάζονται τα dashboards, οι προτάσεις στόχων και δράσεων, καθώς και τα τεκμήρια που υποστηρίζουν την παρακολούθηση της στρατηγικής ESG.

Το **Κεφάλαιο 5** περιλαμβάνει την εφαρμογή και συζήτηση, όπου αποδελτιώνονται οι συνομιλίες με στελέχη του ξενοδοχειακού κλάδου και αξιολογείται η χρησιμότητα της προτεινόμενης προσέγγισης.

Τέλος, το **Κεφάλαιο 6** παρουσιάζει τα συμπεράσματα και τη μελλοντική έρευνα, συνοψίζοντας τη συμβολή της μελέτης, αναδεικνύοντας τους περιορισμούς της και προτείνοντας επόμενα βήματα, όπως η ανάπτυξη ενός πιλοτικού πρωτοτύπου και η πιλοτική εφαρμογή του σε ξενοδοχειακές μονάδες.

2. Εξειδίκευση του Πλαισίου ESG στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Το Κεφάλαιο 2 εξειδικεύει τα ευρωπαϊκά πρότυπα και τα μετατρέπει σε εφαρμόσιμη μεθοδολογία προσαρμοσμένη στον ξενοδοχειακό κλάδο. Βασιζόμενο στα ερευνητικά κενά που εντοπίστηκαν στο **Υποκεφάλαιο 1.3**, στοχεύει να ενισχύσει την εφαρμογή των προτύπων στην πράξη, προσφέροντας συγκεκριμένες οδηγίες, δείκτες και διαδικασίες, έτσι ώστε οι απαιτήσεις γνωστοποίησης να γίνουν λειτουργικές και ρεαλιστικές για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία ακολουθεί μια διαδοχική λογική: ξεκινά με τη χαρτογράφηση της επιχείρησης και των ορίων ενοποίησής της, συνεχίζει με την εκπόνηση της διπλής υλικότητας και τον εντοπισμό ουσιωδών θεμάτων, ενσωματώνει τις απαιτήσεις γνωστοποιήσεων των ESRS και ακολουθεί η ποσοτικοποίησή τους μέσω τομεακών δεικτών, ενώ στη συνέχεια θεσπίζει εσωτερικούς ελέγχους και διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής διασφάλισης της πληρότητας των γνωστοποιήσεων. Η μεθοδολογία ολοκληρώνεται με την ενσωμάτωση των αρχών ESG στη στρατηγική λειτουργίας της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα υποβολής μιας αξιόπιστης δήλωσης βιωσιμότητας.

2.1 Ταξινόμηση Ξενοδοχειακού Επιχειρηματικού Μοντέλου

Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού πλαισίου ESG για τον ξενοδοχειακό κλάδο ξεκινά με την κατανόηση και την ταξινόμηση των διαφορετικών μορφών οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται η ιδιοκτησία και η διαχείριση μιας μονάδας καθορίζει σε σημαντικό βαθμό:

- Ποιος θεωρείται αρμόδιος και υπόχρεος για συμμόρφωση με το πλαίσιο CSRD και τα πρότυπα ESRS.
- Ποια τμήματα της αλυσίδας αξίας και ποια ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται στη διαδικασία αναφοράς.
- Ποια κατηγορία δεδομένων (Scope 1, 2 ή 3) πρέπει να αποτυπωθεί.
- Ποιες κοινωνικές και διακυβερνητικές ιδιαιτερότητες πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Για τον λόγο αυτό, η χαρτογράφηση και η ταξινόμηση αυτών των μοντέλων αποτελεί το πρώτο κρίσιμο βήμα της μεθοδολογίας.

2.1.1 Νομική Μορφή

Στον χώρο της φιλοξενίας συναντώνται διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία καθορίζουν το εύρος των υποχρεώσεων αναφοράς. Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει ως βασικές μορφές (Gujar, 2006):

- Την πλήρη ιδιοκτησία και διαχείριση από τον ίδιο φορέα

- Την μίσθωση ξενοδοχειακής μονάδας
- Την σύμβαση διαχείρισης, όπου η ιδιοκτησία και η λειτουργία ανήκουν σε διαφορετικούς φορείς
- Την δικαιόχρηση εμπορικού σήματος (franchise), όπου η εκμετάλλευση πραγματοποιείται υπό διεθνές ή τοπικό brand, με τον δικαιοπάροχο να καθορίζει πρότυπα λειτουργίας

Στην ευρωπαϊκή αγορά, πιο διαδεδομένα είναι η μίσθωση, η σύμβαση διαχείρισης και το franchise, με το τελευταίο να παρουσιάζει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια (Mccormack & Steen, 2024). Κάθε μορφή συνεπάγεται διαφορετικό υπόχρεο ως προς συμμόρφωση και διαφορετικές μεθοδολογικές απαιτήσεις σε σχέση με την αναφορά ESG.

Ο **Πίνακας 2** που ακολουθεί συνοψίζει τα βασικά αυτά στοιχεία και αποτελεί τη βάση για τη συνέχεια της μεθοδολογίας (GHG Protocol, 2023; Hilton, 2020a; Mccormack & Steen, 2024).

Νομική Μορφή	**Μεθοδολογικές Ιδιαιτερότητες και Απαιτήσεις Δεδομένων**
Πλήρης Ιδιοκτησία και Διαχείριση	• **Υπόχρεος:** Ο ιδιοκτήτης, καθώς έχει τον πλήρη έλεγχο της μονάδας. • **Scopes:** i. Scope 1 & 2: Καταγραφή όλων των άμεσων εκπομπών και των έμμεσων από αγοραζόμενη ενέργεια. ii. Σχετικό Scope 3: Καταγραφή όλων των ουσιωδών έμμεσων εκπομπών στην αλυσίδα αξίας (σύμφωνα με το GHG Protocol). • **Δεδομένα & Πρόσβαση:** Άμεση πρόσβαση σε λογαριασμούς κατανάλωσης και μετρητές πόρων. Δυνατότητα εγκατάστασης πρόσθετων μετρητών, περιορίζοντας την ανάγκη εκτιμήσεων. • **Συμβατικές Ρήτρες:** Συμβάσεις με προμηθευτές περιλαμβάνουν όρους για παροχή αξιόπιστων δεδομένων ESG (ιδίως Scope 3). • **Κοινωνική Διάσταση:** Το προσωπικό απασχολείται απευθείας από την επιχείρηση, διασφαλίζοντας ενιαία εφαρμογή πολιτικών για εργασιακές συνθήκες, μισθούς, υγεία-ασφάλεια, εκπαίδευση και ποικιλομορφία. • **Διακυβέρνηση:** Απλή και εσωτερική. Ο ιδιοκτήτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις ESG, με σαφείς γραμμές ευθύνης για τη στρατηγική βιωσιμότητας.

Μίσθωση	• **Υπόχρεος:** Ο μισθωτής αναφέρει την ESG απόδοση της λειτουργίας του. Ο ιδιοκτήτης δεν καταγράφει Scope 1 & 2 του μισθωτή, αφού δεν έχει επιχειρησιακό έλεγχο. • **Scopes:** i. Scope 1 & 2 (Μισθωτή): Εκπομπές από δραστηριότητα στον μισθωμένο χώρο. Αν οι λογαριασμοί είναι στο όνομα του ιδιοκτήτη, απαιτείται εκτίμηση ή συμβατική ρύθμιση. ii. Σχετικό Scope 3 (Μισθωτή): Έμμεσες εκπομπές από προμήθειες, απορρίμματα, μετακινήσεις. iii. Σχετικό Scope 3 (Ιδιοκτήτη): Αν έχει υποχρέωση αναφοράς, περιλαμβάνει τις εκπομπές του μισθωτή στα Downstream leased assets. • **Δεδομένα & Πρόσβαση:** Ο μισθωτής εξασφαλίζει πρόσβαση σε στοιχεία κατανάλωσης μέσω ρητών ρητρών ή υπομετρητών. Έτσι επιτυγχάνεται ακρίβεια και όχι εκτιμήσεις. • **Συμβατικές Ρήτρες:** Ρήτρες βιωσιμότητας ενισχύουν τη συνεργασία (παροχή δεδομένων, ενεργειακές αναβαθμίσεις, δίκαιη κατανομή κόστους–οφέλους). Ο μισθωτής μπορεί να απαιτεί αξιόπιστα στοιχεία ESG και από τους προμηθευτές του. • **Κοινωνική Διάσταση:** Το προσωπικό υπάγεται στον μισθωτή, που φέρει την πλήρη ευθύνη για εργασιακές πολιτικές και κοινωνικές υποχρεώσεις. • **Διακυβέρνηση:** Ο ιδιοκτήτης διατηρεί τον έλεγχο του ακινήτου. Συχνά προκύπτουν συγκρούσεις κινήτρων (οφέλη στον μισθωτή, κόστος στον ιδιοκτήτη).
Σύμβαση Διαχείρισης	• **Υπόχρεος:** Αυτός που έχει τον λειτουργικό έλεγχο (συνήθως ο διαχειριστής). Ο ιδιοκτήτης μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία στις δικές του αναφορές αν ασκεί οικονομικό έλεγχο. • **Scopes:** i. Scope 1 & 2 (Διαχειριστής): Εκπομπές από την καθημερινή λειτουργία της μονάδας. ii. Σχετικό Scope 3 (Ιδιοκτήτη χωρίς λειτουργικό έλεγχο): Οι εκπομπές καταγράφονται στο Scope 3, με διευκρίνιση ότι περιλαμβάνονται ήδη στα Scope 1 & 2 του διαχειριστή (για αποφυγή διπλής καταγραφής). • **Δεδομένα & Πρόσβαση:** Ο διαχειριστής έχει πρόσβαση σε μετρητές και στοιχεία κατανάλωσης, τα οποία κοινοποιεί στον ιδιοκτήτη για ενσωμάτωση στην ESG αναφορά του. • **Συμβατικές Ρήτρες:** Το συμβόλαιο ορίζει τις υποχρεώσεις σε θέματα βιωσιμότητας. Ο διαχειριστής παρέχει δεδομένα ESG και εφαρμόζει

	τις πολιτικές του ιδιοκτήτη, ενώ ο ιδιοκτήτης εγκρίνει και χρηματοδοτεί βιώσιμες επενδύσεις. • **Κοινωνική Διάσταση:** Το προσωπικό μπορεί να ανήκει είτε στον διαχειριστή είτε στον ιδιοκτήτη. Απαιτείται συντονισμός ώστε οι κοινωνικές πολιτικές (εκπαίδευση, ασφάλεια, ποικιλομορφία) να εφαρμόζονται ενιαία. • **Διακυβέρνηση:** Διπλή δομή ευθύνης: ο ιδιοκτήτης διατηρεί κυριότητα και εποπτεία, ο διαχειριστής τον έλεγχο λειτουργίας. Οι ρόλοι ESG πρέπει να αποσαφηνίζονται για αποφυγή επικαλύψεων.
Franchise	• **Υπόχρεος:** Ο δικαιοδόχος (franchisee), δηλαδή η τοπική εταιρεία που λειτουργεί τη μονάδα. • **Scopes:** i. Scope 1 & 2 (Franchisee - Τοπική Μονάδα): Εκπομπές από καύσιμα και ηλεκτρική ενέργεια της μονάδας. ii. Σχετικό Scope 3 (Franchisee - Τοπική Μονάδα): Έμμεσες εκπομπές από προμήθειες, απορρίμματα, μεταφορές προσωπικού/πελατών. iii. Σχετικό Scope 3 (Franchisor - Μητρική Εταιρεία): Συγκεντρώνει τις εκπομπές των δικαιοδόχων στο Scope 3, ώστε να αποτυπώνεται το συνολικό αποτύπωμα του δικτύου. • **Δεδομένα & Πρόσβαση:** Ο δικαιοπάροχος παρέχει κοινά εργαλεία/λογισμικό για ομοιόμορφη καταγραφή. Οι δικαιοδόχοι συλλέγουν και υποβάλλουν δεδομένα (ενέργεια, νερό, απόβλητα) σε τακτά διαστήματα. • **Συμβατικές Ρήτρες:** Οι συμφωνίες περιλαμβάνουν στόχους ESG (π.χ. μείωση κατανάλωσης, ανακύκλωση, υπεύθυνες προμήθειες). Ο δικαιοπάροχος παρακολουθεί και συγκρίνει επιδόσεις, επιβραβεύει βέλτιστες πρακτικές και διασφαλίζει ενιαία εφαρμογή. • **Κοινωνική Διάσταση:** Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται από τον δικαιοδόχο. Ο δικαιοπάροχος θέτει κατευθυντήριες γραμμές (εκπαίδευση, ποικιλομορφία, συμμετοχή σε δράσεις), ενώ μέσω ελέγχων εξασφαλίζει την εφαρμογή τους. • **Διακυβέρνηση:** Ο δικαιοπάροχος καθορίζει το γενικό πλαίσιο και τα πρότυπα του brand. Ο δικαιοδόχος φέρει την ευθύνη καθημερινής συμμόρφωσης. Η διακυβέρνηση ισορροπεί ανάμεσα στην κεντρική καθοδήγηση της μητρικής και την τοπική ευθύνη της μονάδας.

	• **Σημείωση Ενοποίησης (Θυγατρικές & Όμιλοι εκτός Ε.Ε.):** i. Αν θυγατρική καλύπτεται πλήρως από ενοποιημένη έκθεση της μητρικής (CSRD/ESRS), απαλλάσσεται από αυτοτελή αναφορά. ii. Για ομίλους εκτός Ε.Ε. με δραστηριότητες στην Ε.Ε. (άρθρο 40α CSRD), απαιτείται δημοσίευση ισοδύναμης παγκόσμιας ενοποιημένης έκθεσης· αν δεν υπάρχει, οι θυγατρικές αναφέρουν ξεχωριστά.

Πίνακας 2: Νομικές μορφές και υποχρεώσεις CSRD στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Ο ακριβής προσδιορισμός του έτους έναρξης υποχρέωσης δημοσιοποίησης και των σχετικών κριτηρίων μεγέθους παρουσιάστηκε στο **Υποκεφάλαιο 1.1.3.**

Ο συγκριτικός πίνακας δείχνει με τις διαφορετικές νομικές μορφές λειτουργίας και τις αντίστοιχες μεθοδολογικές τους ιδιαιτερότητες. Η ταξινόμηση αυτή αποτελεί τη βάση για την εφαρμογή της διπλής υλικότητας και για τη χαρτογράφηση των ελάχιστων απαιτήσεων γνωστοποίησης που αναπτύσσονται στα επόμενα στάδια της μεθοδολογίας.

2.1.2 Προαιρετική Αναφορά Βιωσιμότητας

Παρά την ανάπτυξη των διεθνών μοντέλων franchise και συμβάσεων διαχείρισης, η ευρωπαϊκή ξενοδοχειακή αγορά εξακολουθεί να κυριαρχείται από μικρομεσαίες ανεξάρτητες μονάδες που δεν υπάγονται στις υποχρεώσεις λογοδοσίας της CSRD (Hotrec, 2024). Το γεγονός αυτό ενισχύει τη σημασία ύπαρξης προαιρετικών και απλουστευμένων πλαισίων αναφοράς για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν τη φήμη, τη διαφάνεια και τις σχέσεις τους με επενδυτές και συνεργάτες.

Για τις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες, η επιλογή προαιρετικής αναφοράς βιωσιμότητας δεν συνιστά απλώς μια επιπλέον υποχρέωση, αλλά εργαλείο στρατηγικής διαφοροποίησης. Η προτεινόμενη μεθοδολογία εισηγείται την αξιολόγηση της αξία της αναφοράς μέσω τριών αξόνων (Green Destinations, 2024):

- **Αγορά και Πελάτες:** Οι ταξιδιώτες γίνονται ολοένα πιο ευαισθητοποιημένοι σε θέματα βιωσιμότητας. Το 80% δηλώνει ότι θεωρεί σημαντικό να ταξιδεύει πιο υπεύθυνα, ενώ το 74% πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δράσουν άμεσα. Η προαιρετική αναφορά δίνει στις μονάδες τη δυνατότητα να επικοινωνούν με διαφάνεια τις πρακτικές τους, ενισχύοντας την εικόνα τους σε μια αγορά που στρέφεται σε «πράσινες» επιλογές.

- **Επενδύσεις και Συνεργασίες:** Η βιωσιμότητα έχει καταστεί βασικό κριτήριο χρηματοδότησης, με το 95% των επενδυτών να εξετάζουν βιώσιμες επιλογές στο χαρτοφυλάκιό τους. Τα περιουσιακά στοιχεία που ευθυγραμμίζονται με ESG εκτιμώνται ότι ξεπερνούν τα 35.3 τρισεκατομμύρια δολάρια.

- **Λειτουργικά και Περιβαλλοντικά Οφέλη:** Στατιστικά, τα πιστοποιημένα ξενοδοχεία καταγράφουν 10% χαμηλότερες εκπομπές άνθρακα, 15% χαμηλότερη κατανάλωση νερού και 24% μικρότερο όγκο αποβλήτων. Η προαιρετική αναφορά λειτουργεί ως πλαίσιο που βοηθά ακόμη και τις μικρότερες μονάδες να θέτουν στόχους και να μετρούν βελτιώσεις, μειώνοντας κόστη και αυξάνοντας την αποδοτικότητα.

Για τον λόγο αυτό, η μεθοδολογία προβλέπει εναλλακτική διαδρομή συμμόρφωσης μέσω του προαιρετικού προτύπου VSME, το οποίο λειτουργεί ως «ελαφρύτερο» πλαίσιο αναφοράς (CSR Tools, 2025; EFRAG, 2024c; European Commission, 2025a, 2025b). Το VSME δεν αποτελεί κανονιστική υποχρέωση της CSRD, αλλά έχει αναπτυχθεί από την EFRAG σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως εθελοντικό πλαίσιο αναφοράς για ΜΜΕ που δεν καλύπτονται από το CSRD. Τα δύο επίπεδα του προτύπου είναι:

- **Βασικό Μοντέλο Αναφοράς**
    i. Σκοπός: Εισαγωγή στη διαδικασία και ελάχιστη διαφάνεια, με χαμηλό διοικητικό βάρος.
    ii. Πεδίο: Βασικές θεματικές Περιβάλλον–Κοινωνία–Διακυβέρνηση, σε υψηλό επίπεδο.
    iii. Δεδομένα: Περιορισμένο σύνολο δεικτών και σύντομες ποιοτικές περιγραφές, με χρήση εκτιμήσεων βάσει της αρχής της αναλογικότητας.
    iv. Διακυβέρνηση: Ορισμός υπεύθυνου, απλές πολιτικές και βασικές διαδικασίες συλλογής στοιχείων.
    v. Αλυσίδα αξίας: Εστίαση κυρίως στις δραστηριότητες της μονάδας.
    vi. Διασφάλιση: Δεν απαιτείται εξωτερική διασφάλιση στα πρώτα έτη.

- **Εκτεταμένο Μοντέλο Αναφοράς**
    i. Σκοπός: Ενισχυμένη αξιοπιστία προς τρίτους και προετοιμασία για ευθυγράμμιση με ESRS.
    ii. Πεδίο: Διευρυμένες θεματικές Περιβάλλον–Κοινωνία–Διακυβέρνηση με πιο ουσιαστική ανάλυση κινδύνων και ευκαιριών.
    iii. Δεδομένα: Πληρέστερο σύνολο δεικτών, πλήρης αποτύπωση Scope 1 & 2 και επιλεγμένες κατηγορίες Scope 3, με αναλογική εφαρμογή.
    iv. Διακυβέρνηση: Σαφής κατανομή ρόλων και ελέγχων, πιο ώριμες διαδικασίες τεκμηρίωσης.
    v. Αλυσίδα αξίας: Κάλυψη βασικών κρίκων της αλυσίδας, σε εύλογα διαθέσιμο εύρος.
    vi. Διασφάλιση: Δυνατότητα προαιρετικής εξωτερικής διασφάλισης.

Ποιο μοντέλο είναι καταλληλότερο για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση εξαρτάται από τους διαθέσιμους πόρους, την ωριμότητα των δεδομένων και τις προσδοκίες τρίτων. Όταν δεν υπάρχει νομική υποχρέωση και οι πόροι είναι περιορισμένοι, ενδείκνυται το βασικό VSME. Αντίθετα, όταν υπάρχουν απαιτήσεις από συνεργάτες ή χρηματοδότες, συνίσταται το εκτεταμένο VSME. Και στις δύο περιπτώσεις εφαρμόζεται η ίδια λογική: οριοθέτηση,

βασική χαρτογράφηση ουσιωδών θεμάτων (χωρίς υποχρεωτική διπλή υλικότητα, όπως ισχύει στο CSRD), υπεύθυνος και βασικές πολιτικές, δείκτες απόδοσης (KPI) και σύντομη ετήσια αναφορά.

2.1.3 Οριοθέτηση Αλυσίδας Αξίας και Ενδιαφερομένων Μερών

Η χαρτογράφηση της αλυσίδας αξίας αποτελεί κρίσιμο στάδιο αναγνώρισης της διπλής υλικότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Μεθοδολογική αφετηρία είναι το κλασικό μοντέλο του Porter, το οποίο έχει προσαρμοστεί για τον ξενοδοχειακό κλάδο σε προηγούμενες μελέτες (DataSagar, 2022; The Business Model Analyst, 2025).

Οι βασικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας ενός ξενοδοχείου είναι οι εξής:

- **Εισερχόμενη Εφοδιαστική:** Παραλαβή, αποθήκευση και διανομή προμηθειών (τρόφιμα, ποτά, λινά, καθαριστικά).
- **Λειτουργίες:** Καθημερινή λειτουργία δωματίων, κοινόχρηστων χώρων, εστίασης, συντήρηση και διαχείριση εγκαταστάσεων.
- **Παράδοση Υπηρεσιών:** Παροχή της εμπειρίας φιλοξενίας προς τον επισκέπτη (check-in/out, room service, κρατήσεις δραστηριοτήτων).
- **Μάρκετινγκ και Πωλήσεις:** Προώθηση και διάθεση μέσω ιδιόκτητων καναλιών, OTA και πρακτόρων.
- **Εξυπηρέτηση Πελατών:** Συνεχής υποστήριξη κατά τη διαμονή, άμεση επίλυση θεμάτων, διαχείριση παραπόνων και μέτρηση ικανοποίησης.
- **Εξειδικευμένες Λειτουργίες:** Πρόσθετες υπηρεσίες όπως καζίνο, θεματικά πάρκα, spa, MICE και γήπεδα γκολφ.

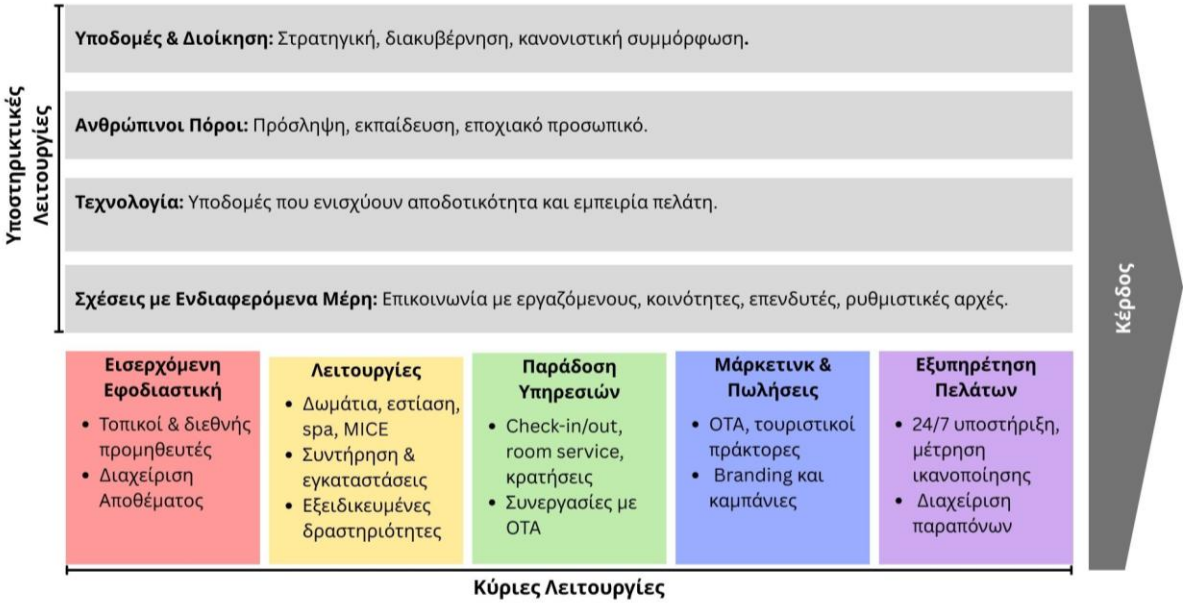
Η ανάλυση επεκτείνεται πέρα από τις κύριες λειτουργίες ώστε να καλύπτει και τις ουσιώδεις επιπτώσεις στην ανάντη και κατάντη αλυσίδα αξίας (Astawa et al., 2020).

- **Ανάντη:** Εργολάβοι (πλυντήρια, καθαριότητα, τεχνικές υπηρεσίες), κατασκευή και ανακαινίσεις εγκαταστάσεων, μετακινήσεις προσωπικού και επαγγελματικά ταξίδια.
- **Κατάντη:** Μετακινήσεις και δραστηριότητες επισκεπτών, συνεργασίες με τουριστικούς παρόχους και OTA, συνεργαζόμενες μονάδες και διαχείριση απόβλητων προϊόντων και συσκευασιών.

Στο στάδιο οριοθέτησης εντοπίζονται και τα ενδιαφερόμενα μέρη με διάκριση μεταξύ δικαιούχων δικαιωμάτων και χρηστών πληροφόρησης:

- **Δικαιούχοι δικαιωμάτων:** Εργαζόμενοι (μόνιμοι, εποχικοί, εργολαβικοί), τοπικές κοινότητες, επισκέπτες/πελάτες, προμηθευτές και εργολάβοι.
- **Χρήστες πληροφόρησης:** Επενδυτές, τράπεζες, τουριστικοί πράκτορες και πλατφόρμες κρατήσεων, φορείς πιστοποίησης και ρυθμιστικές αρχές.

Ο παραπάνω κατάλογος λειτουργεί ως οδηγός ελέγχου, καθώς σε κάθε ξενοδοχείο εξετάζεται ποιοι κρίκοι και ποια ενδιαφερόμενα μέρη είναι πράγματι παρόντα, ώστε να τροφοδοτήσουν με πληρότητα την ανάλυση διπλής υλικότητας. Στο **Σχήμα 7** αποτυπώνεται η προσαρμογή του μοντέλου αλυσίδας αξίας του Porter στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενσωματώνοντας τόσο τις κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες όσο και τις σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη.



Σχήμα 7: Οριοθέτηση αλυσίδας αξίας στον ξενοδοχειακό κλάδο

2.1.4 Στρατηγική Διακυβέρνηση ESG

Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση προϋποθέτει σαφείς ρόλους και ευθύνες στο οργανόγραμμα. Είναι κρίσιμο κάθε κρίκος, από το διοικητικό συμβούλιο έως τις επιμέρους λειτουργίες, να γνωρίζει ποιος αποφασίζει, ποιος υλοποιεί, ποιος παρακολουθεί και ποιος ελέγχει.

Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι:

- Σε μικρότερες μονάδες, το διοικητικό συμβούλιο ή ο ιδιοκτήτης αποτελούν το κύριο όργανο εποπτείας (Harvard Law School, 2021).
- Σε ώριμους ομίλους, η ευθύνη κατανέμεται σε υφιστάμενες επιτροπές ή συνδυασμό αυτών (KPMG, 2024).
- Σε πολυεθνικές ή πολυμετοχικές αλυσίδες παρατηρείται αυξανόμενη τάση για δημιουργία αυτόνομης επιτροπής ESG (KPMG, 2024).

Η επιλογή του κατάλληλου σχήματος εποπτείας εξαρτάται από το μέγεθος και το επιχειρηματικό μοντέλο. Σε κάθε περίπτωση, παρατηρείται αυξανόμενη τάση για τη

δημιουργία ενός **συμβουλίου ESG**, στο οποίο συμμετέχουν η ανώτατη διοίκηση και εκπρόσωποι βασικών λειτουργιών. Οι βασικές του αρμοδιότητες περιλαμβάνουν:

- Έγκριση πολιτικών και στόχων βιωσιμότητας.
- Αξιολόγηση κόστους–οφέλους για δράσεις ESG.
- Κατανομή ευθυνών ώστε η στρατηγική βιωσιμότητας να ενσωματώνεται λειτουργικά σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης.

Η θεσμική κατοχύρωση των αρμοδιοτήτων του συμβουλίου είναι κρίσιμη, καθώς τα πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν ρητή αποτύπωση του ποιος στο διοικητικό συμβούλιο έχει την εποπτεία ESG θεμάτων και πώς κατανέμονται οι ευθύνες σε διοικητικές επιτροπές (Harvard Law School, 2021). Έρευνες δείχνουν ότι η σαφής κατανομή ρόλων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας, με το 82% των οργανισμών να σχεδιάζει αναδιάρθρωση δομών για μεγαλύτερη ευθυγράμμιση (KPMG, 2024b). Οι αρμοδιότητες αυτές, όπως θα αναλυθεί σε επόμενα κεφάλαια, συνδέονται και με την υποχρέωση συνεργασίας με εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές για τη διασφάλιση των ESG δεδομένων.

Η αποσαφήνιση ρόλων αποτρέπει επικαλύψεις και κενά στη διαχείριση. Ένα από τα πιο χρησιμοποιούμενα στην πράξη εργαλεία είναι η μεθοδολογία RACI:

- **Responsible (R):** Ποιοι έχουν την επιχειρησιακή ευθύνη υλοποίησης.
- **Accountable (A):** Ποιοι φέρουν την τελική λογοδοσία.
- **Consulted (C):** Ποιοι παρέχουν εξειδικευμένη γνώση.
- **Informed (I):** Ποιοι ενημερώνονται για την πρόοδο και τα αποτελέσματα.

Η χρήση RACI εξασφαλίζει ότι κάθε πολιτική, δράση, δείκτης ή στόχος συνοδεύεται από σαφή κατανομή ευθυνών, μειώνοντας τον κίνδυνο επικαλύψεων ή ασάφειας (KPMG, 2024). Η σύνδεση αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα ESRS προβλέπουν ότι κάθε ουσιώδες θέμα πρέπει να παρουσιάζεται με ελάχιστες γνωστοποιήσεις MDRs. Επομένως, η ανάπτυξη ενός RACI πίνακα ανά κατηγορία MDRs επιτρέπει στη διακυβέρνηση ESG να είναι όχι μόνο λειτουργική αλλά και πλήρως ευθυγραμμισμένη με τις κανονιστικές απαιτήσεις.

2.2 Προσδιορισμός Ουσιωδών Θεμάτων μέσω της Διπλής Υλικότητας

Η διπλή υλικότητα αποτελεί τον θεμέλιο λίθο κάθε πλαισίου ESG, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό των θεμάτων που έχουν πραγματική σημασία τόσο για την κοινωνία και το περιβάλλον όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Δεν περιορίζεται σε μια τυπική καταγραφή, αλλά λειτουργεί ως στρατηγικό εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις περιοχές που απαιτούν βελτίωση, καθώς και εκείνες όπου διαθέτουν συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Στο πλαίσιο του ξενοδοχειακού κλάδου, η μεθοδολογία χρειάζεται να προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες λειτουργικές και τοπικές συνθήκες, ώστε τα αποτελέσματά της να είναι ουσιαστικά και εφαρμόσιμα. Παράλληλα, η διαδικασία προσφέρει το αναγκαίο υπόβαθρο για τη σύνδεση των ουσιωδών θεμάτων με τις γνωστοποιήσεις και για τη χάραξη στοχευμένων στρατηγικών ESG.

2.2.1 Ανάπτυξη Εκτεταμένου Καταλόγου Θεμάτων

Η διαδικασία διπλής υλικότητας ξεκινά με τη σύνταξη ενός εκτεταμένου καταλόγου ESG θεμάτων, ο οποίος λειτουργεί ως αφετηρία όλων των πιθανών θεματικών προς αξιολόγηση. Στόχος είναι η πλήρης καταγραφή πιθανών επιπτώσεων, κινδύνων και ευκαιριών που συνδέονται με τη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ώστε να μην παραλειφθεί κανένα ουσιαστικό ζήτημα.

Αρχικά, ο κατάλογος στηρίζεται στα πρότυπα ESRS, τα οποία καλύπτουν τους τρεις βασικούς πυλώνες: Περιβάλλον (E1–E5), Κοινωνία (S1–S4) και Διακυβέρνηση (G1). Στη συνέχεια, προσαρμόζεται ειδικά για τον ξενοδοχειακό κλάδο και εμπλουτίζεται με ζητήματα που αντανακλούν τις ιδιαιτερότητες της φιλοξενίας, λαμβάνοντας υπόψη την αλυσίδα αξίας και τα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο **Πίνακας 3** που ακολουθεί παρουσιάζει έναν ενδεικτικό κατάλογο ESG θεμάτων προσαρμοσμένο στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ο κατάλογος λειτουργεί ως αφετηρία για την αξιολόγηση της ουσιαστικότητας, σύμφωνα με το πλαίσιο διπλής υλικότητας των ESRS και ενισχύεται με αναφορές από άλλα διεθνή πρότυπα (EFRAG, 2024b; GRI, n.d.; SASB, 2025; WSHA, 2024b).

Πυλώνας	Μακρύς Κατάλογος
Περιβάλλον	• **Διαχείριση Ενέργειας & Εκπομπών Άνθρακα (E1)** Ενεργειακή απόδοση κτιρίων/εξοπλισμού, ένταση ενέργειας (κατανάλωση ανά δωμάτιο/επισκέπτη), μείγμα ενέργειας και χρήση ΑΠΕ, διαχείριση ψυκτικών ουσιών, στόχοι μείωσης GHG και net-zero. • **Προσαρμογή & Ανθεκτικότητα στην Κλιματική Αλλαγή (E1)** Αξιολόγηση φυσικών και μεταβατικών κινδύνων με ανάλυση σεναρίων, σχέδια προσαρμογής, εφεδρικές υποδομές, ασφαλιστική κάλυψη. • **Ρύπανση & Βλαβερές Ουσίες (E2)** Ασφαλής χρήση, αποθήκευση, υποκατάσταση επικίνδυνων ουσιών, έλεγχος ρύπανσης αέρα/νερού/εδάφους (μη GHG), διαχείριση ουσιών ανησυχίας (SVHC), αναφορά ποσοτήτων ρύπων σε μονάδες μάζας.

	• **Υδάτινοι Πόροι (E3)** Μέτρηση και μείωση κατανάλωσης, αποδοτικός υδραυλικός εξοπλισμός, επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση γκρίζου νερού, επεξεργασία και απορρίψεις λυμάτων. • **Βιοποικιλότητα & Οικοσυστήματα (E4)** Αποφυγή επεμβάσεων σε προστατευόμενες περιοχές, σχέδια διατήρησης/αποκατάστασης, χρήση κατάλληλων ειδών στον περιβάλλοντα χώρο, υπεύθυνες δραστηριότητες επισκεπτών. • **Απόβλητα, Πόροι & Κυκλική Οικονομία (E5)** Μείωση πλαστικών και συσκευασιών, ανακύκλωση, κομποστοποίηση υπολειμμάτων F&B, στόχοι zero waste, ιχνηλάτηση εισροών και εκροών πόρων και προϊόντων. • **Βιώσιμη Προμήθεια & Τοπικό Sourcing (E5/S2/G1)** Κριτήρια κυκλικής και οικολογικής προμήθειας, μείωση συσκευασιών, προτιμήσεις σε τοπικούς/πιστοποιημένους προμηθευτές, ενσωμάτωση ρητρών ESG και δίκαιων πρακτικών σε συμβάσεις και διαδικασίες πληρωμών. • **Αειφόρος Σχεδιασμός Κτιρίων & Πιστοποιήσεις (E1/E3/E5)** Βιοκλιματικός σχεδιασμός, υλικά χαμηλού αποτυπώματος, τρίτες πιστοποιήσεις, προγράμματα ενεργειακής και υδατικής αναβάθμισης.
Κοινωνία	• **Δίκαιες Εργασιακές Πρακτικές & Αμοιβές (S1)** Αξιοπρεπείς μισθοί, ασφαλής/σταθερή απασχόληση, ωράρια και work-life balance, κοινωνικός διάλογος και συλλογικές διαπραγματεύσεις, ισότητα αμοιβών, δείκτες υγείας και ασφάλειας. • **Υγεία, Ασφάλεια & Ευημερία Εργαζομένων (S1)** Σύστημα H&S, μέσα ατομικής προστασίας, εκπαίδευση, εργονομία, ψυχική υγεία και ευημερία, στόχοι μείωσης ατυχημάτων. • **Εκπαίδευση, Ανάπτυξη & Ένταξη Προσωπικού (S1)** Ώρες και κάλυψη εκπαίδευσης, αξιολογήσεις δεξιοτήτων, ένταξη ατόμων με αναπηρία, πολιτικές κατά βίας/παρενόχλησης, ποικιλομορφία. • **Εργασιακά Δικαιώματα στην Εφοδιαστική Αλυσίδα (S2)** Κώδικας προμηθευτών, δέουσα επιμέλεια, απαγόρευση παιδικής και καταναγκαστικής εργασίας, διαβούλευση & μηχανισμοί καταγγελιών.

	• **Σχέσεις με Τοπική Κοινωνία & Πολιτιστική Κληρονομιά (S3)** Οικονομικά, κοινωνικά και πολιτιστικά δικαιώματα κοινοτήτων, επιπτώσεις σε γη, ασφάλεια και ύδρευση, δικαιώματα ιθαγενών, σεβασμός και ανάδειξη πολιτιστικής κληρονομιάς. • **Ανθρώπινα Δικαιώματα & Καταπολέμηση Εμπορίας Ανθρώπων (S1/S2/S3)** Πολιτική ανθρωπίνων δικαιωμάτων, εκπαίδευση προσωπικού, διενέργεια δέουσας επιμέλειας σε εργολάβους και προμηθευτές, συνεργασία με αρχές και ΜΚΟ. • **Υγεία & Ασφάλεια Πελατών (S4)** HACCP και υγιεινή F&B, πυρασφάλεια και σχέδια εκτάκτου ανάγκης, ασφάλεια εγκαταστάσεων, μέτρα για υγειονομικές κρίσεις, προστασία επισκεπτών. • **Προστασία Δεδομένων & Ιδιωτικότητα Πελατών (S4)** Συμμόρφωση GDPR, κυβερνοασφάλεια, εκπαίδευση προσωπικού, σχέδιο απόκρισης σε περιστατικά, σεβασμός ιδιωτικότητας κατά την διαμονή. • **Προσβασιμότητα & Συμπερίληψη Πελατών (S4)** Μη διάκριση, ίση πρόσβαση σε υπηρεσίες, αρχιτεκτονική χωρίς φραγμούς, υποδομές για άτομα με ειδικές ανάγκες, οπτικοακουστικές ειδοποιήσεις.
Διακυβέρνηση	• **Επιχειρηματική Ηθική & Αντί-Διαφθορά (G1)** Κώδικας δεοντολογίας και κουλτούρα ακεραιότητας, πολιτικές κατά της διαφθοράς και δωροδοκίας, προστασία καταγγελλόντων, προγράμματα εκπαίδευσης, καταγραφή επιβεβαιωμένων περιστατικών και σχετικών κυρώσεων. • **Διακυβέρνηση Βιωσιμότητας & Ενσωμάτωση ESG (G1)** Επιτροπή ή αρμοδιότητες ESG στο διοικητικό συμβούλιο, ενσωμάτωση ESG στη στρατηγική, σύνδεση αμοιβών με ESG στόχους, ύπαρξη εσωτερικών ελέγχων. • **Νομική Συμμόρφωση & Διαχείριση Κινδύνων (G1)** Διαδικασίες αναγνώρισης και αξιολόγησης ουσιωδών επιπτώσεων, κινδύνων και ευκαιριών, καθώς και εσωτερικοί έλεγχοι και δικλίδες ποιότητας για τη βιωσιμότητα και την αναφορά. • **Διαχείριση Προμηθειών & Συνεργασιών (G1)**

	Δίκαιες πρακτικές πληρωμών, ενσωμάτωση ESG στις συμβάσεις, αξιολόγηση προμηθευτών, γνωστοποιήσεις για τυπικούς όρους πληρωμών. • **Συμμετοχή Ενδιαφερομένων & Διαφάνεια (G1)** Διάλογος με ενδιαφερόμενα μέρη, δημοσίευση εκθέσεων ESG, εξωτερική διασφάλιση, αποφυγή πρακτικών greenwashing. • **Πολιτική Συμμετοχή & Λόμπινγκ (G1)** Χρηματικές συνεισφορές, κύρια θέματα άσκησης επιρροής και θέσεις της εταιρείας, εποπτεία από τα όργανα διοίκησης, εγγραφές σε μητρώα διαφάνειας. • **Ευημερία Ζώων & Ηθική Χρήση Πόρων (G1)** Υπεύθυνη προμήθεια ζωικών προϊόντων, αποφυγή εκμετάλλευσης ζώων για ψυχαγωγία, συνεργασία με προμηθευτές που πληρούν πρότυπα ευζωίας.

Πίνακας 3: Εκτεταμένος κατάλογος ESG θεμάτων, βάσει των ESRS και των ιδιαιτεροτήτων του ξενοδοχειακού κλάδου

Πέραν του γενικού πλαισίου ESRS, ο κατάλογος συμπληρώνεται με εθνικές και τοπικές ιδιαιτερότητες που η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ως ουσιώδεις για τον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα στοιχεία αυτά λειτουργούν ως συμπληρωματικές προσθήκες, διευρύνοντας το φάσμα θεμάτων που λαμβάνονται υπόψη στη διπλή υλικότητα:

- **Εθνικές εξειδικεύσεις (G1)** (Anderson & Hurley, 2021): Ορισμένα κράτη-μέλη έχουν θεσπίσει πρόσθετες απαιτήσεις πέραν της CSRD, όπως υποχρεωτικές εκθέσεις ESG για μη εισηγμένες εταιρείες, υποχρεώσεις δέουσας επιμέλειας στην εφοδιαστική αλυσίδα ή αυξημένη εποπτεία από εθνικές αρχές. Στη μεθοδολογία, οι εξειδικεύσεις αυτές καταγράφονται συστηματικά και ενσωματώνονται στον κατάλογο θεμάτων, ώστε η επιχείρηση να καλύπτει τόσο τις απαιτήσεις του ευρωπαϊκού πλαισίου όσο και τις πρόσθετες υποχρεώσεις του εθνικού δικαίου.
- **Τοπικές ιδιαιτερότητες φυσικών πόρων (E3/E5)** (Michailidou A V et al., 2015): Οι νησιωτικές επιχειρήσεις, με εξάρτηση από περιορισμένους υδάτινους πόρους, απαιτούν την παρακολούθηση ειδικών δεικτών, όπως κατανάλωση νερού ανά επισκέπτη, συστήματα επαναχρησιμοποίησης και παρακολούθηση δεικτών διαχείρισης αποβλήτων.
- **Εποχικότητα (E1/E3/E5)** (Steiger et al., 2023): Οι έντονες διακυμάνσεις στη ζήτηση καθιστούν αναγκαία την ανάλυση σε τακτική βάση, καθώς οι ετήσιες αναφορές ενδέχεται να αποκρύπτουν τις περιβαλλοντικές πιέσεις των περιόδων αιχμή.
- **Κοινωνικές πιέσεις (S2/S3)** (Koens et al., 2018): Η υπερσυγκέντρωση τουρισμού σε μικρές κοινότητες αυξάνει το κόστος ζωής, εντείνει τον ανταγωνισμό για πόρους και προκαλεί πολιτιστική φθορά. Πρόκειται για ουσιώδη κοινωνικά ζητήματα που πρέπει να εντάσσονται στη διαδικασία υλικότητας.

- **Κλιματική ευπάθεια (E1)** (Gössling & Scott, 2025): Η μείωση χιονοπτώσεων σε ορεινούς προορισμούς, οι καύσωνες και η λειψυδρία σε νησιωτικές περιοχές συνιστούν κρίσιμους κινδύνους που επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο.
- **Υποτομεακές ιδιαιτερότητες (E/S/G)** (Park et al., 2024)**:** Υποτομείς όπως τα καζίνο, τα all-inclusive θέρετρα ή τα συνεδριακά κέντρα εμφανίζουν ξεχωριστά περιβαλλοντικά και κοινωνικά αποτυπώματα. Οι ιδιαιτερότητες αυτές απαιτούν προσαρμογή των δεικτών ESG ώστε να αντανακλούν τις πραγματικές ανάγκες κάθε υποτομέα.

Η ανάλυση θεμάτων στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν είναι εσωστρεφής διαδικασία, αλλά ενσωματώνει συστηματικά τις απόψεις και τις προσδοκίες κατά μήκος της αλυσίδας αξίας. Η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών συνιστά κρίσιμο στάδιο της διπλής υλικότητας, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό θεμάτων που επηρεάζουν τόσο τους άμεσα επηρεαζόμενους όσο και τους χρήστες της πληροφόρησης. Αφού έχουν εντοπιστεί και οριοθετηθεί οι κρίκοι της αλυσίδας αξίας και τα ενδιαφερόμενα μέρη στο **Υποκεφάλαιο 2.1.3**, το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση της εμπλοκής τους στα θέματα του καταλόγου, καθώς και η ανάδειξη νέων ζητημάτων που τα αφορούν άμεσα.

Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως θεματικά εργαστήρια με προσωπικό και διοίκηση, ημιδομημένες συνεντεύξεις με τοπικές αρχές και ΜΚΟ ή ερωτηματολόγια σε πελάτες και συνεργάτες. Τα αποτελέσματα ενσωματώνονται στον κατάλογο ουσιωδών θεμάτων και τεκμηριώνονται σε πίνακες που αντιστοιχίζουν κάθε ενδιαφερόμενο μέρος με τα ζητήματα που θέτει, καθώς και τον τρόπο ενσωμάτωσης ή απόρριψής τους (Vrontis et al., 2020).

Στον κλάδο της φιλοξενίας, όπου οι τοπικές κοινωνίες συχνά υφίστανται πιέσεις από τον υπερτουρισμό και οι εποχικοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν επισφαλείς συνθήκες, η μεθοδολογία προβλέπει την απονομή αυξημένης βαρύτητας στις φωνές αυτών των ομάδων, ακόμη και όταν έρχονται σε αντίθεση με τις προσδοκίες επενδυτών ή χρηματοδοτών (Julião et al., 2025).

Για την αξιολόγηση της συμμετοχής, προτείνεται η εφαρμογή ειδικών μεθόδων δειγματοληψίας ανά ομάδα ενδιαφερομένων, ώστε να διασφαλιστεί η ισόρροπη αποτύπωση των διαφορετικών φωνών στη διαδικασία.

- **Σχεδιασμός και Δειγματοληψία**
    i. Δειγματοληψία ομάδων υψηλού κινδύνου: Εποχικοί εργαζόμενοι, κοινότητες σε νησιωτικές περιοχές με υδατικό στρες, προορισμοί με έντονη τουριστική πίεση.
    ii. Εργαλεία συμμετοχής: Εργαστήρια με προσωπικό και διοίκηση, συνεντεύξεις με εκπροσώπους τοπικής αυτοδιοίκησης, ερωτηματολόγια σε πελάτες σχετικά με βιώσιμες πρακτικές.

iii. Τεκμηρίωση: Συστηματική καταγραφή των θεμάτων που έθεσε κάθε ενδιαφερόμενος και αποτύπωση του τρόπου ενσωμάτωσης ή της αιτιολόγησης τυχόν απόρριψής τους.

- **Βαθμολόγηση και Βάρη**
  i. Σε ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, δίνεται προτεραιότητα στις φωνές εποχικών εργαζομένων και τοπικών κοινοτήτων.
  ii. Σε χρηματοοικονομικά ζητήματα, αποδίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις προσδοκίες επενδυτών και λοιπών συνεργατών της αλυσίδας αξίας.

Η διαδικασία εμπλοκής είναι δυναμική και αναθεωρείται όποτε προκύπτουν σημαντικά γεγονότα, όπως νέες επενδύσεις, κοινωνικές αντιδράσεις ή κρίσεις. Η εμπειρία από ξενοδοχεία στην Ταϊλάνδη έδειξε ότι η χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών πρέπει να επικαιροποιείται συνεχώς, ώστε να αντανακλά τις νέες ισορροπίες ισχύος (Atthapornpisarn, 2022). Αντίστοιχα, διεθνείς αλυσίδες όπως η Hilton έχουν θεσμοθετήσει τη μεθοδολογία αυτή, συνδέοντας τον διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη με τις επιτροπές ESG και τα διοικητικά τους όργανα, γεγονός που διασφαλίζει συνέπεια, διαφάνεια και λογοδοσία (Hilton, 2020b).

Για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, τα παραπάνω θέματα που προκύπτουν ως σχετικά πρέπει να προχωρήσουν σε αξιολόγηση βάσει της αρχής της διπλής υλικότητας. Τα ουσιώδη θέματα δεν αρκεί να αναγνωριστούν, αλλά χρειάζεται να κωδικοποιηθούν συστηματικά ώστε να καταγράφονται με τρόπο συγκρίσιμο και επαναλήψιμο. Η κωδικοποίηση για κάθε θέμα περιλαμβάνει:

- **Κρίκος αλυσίδας αξίας:** Upstream (προμηθευτές), operations (λειτουργίες ξενοδοχείου), downstream (πελάτες, ταξιδιωτικοί πράκτορες).
- **Κατηγορία ενδιαφερομένων μερών:** Επηρεαζόμενοι (εργαζόμενοι, κοινότητες, επισκέπτες), χρήστες πληροφόρησης (επενδυτές, τράπεζες, ρυθμιστικές αρχές).
- **Κατάσταση:** Υφιστάμενες επιπτώσεις-κίνδυνοι, δυνητικές επιπτώσεις-κίνδυνοι.
- **Χρονικός ορίζοντας:** Βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο, μακροπρόθεσμο.
- **Γεωγραφία:** Τοπικό, περιφερειακό, διεθνές πεδίο επίδρασης.

Με τον τρόπο αυτό, κάθε θέμα αποτυπώνεται ολοκληρωμένα μέσα στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας και των ενδιαφερομένων μερών, διευκολύνοντας την τεκμηριωμένη αξιολόγηση της ουσιαστικότητας και την επακόλουθη ενσωμάτωση στις γνωστοποιήσεις ESG.

2.2.2 Αξιολόγηση και Προτεραιοποίηση Θεμάτων

Το δεύτερο στάδιο της μεθοδολογίας διπλής υλικότητας αφορά την αξιολόγηση και προτεραιοποίηση των θεμάτων που έχουν εντοπιστεί στον εκτεταμένο κατάλογο του **Υποκεφαλαίου 2.2.1**, με στόχο τη διαμόρφωση ενός τεκμηριωμένου χάρτη ουσιαστικών

θεμάτων. Ο χάρτης αυτός αποτελεί τη βάση για την επιλογή των γνωστοποιήσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών ESG.

Σύμφωνα με την CSRD, ένα θέμα θεωρείται ουσιώδες όταν παρουσιάζει σημαντικότητα είτε ως προς τις επιπτώσεις του στον άνθρωπο και στο περιβάλλον είτε ως προς τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους και ευκαιρίες που δημιουργεί για την επιχείρηση. Αρκεί η σημαντικότητα σε μία από τις δύο διαστάσεις για να συμπεριληφθεί το θέμα (European Union, 2022).

Για τη συστηματική εφαρμογή της αξιολόγησης, η EFRAG προτείνει τη χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων: κλίμακα, εύρος, μη αναστρεψιμότητα και πιθανότητα εκδήλωσης. Ο συνδυασμός αυτών εξασφαλίζει ότι η αποτίμηση αποτυπώνει με συνέπεια τόσο τις πραγματικές όσο και τις δυνητικές επιπτώσεις, παρέχοντας σταθερή και ισορροπημένη βάση για τη λήψη αποφάσεων (EFRAG, 2024a).

Impact Materiality - IM

Για κάθε θέμα ESG, η σοβαρότητα εκτιμάται βάσει τεσσάρων κριτηρίων:

- Κλίμακα: Βαθμός σοβαρότητας της επίδρασης (1–5).
- Εύρος: Μέγεθος του πληθυσμού ή τμήματος του περιβάλλοντος που επηρεάζεται (1–5).
- Μη αναστρεψιμότητα: Δυνατότητα ή μη αποκατάστασης της επίδρασης (1–5).
- Πιθανότητα: Ενδεχόμενο εκδήλωσης της επίδρασης (1–5).

Η σοβαρότητα (S) υπολογίζεται ως σταθμισμένος μέσος όρος των τριών πρώτων κριτηρίων.

- Για πραγματικές επιπτώσεις, η IM είναι ίση με το S, καθώς η επίπτωση έχει ήδη συμβεί.
- Για δυνητικές επιπτώσεις, η IM προκύπτει από το S, προσαρμοσμένο με την πιθανότητα εκδήλωσης.

Financial Materiality - FM

Η εκτίμηση πραγματοποιείται σε τρεις χρονικούς ορίζοντες:

- Βραχυπρόθεσμος: 1–3 έτη.
- Μεσοπρόθεσμος: 3–10 έτη.
- Μακροπρόθεσμος: >10 έτη.

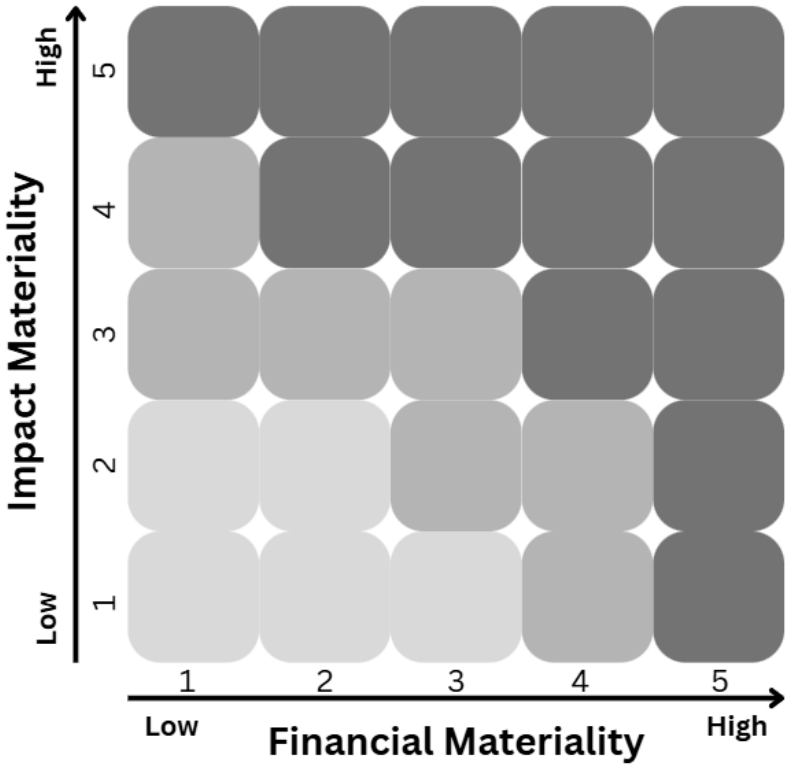
Η συνολική οικονομική υλικότητα για κάθε θέμα βασίζεται σε δύο διαστάσεις:

- Οικονομική ένταση: Μέγεθος επίδρασης σε βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη (EBITDA, CAPEX, έσοδα).
- Πιθανότητα εκδήλωσης: Η πιθανότητα το γεγονός να συμβεί (κλίμακα 1–5).

Για λόγους απλοποίησης, η οικονομική ένταση αξιολογείται ανά χρονικό ορίζοντα και στη συνέχεια υπολογίζεται μέσος όρος που αποτυπώνει τη συνολική επίδραση. Ο τελικός δείκτης FM υπολογίζεται συνδυάζοντας την οικονομική ένταση με την πιθανότητα εκδήλωσης.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτυπώνονται σε μήτρα διπλής υλικότητας, όπου στον έναν άξονα παρουσιάζεται η impact materiality και στον άλλον η financial materiality. Τα θέματα που εμφανίζουν υψηλή σημασία σε έναν ή και στους δύο άξονες θεωρούνται ουσιώδη και ενσωματώνονται στις γνωστοποιήσεις, ενώ τα μη ουσιώδη τεκμηριώνονται με σαφήνεια.

Η οπτικοποίηση αυτή, που παρουσιάζεται στο **Σχήμα 8**, διευκολύνει τη διαφάνεια, ενισχύει την τεκμηρίωση και καθοδηγεί τη στρατηγική ιεράρχηση των ESG θεμάτων. Επιπλέον, παρέχει στη διοίκηση μια σαφή εικόνα για το πού πρέπει να κατευθυνθούν οι πόροι και ποιες θεματικές απαιτούν άμεση δράση. Η συστηματική χρήση της μήτρας επιτρέπει τη σύγκριση αποτελεσμάτων ανά έτος και τη διασφάλιση ότι η διαδικασία προτεραιοποίησης παραμένει συνεπής και επαναλήψιμη.



Σχήμα 8: Ενδεικτική μήτρα διπλής υλικότητας, με άξονες την υλικότητα επιπτώσεων και τη χρηματοοικονομική υλικότητα

Είναι κρίσιμο να υπογραμμιστεί ότι η διαδικασία αξιολόγησης και προτεραιοποίησης θεμάτων στο στάδιο αυτό έχει προκαταρκτικό χαρακτήρα. Στο στάδιο αυτό δεν απαιτείται πλήρης συλλογή και ανάλυση δεδομένων, αλλά μια συστηματική εκτίμηση βασισμένη σε ποιοτικά στοιχεία, απόψεις ενδιαφερομένων μερών και βασικές κλίμακες εκτίμησης. Η λεπτομερής ποσοτικοποίηση και η συλλογή δεδομένων πραγματοποιούνται σε επόμενο στάδιο, αφού πρώτα οριστικοποιηθεί ο κατάλογος των ουσιωδών θεμάτων. Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία υλικότητας λειτουργεί ως φίλτρο, καθοδηγώντας την κατανομή πόρων και την επικέντρωση της ανάλυσης εκεί όπου η σημασία είναι μεγαλύτερη (WSHA, 2024b).

2.2.3 Προτεινόμενες Δράσεις ανά Ουσιώδη Θέμα

Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση και ιεράρχηση των ουσιωδών θεμάτων, είναι απαραίτητο να καθοριστούν συγκεκριμένες δράσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προκλήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι δράσεις παρουσιάζονται ανά πυλώνα ESG και λειτουργούν ως πρακτικός οδηγός για τη μετάβαση από την ανάλυση στη στρατηγική εφαρμογή.

Ο **Πίνακας 4** που ακολουθεί συνοψίζει τις προτεινόμενες παρεμβάσεις ανά ουσιώδες θέμα, μαζί με ενδεικτικές βέλτιστες πρακτικές και σχετικά πρότυπα πιστοποίησης (CBRE, 2023; EHL Insights, 2025; UNWTO, 2018; WSHA, n.d.).

Πυλώνας	Προτεινόμενες Δράσεις
Περιβάλλον	• **Ενέργεια & Εκπομπές** i. Τεχνολογίες εξοικονόμησης: LED, BMS, HVAC υψηλής απόδοσης, μόνωση. ii. Ανανεώσιμες πηγές: Φωτοβολταϊκά, πράσινη ηλεκτρική ενέργεια. iii. Ηλεκτροκίνηση & υποδομές φόρτισης EV. iv. Πιστοποιήσεις: LEED, ISO 50001, Green Key, Travelife. • **Νερό** i. Εξαρτήματα εξοικονόμησης νερού (χαμηλής ροής, διπλής έκπλυσης). ii. Επαναχρησιμοποίηση: Greywater recycling, συλλογή όμβριων. iii. Smart metering & IoT για συνεχή παρακολούθηση. iv. Εκπαίδευση προσωπικού & ενημέρωση επισκεπτών. • **Απόβλητα**

	i. Μείωση πλαστικών μίας χρήσης (καλλυντικά, καλαμάκια, σακούλες). ii. Εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης και διαλογής στην πηγή. iii. Διαχείριση επικίνδυνων αποβλήτων (χημικά, μπαταρίες). iv. Προμήθειες με οικολογικές συσκευασίες. v. Στρατηγικές για σπατάλη τροφίμων: δωρεά τροφίμων, κομποστοποίηση. vi. Συνεργασίες για κυκλική οικονομία: μετατροπή λαδιών σε βιοκαύσιμα.
Κοινωνία	• **Υγεία & Ασφάλεια (H&S)** i. Εφαρμογή ISO 45001 για εργασιακή υγεία και ασφάλεια. ii. HACCP / ISO 22000 για ασφάλεια τροφίμων και ποιοτικό έλεγχο. iii. Τακτικοί έλεγχοι εγκαταστάσεων, σχέδια εκτάκτου ανάγκης, εξοπλισμός ασφαλείας. iv. Εκπαιδεύσεις προσωπικού (πρώτες βοήθειες, κουλτούρα πρόληψης). • **Ανθρώπινα Δικαιώματα & Εργασιακές Πρακτικές** i. Πολιτική ανθρωπίνων δικαιωμάτων και κώδικας δεοντολογίας. ii. Δίκαιοι μισθοί, ίσες ευκαιρίες, μηδενικές διακρίσεις. iii. Πιστοποίηση Travelife για εργασιακές πρακτικές. iv. Εκπαίδευση προσωπικού για αναγνώριση/αναφορά trafficking. • **Τοπικές Κοινότητες & Πολιτιστική Κληρονομία** i. Προτεραιότητα σε τοπικούς προμηθευτές (αγαθά, υπηρεσίες, συνεργασίες). ii. Στήριξη πολιτιστικών δράσεων, φεστιβάλ, τοπικής αρχιτεκτονικής. iii. Εκπαίδευση προσωπικού & ενημέρωση επισκεπτών για σεβασμό τοπικού πολιτισμού.
Διακυβέρνηση	• **Στρατηγική ESG & Διακυβέρνηση** i. Δημιουργία/ενίσχυση επιτροπής ESG σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. ii. Σαφής κατανομή ρόλων και ευθυνών για ESG (ποιος αποφασίζει, ποιος υλοποιεί, ποιος ελέγχει). iii. Ενσωμάτωση ESG σε KPI και μπόνους διοίκησης.

	iv. Διασφάλιση ποικιλομορφίας και ESG ικανοτήτων στο διοικητικό συμβούλιο. • **Επιχειρηματική Ηθική & Αντιδιαφθορά** i. Υιοθέτηση κώδικα δεοντολογίας και πολιτικής μηδενικής ανοχής. ii. Εφαρμογή ISO 37001 (Σύστημα Διαχείρισης Κατά της Δωροδοκίας). iii. Εκπαιδεύσεις προσωπικού για σενάρια διαφθοράς/σύγκρουσης συμφερόντων. iv. Θέσπιση γραμμής αναφορών (whistleblowing hotline) και ελέγχων συμμόρφωσης. • **Διαφάνεια & Λογοδοσία** i. Εξωτερική διασφάλιση των γνωστοποιούμενων στοιχείων. ii. Συνεχής διάλογος με ενδιαφερόμενα μέρη. iii. Δημοσιοποίηση στόχων, προόδου και διορθωτικών μέτρων.

Πίνακας 4: Προτεινόμενες δράσεις ανά ουσιώδες θέμα στον ξενοδοχειακό κλάδο

Οι προτεινόμενες δράσεις αποτελούν ενδεικτικό πλαίσιο παρέμβασης και μπορούν να προσαρμόζονται ανάλογα με το μέγεθος, το επιχειρηματικό μοντέλο και την τοπική πραγματικότητα κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Παράλληλα, η μεθοδολογία αναγνωρίζει ότι πέραν των γενικών ESG πρακτικών, απαιτούνται εξειδικευμένες παρεμβάσεις που ανταποκρίνονται σε εθνικές και τοπικές ιδιαιτερότητες. Για τον λόγο αυτό, παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικά ορισμένες πρόσθετες δράσεις που απαντούν σε κρίσιμα τοπικά ζητήματα του ξενοδοχειακού κλάδου, όπως:

- Συνεργασίες για βιώσιμη διαχείριση υδατικών πόρων με τοπικές αρχές και επιχειρήσεις, για την παρακολούθηση και ορθολογική χρήση νερού, ως απάντηση στη λειψυδρία και τις κλιματικές πιέσεις που πλήττουν ιδιαίτερα τις νησιωτικές περιοχές (Gössling & Scott, 2025).
- Εγκατάσταση ηλιακών θερμοσιφώνων και αυτοματισμών HVAC για μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, δεδομένου ότι οι λειτουργίες θέρμανσης, ψύξης και ζεστού νερού είναι οι πιο επιβαρυντικές στα ελληνικά ξενοδοχεία (Michailidou A V et al., 2015).

2.2.4 Συμπλήρωση Γνωστοποιήσεων για τα Ουσιώδη Θέματα

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία διπλής υλικότητας και προσδιοριστούν τα ουσιώδη θέματα, το επόμενο βήμα συνίσταται στη συστηματική καταγραφή των ελάχιστων απαιτήσεων γνωστοποίησης (MDRs) για κάθε ένα από αυτά. Η διάρθρωση αυτή, όπως περιγράφεται στο ESRS 2, εξασφαλίζει ότι κάθε γνωστοποίηση είναι πλήρης, συγκρίσιμη και επαληθεύσιμη (EFRAG, 2024b).

Εάν για κάποιο ουσιώδες θέμα δεν υπάρχει πολιτική ή στόχος, η επιχείρηση υποχρεούται να το δηλώσει ρητά και να αιτιολογήσει την απουσία του. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το ESRS 2:

- Όταν δεν υπάρχουν πολιτικές ή δράσεις, οφείλει να δηλώνεται και να αιτιολογείται η έλλειψή τους.
- Όταν δεν υπάρχουν στόχοι, πρέπει να δηλώνεται με σαφήνεια εάν και με ποιον τρόπο παρακολουθείται.

Για λόγους πρακτικότητας, η μεθοδολογία προτείνει τη χρήση ενιαίου προτύπου καταγραφής MDRs ανά ουσιώδες θέμα. Με τον τρόπο αυτό, είναι σαφές ποια πεδία πρέπει να συμπληρωθούν και ποια τεκμήρια να συγκεντρωθούν. Ο **Πίνακας 5** που ακολουθεί συνοψίζει τα απαιτούμενα πεδία καθώς και ενδεικτικά παραδείγματα τεκμηρίων για κάθε κατηγορία MDRs (ANC, 2022; Green Destinations, 2024; Rödl & Partner, 2025).

MDRs	Αντικείμενο Γνωστοποίησης	Ενδεικτικά Τεκμήρια
Πολιτικές	Επισήμως εγκεκριμένες πολιτικές και δεσμεύσεις που συνδέονται με το ουσιώδες ζήτημα. Περιλαμβάνει το πεδίο εφαρμογής, τα εμπλεκόμενα μέρη και τον υπεύθυνο ανώτατου επιπέδου.	• Κείμενα πολιτικών & αποφάσεις διοικητικού συμβουλίου. • Αναρτήσεις πολιτικών στην ιστοσελίδα (π.χ. ενότητα βιωσιμότητας). • Δημόσια δέσμευση για μη αρνητική επίπτωση σε οικοσυστήματα.
Δράσεις	Ενέργειες και προγράμματα που εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση του ουσιώδους θέματος.	• Τιμολόγια, συμβάσεις και φωτογραφική τεκμηρίωση για επενδύσεις (π.χ. εξοπλισμός εξοικονόμησης ενέργειας, υποδομές ΑΠΕ). • Αποδεικτικά εγκατάστασης και λειτουργίας (π.χ. μετρητές νερού, συστήματα ανακύκλωσης, πιστοποιήσεις τρίτων). • Βεβαιώσεις συμμόρφωσης με κανονισμούς (π.χ. άδειες λειτουργίας, άδειες πυρασφάλειας, άδειες F&B). • Εκπαιδευτικά προγράμματα και πιστοποιήσεις προσωπικού (π.χ. HACCP, ISO).

		• Εσωτερικές πολιτικές και κατευθυντήριες οδηγίες που αποδεικνύουν εφαρμογή (π.χ. πολιτική food waste, πολιτική υπεύθυνων προμηθειών). • Συμμόρφωση και άδειες: Άδειες λειτουργίας, πολεοδομίας και κύριας χρήσης, άδειες πώλησης F&B.
Δείκτες	Ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες επίδοσης με σαφή ορισμό, μονάδα μέτρησης, περίμετρο κάλυψης, πηγές δεδομένων, μεθοδολογίες, παραδοχές και περιορισμούς.	• Αναλυτική τεκμηρίωση μεθοδολογίας υπολογισμού. • Καθορισμός πηγών δεδομένων (λογαριασμοί κατανάλωσης, συστήματα μέτρησης, έρευνες προσωπικού/πελατών). • Φάκελος με αποδεικτικά στοιχεία. • Παραπομπή στο **Υποκεφάλαιο 2.3** για την αναλυτική μεθοδολογία συλλογής και τεκμηρίωσης.
Στόχοι	Ποσοτικοί στόχοι με καθορισμένο έτος βάσης, σαφές χρονοδιάγραμμα και ενδιάμεσα ορόσημα, ευθυγραμμισμένοι με τις πολιτικές και τη στρατηγική της επιχείρησης.	• Εγκεκριμένο σχέδιο ESG και στόχων. • Πρακτικά έγκρισης Διοικητικού Συμβουλίου. • Δημόσιες ανακοινώσεις στόχων. • Τεκμηρίωση δράσεων που οδηγούν στην επίτευξη του στόχου. • Υλικό επικοινωνίας (ενημερωτικά δελτία, ηλεκτρονικές αναρτήσεις/υποβολές με ψηφιακή υπογραφή) • Σε περίπτωση απουσίας στόχων: τεκμηριωμένη αναφορά του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα πολιτικών/δράσεων.

Πίνακας 5: Ελάχιστες απαιτήσεις γνωστοποίησης (MDRs) ανά ουσιώδες θέμα

Με την ολοκλήρωση του πίνακα MDRs, κάθε ουσιώδες θέμα μετατρέπεται σε έτοιμο στοιχείο αναφοράς. Έτσι, η επιχείρηση διασφαλίζει ότι η πληροφόρηση που θα ενσωματωθεί στην ετήσια έκθεση βιωσιμότητας είναι συγκρίσιμη, επαληθεύσιμη και πλήρως ευθυγραμμισμένη με τις απαιτήσεις του CSRD και των ESRS.

2.3 Δείκτες και Δεδομένα

Η αξιόπιστη συμπλήρωση των γνωστοποιήσεων ESG απαιτεί τη χρήση κατάλληλων δεικτών, μέσω των οποίων ποσοτικοποιούνται τα ουσιώδη θέματα και καθίσταται δυνατή η σύγκριση των επιδόσεων. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, αυτό σημαίνει αφενός τον σχεδιασμό εξειδικευμένων τομεακών δεικτών (E, S, G) και αφετέρου την ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας συλλογής και διαχείρισης δεδομένων που να αντανακλά τις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας των ξενοδοχείων.

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με τη χρήση των δεικτών σε συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και τον καθορισμό χρονολογικών οροσήμων (yardstick years), ώστε να παρακολουθείται με συνέπεια η πορεία προόδου ως προς την πρόοδο προς τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας.

2.3.1 Τομεακός Κατάλογος Δεικτών ESG

Η συμπλήρωση των γνωστοποιήσεων που προσδιορίστηκαν στο προηγούμενο υποκεφάλαιο απαιτεί την ύπαρξη ενός σαφώς ορισμένου καταλόγου δεικτών, μέσω των οποίων τα ουσιώδη θέματα αποτυπώνονται μετρήσιμα και επαληθεύσιμα. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η χρήση γενικών δεικτών δεν επαρκεί, καθώς οι ιδιαιτερότητες του τομέα απαιτούν εξειδικευμένα μέτρα, όπως οι εκπομπές ανά διανυκτέρευση ή η κατανάλωση νερού ανά επισκέπτη. Για τον λόγο αυτό, ο κατάλογος που ακολουθεί προκύπτει από σύνθεση διεθνών πηγών και από τις υποχρεωτικές απαιτήσεις των ESRS.

- **Δείκτες Περιβάλλοντος** (Greenview, 2023; WSHA, 2023):
    i. Συνολικές εκπομπές Scope 1, 2, 3 (kg CO2e ανά ξενοδοχείο, με Scope 2 σε βάση market-based όσο και location-based)
    ii. Εκπομπές ανά τετραγωνικό μέτρο (kg CO2e /m²)
    iii. Εκπομπές ανά κατειλημμένο δωμάτιο (kg CO2e/occupied room-night)
    iv. Εκπομπές ανά ώρα συνεδριακού χώρου (kg CO2e/meeting room hour)
    v. Ποσοστό ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές (Πράσινο τιμολόγιο)
    vi. Ενεργειακή ένταση (kWh/occupied room-night)
    vii. Κατανάλωση νερού ανά κατειλημμένο δωμάτιο (liters/occupied room-night).
    viii. Ποσοστό επαναχρησιμοποιημένου νερού επί της συνολικής κατανάλωσης.
    ix. Παραγόμενα απόβλητα ανά κατειλημμένο δωμάτιο (kg waste/ occupied room-night)

x. Ποσοστό αποβλήτων που κατευθύνεται σε ανακύκλωση/κομποστοποίηση (% recycled waste).
xi. Ρυθμός διαρροών ψυκτικών μέσων (kg F-gases/m²)
xii. Σπατάλη τροφίμων (kg food waste/occupied room-night ή % τροφικών αποβλήτων που αξιοποιούνται ή ανακτώνται)
xiii. Ποσοστό έκτασης εγκαταστάσεων αφιερωμένης σε φυσικό περιβάλλον

- **Δείκτες Κοινωνίας** (GRI, 2024; Halmi & Poldrugovac, 2023):
  i. Ποσοστό εποχικών εργαζομένων επί του συνόλου
  ii. Δείκτης αποχώρησης προσωπικού
  iii. Ποσοστό εργαζομένων με εκπαίδευση ESG
  iv. Μισθολογικό χάσμα φύλων (%)
  v. Ποσοστό γυναικών σε διοικητικές θέσεις
  vi. Ποσοστό εργαζομένων από την τοπική κοινότητα
  vii. Κατανομή εργαζομένων ανά φύλο, ηλικιακή ομάδα και ευάλωτη ομάδα
  viii. Παράπονα τοπικής κοινωνίας ανά 1000 διανυκτερεύσεις
  ix. Περιστατικά υγείας και ασφάλειας πελατών ανά 1000 διανυκτερεύσεις
  x. Δείκτης ικανοποίησης προσωπικού
  xi. Εργατικά Ατυχήματα (Αριθμός και συχνότητα εργατικών ατυχημάτων ανά 100 εργαζόμενους)
  xii. Ώρες εκπαίδευσης προσωπικού ανά εργαζόμενο
  xiii. Δείκτης ικανοποίησης πελατών (NPS ή βαθμολογία ικανοποίησης)

- **Δείκτες Διακυβέρνησης** (GRI, 2024; OECD, 2023):
  i. Ύπαρξη επιτροπής ESG στο διοικητικό συμβούλιο (Ναι/όχι).
  ii. Ποσοστό bonus management συνδεδεμένο με ESG KPI.
  iii. Αριθμός και πεδίο εφαρμογής ESG πολιτικών (Due diligence, αντιδιαφθορά, κώδικας δεοντολογίας)
  iv. Καταγεγραμμένα περιστατικά παραβίασης ανθρωπίνων δικαιωμάτων ανά έτος
  v. Ποσοστό ανεξάρτητων μελών στο ΔΣ
  vi. Ποικιλομορφία ΔΣ (Φύλο, ηλικία, διεθνής εμπειρία)
  vii. Ύπαρξη μηχανισμού whistleblowing (Ναι/όχι)
  viii. Αριθμός καταγγελιών ανά έτος
  ix. Ύπαρξη πολιτικής GDPR
  x. Αριθμός περιστατικών παραβίασης δεδομένων
  xi. Ποσοστό δαπανών σε τοπικούς ή πιστοποιημένους προμηθευτές

Με αυτόν τον κατάλογο ορίζεται το βασικό λεξιλόγιο των ESG δεδομένων για τα ξενοδοχεία. Ο κατάλογος λειτουργεί ως δυναμικό εργαλείο που απαιτεί περιοδική επικαιροποίηση, ώστε να παραμένει ευθυγραμμισμένος με τις εξελίξεις της αγοράς, τις κανονιστικές αλλαγές και τις νέες προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.

2.3.2 Συλλογή και Διαχείριση Δεδομένων

Η συλλογή αξιόπιστων δεδομένων αποτελεί ένα από τα πλέον απαιτητικά στάδια για την κατάρτιση έγκυρων γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Για την κάλυψη αυτού του κενού, απαιτείται μια ολοκληρωμένη μεθοδολογική προσέγγιση, με σαφή βήματα και αξιοποίηση κατάλληλων εργαλείων, ώστε τα συλλεγόμενα στοιχεία να τροφοδοτούν αξιόπιστα τους δείκτες ESG. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά στάδια και οι βέλτιστες πρακτικές, προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής λειτουργίας, μαζί με τις αντίστοιχες τεχνολογίες και εργαλεία:

1. **Ορισμός Data Dictionary**

   Το πρώτο βήμα είναι ο σαφής ορισμός των επιλεγμένων δεικτών για την επιχείρηση και των δεδομένων που τον συναποτελούν. Η τήρηση ενός κοινού πλαισίου δεικτών διασφαλίζει ενιαία ορολογία και σαφείς ορισμούς, ώστε όλα τα τμήματα να χρησιμοποιούν την ίδια ορολογία και να εξασφαλίζεται η συγκρισιμότητα μεταξύ διαφορετικών ξενοδοχείων ή χρονικών περιόδων. Μετά τη δημιουργία του Data Dictionary, παρέχεται εκπαίδευση στα αρμόδια στελέχη για να διασφαλιστεί η ενιαία κατανόηση των ορισμών σε όλα τα τμήματα (Tablecloth, 2023).

2. **Ιεραρχία Πηγών Δεδομένων**

   Προτεραιότητα δίνεται στη συλλογή πρωτογενών λειτουργικών δεδομένων απευθείας από τα εσωτερικά συστήματα του ξενοδοχείου:

   i. PMS για στοιχεία διαμονής.
   ii. BMS για κατανάλωση ενέργειας και νερού.
   iii. ERP/POS για δεδομένα αγορών και κατανάλωσης στις υπηρεσίες.

   Τα πρωτογενή στοιχεία θεωρούνται τα πιο αξιόπιστα, καθώς αποτελούν απευθείας μετρήσεις της λειτουργίας. Σε περίπτωση που κάποιο δεδομένο δεν συλλέγεται ακόμη, χρησιμοποιούνται δευτερογενείς εκτιμήσεις (proxies) ή κλαδικοί μέσοι όροι. Για παράδειγμα, αν δεν υπάρχουν στοιχεία για εκπομπές από συγκεκριμένη δραστηριότητα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί συντελεστής εκπομπών ή μέσος όρος του κλάδου. Η χρήση proxies συνοδεύεται πάντοτε από υποχρέωση γνωστοποίησης της μεθόδου και σχέδιο μελλοντικής αντικατάστασής τους με πραγματικά δεδομένα. Η εκτεταμένη χρήση τους μπορεί να οδηγήσει σε κενά και να αποκρύψει κρίσιμες αποκλίσεις, γι’ αυτό πρέπει να εφαρμόζονται μόνο συμπληρωματικά και με διαφάνεια. Για μονάδες χωρίς εξελιγμένα συστήματα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν πρότυπες φόρμες και απλοποιημένα εργαλεία συλλογής, ώστε να διασφαλίζεται η συνέπεια (Route2, 2022).

3. **Κανόνες Ποιότητας Δεδομένων**

   Η ποιότητα των δεδομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αξιοπιστία των ESG δεικτών. Για τον σκοπό αυτό εφαρμόζονται σαφή κριτήρια ποιότητας, όπως:

   i. Πληρότητα: Τα δεδομένα να είναι πλήρη, χωρίς ουσιώδη κενά.

ii. Ακρίβεια: Τα στοιχεία να αντανακλούν πιστά την πραγματικότητα.
iii. Συνέπεια: Ομοιόμορφη τήρηση ορισμών και μονάδων μέτρησης.
iv. Έγκαιρη καταγραφή: Τα δεδομένα να συλλέγονται και να αναφέρονται στον ενδεδειγμένο χρόνο.
v. Ιχνηλασιμότητα: Δυνατότητα ελέγχου της προέλευσης ή πηγής κάθε αριθμού.

Οι αναφορές οφείλουν να περιλαμβάνουν περιγραφή των εσωτερικών ελέγχων διασφάλισης που εφαρμόστηκαν, ώστε να τεκμηριώνεται η ποιότητα της διαδικασίας. Στόχος είναι τα στοιχεία να είναι επαληθεύσιμα ανεξάρτητα, είτε μέσω εσωτερικού ελέγχου είτε μέσω εξωτερικού φορέα διασφάλισης, και να θεωρούνται από επενδυτές και λοιπούς ενδιαφερόμενους αξιόπιστα, πλήρη και ακριβή (Thomson Reuters Institute, 2024).

4. Συχνότητα συλλογής και ανάλυση εποχικότητας

Η συλλογή δεδομένων πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτική βάση και όχι μόνο ετησίως, ώστε να αποτυπώνονται οι εποχικές διακυμάνσεις και οι περίοδοι αιχμής. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η κατανάλωση ενέργειας και νερού καθώς και οι εκπομπές παρουσιάζουν συχνά έντονες αυξομειώσεις μεταξύ υψηλής και χαμηλής περιόδου. Οι ετήσιοι μέσοι όροι ενδέχεται να αποκρύπτουν κορυφώσεις ή κρίσιμες ιδιαιτερότητες. Με συχνότερη καταγραφή, το ξενοδοχείο μπορεί να εντοπίζει πότε και γιατί εμφανίζονται αιχμές κατανάλωσης και να λαμβάνει στοχευμένα μέτρα βελτίωσης. Παράλληλα, η τακτική παρακολούθηση διευκολύνει τη συσχέτιση των τάσεων με εξωγενείς παράγοντες (π.χ. καιρικές συνθήκες, πληρότητα) και επιτρέπει πιο ακριβείς προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες σε πόρους (WSHA, 2024a).

5. Συμπληρωματικές Ποιοτικές Πληροφορίες

Πέρα από τους ποσοτικούς δείκτες, είναι απαραίτητη η συλλογή ποιοτικών δεδομένων που τοποθετούν τα αποτελέσματα σε πλαίσιο και ενισχύουν την εγκυρότητα των γνωστοποιήσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ερευνών και ερωτηματολογίων στο προσωπικό, συνεντεύξεων με προμηθευτές ή διαβουλεύσεων με την τοπική κοινωνία.

Για παράδειγμα:

i. Το προσωπικό μπορεί να παρέχει πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας στην καθημερινή λειτουργία.
ii. Οι προμηθευτές μπορούν να αξιολογούν τη συνεργασία ως προς περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.
iii. Η τοπική κοινότητα μπορεί να σχολιάζει τις επιπτώσεις της λειτουργίας του ξενοδοχείου.
iv. Οι πελάτες μπορούν να εκφράζουν τη γνώμη τους για το πώς αντιλήφθηκαν τις πρακτικές βιωσιμότητας του ξενοδοχείου και τον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρέασαν τη συνολική εμπειρία τους.

Η ενσωμάτωση των απόψεων των ενδιαφερομένων μερών θεωρείται βέλτιστη πρακτική, καθώς αυξάνει την κοινωνική νομιμοποίηση και τη φήμη της επιχείρησης (Acampora et al., 2022; Vrontis et al., 2020).

Στον **Πίνακα 6** που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κύριες κατηγορίες ESG δεδομένων για ένα ξενοδοχείο και τα αντίστοιχα διαθέσιμα εργαλεία συλλογής (Greenview, 2024; GSTC, 2024; Plankmark, 2025):

Κατηγορία	Πηγές & Εργαλεία Συλλογής	Τεκμηρίωση
Περιβάλλον	• PMS/BMS • ERP • IoT αισθητήρες (ενέργεια, νερό, απόβλητα)	• Τιμολόγια ενέργειας, νερού και καυσίμων • Εκθέσεις ενεργειακών ελέγχων • Μετρήσεις από μετρητές και αισθητήρες • Υπολογιστικά αρχεία εκπομπών • Ζυγολόγια απορριμμάτων και ανακύκλωσης • Αρχεία καταγραφής αποβλήτων τροφίμων σε συνεργασία με το τμήμα κουζίνας
Κοινωνία	• Συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και μισθοδοσίας • Αρχεία υγείας και ασφάλειας (ατυχήματα, εκπαιδεύσεις) • Ερωτηματολόγια εργαζομένων και πελατών • Ερωτηματολόγια/αξιολογήσεις προμηθευτών • Συστήματα παρακολούθησης εκπαίδευσης	• Αρχεία προσωπικού (συμβάσεις, φύλο, εκπαίδευση) • Πιστοποιητικά/βεβαιώσεις εκπαίδευσης • Αποτελέσματα ερευνών προσωπικού/πελατών • Συμβάσεις/πολιτικές προμηθευτών • Αρχεία παρακολούθησης εκπαίδευσης
Διακυβέρνηση	• Έγγραφα εταιρικής διακυβέρνησης • Πρακτικά διοικητικά συμβούλια και επιτροπών ESG	• Πολιτικές και κώδικες δεοντολογίας • Αναφορές συμμόρφωσης και ελέγχων.

	• Συστήματα κανονιστικής συμμόρφωσης και δεοντολογίας • Νομικό μητρώο (παραβάσεις, πρόστιμα) • Συστήματα πληροφορικής και ασφάλειας δεδομένων	• Αρχεία περιστατικών whistleblowing, δεοντολογίας και αντιδιαφθοράς • Αναφορές παραβίασης δεδομένων & πιστοποιήσεις ISO • Αρχεία εκπαίδευσης σε θέματα προστασίας δεδομένων GDPR

Πίνακας 6: Κατηγορίες ESG δεδομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, με ενδεικτικές πηγές συλλογής και τεκμηρίωσης.

Η συστηματοποίηση της συλλογής δεδομένων, με σαφώς καθορισμένες πηγές, εργαλεία και τεκμήρια, μετατρέπει ένα από τα πιο απαιτητικά σημεία του ESG reporting στον ξενοδοχειακό κλάδο σε πλεονέκτημα αξιοπιστίας. Η ύπαρξη ενιαίου πλαισίου και ολοκληρωμένης τεκμηρίωσης δεν διασφαλίζει μόνο τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των ESRS, αλλά παράλληλα θέτει τις βάσεις για συγκρίσιμα αποτελέσματα, ουσιαστικό benchmarking και στοχευμένο σχεδιασμό βελτιώσεων, τα οποία αναλύονται στο επόμενο υποκεφάλαιο.

2.3.3 Benchmarking και Ορίζοντες Στόχων

Μετά τη συλλογή των δεδομένων και την κανονικοποίηση τους σε δείκτες έντασης, το επόμενο στάδιο της μεθοδολογίας αφορά τη συγκριτική αξιολόγησή τους μέσω benchmarking. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει τη σύγκριση της απόδοσης κάθε ξενοδοχειακής μονάδας με κατάλληλες ομάδες ομοειδών, λαμβάνοντας υπόψη χαρακτηριστικά όπως η γεωγραφική περιοχή, η κλιματική ζώνη, ο τύπος ξενοδοχείου (αστικό, θέρετρο, συνεδριακό) και η κατηγορία μεγέθους. Παράλληλα, ορίζονται προκαθορισμένα χρονολογικά ορόσημα (yardstick years) που επιτρέπουν τη συστηματική παρακολούθηση της προόδου σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Με αυτόν τον συνδυασμό, κάθε μονάδα αξιολογείται συγκριτικά τόσο ως προς το παρόν όσο και ως προς το μέλλον, δηλαδή την πορεία βελτίωσης που απαιτείται για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων βιωσιμότητας.

Η μεθοδολογία βασίζεται πρωτίστως στο πρόγραμμα Cornell Hotel Sustainability Benchmarking (CHSB), το μεγαλύτερο διεθνές σύνολο περιβαλλοντικών δεδομένων για τον ξενοδοχειακό κλάδο. Το CHSB περιλαμβάνει δεδομένα από περισσότερα από 30,000 ξενοδοχεία σε σχεδόν 100 χώρες και παρέχει τιμές αναφοράς (benchmarks) βασικών περιβαλλοντικών δεικτών στον ξενοδοχειακό κλάδο:

- Ενεργειακή ένταση
- Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα ισοδύναμου (kg CO_2e ανά κατειλημμένο δωμάτιο ή ανά m^2)

- Κατανάλωση νερού (λίτρα ανά κατειλημμένο δωμάτιο).

Οι τιμές αυτές λειτουργούν ως σημεία σύγκρισης, καθώς οι δείκτες μιας συγκεκριμένης μονάδας μπορούν να αντιπαραβληθούν με τα αντίστοιχα μεγέθη του κλάδου, προσδιορίζοντας αν η μονάδα βρίσκεται πάνω ή κάτω από τον μέσο όρο και ποια είναι η σχετική της θέση. Στο **Σχήμα 9** παρουσιάζεται ενδεικτικά η απεικόνιση δεδομένων του CHSB, με τιμές αναφοράς για βασικούς περιβαλλοντικούς δείκτες στον ξενοδοχειακό κλάδο (Greenview, 2024).

CORNELL HOTEL SUSTAINABILITY BENCHMARKING INDEX 2024:
CARBON, ENERGY & WATER

GREENVIEW CHSB

Select Geography Type :	Country	Select Segment Type :	Stars
Select Country :	United States	Select Stars :	3 Stars NonResort
Select Region/Metro Area (Optional)* :	New York, NY		Reset Selection

2022 CALENDAR YEAR BENCHMARKS

MEASURE	Count	Low	Lower Quartile	Mean	Median	Upper Quartile	High	SD
MEASURE 1: HCMI Rooms Footprint Per Occupied Room (kgCO2e)	132	4.77	10.27	14.32	12.68	17.14	46.62	6.53
MEASURE 2: Hotel Carbon Footprint Per Room (kgCO2e)	211	586.25	2,267.73	3,588.66	3,191.42	4,412.96	11,383.49	1,776.74
MEASURE 3: Hotel Carbon Footprint Per Occupied Room (kgCO2e)	210	2.18	8.74	14.25	11.93	17.83	62.76	8.79
MEASURE 4: Hotel Carbon Footprint Per Square Meter (kgCO2e)	211	11.69	45.09	64.57	58.68	76.77	187.15	29.65
MEASURE 4a: Hotel Carbon Footprint Per Square Foot (kgCO2e)	211	1.09	4.19	6.00	5.45	7.13	17.39	2.75
MEASURE 5: Hotel Energy Usage Per Occupied Room (kWh)	210	11.19	36.05	57.04	48.09	63.74	211.10	35.67
MEASURE 6: Hotel Energy Usage Per Square Meter (kWh)	211	60.00	188.33	256.93	238.62	308.62	791.16	109.72
MEASURE 6a: Hotel Energy Usage Per Square Foot (kWh)	211	5.57	17.50	23.87	22.17	28.67	73.50	10.19
MEASURE 7: HCMI Meetings Footprint Per SQM-HR (kgCO2e)	108	0.0062	0.0184	0.0274	0.0268	0.0337	0.0672	0.0117
MEASURE 8: Hotel Water Usage Per Occupied Room (L)	183	118.58	340.27	476.03	432.01	577.57	1,151.65	197.58
MEASURE 9: Hotel Water Usage Per Square Meter (L)	184	565.78	1,551.27	2,317.02	2,131.96	2,724.59	11,277.12	1,355.33
MEASURE 9a: Hotel Water Usage Per Square Foot (L)	184	52.56	144.12	215.26	198.07	253.12	1,047.68	125.91
MEASURE 10: HWMI Rooms Footprint Per Occupied Room (L)	110	177.23	375.94	503.62	454.51	592.64	1,087.79	182.21
MEASURE 11: HWMI Meetings Footprint Per SQM-HR (L)	90	0.0587	0.6522	0.9505	0.8250	1.1597	2.3360	0.4417
MEASURE 12: Hotel Energy from Renewables, Exc. Renewable Mix of Electric Power Grid (%)	212	0.00%	0.00	0.26%	0.00%	0.00%	54.11%	3.72%
MEASURE 13: Hotel Energy from Renewables, Inc. Renewable Mix of Electric Power Grid (%)	212	0.08%	0.01	4.07%	2.23%	3.20%	54.11%	7.57%

Σχήμα 9: Ενδεικτική απεικόνιση δεδομένων του CHSB ανά χώρα, κατηγορία ξενοδοχείου και κλιματική ζώνη.
Πηγή: Greenview

Πέρα από τους περιβαλλοντικούς δείκτες, το benchmarking επεκτείνεται και στις κοινωνικές και διαχειριστικές διαστάσεις της βιώσιμης λειτουργίας, ώστε η αξιολόγηση να είναι ολοκληρωμένη. Σε αυτό το πλαίσιο αξιοποιούνται εργαλεία όπως το EarthCheck Benchmarking Framework, που παρέχουν κατευθύνσεις για βιώσιμες πρακτικές στον τουρισμό. Στην πράξη, συγκεντρώνονται και συγκρίνονται κοινωνικοί δείκτες, όπως το ποσοστό τοπικής απασχόλησης, οι δείκτες αποχώρησης προσωπικού, το χάσμα αμοιβών μεταξύ φύλων, καθώς και δείκτες υγείας και ασφάλειας όπως ο δείκτης συχνότητας απωλειών χρόνου λόγω τραυματισμών. Τα μεγέθη αυτά αντιπαραβάλλονται με κλαδικές τιμές αναφοράς (μέσους όρους ή βέλτιστες επιδόσεις), ώστε να εντοπίζονται αποκλίσεις (EarthCheck, 2016).

Ένα κρίσιμο τελικό βήμα στη μεθοδολογία benchmarking για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η ευθυγράμμισή της με τον οδικό χάρτη προς το Net Zero. Για τον σκοπό αυτό, ορίζονται ενδιάμεσοι σταθμοί (yardstick years) με σαφείς στόχους (Greenview, 2023):

- **2025**: Έτος δέσμευσης και καθορισμού γραμμής βάσης. Κάθε μονάδα οφείλει να έχει δηλώσει τη δέσμευσή της στο Net Zero και να έχει ποσοτικοποιήσει το αποτύπωμά της (baseline emissions).
- **2030**: Κομβικό ορόσημο μείωσης εκπομπών κατά περίπου 50% σε σχέση με το έτος βάσης που έχει καθορίσει η επιχείρηση (π.χ. 2019 ή 2022), σε ευθυγράμμιση με SBTi και Συμφωνία Παρισίων.
- **2035**: Στροφή στη διαχείριση υπολειμματικών εκπομπών και στην αλυσίδα αξίας. Οι Scope 3 πρέπει να έχουν περιοριστεί σημαντικά και να εφαρμόζονται μηχανισμοί μετριασμού ή αντιστάθμισης.
- **2040**: Ορόσημο για αξιόπιστους ισχυρισμούς Net Zero σε επίπεδο κτιρίου, με σχεδόν μηδενικές εκπομπές λειτουργίας και πλήρη αντιστάθμιση των υπολειπόμενων.
- **2050**: Επίτευξη πλήρους κλιματικής ουδετερότητας για τον κλάδο της φιλοξενίας, σε ευθυγράμμιση με τους παγκόσμιους στόχους για το κλίμα.

2.4 Διασφάλιση, Κουλτούρα και Ετοιμότητα Εφαρμογής

Η ολοκλήρωση της μεθοδολογίας απαιτεί ένα τελικό φίλτρο αξιοπιστίας που διασφαλίζει ότι οι γνωστοποιήσεις ESG δεν περιορίζονται σε τυπική συμμόρφωση, αλλά ενσωματώνονται ουσιαστικά στη στρατηγική της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, ο μηχανισμός διασφάλισης λειτουργεί ως αντίδοτο στο greenwashing, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη επενδυτών, πελατών και συνεργατών. Παράλληλα, το υποκεφάλαιο επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων και κουλτούρας βιωσιμότητας μέσα στον οργανισμό, καθώς και στην αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων και αναλυτικών μεθόδων για την ενίσχυση της ετοιμότητας εφαρμογής.

2.4.1 Διασφάλιση Πληροφοριών και Αντί-Greenwashing

Η ολοκλήρωση της μεθοδολογίας περνά από ένα τελικό φίλτρο αξιοπιστίας, με στόχο την αποτροπή greenwashing. Σε αυτό το στάδιο οργανώνεται η τελική πιστοποίηση των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί στα προηγούμενα βήματα.

Η διαδικασία περιλαμβάνει:

1. **Συγκρότηση πακέτου αποδείξεων:** Περιλαμβάνει το ιστορικό ελέγχου (audit trail), αποδεικτικά τεκμήρια και πλήρη τεκμηρίωση όλων των ποιοτικών και ποσοτικών ισχυρισμών βιωσιμότητας, εξασφαλίζοντας ιχνηλασιμότητα (Free et al., 2024).

2. **Ορισμό ανεξάρτητου εξωτερικού φορέα διασφάλισης:** Η επιχείρηση επιλέγει ανεξάρτητο εξωτερικό φορέα διασφάλισης βάσει κριτηρίων τεχνογνωσίας και

διαπίστευσης. Η εξωτερική διασφάλιση αποτελεί υποχρέωση μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις που υπάγονται στη CSRD, ενώ για τις μικρομεσαίες μονάδες παραμένει προαιρετική αλλά μπορεί να αξιοποιηθεί ως εργαλείο διαφοροποίησης και ενίσχυσης αξιοπιστίας (European Union, 2022).

3. **Διενέργεια ελέγχου:** Ο εξωτερικός ελεγκτής, έχοντας λάβει το πακέτο αποδείξεων, προχωρά στον έλεγχο βάσει των οδηγιών της CSRD. Στο αρχικό στάδιο, η διαδικασία περιορίζεται σε γνώμη περιορισμένης διασφάλισης, με σταδιακή μετάβαση σε εύλογη διασφάλιση (CEAOB, 2024). Για τις μικρομεσαίες μονάδες, το τελικό στάδιο μπορεί να υλοποιηθεί είτε μόνο με εσωτερική επαλήθευση είτε με στοχευμένες περιοδικές επαναξιολογήσεις από τρίτους εμπειρογνώμονες.

Στο πλαίσιο του πίνακα RACI, ο ρόλος του συμβούλου βιωσιμότητας αποτυπώνεται ως Consulted για όλα τα ουσιώδη θέματα και Responsible για τη μεθοδολογική τεκμηρίωση και το audit trail, διασφαλίζοντας ότι οι γνωστοποιήσεις έχουν αποτυπωθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ESRS (KPMG, 2024b).

Ως ενδεικτική πρακτική διασφάλισης, προτείνεται η ενσωμάτωση ESG ρητρών στις συμβάσεις με βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (προμηθευτές, υπεργολάβοι, συνεργάτες, μισθωτές). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα πράσινα συμβόλαια, που μειώνουν τον κίνδυνο greenwashing μέσω διαφάνειας και κοινών δεσμεύσεων βιωσιμότητας (Lim, 2024).

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, το τελικό στάδιο παράγει την αναφορά με σφραγίδα διασφάλισης, η οποία είναι έτοιμη για χρήση σε διαδικασίες δημοσίευσης ή πιστοποίησης. Αναλυτικότερα, μέσα από αυτήν τη δομημένη προετοιμασία, η επιχείρηση αποκτά ένα ολοκληρωμένο πακέτο τεκμηρίωσης, το οποίο επιτρέπει τη σύνδεσή της με διεθνώς αναγνωρισμένα προγράμματα πιστοποίησης, όπως Green Key, Travelife, EU Ecolabel, LEED και BREEAM (WSHA, n.d.).

Η πιστοποίηση λειτουργεί διπλά:

- **Ως ανεξάρτητη επιβεβαίωση της πληροφορίας**, περιορίζοντας τον κίνδυνο greenwashing (Lissner, 2025).
- **Ως εμπορικό πλεονέκτημα για επιχειρήσεις που**, ακόμη και αν δεν υπάγονται υποχρεωτικά στο CSRD, μπορούν να διαφοροποιηθούν εθελοντικά μέσω πιστοποίησης που ενισχύει την εμπιστοσύνη πελατών και συνεργατών (RSM, 2025).

Με αυτόν τον τρόπο, κάθε ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να μετατρέψει την εσωτερική διαδικασία ESG συμμόρφωσης σε αναγνωρισμένο πιστοποιημένο πλεονέκτημα, εδραιώνοντας τόσο την αξιοπιστία της όσο και τη θέση της στην αγορά.

2.4.2 Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Κουλτούρας Βιωσιμότητας

Η ουσιαστική ενσωμάτωση του ESG στη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης προϋποθέτει την καλλιέργεια της κατάλληλης κουλτούρας και τη συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό.

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει:

1. **Εκπαιδευτικό πλάνο ανά ρόλο:** Θεματικές ενότητες ανά κατηγορία προσωπικού, με δείκτες εκπαίδευσης και έμφαση σε συστημική σκέψη (EarthCheck, 2025).

2. **Δημιουργία ομάδων βιωσιμότητας:** Συμμετοχή εκπροσώπων τμημάτων και εργαζομένων σε δράσεις (food waste, ανακύκλωση, ενεργειακή απόδοση), ενισχύοντας τη συνεργασία και τη συλλογική μάθηση (Pratt Steve, 2024).

3. **Σύνδεση κινήτρων με ESG KPIs:** Ενσωμάτωση στόχων ESG στην αξιολόγηση προσωπικού, με συστήματα ανταμοιβής που αναδεικνύουν τη βιωσιμότητα ως στρατηγική προτεραιότητα (EarthCheck, 2025).

4. **Σταδιακό σχέδιο εφαρμογής:** Χάρτης ενεργειών βάσει κόστους και αντίκτυπου (LED, αντικατάσταση εξοπλισμού, μακροπρόθεσμα έργα) ώστε η μετάβαση να παραμένει οικονομικά βιώσιμη (Pratt Steve, 2024).

Με τον τρόπο αυτό, θεσμοθετείται ένα πλαίσιο διακυβέρνησης (μέσω του Συμβουλίου ESG) που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, συνδέει κίνητρα με αποτελέσματα και μετατρέπει την ESG συμμόρφωση σε οργανική διαδικασία συνεχούς μάθησης και βελτίωσης. Ωστόσο, η πλήρης στρατηγική ενσωμάτωση του ESG προϋποθέτει τη συνεχή δέσμευση της διοίκησης· απαιτείται διαρκής εκπαίδευση, ενίσχυση της κουλτούρας και σταθερή σύνδεση κινήτρων με δείκτες ESG, ώστε η βιωσιμότητα να εμπεδωθεί ως οργανικό στοιχείο της εταιρικής στρατηγικής.

2.4.3 Εργαλεία και Υποστηρικτικές Δράσεις

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των κατάλληλων εργαλείων μπορεί να μεταμορφώσει την παρακολούθηση και διαχείριση των ESG επιδόσεων, καθιστώντας τη διαδικασία αποδοτικότερη, πιο αξιόπιστη και συγκρίσιμη. Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας, οι ξενοδοχειακές μονάδες καθοδηγούνται βήμα–βήμα ώστε, ακόμη κι αν δεν διαθέτουν σήμερα τέτοιες υποδομές, να μπορούν να αναπτύξουν σταδιακά τα κατάλληλα εργαλεία και μηχανισμούς.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τρία βασικά βήματα:

1. **Διασύνδεση εσωτερικών συστημάτων:** Συστήνεται η ενσωμάτωση δεδομένων από πληροφοριακά συστήματα της μονάδας, ώστε να συλλέγονται αυτόματα στοιχεία λειτουργίας. Όταν η μονάδα δεν διαθέτει τέτοια συστήματα, προτείνονται εναλλακτικές λύσεις με σταδιακή αναβάθμιση (Yodiwo, 2025).

2. **Ενσωμάτωση έξυπνων τεχνολογιών:** Η μεθοδολογία προτείνει την υιοθέτηση εξοπλισμού βιωσιμότητας και αυτοματισμών (π.χ. συστήματα κομποστοποίησης, πλατφόρμες παρακολούθησης ανακύκλωσης, BMS για HVAC) ώστε να καταγράφονται αυτόματα δεδομένα και να τροφοδοτούνται οι δείκτες. Έτσι διασφαλίζεται πλήρης εικόνα κόστους–οφέλους, αυξημένη ακρίβεια αναφοράς και δυνατότητα βελτιωτικών παρεμβάσεων (Anu Joy, 2023).

3. **Υποστηρικτικές λειτουργίες**: Εφαρμόζονται μηχανισμοί διαρκούς βελτίωσης, όπως υπενθυμίσεις συλλογής στοιχείων, ειδοποιήσεις όταν ένας δείκτης ξεπερνά προκαθορισμένα όρια, καθώς και συνεργασίες με πιστοποιητικούς φορείς, οι οποίοι παρέχουν εξωτερική καθοδήγηση.

Συνολικά, η μεθοδολογία δεν περιορίζεται σε περιγραφή βέλτιστων πρακτικών, αλλά λειτουργεί ως οδικός χάρτης που βοηθά κάθε ξενοδοχειακή μονάδα να περάσει από μια χρονοβόρα και αποσπασματική διαχείριση σε μια οργανωμένη, αυτοματοποιημένη και διαφανή λειτουργία, βασισμένη σε αξιόπιστα δεδομένα και στοχευμένες παρεμβάσεις βιωσιμότητας.

2.4.4 Σενάρια και Στρατηγική Ανθεκτικότητα

Η ανάλυση σεναρίων αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, προσδίδοντας προνοητική διάσταση στη διαχείριση κινδύνων και στη στρατηγική βιωσιμότητας. Βάσει του πλαισίου του TCFD, η μεθοδολογία προβλέπει τη χρήση εναλλακτικών σεναρίων κλιματικής εξέλιξης, όπως ενός συμβατού με τους στόχους της Συμφωνίας των Παρισίων (+1,5°C) και ενός δυσμενούς σεναρίου υψηλών εκπομπών (~+4°C), ώστε να εκτιμηθεί πώς διαφορετικές τροχιές κλιματικής αλλαγής επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τις αγορές (Carney, 2017).

Η διαδικασία περιλαμβάνει:

1. **Καθορισμός παραδοχών**: Καθορισμός βασικών παραμέτρων για κάθε σενάριο (τιμές ενέργειας/νερού, κανονιστικές εξελίξεις, συχνότητα ακραίων φαινομένων, μεταβολές στη ζήτηση τουρισμού).

2. **Ποσοτικοποίηση επιπτώσεων:** Μετατροπή των παραδοχών σε ποσοτικούς δείκτες ESG (π.χ. κατανάλωση ενέργειας ανά διανυκτέρευση, λειτουργικό κόστος, ποσοστό αποβλήτων).

3. **Ενσωμάτωση στη διαχείριση κινδύνου**: Χρήση των αποτελεσμάτων για επικαιροποίηση δεικτών κινδύνου και ευκαιρίας (IROs), με δυναμική ανατροφοδότηση στο πλαίσιο risk management (Girard Trevor, 2024).

4. **Stress-test στρατηγικής**: Σύγκριση της τρέχουσας ESG στρατηγικής με εναλλακτικά σενάρια, εντοπισμός αδυναμιών και έγκαιρη προετοιμασία πλάνων δράσης (π.χ. επενδύσεις σε ΑΠΕ, πολιτικές για τα πλαστικά).

5. **Ανάδειξη ευκαιριών**: Προσδιορισμός πιθανών πεδίων καινοτομίας, όπως η αυξημένη ζήτηση για βιώσιμες τουριστικές εμπειρίες σε δυσμενή σενάρια κλίματος.

Η ανάλυση καλύπτει τρεις χρονικούς ορίζοντες (Ben-Ari et al., 2025):

- **Βραχυπρόθεσμος (1–3 έτη):** Άμεσα λειτουργικά και ρυθμιστικά ζητήματα.
- **Μεσοπρόθεσμος (3–10 έτη):** Μεταβολές σε ζήτηση, τεχνολογία, κόστος πόρων.
- **Μακροπρόθεσμος (10+ έτη):** Δομικές αλλαγές στο κλίμα και στις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται σε πίνακα σεναρίων που επιτρέπει συγκρίσεις και τροφοδοτεί τη στρατηγική συζήτηση στο διοικητικό επίπεδο. Έτσι, η ανάλυση σεναρίων δεν παραμένει θεωρητική άσκηση αλλά εξελίσσεται σε λειτουργικό εργαλείο λήψης αποφάσεων, σε ευθυγράμμιση με τις αρχές του TCFD για διαφάνεια και στρατηγική ανθεκτικότητα.

2.4.5 Ετήσια Δημοσιοποίηση Αναφοράς Βιωσιμότητας

Το τελευταίο βήμα της μεθοδολογίας είναι η ετήσια δημοσιοποίηση της απόδοσης βιωσιμότητας της επιχείρησης, μέσω ολοκληρωμένης ετήσιας έκθεσης ESG (EFRAG, 2024b).

Η διαδικασία ακολουθεί διαδοχικά βήματα:

1. **Συγκέντρωση δεδομένων:** Ενοποίηση όλων των στοιχείων (δείκτες, MDRs, αποτελέσματα benchmarking, παρατηρήσεις εξωτερικού ελεγκτή) σε ενιαίο σώμα αναφοράς.

2. **Δομημένη μορφοποίηση**: Οργάνωση γνωστοποιήσεων σε ενότητες βάσει των ESRS, ώστε να καλύπτονται τα υποχρεωτικά στοιχεία (διπλή υλικότητα, δείκτες, στόχοι, στρατηγική διακυβέρνησης).

3. **Εσωτερική έγκριση:** Διαβίβαση της αναφοράς στο διοικητικό συμβούλιο ή την ESG επιτροπή για θεσμική επιβεβαίωση πριν τη δημοσίευση.

4. **Διασφάλιση:** Ενσωμάτωση γνώμης περιορισμένης διασφάλισης από ανεξάρτητο ελεγκτή, με στόχο τη σταδιακή μετάβαση σε εύλογη διασφάλιση.

5. **Τυποποίηση και tagging**: Έκδοση της αναφοράς σε μορφότυπο ESEF/XBRL, ώστε να εξασφαλίζεται η ηλεκτρονική υποβολή και η δυνατότητα ανάλυσης από επενδυτές και ρυθμιστικές αρχές (EFRAG, n.d.).

Το περιεχόμενο της ετήσιας αναφοράς περιλαμβάνει:

- Περιγραφή επιχειρηματικού μοντέλου και ESG διακυβέρνησης
- Επικαιροποίηση διπλής υλικότητας
- Δείκτες με σύγκριση year-over-year και με benchmarks
- Δράσεις που υλοποιήθηκαν, αποκλίσεις από στόχους και αιτιολόγηση
- Νέους στόχους και πλάνο βελτίωσης για τον επόμενο κύκλο

Η μεθοδολογία προβλέπει επίσης τη διατήρηση ιστορικού προόδου, επιτρέποντας συγκρίσεις με προηγούμενες αναφορές. Έτσι, η κάθε ετήσια δημοσιοποίηση μετατρέπεται σε χρονοδιάγραμμα της πορείας ESG του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, μπορεί να αποτυπώνεται σταθερή μείωση εκπομπών άνθρακα ανά έτος ή βελτίωση κοινωνικών δεικτών, όπως η ικανοποίηση εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, η αναφορά δεν αποτελεί απλώς εργαλείο συμμόρφωσης, αλλά μηχανισμό στρατηγικής μάθησης και συνεχούς βελτίωσης που ενισχύει την εμπιστοσύνης (RSM, 2025).

3. Μετάφραση του Πλαισίου ESG σε Μηχανισμούς Απόφασης

Η μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο αποδίδεται εδώ ως αλληλουχία διαδικασιών που καθοδηγούν τον σύμβουλο βιωσιμότητας στην πρακτική εφαρμογή της σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Κάθε στάδιο της μεθοδολογίας μετατρέπεται σε διακριτή διαδικασία με σαφείς εισροές και εκροές, ώστε να διασφαλίζεται η ορθότητα και η συνέπεια της εφαρμογής. Η συνολική λογική της προσέγγισης παρουσιάζεται μέσω διαγραμμάτων ροής, τα οποία αποτυπώνουν τη συνεργασία ανάμεσα στον σύμβουλο βιωσιμότητας και το ξενοδοχείο. Μέσα από αυτή τη συνεργασία συγκεντρώνονται τα απαραίτητα δεδομένα και τεκμήρια, χαρτογραφούνται τα ουσιώδη θέματα και καθορίζονται οι ενέργειες συμμόρφωσης και βελτίωσης. Ο τελικός στόχος είναι η ολοκληρωμένη αποτύπωση του προφίλ του ξενοδοχείου και η προετοιμασία του για ένταξη στο περιβάλλον της πλατφόρμας που παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

Ο σύμβουλος βιωσιμότητας, έχοντας πλήρη γνώση του πλαισίου CSRD/ESRS, καθοδηγεί την επιχείρηση να:

- Ερμηνεύει σωστά τις απαιτήσεις και να ελέγχει τη συνέπεια με τα πρότυπα
- Κατανοεί ποια διαδρομή συμμόρφωσης είναι η καταλληλότερη για το προφίλ της
- Τεκμηριώνει αποφάσεις που μειώνουν τον φόρτο του ξενοδοχείου
- Προτείνει συγκεκριμένες δράσεις και ενέργειες βελτίωσης, ευθυγραμμισμένες με τα ουσιώδη θέματα και τους στόχους ESG
- Διασφαλίζει την ιχνηλασιμότητα όλων των ενεργειών και αποτελεσμάτων

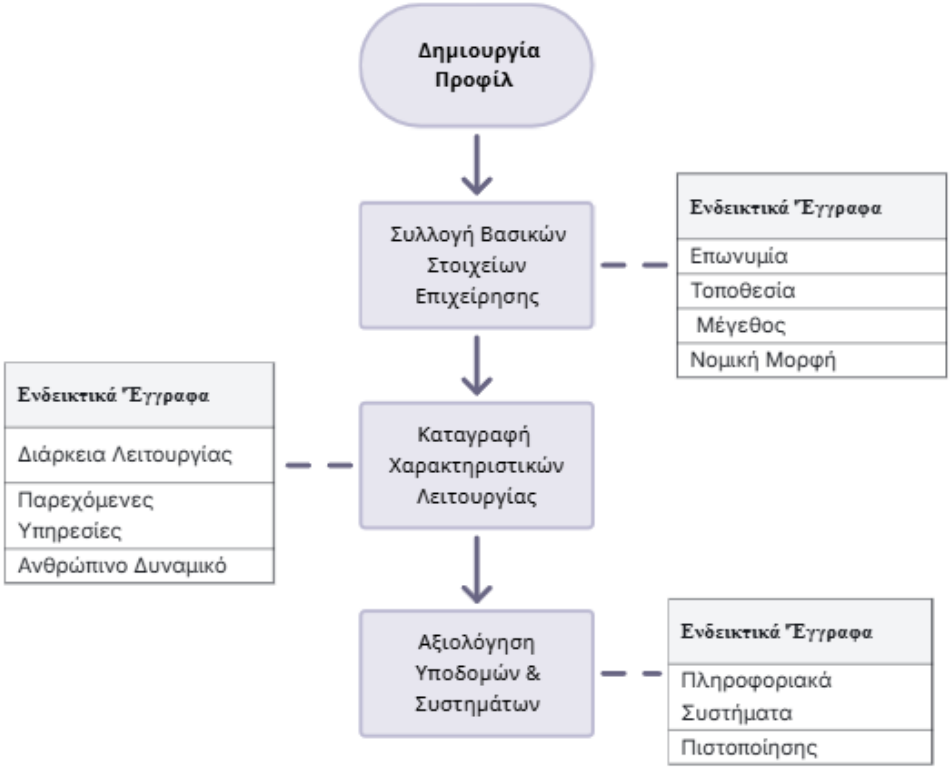
Στο τελικό στάδιο, η μελέτη τροφοδοτείται στο περιβάλλον της πλατφόρμας με δύο επίπεδα χρήσης:

- **Διαχειριστής (Σύμβουλος):** Αρχικοποίηση προφίλ και ορίων επιχείρησης, καθοδήγηση στη σωστή πορεία συμμόρφωσης, εκτέλεση διπλής υλικότητας, χαρτογράφηση MDRs, σχεδιασμός συλλογής δεδομένων και τεκμηρίων, παροχή κατευθυντήριων ενεργειών βάσει των IROs.
- **Χρήστης (Ξενοδοχείο)**: Παροχή δεδομένων και τεκμηρίων βάσει κανόνων, παρακολούθηση δεικτών, υλοποίηση ενεργειών βελτίωσης, ανασκόπηση προσχεδίων και σχολίων.

Για να αποδοθεί με πρακτικό τρόπο η λειτουργία της μεθοδολογίας, ενσωματώνει ένα ενδεικτικό παράδειγμα ξενοδοχειακής μονάδας. Πρόκειται για το Hotel Aegean Blue, μια υποθετική μονάδα 120 δωματίων σε νησιωτική περιοχή με έντονη εποχικότητα (Μάιος–Οκτώβριος). Το παράδειγμα αυτό επιλέχθηκε ώστε να αποτυπώνει χαρακτηριστικά προβλήματα του κλάδου (λειψυδρία, εποχική ζήτηση, περιορισμένοι πόροι) και να αναδεικνύει τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας σε ρεαλιστικό περιβάλλον.

3.1 Μηχανισμός Οριοθέτησης και Στήσιμο Προφίλ

3.1.1 Χαρτογράφηση Επιχείρησης



Διάγραμμα 1: Διαδικασία ροής χαρτογράφησης επιχειρησιακού προφίλ ξενοδοχείου

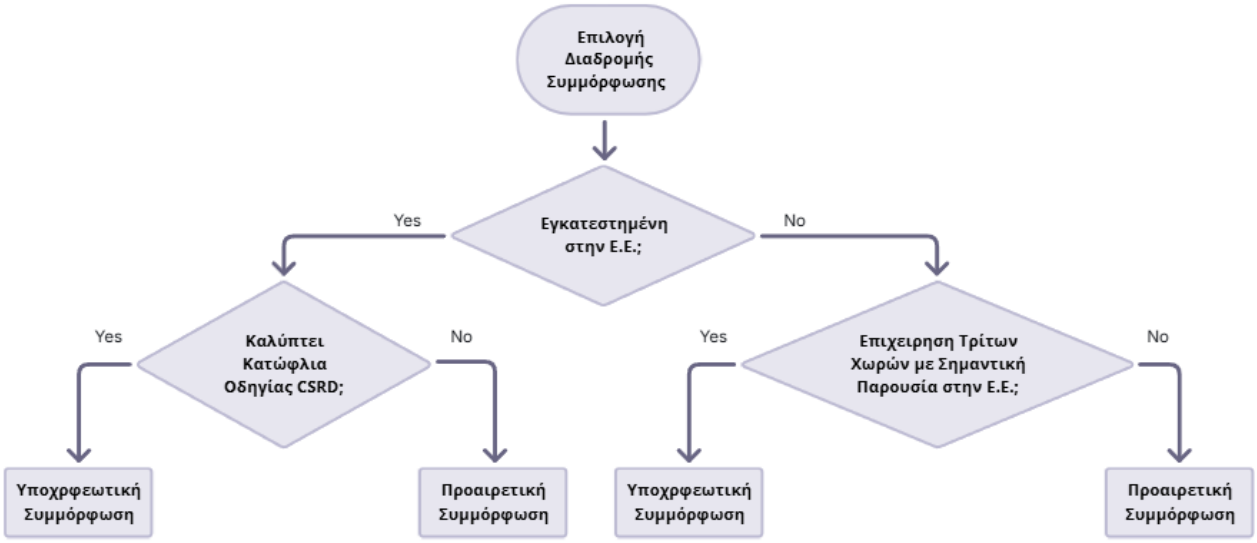
Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Καταγράψει τη νομική μορφή και τον υπόχρεο συμμόρφωσης (Scopes)
- Ελέγξει συμβάσεις για όρους που επηρεάζουν την πρόσβαση στα δεδομένα
- Συγκεντρώσει βασικά λειτουργικά στοιχεία (διάρκεια λειτουργίας, υπηρεσίες, προσωπικό)
- Αξιολογήσει τις υποδομές και το επίπεδο ψηφιοποίησης

<u>Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):</u>

- Νομική μορφή: Μίσθωση (ο μισθωτής υπόχρεος)
- Συμβάσεις: Περιλαμβάνονται ρήτρες πρόσβασης σε λογαριασμούς κατανάλωσης
- Λειτουργικά στοιχεία: 120 δωμάτια, 45 μόνιμοι και 25 εποχικοί υπάλληλοι, F&B και spa
- Συστήματα: PMS & ERP διαθέσιμα, BMS όχι, εξωτερικός συνεργάτης για το πλυντήριο

3.1.2 Επιλογή Διαδρομής Συμμόρφωσης



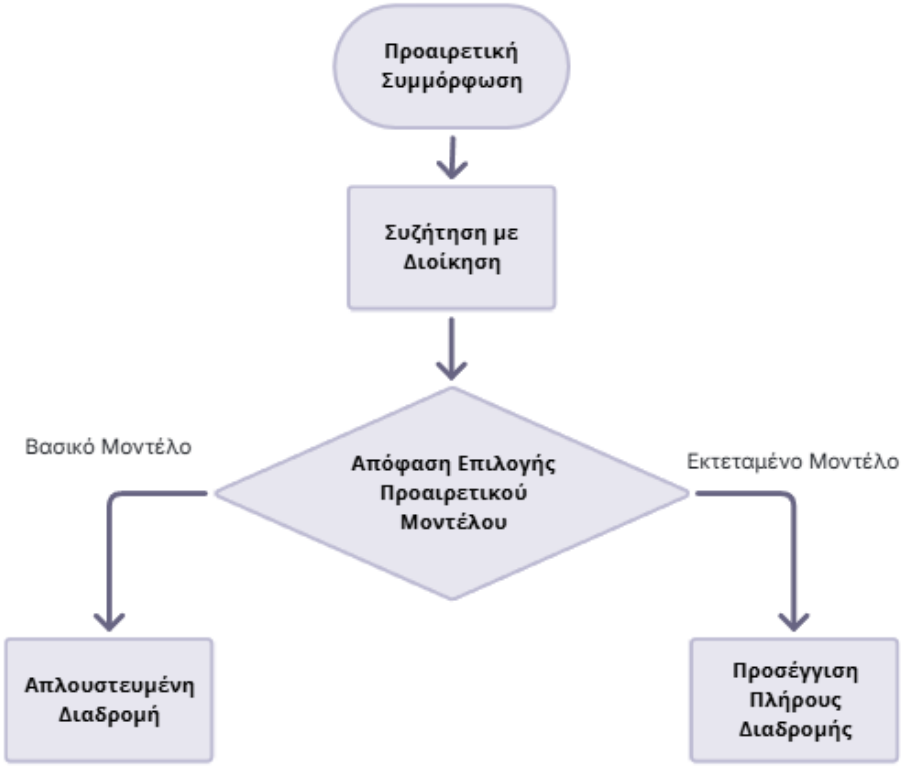
Διάγραμμα 2: Διαδικασία επιλογής διαδρομής συμμόρφωσης βάσει CSRD και VSME

Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Ελέγξει αν η επιχείρηση καλύπτει τα κριτήρια μεγέθους της CSRD (ισολογισμός, κύκλος εργασιών, προσωπικό)
- Εξετάσει εάν η μονάδα είναι εισηγμένη, θυγατρική ή όμιλος εκτός Ε.Ε. με ουσιαστική παρουσία στην Ε.Ε
- Προσδιορίσει το έτος έναρξης υποχρέωσης (2024 για ΟΔΣ, 2025 για λοιπές μεγάλες, 2026/2028 για εισηγμένες ΜΜΕ, 2028 για τρίτες χώρες)
- Διευκρινίσει αν η συμμόρφωση είναι υποχρεωτική ή αν υπάρχει δυνατότητα προαιρετικής εφαρμογής μέσω VSME

<u>Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):</u>

- Εγκατεστημένο στην Ε.Ε.: Ναι (Ελλάδα)
- Μέγεθος: 120 δωμάτια → μικρομεσαία μονάδα, κάτω από κατώφλια CSRD
- Διαδρομή: Προαιρετική Συμμόρφωση μέσω VSME



Διάγραμμα 3: Διαδικασία απόφασης μεταξύ βασικού και εκτεταμένου προαιρετικού μοντέλου

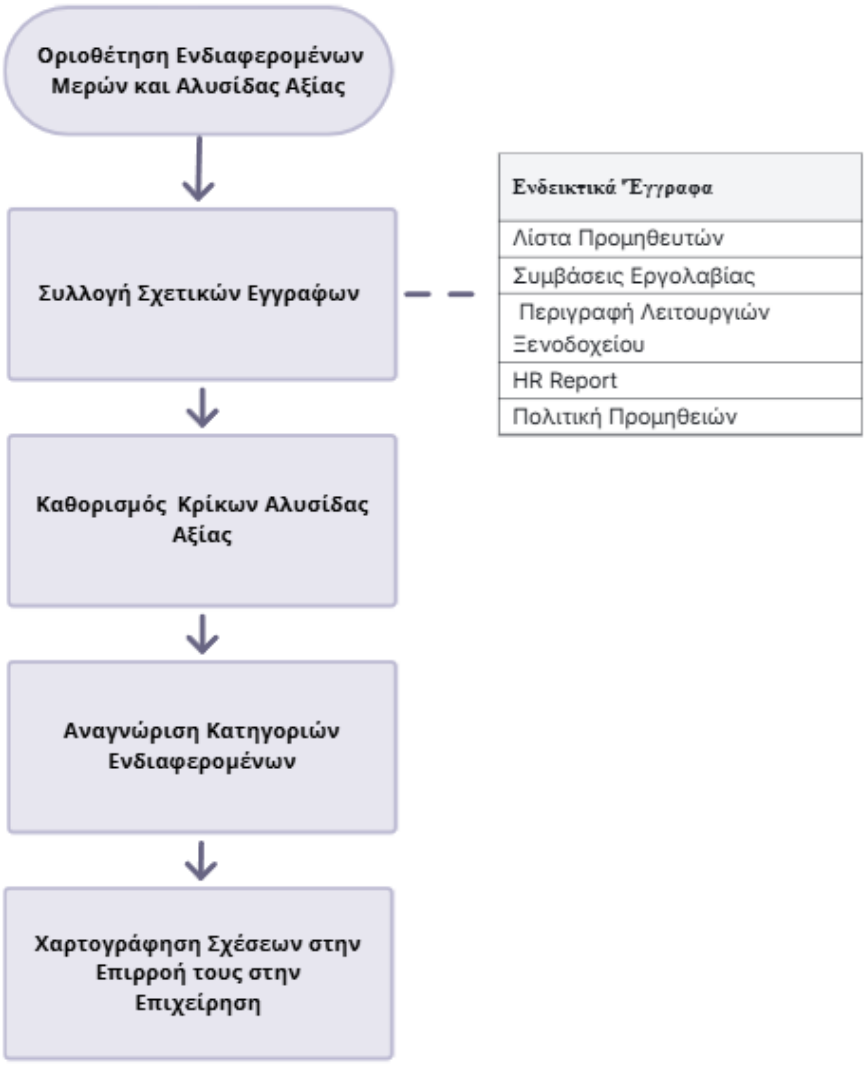
Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Εκτιμήσει τους διαθέσιμους πόρους και την ωριμότητα των δεδομένων
- Προτείνει το βασικό μοντέλο σε μικρότερες μονάδες με περιορισμένο φορτίο
- Προτείνει το εκτεταμένο μοντέλο όταν υπάρχουν απαιτήσεις από συνεργάτες ή χρηματοδότες
- Διασφαλίσει ότι σε κάθε περίπτωση καλύπτονται: οριοθέτηση, βασική χαρτογράφηση θεμάτων, υπεύθυνος, πολιτικές, KPI και ετήσια αναφορά

<u>Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):</u>

- Διαθέτει PMS & ERP→ υψηλή ωριμότητα δεδομένων
- Απουσία BMS → κάλυψη με proxies ή χειροκίνητες μετρήσεις
- Μέγεθος: 120 δωμάτια, εποχικό → αρκετή δυναμικότητα για πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση
- Συνεργάτες αρχίζουν να ζητούν ESG στοιχεία
- Απόφαση: Εκτεταμένο Προαιρετικό Μοντέλο (VSME Extended), ώστε να καλύψει τις αυξανόμενες απαιτήσεις και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

3.1.3 Εφαρμογή Οριοθέτησης Αλυσίδας Αξίας και Ενδιαφερομένων



Διάγραμμα 4: Διαδικασία οριοθέτησης αλυσίδας αξίας και αναγνώρισης ενδιαφερομένων

Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Συλλέξει τα σχετικά τεκμήρια (λίστες προμηθευτών, συμβάσεις, HR reports, πολιτικές)
- Χαρτογραφήσει τους κρίκους της αλυσίδας (εισερχόμενη εφοδιαστική, λειτουργίες, παράδοση υπηρεσιών, μάρκετινγκ–πωλήσεις, εξυπηρέτηση, ειδικές δραστηριότητες)
- Αναγνωρίσει ουσιώδεις επιπτώσεις σε ανάντη και κατάντη στάδια
- Κατηγοριοποιήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη σε δικαιούχους δικαιωμάτων και χρήστες πληροφόρησης
- Παραδώσει χάρτη κρίκων και stakeholders που θα τροφοδοτήσει τη διπλή υλικότητα

Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):

- Ανάντη κρίκοι: Προμηθευτές τροφίμων & ποτών (τοπικοί, εισαγωγείς), εργολάβος πλυντηρίου
- Κατάντη κρίκοι: OTA (Booking, Expedia), Tour Operators, τοπικές δραστηριότητες (sailing tours)
- Ενδιαφερόμενοι:
    i. Δικαιούχοι δικαιωμάτων: προσωπικό (45 μόνιμοι + 25 εποχικοί), τοπική κοινότητα (νησί με λειψυδρία), επισκέπτες
    ii. Χρήστες πληροφόρησης: τράπεζες, OTA, τουριστικοί πράκτορες
- Σχέσεις: η λειψυδρία και η εποχικότητα επηρεάζουν τοπική κοινωνία και κόστος λειτουργίας, άρα κρίσιμο θέμα στη διπλή υλικότητα

3.1.4 Καθορισμός Διακυβέρνησης και Ρόλων

Διάγραμμα 5: Διαδικασία κατανομής ρόλων και χαρτογράφησης ESG διακυβέρνησης

Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Αποσαφηνίσει το σχήμα εποπτείας ESG (διοικητικό συμβούλιο, επιτροπή ESG, ιδιοκτήτης ή διαχειριστής)
- Εφαρμόσει μεθοδολογία RACI ώστε να διαχωρίζονται αρμοδιότητες:

i. Responsible (υλοποίηση)
ii. Accountable (τελική λογοδοσία)
iii. Consulted (τεχνική/νομική συνεισφορά)
iv. Informed (ενημέρωση)

- Ορίσει υπευθύνους για πολιτικές, δράσεις, δείκτες και στόχους, με σαφές audit trail
- Διασφαλίσει ότι κάθε ουσιώδες θέμα συνδέεται με MDRs, όπως απαιτούν τα ESRS
- Τεκμηριώσει μηχανισμούς ελέγχου, ιδιοκτησία δεδομένων και συνεργασία με εσωτερικούς/εξωτερικούς ελεγκτές
- Παραδώσει χάρτη ESG διακυβέρνησης με σαφείς γραμμές ευθύνης και ρόλων

Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):

- **Responsible (R):** Chief Engineer → συλλογή δεδομένων ενέργειας/νερού
- **Accountable (A):** General Manager → τελική ευθύνη για ESG συμμόρφωση
- **Consulted (C):** Sustainability Consultant → μεθοδολογία, τεκμηρίωση MDRs
- **Informed (I):** Ιδιοκτήτης → ενημερώνεται περιοδικά για πρόοδο

3.1.5 Κατάρτιση Καταλόγου Θεμάτων

Διάγραμμα 6: Διαδικασία συγκρότησης και εξειδίκευσης καταλόγου θεμάτων ESG

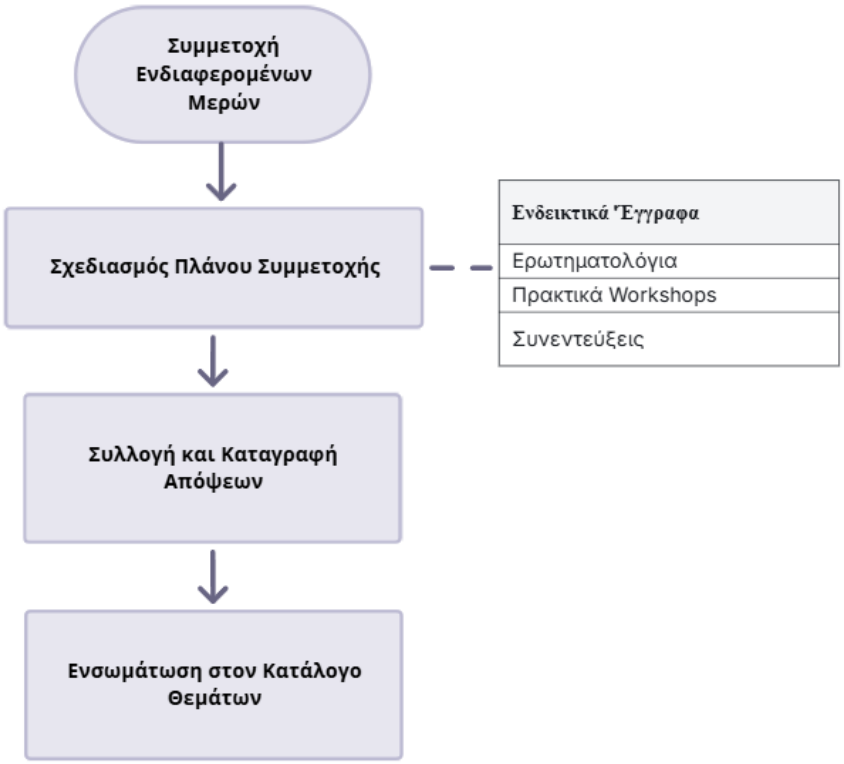
Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Συγκεντρώσει έναν εκτεταμένο κατάλογο ESG θεμάτων με βάση τα ESRS και τη διεθνή βιβλιογραφία
- Προσαρμόσει τον κατάλογο στις ιδιαιτερότητες της μονάδας (μέγεθος, τοποθεσία, επιχειρηματικό μοντέλο)
- Εμπλουτίσει τη λίστα με τομεακά ζητήματα (π.χ. εποχικότητα, τοπικοί πόροι, κοινωνικές πιέσεις, υποτομεακές ιδιαιτερότητες)
- Ομαδοποιήσει τα θέματα σε κατηγορίες (E, S, G) για να δημιουργήσει λειτουργικό χάρτη
- Παραδώσει τελικό κατάλογο θεμάτων, έτοιμο για αξιολόγηση υλικότητας

<u>Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):</u>

- Από τον γενικό κατάλογο ESG θεμάτων επιλέχθηκαν τα ακόλουθα κρίσιμα για το ξενοδοχείο.
- Environmental:
    i. Ενέργεια: υψηλή κατανάλωση λόγω HVAC και φωτισμού
    ii. Νερό: αυξημένος κίνδυνος λόγω λειψυδρίας στο νησί
    iii. Απόβλητα: μεγάλη παραγωγή F&B σπαταλών την υψηλή περίοδο
    iv. Πλαστικά: εκτεταμένη χρήση μίας χρήσης στα αναλώσιμα
    v. Εκπομπές CO_2: από καύσιμα λεβήτων και αγοραζόμενη ενέργεια
- Social:
    i. Υγεία & Ασφάλεια: 25 εποχικοί υπάλληλοι χρειάζονται ειδική εκπαίδευση
    ii. Τοπική κοινότητα: πίεση σε υποδομές λόγω εποχικής αιχμής
    iii. Εργασιακές συνθήκες: έντονη εποχικότητα, ανισορροπία ωραρίων
    iv. Ικανοποίηση πελατών: διακυμάνσεις NPS σε περίοδο σεζόν
    v. Εκπαίδευση προσωπικού: ελλιπής κάλυψη σε ESG εκπαίδευση
- Governance:
    i. Έλλειψη επίσημης ESG επιτροπής → ευθύνη στον GM
    ii. Διαφάνεια: βασίζεται σε ετήσιες αναφορές λογιστηρίου χωρίς πλήρη ESG ανάλυση
    iii. Πολιτική προμηθειών: απουσία ρητρών ESG με προμηθευτές
    iv. Αντι-διαφθορά: δεν υπάρχει επίσημος κώδικας δεοντολογίας

3.1.6 Συμμετοχή Ενδιαφερομένων και Ενσωμάτωση Απόψεων



Διάγραμμα 7: Διαδικασία συμμετοχής ενδιαφερομένων και ενσωμάτωσης απόψεων στον κατάλογο θεμάτων

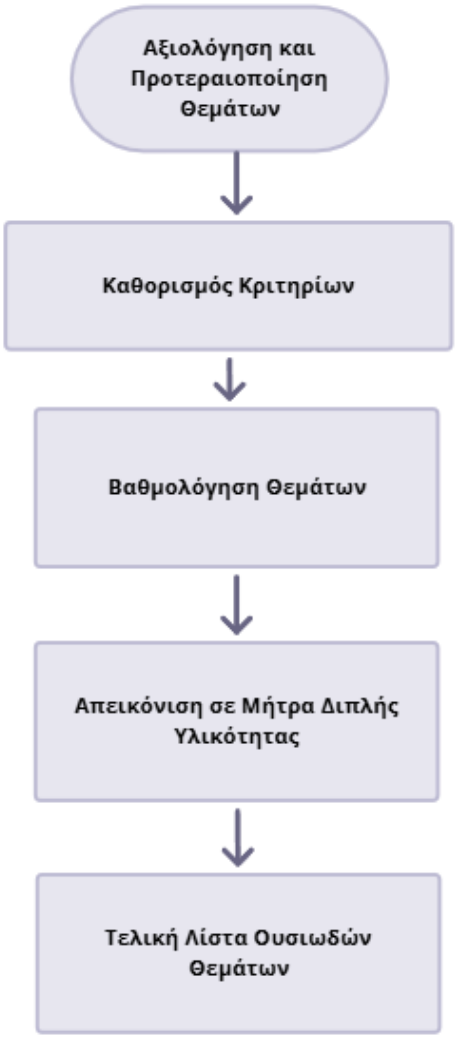
Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Σχεδιάσει πλάνο συμμετοχής (εργαστήρια, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια)
- Διενεργήσει διαβούλευση με εσωτερικούς και εξωτερικούς stakeholders
- Συλλέξει και καταγράψει τις απόψεις με τεκμηρίωση
- Αξιολογήσει το βάθος και τη συχνότητα των αναφορών (ουσιώδη ή μη ουσιώδη)
- Ενσωματώσει ή αιτιολογήσει τυχόν απόρριψη θεμάτων, με διαφάνεια
- Παραδώσει ενημερωμένο κατάλογο θεμάτων, εμπλουτισμένο με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων

<u>Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):</u>

- Εργαζόμενοι (25 εποχικοί, 45 μόνιμοι): ζητούν βελτίωση σε H&S και ωράρια
- Τοπική κοινότητα (νησί): ανησυχία για κατανάλωση νερού και απορρίμματα
- Επισκέπτες (τουρίστες): αναφορές σε ερωτηματολόγια για χρήση πλαστικών και ανακύκλωσης
- Τράπεζα (χρηματοδότης): ενδιαφέρον για ενεργειακή απόδοση και μείωση εκπομπών CO_2

3.1.7 Υλοποίηση Αξιολόγησης και Προτεραιοποίησης Θεμάτων



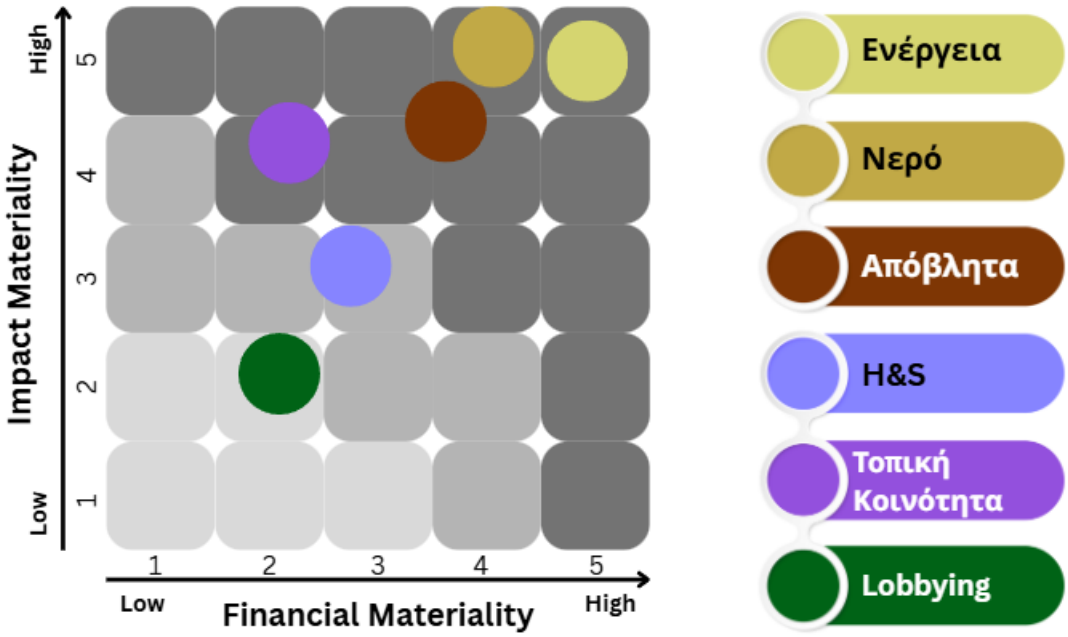
Διάγραμμα 8: Διαδικασία αξιολόγησης και προτεραιοποίησης θεμάτων ESG μέσω διπλής υλικότητας

Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Ορίσει τα κριτήρια αξιολόγησης (κλίμακα, εύρος, μη αναστρεψιμότητα, πιθανότητα, οικονομική ένταση)
- Βαθμολογήσει κάθε θέμα βάσει επιπτώσεων (impact materiality) και χρηματοοικονομικής σημασίας (financial materiality)
- Χαρτογραφήσει τα αποτελέσματα σε μήτρα διπλής υλικότητας
- Αναγνωρίσει ποια θέματα είναι ουσιώδη και ποια όχι, με τεκμηρίωση
- Παραδώσει τελικό χάρτη ουσιωδών θεμάτων, που θα καθοδηγήσει γνωστοποιήσεις και στρατηγικές ESG

Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):

- Η ανάλυση έδειξε ότι Ενέργεια, Νερό και Απόβλητα έχουν υψηλή σημασία τόσο σε impact όσο και σε financial materiality
- Θέματα όπως η Υγεία & Ασφάλεια του προσωπικού και η σχέση με την τοπική κοινότητα προέκυψαν επίσης ως ουσιώδη λόγω εποχικότητας
- Λιγότερο ουσιώδη για το συγκεκριμένο παράδειγμα αναδείχθηκαν οι πολιτικές lobbying και η βιοποικιλότητα, καθώς δεν επηρεάζουν σημαντικά τη μονάδα

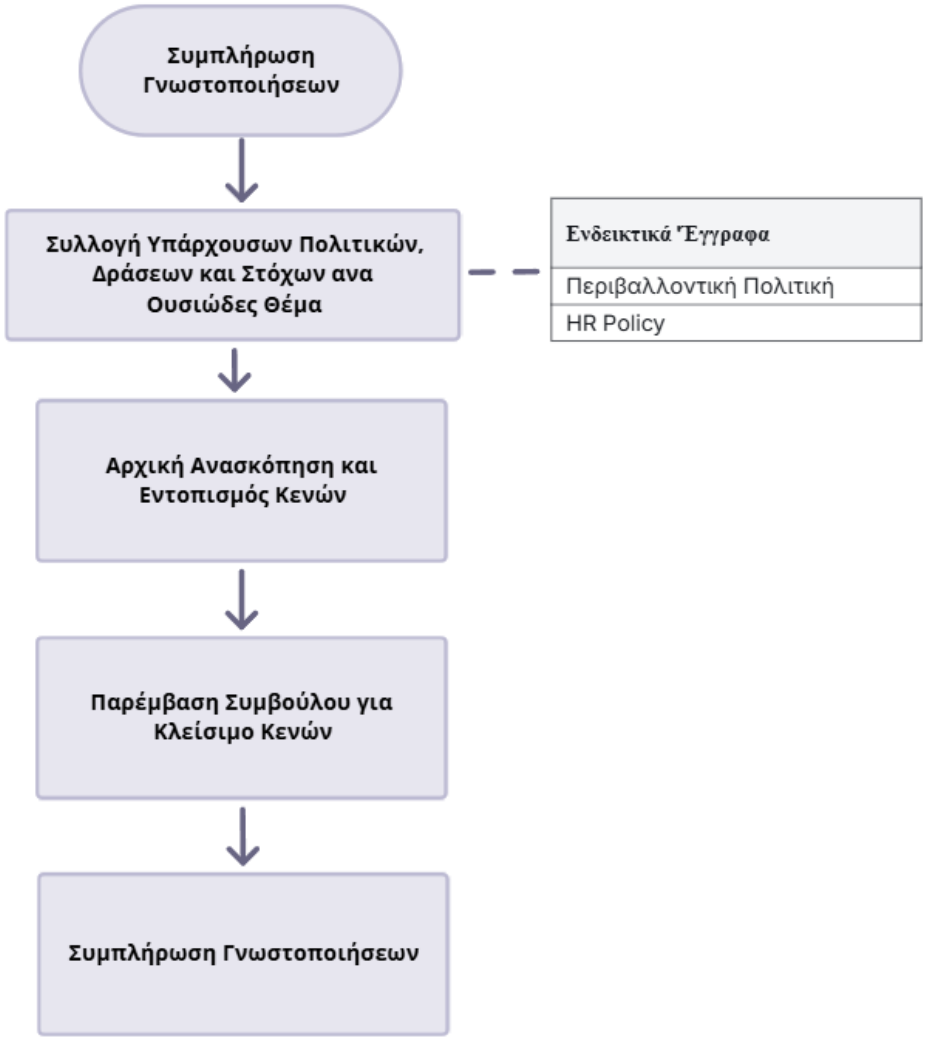


Σχήμα 10: Παράδειγμα μήτρας διπλής υλικότητας

Η παραπάνω μήτρα αποτυπώνει τη διαδικασία προτεραιοποίησης για το Hotel Aegean Blue και οδηγεί σε έναν τελικό κατάλογο ουσιωδών θεμάτων, ο οποίος αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό των γνωστοποιήσεων, των δεικτών και των στόχων ESG που παρουσιάζονται στα επόμενα στάδια.

3.2 Μηχανισμός Χαρτογράφησης MDRs και Δεικτών

3.2.1 Διαμόρφωση Ποιοτικών Γνωστοποιήσεων



Διάγραμμα 9: Διαδικασία συμπλήρωσης ποιοτικών γνωστοποιήσεων ανά ουσιώδες θέμα

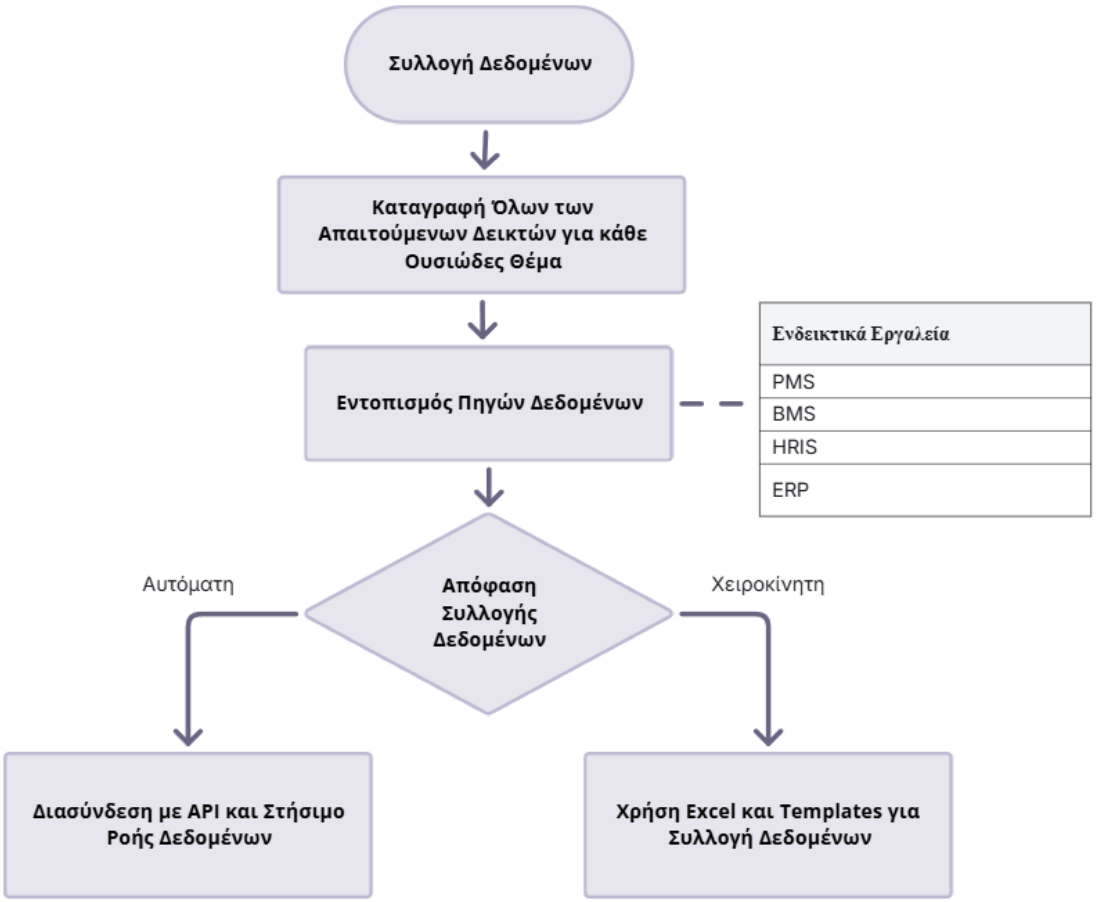
Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Συλλέξει τις υφιστάμενες πολιτικές, δράσεις και στόχους ανά ουσιώδες θέμα
- Εντοπίσει κενά ή ελλείψεις στις γνωστοποιήσεις
- Παρέμβει με συμπλήρωση πολιτικών ή προσαρμογή πρακτικών
- Διασφαλίσει ότι οι γνωστοποιήσεις ανταποκρίνονται στις ελάχιστες απαιτήσεις των ESRS (MDRs)
- Παραδώσει πλήρες πακέτο ποιοτικών γνωστοποιήσεων, έτοιμο για ένταξη στην ESG αναφορά

Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):

- Νερό (E3): Δεν υπάρχει επίσημη Πολιτική Νερού → προτάθηκε νέα πολιτική για μείωση κατανάλωσης και παρακολούθηση ανά δωμάτιο
- Απόβλητα (E5): Υπάρχει περιορισμένη πρακτική ανακύκλωσης, αλλά χωρίς στόχους → ο σύμβουλος ανάπτυξε πολιτική food waste και συνεργασία με τοπικό φορέα
- H&S (S1): Υπάρχει γενική πολιτική ασφάλειας, αλλά όχι εξειδικευμένη για εποχικό προσωπικό → δημιουργήθηκε νέο πρότυπο εκπαίδευσης πριν την έναρξη σεζόν
- Governance: Δεν υπήρχε ρητή πολιτική αντι-διαφθοράς → υιοθετήθηκε κώδικας δεοντολογίας με ρήτρες για προμηθευτές

3.2.2 Διασύνδεση με Πληροφοριακά Συστήματα



Διάγραμμα 10: Διαδικασία επιλογής και διασύνδεσης πηγών δεδομένων για ESG δείκτες

Ο σύμβουλος οφείλει να:

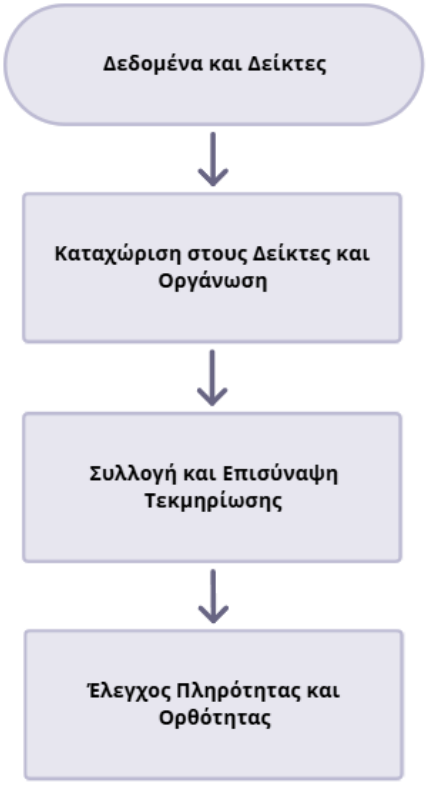
- Καταγράψει όλους τους απαιτούμενους δείκτες ανά ουσιώδες θέμα
- Εντοπίσει τις σχετικές πηγές δεδομένων (PMS, BMS, HRIS, ERP)

- Αποφασίσει αν η συλλογή θα είναι αυτόματη (API, σταθερές ροές) ή χειροκίνητη (πρότυπα έγγραφα)
- Τεκμηριώσει τον τρόπο συλλογής για κάθε δείκτη, διασφαλίζοντας ακρίβεια και επαναληψιμότητα
- Παραδώσει χάρτη πηγών–δεικτών που εξασφαλίζει ορθή τροφοδότηση της ESG αναφοράς

Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):

- Πηγές δεδομένων:
    i. PMS → διανυκτερεύσεις
    ii. ERP → F&B αγορές, λειτουργικά κόστη
    iii. HRIS → προσωπικό (μόνιμοι/εποχικοί)
    iv. BMS → (δεν υπάρχει)
- Απόφαση συλλογής:
    i. Αυτόματη: PMS & ERP μέσω API
    ii. Χειροκίνητη: κατανάλωση νερού και ενέργειας από λογαριασμούς/Excel templates

3.2.3 Τροφοδότηση Δεικτών και Τεκμηρίωση



Διάγραμμα 11: Διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων και τεκμηρίωσης δεικτών ESG

Ο σύμβουλος οφείλει να:

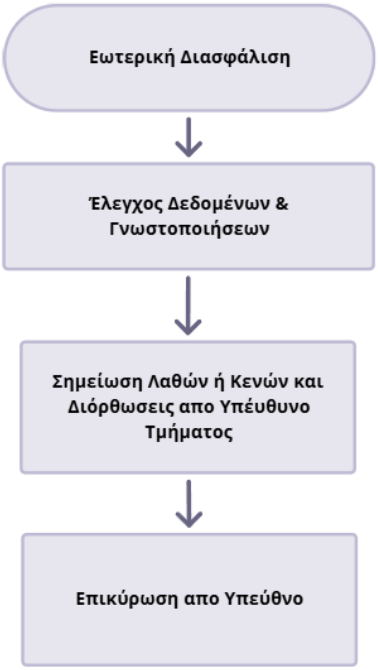
- Συγκεντρώσει τα δεδομένα από τις πηγές που έχουν οριστεί
- Καταχωρίσει τις τιμές στους αντίστοιχους δείκτες
- Επισυνάψει τεκμηρίωση (τιμολόγια, αρχεία μετρητών, reports, αποδεικτικά)
- Διενεργήσει έλεγχο πληρότητας, συνέπειας και ακρίβειας, ώστε κάθε δείκτης να είναι έτοιμος για διασφάλιση

Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):

- Δεδομένα: Τιμολόγια νερού και στοιχεία πληρότητας από το PMS
- Δείκτης: Κατανάλωση νερού ανά κατειλημμένο δωμάτιο
- Καταχώριση:
    i. Συνολική κατανάλωση νερού (σεζόν 6 μηνών): 9,500,000 λίτρα
    ii. Συνολικές διανυκτερεύσεις: 25,000 (120 δωμάτια × 70% πληρότητα × 180 μέρες)
    iii. Υπολογισμός: 9,500,000 / 25,000 = 380 λίτρα/δωμάτιο/νύχτα
- Τεκμηρίωση: Αντίγραφα τιμολογίων, φωτογραφία μετρητή, αρχείο Excel με τους υπολογισμούς

3.3 Μηχανισμός Ελέγχων, Διασφάλισης και Ετήσιας Αναφοράς

3.3.1 Ροή Εσωτερικής Διασφάλισης



Διάγραμμα 12: Διαδικασία εσωτερικής διασφάλισης ESG δεδομένων

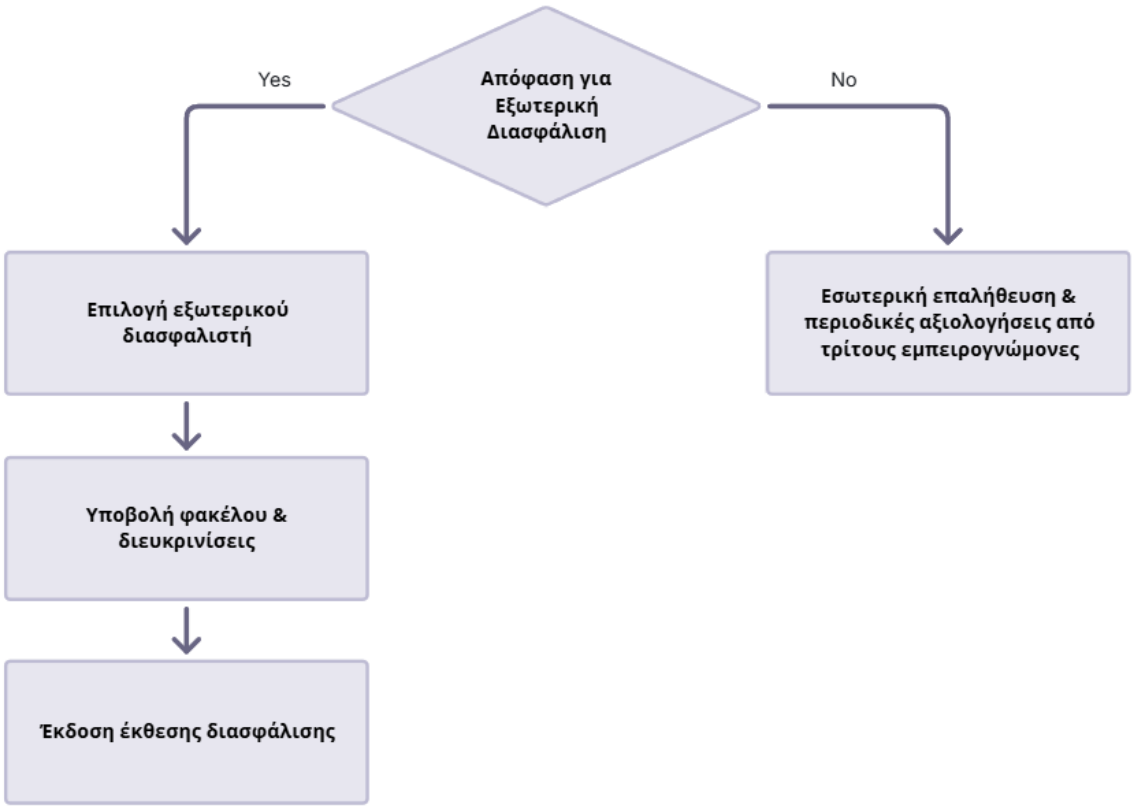
Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Ανασκοπήσει το σύνολο δεδομένων και γνωστοποιήσεων
- Ελέγξει πληρότητα και ορθότητα στοιχείων
- Σημειώσει λάθη ή κενά και να ζητήσει διορθώσεις από τα αρμόδια τμήματα
- Επικυρώσει τα τελικά στοιχεία μέσω του υπεύθυνου
- Παραδώσει πακέτο δεδομένων έτοιμο για εξωτερική διασφάλιση

Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):

- Στον έλεγχο πληρότητας, εντοπίστηκε ότι λείπουν τα δεδομένα νερού για τον Σεπτέμβριο (δεν είχαν καταχωρηθεί από το λογιστήριο)
- Ο υπεύθυνος τμήματος προμήθειας λογαριασμών κλήθηκε να προσκομίσει το τιμολόγιο και να το καταχωρήσει στο αρχείο
- Ο γενικός διευθυντής επικύρωσε τα διορθωμένα στοιχεία, ώστε να παραδοθεί πλήρες πακέτο δεδομένων στην εξωτερική διασφάλιση

3.3.2 Παράδοση για Εξωτερική Διασφάλιση και Έκδοση Πιστοποιητικών



Διάγραμμα 13: Διαδικασία εξωτερικής διασφάλισης ESG αναφορών

Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Υποστηρίξει την επιλογή εξωτερικού διασφαλιστή
- Παραδώσει dataset, audit file και αναφορά
- Διαχειριστεί την ανταλλαγή διευκρινίσεων/συμπληρώσεων με τον διασφαλιστή
- Παραλάβει την τελική έκθεση διασφάλισης
- Παραδώσει έκθεση που αποτελεί εγγύηση αξιοπιστίας προς επενδυτές και αρχές

<u>Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):</u>

- Η διοίκηση έκρινε ότι, λόγω κόστους, δεν θα προχωρήσει σε εξωτερική διασφάλιση για το τρέχον έτος
- Αντί αυτού, οργανώθηκε εσωτερική επαλήθευση με συμμετοχή του λογιστηρίου και του συμβούλου βιωσιμότητας
- Έγιναν δειγματοληπτικοί έλεγχοι σε τιμολόγια ενέργειας και νερού, με αντιπαραβολή στους μετρητές
- Ζητήθηκαν περιοδικές αξιολογήσεις από τρίτους εμπειρογνώμονες (π.χ. συνεργάτη μηχανικό για καταμέτρηση κατανάλωσης)

Διάγραμμα 14: Διαδικασία Πιστοποίησης ESG Αναφορών

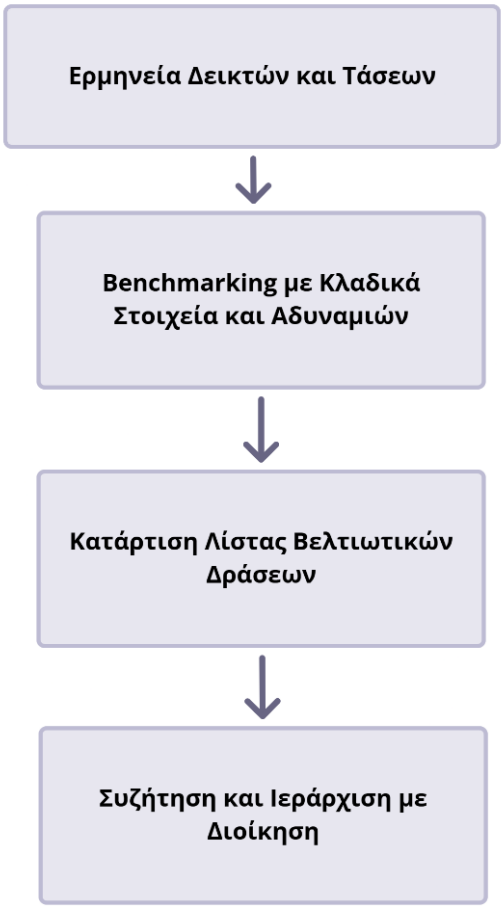
Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Καθοδηγήσει την επιχείρηση στην επιλογή κατάλληλου πιστοποιητικού (π.χ. Green Key, LEED)
- Υποστηρίξει την προετοιμασία φακέλου και την επικοινωνία με τον φορέα
- Τεκμηριώσει τις απαιτήσεις του φορέα πιστοποίησης
- Συντονίσει την καταχώριση και αξιοποίηση της πιστοποίησης
- Παραδώσει έγκυρη πιστοποίηση που λειτουργεί ως εμπορικό και στρατηγικό πλεονέκτημα

<u>Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):</u>

- Βάσει υλικότητας, είναι ιδανικό η επιχείρηση να προχωρήσει σε τρεις πιστοποιήσεις:
    i. Green Key για το ουσιώδες θέμα της διαχείρισης νερού και αποβλήτων
    ii. ISO 50001 για το ουσιώδες θέμα της ενεργειακής κατανάλωσης και των εκπομπών
    iii. ISO 45001 για το ουσιώδες θέμα της Υγείας & Ασφάλειας των εργαζομένων, καθώς το ξενοδοχείο απασχολεί σημαντικό αριθμό εποχικών υπαλλήλων

3.3.3 Ανάλυση Απόδοσης και Βελτιωτικές Προτάσεις



Διάγραμμα 15: Διαδικασία ανάλυσης ESG απόδοσης και σχεδιασμού βελτιώσεων

Ο σύμβουλος οφείλει να:

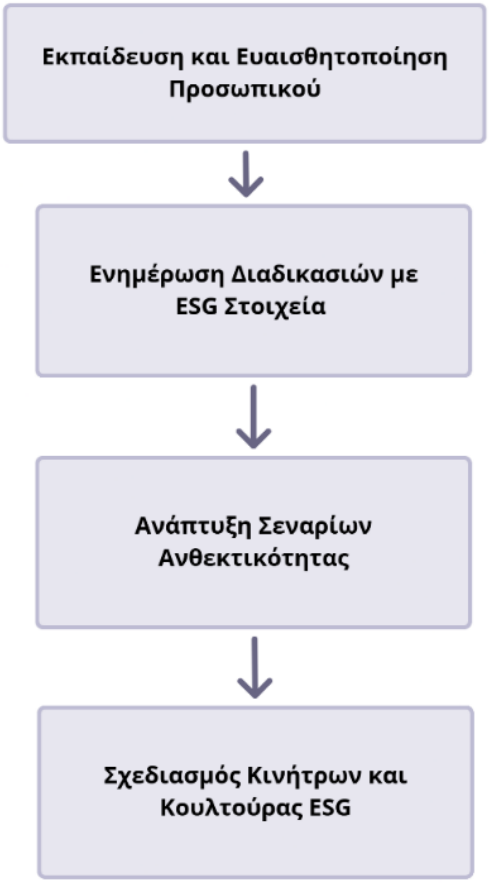
- Ερμηνεύσει δείκτες και τάσεις
- Συγκρίνει με benchmarks για εντοπισμό δυνατών σημείων και αδυναμιών
- Καταρτίσει λίστα βελτιωτικών δράσεων
- Συζητήσει και ιεραρχήσει τις προτάσεις με τη διοίκηση
- Παραδώσει τεκμηριωμένο πλάνο βελτίωσης

<u>Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):</u>

- Ερμηνεία δεικτών: Η κατανάλωση νερού (5.094 λίτρα/δωμάτιο) είναι σημαντικά υψηλότερη από τον μέσο όρο του κλάδου (3.800 λίτρα)
- Benchmarking: Η ενεργειακή ένταση βρίσκεται 15% πάνω από τον μέσο όρο των νησιωτικών προορισμών, ενώ η παραγωγή αποβλήτων F&B είναι επίσης αυξημένη

- Λίστα βελτιωτικών δράσεων:
    i. Εγκατάσταση συστήματος ανακύκλωσης greywater
    ii. Αντικατάσταση φωτισμού με LED σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους
    iii. Εκπαίδευση προσωπικού F&B για μείωση σπατάλης
- Ιεράρχηση με διοίκηση: Προτεραιότητα δίνεται στο νερό (λόγω λειψυδρίας) και στο F&B waste (λόγω κόστους και εικόνας)
- Τεκμηριωμένο πλάνο: Προβλέπεται μείωση κατανάλωσης νερού κατά 20% και food waste κατά 25% σε τριετία, με ROI < 3 χρόνια

3.3.4 Ενίσχυση Κουλτούρας ESG και Σενάρια Ανθεκτικότητας



Διάγραμμα 16: Διαδικασία ενίσχυσης ανθεκτικότητας και κουλτούρας ESG

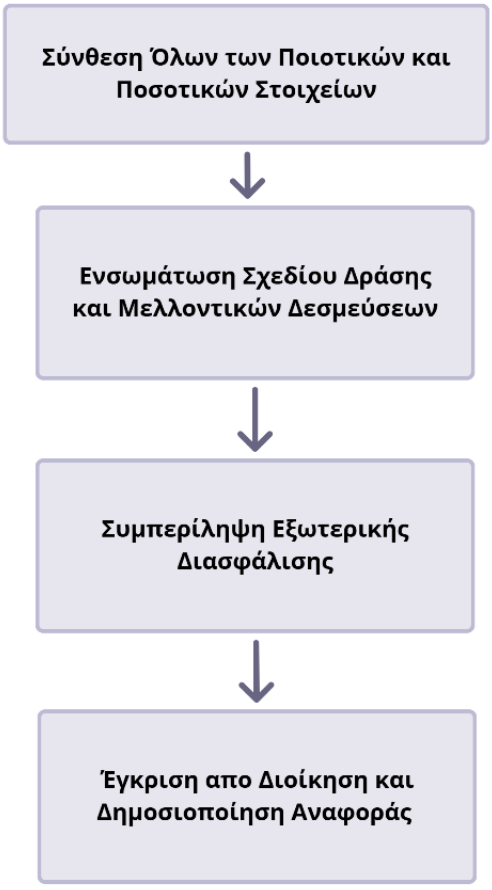
Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Υλοποιήσει εκπαιδευτικό πλάνο για προσωπικό και διοίκηση
- Δημιουργήσει ομάδες βιωσιμότητας με συμμετοχή τμημάτων
- Συνδέσει κίνητρα εργαζομένων με ESG KPI
- Εφαρμόσει σταδιακό σχέδιο δράσεων με βάση κόστος–αντίκτυπο
- Παραδώσει οργανωμένο πλαίσιο ESG κουλτούρας και ετοιμότητας

Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):

- Εκπαίδευση: Προβλέπεται σεμινάριο για όλο το προσωπικό με έμφαση σε εξοικονόμηση νερού και σωστή διαχείριση αποβλήτων
- Ομάδες βιωσιμότητας: Θα δημιουργηθεί «Green Team» με συμμετοχή εκπροσώπων από F&B, Housekeeping και Maintenance
- Κίνητρα: Θα καθιερωθεί ετήσιο «βραβείο τμήματος» για μείωση food waste και ενεργειακής κατανάλωσης
- Σχέδιο δράσεων: Θα εφαρμοστεί σταδιακά, ξεκινώντας με παρεμβάσεις χαμηλού κόστους (LED, εκπαίδευση) και αργότερα πιο σύνθετες επενδύσεις
- Δεν απαιτείται ανάπτυξη σεναρίου ανθεκτικότητας στο πλαίσιο VSME, ακόμη και με εκτεταμένη εφαρμογή, καθώς η απαίτηση αφορά επιχειρήσεις υπό πλήρη CSRD

3.3.5 Παραγωγή Τελικής Ετήσιας Αναφοράς



Διάγραμμα 17: Διαδικασία παραγωγής και έγκρισης της ετήσιας ESG αναφοράς

Ο σύμβουλος οφείλει να:

- Συνθέσει όλα τα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία σε ενιαίο πακέτο
- Ενσωματώσει σχέδιο δράσης και μελλοντικές δεσμεύσεις
- Συμπεριλάβει αποτελέσματα εσωτερικής και εξωτερικής διασφάλισης
- Εξασφαλίσει έγκριση από τη διοίκηση
- Παραδώσει την τελική ετήσια ESG αναφορά σε μορφότυπο CSRD/ESRS (ESEF/XBRL)

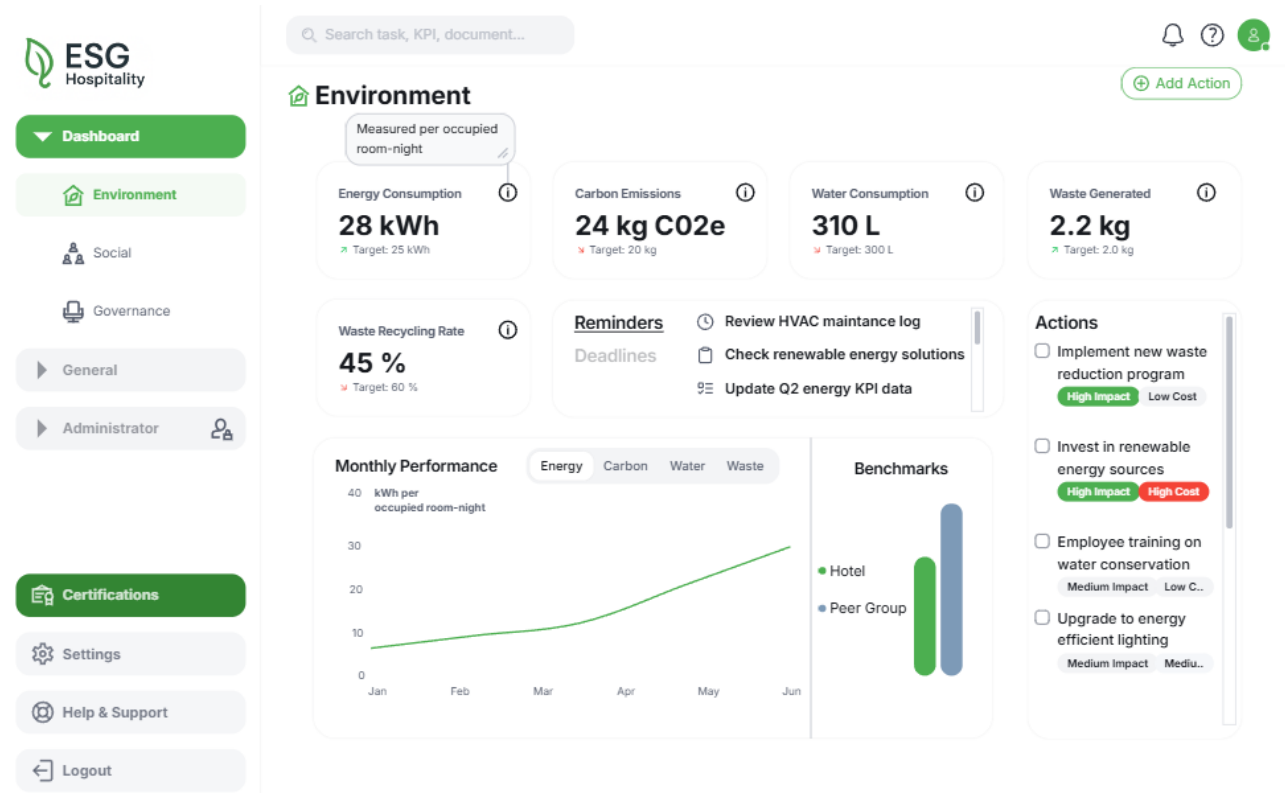
<u>Παράδειγμα Εφαρμογής (Hotel Aegean Blue):</u>

- Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν σε απλή μορφή, χωρίς πλήρη συμμόρφωση με CSRD, καθώς η μονάδα εφαρμόζει το προαιρετικό πλαίσιο VSME
- Η αναφορά θα εγκριθεί από τη διοίκηση και θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο επικοινωνίας με ταξιδιωτικούς πράκτορες και τράπεζες, ενισχύοντας την αξιοπιστία της επιχείρησης

4. Παρουσίαση Οθονών Πλατφόρμας ESG

Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια αποδίδεται εδώ μέσω πρωτότυπων απεικονίσεων (mockups), οι οποίες παρουσιάζουν τις βασικές οθόνες και λειτουργίες της προτεινόμενης πλατφόρμας ESG. Αφού ο σύμβουλος βιωσιμότητας ολοκληρώσει τη διαμόρφωση του προφίλ και τα βήματα της μεθοδολογίας, η πλατφόρμα παρέχει στον ξενοδόχο ένα ενιαίο περιβάλλον εργασίας για παρακολούθηση προόδου, διαχείριση δεδομένων και υποστήριξη αποφάσεων ως προς τη στρατηγική ESG.

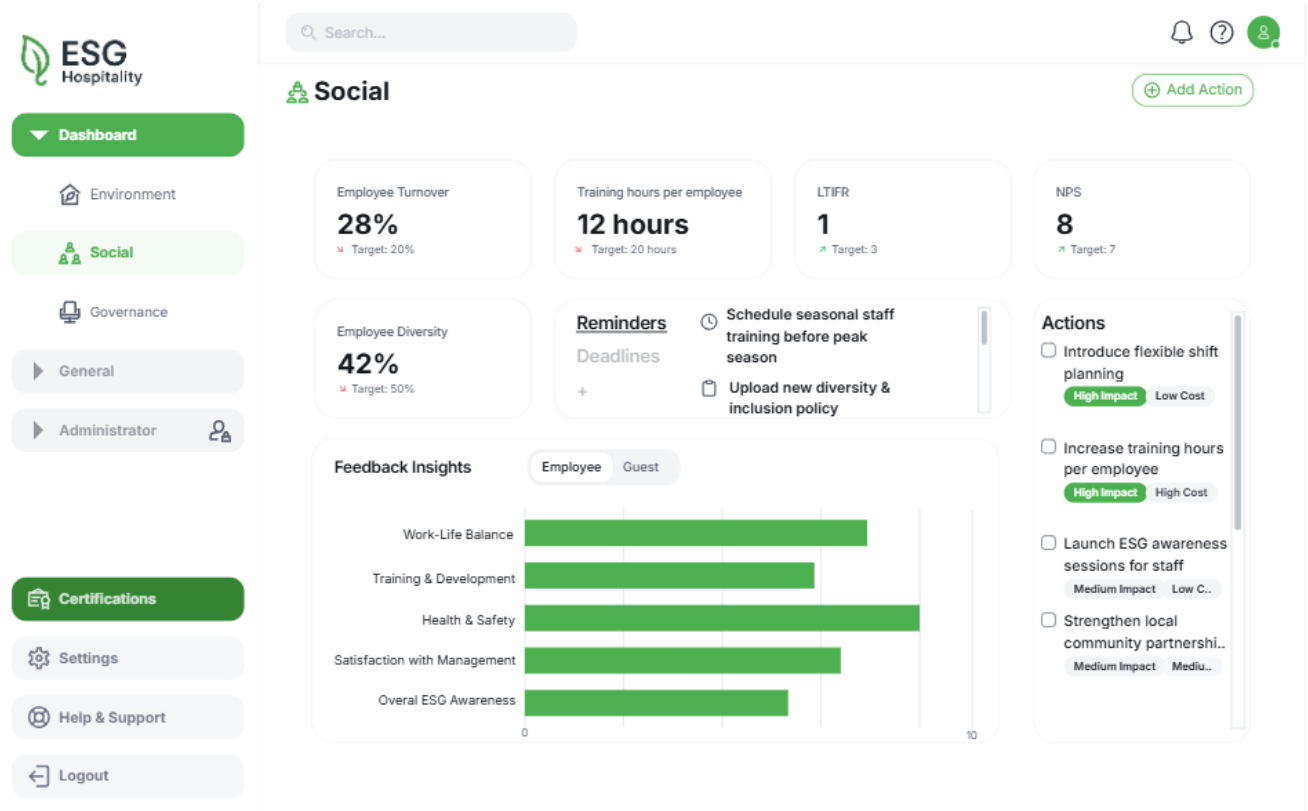
4.1 Οθόνες Dashboard



Οθόνη 1: Environmental Dashboard – Παρακολούθηση κατανάλωσης πόρων και περιβαλλοντικών δεικτών ανά κατειλημμένο δωμάτιο.

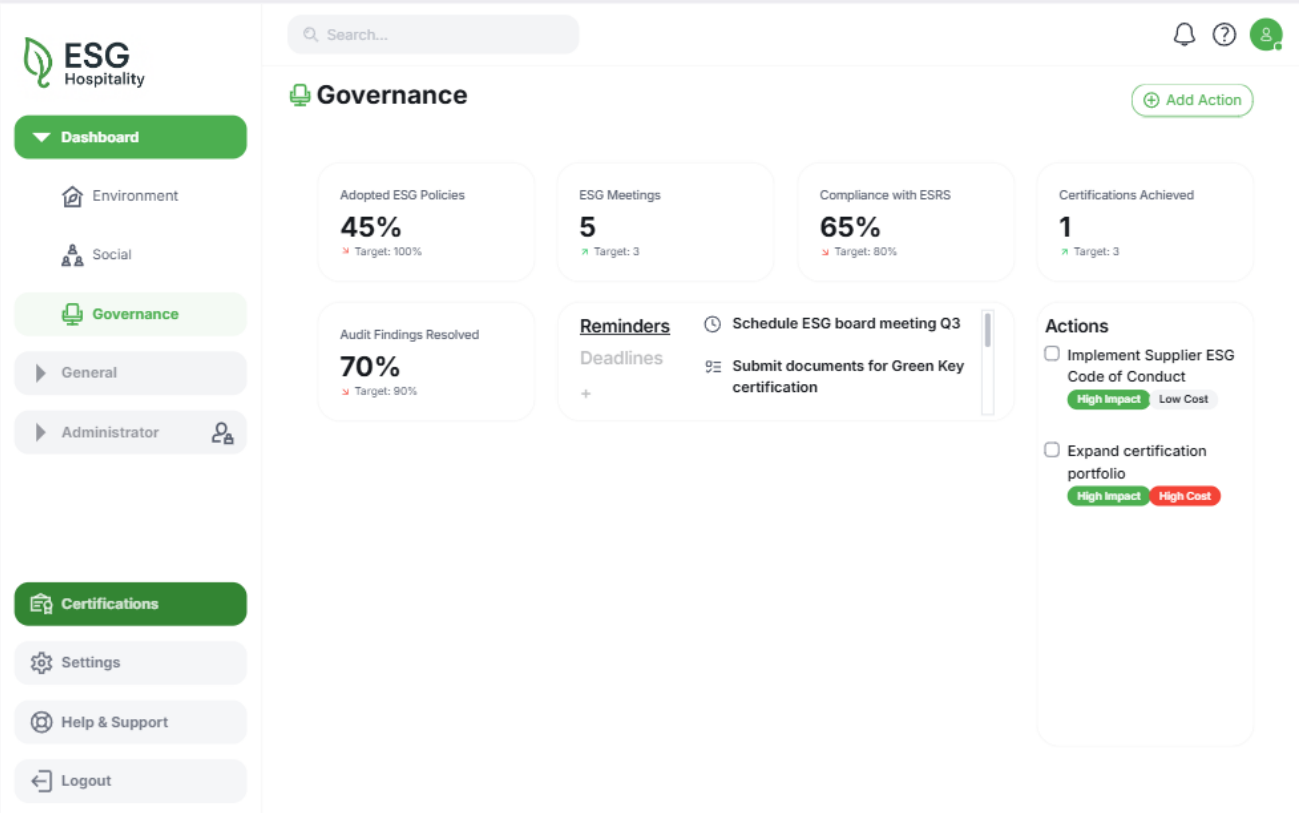
Η οθόνη του Περιβάλλοντος ενσωματώνει τους πέντε βασικότερους δείκτες που αναδείχθηκαν στη μεθοδολογία και κρίνονται ως οι πιο χρήσιμοι για την παρακολούθηση από τον ξενοδόχο. Οι δείκτες αυτοί κανονικοποιούνται ανά κατειλημμένο δωμάτιο (room-night), ώστε τα αποτελέσματα να είναι συγκρίσιμα και αξιόπιστα. Ο χρήστης μπορεί να παρακολουθεί τη μηνιαία εξέλιξή τους μέσω γραφήματος τάσεων, καθώς και να συγκρίνει την επίδοση της μονάδας με αντίστοιχα σημεία αναφοράς (benchmarks) παρόμοιων ξενοδοχείων με συγκρίσιμα χαρακτηριστικά. Παράλληλα, η οθόνη εμπλουτίζεται με υπενθυμίσεις για ενέργειες και προθεσμίες που πρέπει να τηρηθούν, καθώς και με

προτεινόμενες δράσεις, οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση της επίδοσης στον περιβαλλοντικό πυλώνα.



Οθόνη 2: Social Dashboard – Δείκτες ανθρώπινου δυναμικού και συγκριτική απεικόνιση feedback εργαζομένων και επισκεπτών.

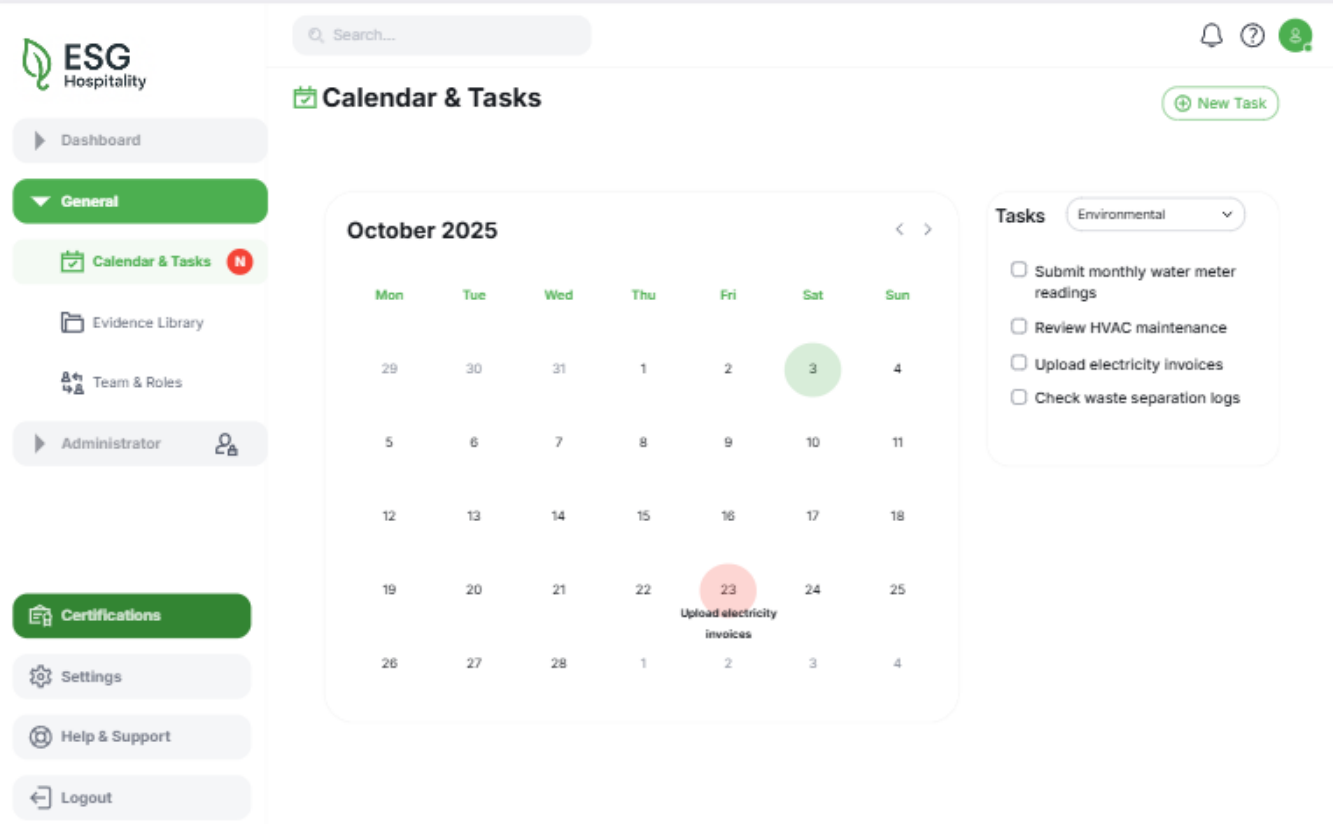
Η οθόνη του Κοινωνικού Πυλώνα παρουσιάζει πέντε βασικούς δείκτες που παρακολουθεί ο ξενοδόχος, συνοδευόμενους από υπενθυμίσεις και προτεινόμενες δράσεις για τη βελτίωσή τους. Η παρακολούθηση της προόδου δεν περιορίζεται σε ποσοτικούς δείκτες, αλλά εμπλουτίζεται με feedback τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τους επισκέπτες. Με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύεται ο ρόλος που διαδραματίζουν στην επιχείρηση και εντοπίζονται οι κατηγορίες όπου το ξενοδοχείο υστερεί, ώστε να μπορεί να σχεδιάσει στοχευμένες παρεμβάσεις.



Οθόνη 3: Governance Dashboard – Απεικόνιση πολιτικών, συμμόρφωσης και μηχανισμών ελέγχου ESG.

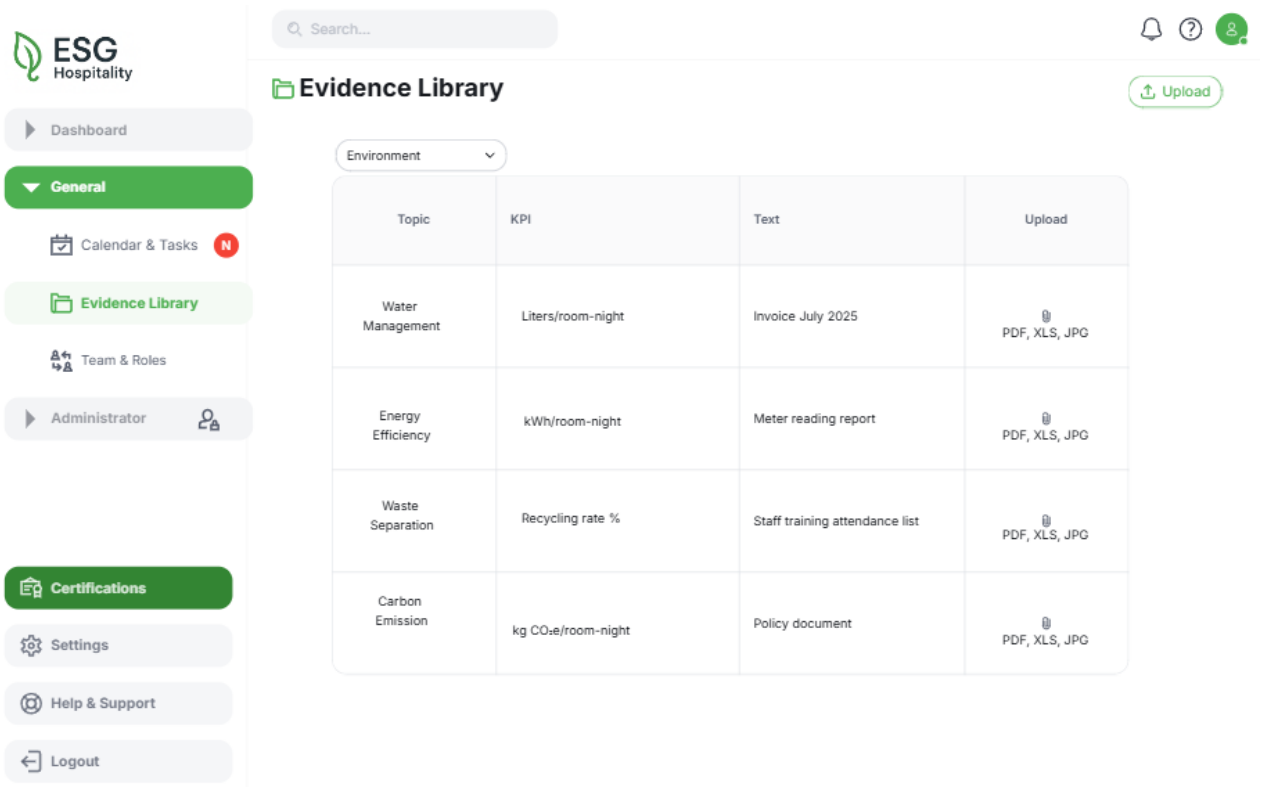
Η οθόνη της Διακυβέρνησης απεικονίζει πέντε βασικούς δείκτες που παρακολουθεί ο ξενοδόχος, συνοδευόμενους από υπενθυμίσεις και προτεινόμενες ενέργειες. Σε αντίθεση με τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς πυλώνες, η ποσοτικοποίηση είναι πιο περιορισμένη, αλλά εφικτή σε επιμέρους δείκτες μέσω γραφημάτων, καθώς η διακυβέρνηση σχετίζεται περισσότερο με διαδικασίες και νοοτροπία παρά με άμεσα μετρήσιμα μεγέθη. Οι ενέργειες που προτείνονται συνδέονται επίσης με την απόκτηση πιστοποιητικών, τα οποία παρουσιάζονται σε επόμενη οθόνη.

4.2 Γενικές Οθόνες



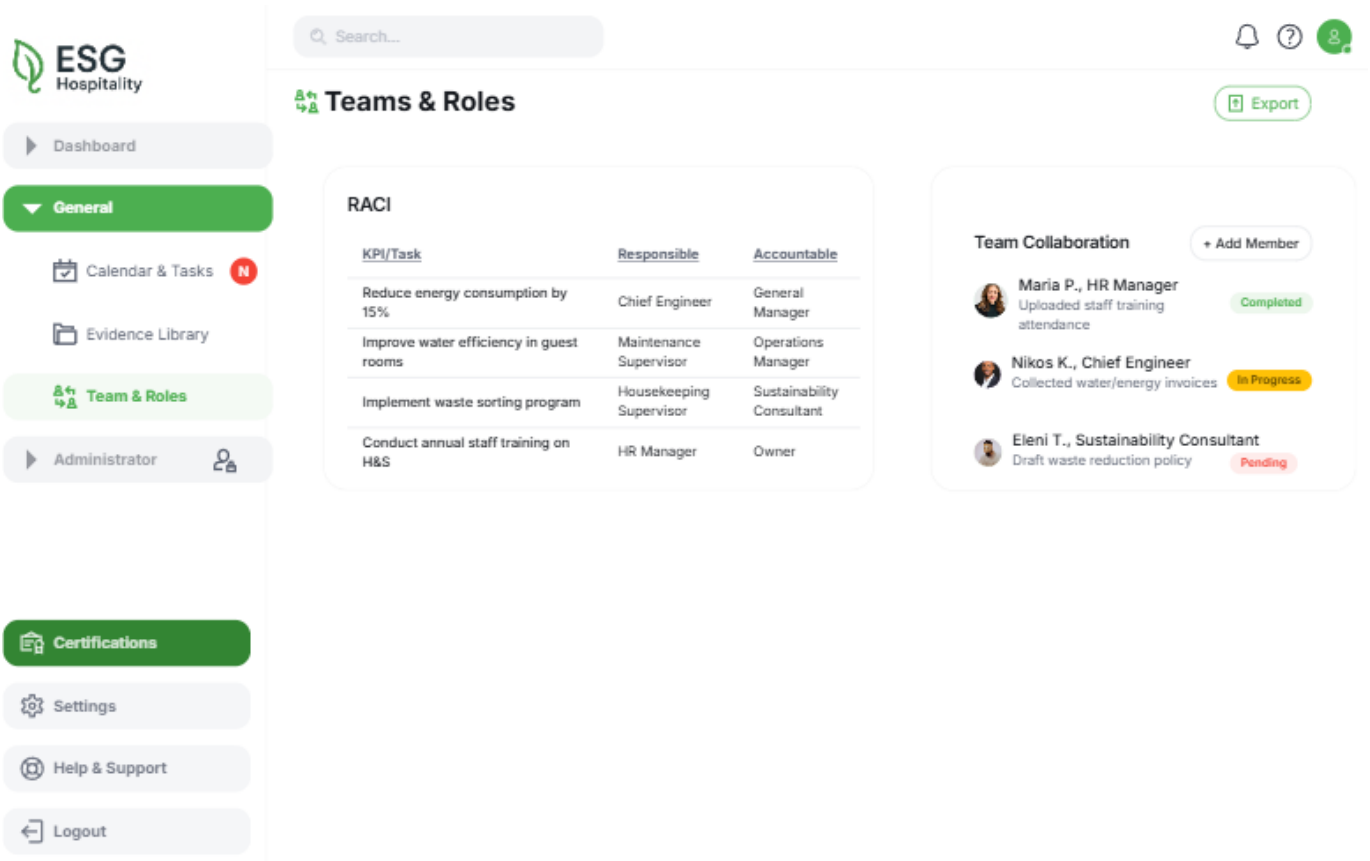
Οθόνη 4: Οθόνη Calendar & Tasks – Παρακολούθηση ενεργειών και προθεσμιών ανά ESG πυλώνα.

Η πρώτη οθόνη των Γενικών λειτουργιών αφορά ένα ημερολόγιο εργασιών, στο οποίο ο ξενοδόχος έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις ενέργειες και τις προθεσμίες που σχετίζονται με την πρόοδο της ESG στρατηγικής. Οι εργασίες είναι οργανωμένες ανά πυλώνα (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση), ώστε ο χρήστης να έχει σαφή εικόνα και να ενσωματώνει τις απαραίτητες ενέργειες στον προγραμματισμό του.



Οθόνη 5: Evidence Library – Ανάρτηση και διαχείριση τεκμηρίων ανά ESG πυλώνα με συνεχή ανατροφοδότηση.

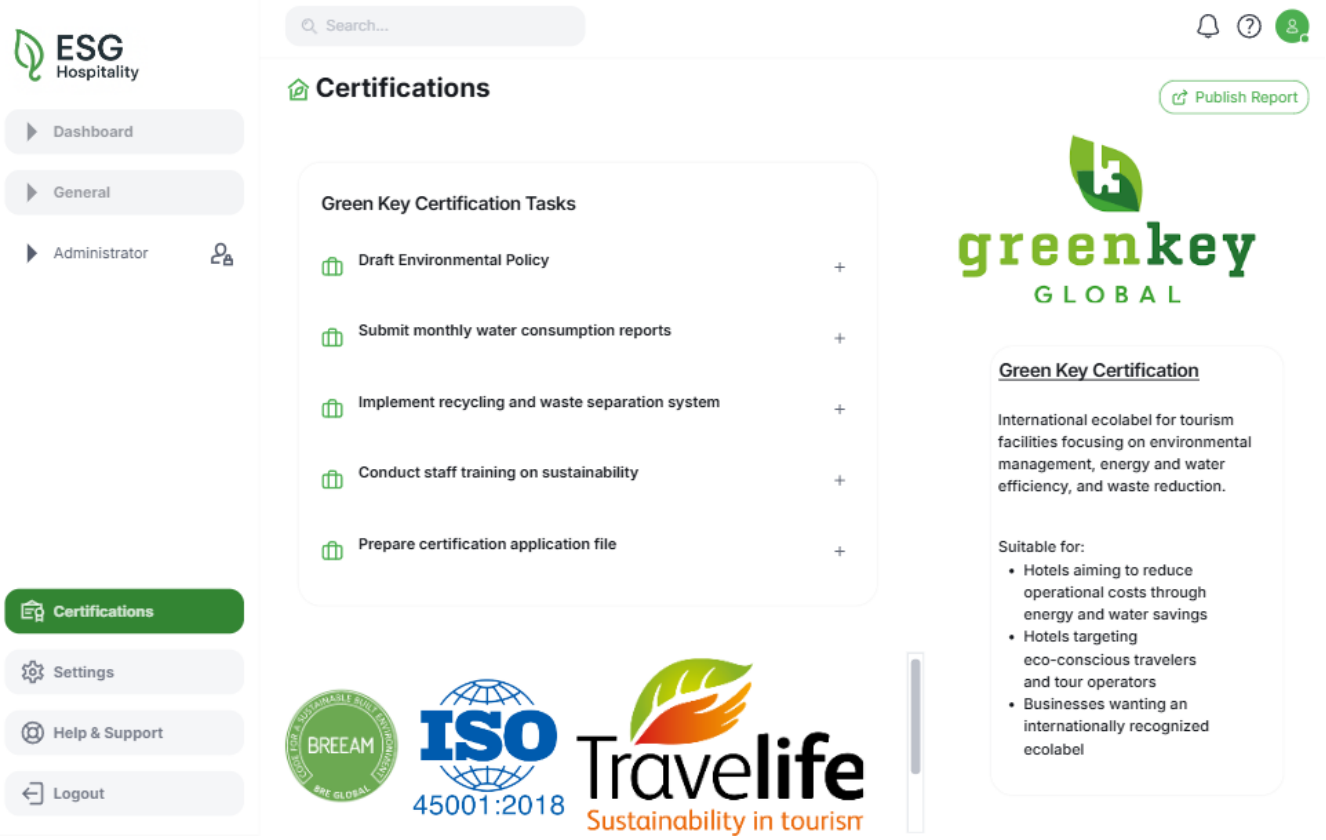
Επιπλέον, ανά πυλώνα ο ξενοδόχος έχει τη δυνατότητα, σε συνεργασία με τον σύμβουλο βιωσιμότητας και βάσει της μεθοδολογίας, να αναρτά τα απαραίτητα τεκμήρια που του ζητούνται. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι κάθε δείκτης συνοδεύεται από κατάλληλη τεκμηρίωση, ενώ η διαδικασία ανατροφοδοτείται συνεχώς και η συλλογή δεδομένων και αποδείξεων επικαιροποιείται δυναμικά.



Οθόνη 6: Teams & Roles – Απεικόνιση υπευθυνοτήτων βάσει RACI και παρακολούθηση προόδου εργασιών ανά μέλος ομάδας.

Τέλος, οι γενικές οθόνες συμπληρώνονται με τη δυνατότητα ο ξενοδόχος να αναγνωρίζει, βάσει της ανάλυσης RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), τους υπευθύνους και τους υπόλογους για κάθε θέμα που σχετίζεται με τη στρατηγική ESG. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η σαφής κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, στοιχείο κρίσιμο για την αποτελεσματική διακυβέρνηση. Παράλληλα, μέσω της ενότητας Team Collaboration, ο ξενοδόχος μπορεί να παρακολουθεί την πρόοδο εκκρεμοτήτων που έχουν αναλάβει τα ορισμένα στελέχη, με σαφή ένδειξη κατάστασης (Completed, In Progress, Pending). Η λειτουργικότητα αυτή συνδέει τη διακυβέρνηση με την καθημερινή εκτέλεση, καθιστώντας το σύστημα διαχείρισης πιο διαφανές και αποδοτικό.

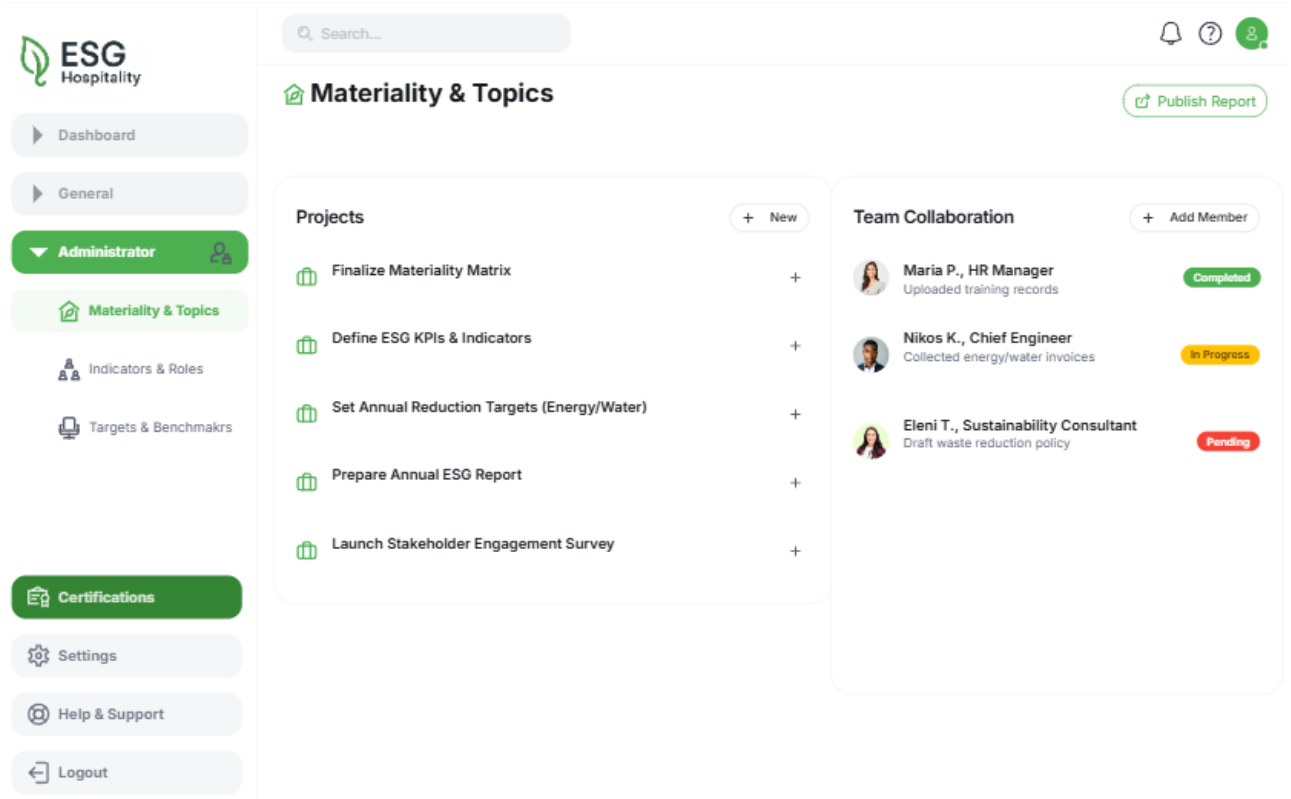
4.3 Οθόνες Βοηθητικών Λειτουργιών



Οθόνη 7: Οθόνη Certifications – Παρουσίαση διαθέσιμων πιστοποιήσεων με περιγραφή και απαιτούμενες ενέργειες.

Παράλληλα, μέσω της πλατφόρμας ο ξενοδόχος μπορεί να λαμβάνει καθοδήγηση σχετικά με την απόκτηση πιστοποιητικών βιωσιμότητας, ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του. Για κάθε είδος πιστοποίησης παρέχεται σύντομη περιγραφή του αντικειμένου της, καθώς και λίστα με τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να ολοκληρωθούν, ώστε η μονάδα να πληροί τα κριτήρια αξιολόγησης. Με αυτόν τον τρόπο η διαδικασία γίνεται πιο οργανωμένη, διευκολύνοντας τη διοίκηση να ενισχύσει την αξιοπιστία της επιχείρησης.

4.4 Οθόνες Διαχειριστή



Οθόνη 8: Οθόνη Administrator – Διαχείριση θεμάτων υλικότητας και παρακολούθηση υπευθύνων από τον διαχειριστή.

Οι οθόνες διαχειριστή εμφανίζονται αποκλειστικά στον χρήστη που έχει την κατάλληλη πρόσβαση. Αφορούν περισσότερο τεχνικά ζητήματα, τα οποία δεν είναι απαραίτητο να απασχολούν τον ξενοδόχο. Σε αυτές τις οθόνες μπορούν να πραγματοποιούνται ρυθμίσεις και προσαρμογές βάσει της μεθοδολογίας που έχει προταθεί. Η πρώτη οθόνη που παρουσιάζεται αφορά τη διαχείριση των θεμάτων υλικότητας και των υπευθύνων για την παρακολούθησή τους. Παράλληλα, άλλες οθόνες, οι οποίες δεν παρουσιάζονται εδώ καθώς ξεφεύγουν από την οπτική αξία για τον ξενοδόχο, μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάθεση ρόλων ή την προσαρμογή στόχων βιωσιμότητας και benchmarks.

5. Αποδελτίωση Συζητήσεων με Επαγγελματίες του Κλάδου

Στο πλαίσιο της μελέτης διενεργήθηκαν δύο ημιδομημένες συζητήσεις με επαγγελματίες του κλάδου: με ειδικό σε θέματα βιωσιμότητας και τουρισμού και με διευθυντή Πωλήσεων και Μάρκετινγκ ξενοδοχειακής μονάδας. Οι συζητήσεις λειτούργησαν τόσο ως εξωτερική επικύρωση της χρησιμότητας της προτεινόμενης πλατφόρμας όσο και ως ανατροφοδότηση για τις διαδικασίες της μεθοδολογίας και τις λειτουργίες της.

Η πρώτη συζήτηση πραγματοποιήθηκε με έμπειρο επαγγελματία του χώρου της βιωσιμότητας και τουρισμού, ο οποίος δραστηριοποιείται σε διεθνή οργανισμό πιστοποίησης και υποστήριξης επιχειρήσεων φιλοξενίας. Ο συνομιλητής εξήγησε ότι η κύρια αποστολή τέτοιων οργανισμών είναι να βοηθούν τα ξενοδοχεία να αποκτήσουν πιστοποιήσεις βιωσιμότητας, οι οποίες προσφέρουν ουσιαστικά πλεονεκτήματα στην αγορά, μέσω μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας αξιολόγησης και τεκμηρίωσης. Τόνισε ότι η συλλογή αποδεικτικών τεκμηρίων αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα σε κάθε στάδιο πιστοποίησης, καθώς οι φορείς ελέγχου απαιτούν συγκεκριμένες αποδείξεις για κάθε δράση. Ενδεικτικά, ανέφερε βεβαίωση προμήθειας από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Guarantees of Origin), η οποία επιβεβαιώνει την κάλυψη κατανάλωσης από ΑΠΕ.

Ο ειδικός επεσήμανε ότι η προετοιμασία μιας επιχείρησης για πιστοποίηση απαιτεί σημαντική επένδυση χρόνου και οργάνωσης, καθώς τα τεκμήρια και τα δεδομένα είναι διάσπαρτα σε διαφορετικά τμήματα, όπως το λογιστήριο, η συντήρηση και το ανθρώπινο δυναμικό. Για τον λόγο αυτό, χρειάζεται μια συστηματική διαδικασία συλλογής, ελέγχου και επικαιροποίησης των στοιχείων, ώστε να είναι δυνατή η επαλήθευση από έναν τρίτο, ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης. Η παρατήρηση αυτή συνδέεται άμεσα με τη φιλοσοφία της παρούσας μελέτης, η οποία επιδιώκει να τυποποιήσει τη συλλογή τεκμηρίων και να καθοδηγήσει τον χρήστη μέσα από την πλατφόρμα στα απαιτούμενα βήματα για την πιστοποίηση.

Τέλος, ο ειδικός σημείωσε ότι τέτοιες ψηφιακές λύσεις είναι ιδιαίτερα ωφέλιμες για μεσαία και μεγάλα ξενοδοχεία, τα οποία διαθέτουν πληροφοριακά συστήματα και επαρκείς πόρους για αυτοματοποιημένη παρακολούθηση δεικτών. Αντίθετα, για μικρότερες μονάδες η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων είναι πιο δύσκολη, λόγω έλλειψης τεχνικής υποδομής και ψηφιακών εργαλείων για τη συλλογή δεδομένων.

Στη δεύτερη συζήτηση συμμετείχε διευθυντής Πωλήσεων και Μάρκετινγκ ξενοδοχειακής μονάδας μεγάλης δυναμικότητας στην Κύπρο, με σκοπό την αποτύπωση της εμπειρίας και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας. Ο συνομιλητής τόνισε εξαρχής την ανεπαρκή θεσμική και χρηματοδοτική στήριξη για επενδύσεις βιώσιμης ανάπτυξης. Παρότι υπάρχουν ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία, κρίνονται μικρής κλίμακας και βραδυκίνητα σε σχέση με το υψηλό κόστος των απαραίτητων παρεμβάσεων. Η πρόσβαση σε αυτά περιγράφεται ως

δύσκολη και συχνά εξαρτημένη από συγκυρίες, γεγονός που δημιουργεί διστακτικότητα στους ξενοδόχους να προχωρήσουν σε μεγάλα έργα ενεργειακής ή περιβαλλοντικής αναβάθμισης. Έτσι, η υλοποίηση των βιώσιμων δράσεων βασίζεται κυρίως σε εξωτερικές αναθέσεις σε εξειδικευμένες εταιρείες για μετρήσεις, μελέτες και τεχνικές παρεμβάσεις, με έμφαση σε κεφαλαιουχικές επενδύσεις (CAPEX) που προσφέρουν άμεσα ενεργειακά οφέλη. Ενδεικτικά, αναφέρθηκε η αντικατάσταση του κεντρικού συστήματος κλιματισμού με αποδοτικότερες μονάδες, η οποία μείωσε την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας περίπου κατά 40% ετησίως.

Παράλληλα, ο συνομιλητής ανέδειξε ένα σημαντικό κενό στη διαχείριση δεδομένων και στη συνεχή βελτίωση. Αν και το ξενοδοχείο διαθέτει βασικά στοιχεία για την κατανάλωση πόρων μέσω των μηνιαίων αναφορών του λογιστηρίου, απουσιάζει ένα οργανωμένο πλαίσιο αξιοποίησής τους. Δεν υπάρχει αφιερωμένη ομάδα βιωσιμότητας, ούτε διαδικασία που να μετατρέπει τα δεδομένα σε συγκεκριμένες αποφάσεις ή δράσεις. Οι όποιες παρεμβάσεις γίνονται συνήθως έπειτα από εισηγήσεις εξωτερικών συνεργατών ή όταν παρατηρείται κάποια απότομη αύξηση στα λειτουργικά κόστη. Έτσι, επιβεβαιώνεται το πρόβλημα της έλλειψης δομημένης ροής δεδομένων σε δράση, το οποίο είχε αναδειχθεί και στα θεωρητικά κεφάλαια της μελέτης. Ο συνομιλητής υπογράμμισε την ανάγκη για ένα εργαλείο ανάλυσης και καθοδήγησης, που δεν θα περιορίζεται στην απλή παρουσίαση δεικτών, αλλά θα βοηθά στην ερμηνεία των διακυμάνσεων και θα προτείνει διορθωτικές ενέργειες με σειρά προτεραιότητας. Όπως εξήγησε, οι αυξομειώσεις στην κατανάλωση ενέργειας μπορεί να οφείλονται σε ποικίλους παράγοντες, και χωρίς την κατάλληλη αναλυτική υποστήριξη είναι δύσκολο να εντοπιστεί η πραγματική τους αιτία.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε επίσης στον ανθρώπινο παράγοντα και στην ανάγκη καλλιέργειας κουλτούρας βιωσιμότητας. Όπως ανέφερε, πρωτοβουλίες όπως η ανακύκλωση, παρά την εκπαίδευση και τις ενημερωτικές προσπάθειες, απέτυχαν να εδραιωθούν λόγω ελλιπούς συμμετοχής του προσωπικού και λανθασμένων καθημερινών πρακτικών. Η εμπειρία αυτή ανέδειξε ότι η νοοτροπία και η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας, συχνά σημαντικότεροι ακόμη και από την τεχνική γνώση ή τον εξοπλισμό. Το εύρημα αυτό συνδέεται με τα συμπεράσματα προηγούμενων κεφαλαίων, όπου τονίστηκε ότι η αλλαγή κουλτούρας και η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού αποτελούν προϋποθέσεις για την ουσιαστική ενσωμάτωση του ESG στη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Τέλος, η συζήτηση επικεντρώθηκε και στις συνθήκες της αγοράς, καθώς και στα κίνητρα που προέρχονται από την πλευρά της ζήτησης. Αν και εκφράστηκε επιφυλακτικότητα ως προς την αποτελεσματικότητα των ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών σε παγκόσμιο επίπεδο, δεδομένου ότι σε αγορές όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες ή η Ασία τα πρότυπα βιωσιμότητας παραμένουν λιγότερο αυστηρά, αναγνωρίστηκε ότι οι «πράσινες» πιστοποιήσεις προσφέρουν σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ευρωπαϊκή αγορά. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά, μια πιστοποίηση βιωσιμότητας λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

στην αγορά, ενισχύοντας το εμπορικό προφίλ του ξενοδοχείου, την εικόνα του προς τους συνεργάτες και την προτίμηση των πελατών.

Αναφορικά με την προτεινόμενη πλατφόρμα ESG, ο συνομιλητής εμφανίστηκε αρχικά επιφυλακτικός, σημειώνοντας ότι «αν δεν την έχω, δεν θα μου λείψει», αφού τα δεδομένα υπάρχουν ήδη στο λογιστήριο. Ωστόσο, όταν διευκρινίστηκε ότι η πλατφόρμα συνδέεται αυτόματα με πηγές δεδομένων και μετατρέπει τα ευρήματα σε συγκεκριμένες προτάσεις δράσης, αναγνώρισε τη χρησιμότητά της. Τόνισε ότι το βασικό εμπόδιο στην υλοποίηση ESG δράσεων δεν είναι η έλλειψη δεικτών, αλλά το κόστος και η πολυπλοκότητα των παρεμβάσεων βελτίωσης. Συνεπώς, μια πλατφόρμα που δεν περιορίζεται στην απεικόνιση αριθμών, αλλά μεταφράζει τα δεδομένα σε λύσεις και προτείνει εφικτά σενάρια υλοποίησης, μπορεί να αποτελέσει πραγματικό εργαλείο στρατηγικής αξίας για τα ξενοδοχεία.

6. Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

6.1 Συμπεράσματα

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης καθορίστηκε το πλαίσιο βιωσιμότητας που επικρατεί στην Ευρώπη, όπως αυτό θεσμοθετείται από την οδηγία CSRD και εξειδικεύεται μέσω των προτύπων ESRS. Παράλληλα, εντοπίστηκαν τα βασικά κενά και οι προκλήσεις που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή του πλαισίου αυτού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ως εκ τούτου, ορίστηκε ο κεντρικός στόχος της ερευνητικής προσπάθειας: η ανάπτυξη ενός πλαισίου εφαρμογής ESG προσαρμοσμένου στις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού τομέα, το οποίο καλύπτει τα εντοπισμένα κενά και ταυτόχρονα παρέχει ένα λειτουργικό εργαλείο σε μορφή πλατφόρμας, ικανό να βοηθά τα ξενοδοχεία να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να βελτιώνουν συστηματικά την πρόοδό τους ως προς τη βιωσιμότητα.

Για την επίτευξη του στόχου αυτού αναπτύχθηκε μια σειρά από διαδικασίες που ενσωματώνουν βέλτιστες πρακτικές του ευρωπαϊκού πλαισίου, οι οποίες προσαρμόστηκαν στα δεδομένα του τουριστικού και ξενοδοχειακού κλάδου. Η μεθοδολογία αποτυπώθηκε σε αλληλουχία διαγραμμάτων ροής, ώστε ο σύμβουλος βιωσιμότητας να μπορεί να εκτελεί τα βήματα με ορθή σειρά και να καθοδηγεί την επιχείρηση στη μετάβασή της προς ένα πιο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Παράλληλα, το σύνολο αυτής της εργασίας λειτουργεί ως προετοιμασία για τη διαμόρφωση και ρύθμιση του προφίλ του ξενοδοχείου στην πλατφόρμα, ώστε να είναι έτοιμο να καταγράφει και να αναφέρει αξιόπιστα τα στοιχεία ESG του.

Η πλατφόρμα, σε συνδυασμό με το πλαίσιο αναφοράς που αναπτύχθηκε, παρέχει στο ξενοδοχειακό στέλεχος τα εξής:

- **Καθοδήγηση και συμμόρφωση ESG**: Η πλατφόρμα καθοδηγεί το ξενοδοχείο βήμα προς βήμα στη συμμόρφωση με τα ευρωπαϊκά πρότυπα ESG, παρέχοντας ταυτόχρονα υποστήριξη για τη συγκέντρωση τεκμηρίων, την προετοιμασία πιστοποιήσεων και την ορθή επικοινωνία των αποτελεσμάτων βιωσιμότητας προς το κοινό του.
- **Αυτοματοποιημένη παρακολούθηση και ανάλυση**: Λειτουργεί ως ενιαίο εργαλείο διαχείρισης ESG, συγκεντρώνοντας δεδομένα, δείκτες και τεκμήρια από τα πληροφοριακά συστήματα του ξενοδοχείου. Παρέχει σε πραγματικό χρόνο οπτικοποιημένη ανάλυση της επίδοσης και διευκολύνει την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων.
- **Προτεραιοποίηση και δράση βελτίωσης**: Ερμηνεύει τα αποτελέσματα, ανιχνεύει τις αιτίες περιορισμένης βιωσιμότητας μέσω αισθητήρων/IoT και συστημάτων παρακολούθησης και προτείνει στοχευμένες ενέργειες με σειρά προτεραιότητας, λειτουργώντας ως πρακτικός οδηγός λήψης μέτρων και βελτίωσης.

Τα αποτελέσματα της μελέτης καταδεικνύουν ότι η ολιστική προσέγγιση ESG μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό εργαλείο διοίκησης, υπό την προϋπόθεση ότι ενσωματώνεται ουσιαστικά στη στρατηγική και στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, και όχι ως αποσπασματική δράση συμμόρφωσης. Η ενσωμάτωση αυτή ενισχύει τη διαφάνεια, τη φήμη και την εμπιστοσύνη των επενδυτών και πελατών, ενώ δημιουργεί προϋποθέσεις για μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη. Παράλληλα, το αναπτυγμένο πλαίσιο παρέχει ένα πρότυπο που μπορεί να αξιοποιηθεί και σε άλλους τομείς τουριστικών υπηρεσιών, ενισχύοντας την ευρύτερη υιοθέτηση βιώσιμων επιχειρησιακών πρακτικών.

6.2 Μελλοντική Έρευνα

Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε στη μελέτη βασίστηκε στον συνδυασμό υπαρχουσών ερευνητικών προσεγγίσεων και αποσπασματικών προσπαθειών που σχετίζονται με την εφαρμογή ESG στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα αποτελέσματά της, τόσο από την πλευρά του μηχανισμού λήψης αποφάσεων για τον σύμβουλο βιωσιμότητας όσο και από την πλευρά της πλατφόρμας για τον ξενοδόχο, συγκροτούν ένα ενιαίο πλαίσιο που συνδυάζει θεωρητική τεκμηρίωση και πρακτική χρησιμότητα. Ωστόσο, πέρα από τον σχεδιασμό, εξίσου σημαντική είναι η εφαρμογή της μεθοδολογίας σε πραγματικά περιβάλλοντα, ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα, η χρηστικότητα και η προστιθέμενη αξία που δημιουργεί για τα ξενοδοχεία μέσα από τη βελτίωση των επιδόσεων ESG.

Η κύρια κατεύθυνση της μελλοντικής έρευνας αφορά την ανάπτυξη και δοκιμή λειτουργικού πρωτοτύπου (MVP) της πλατφόρμας ESG. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση ενός πρώτου συστήματος που θα ενσωματώνει τις λειτουργίες της μεθοδολογίας. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ενοποίηση της πλατφόρμας με τα πληροφοριακά συστήματα του ξενοδοχείου (όπως PMS, ERP, HRMS) για την αυτόματη συλλογή δεδομένων και την αποφυγή χειροκίνητης εισαγωγής. Παράλληλα, θα πρέπει να προβλεφθούν μηχανισμοί ανίχνευσης ανωμαλιών και αιτιών απόκλισης δεικτών βιωσιμότητας, μέσω της αξιοποίησης αισθητήρων/IoT και συστημάτων παρακολούθησης, καθώς και διαδικασίες παραγωγής προτάσεων και διορθωτικών ενεργειών. Η πιλοτική εφαρμογή του συστήματος σε πραγματικά ξενοδοχεία θα επιτρέψει την άντληση ανατροφοδότησης από τα στελέχη, τη βελτίωση της χρηστικότητας και τη διασφάλιση της πρακτικής αξίας της πλατφόρμας.

Άλλες ερευνητικές κατευθύνσεις που μπορούν να ενισχύσουν και να επεκτείνουν την παρούσα ερευνητική προσπάθεια περιλαμβάνουν:

- **Επέκταση και εναρμόνιση με διεθνή πρότυπα:** Διερεύνηση της δυνατότητας προσαρμογής της μεθοδολογίας και της πλατφόρμας στα διεθνή πλαίσια αναφοράς (π.χ. GRI Standards, SASB, TCFD, SDGs), ώστε να διασφαλιστεί η συμβατότητα με παγκόσμιες πρακτικές και η ευκολότερη συγκρισιμότητα των στοιχείων ESG σε διεθνές επίπεδο.

- **Ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής:** Χρήση τεχνητής νοημοσύνης (AI) για αυτοματοποιημένη ανάλυση δεδομένων και παροχή προτάσεων βελτίωσης, καθώς και αξιοποίηση του blockchain για ενίσχυση της διαφάνειας, της αξιοπιστίας και της ιχνηλασιμότητας των διαδικασιών ESG.
- **Ανάλυση επίδρασης ESG στην επιχειρησιακή απόδοση**: Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του επιπέδου ωριμότητας ESG και των οικονομικών ή λειτουργικών επιδόσεων των ξενοδοχείων (όπως κόστος ενέργειας, πληρότητα και ικανοποίηση πελατών), με στόχο την ποσοτικοποίηση της συμβολής της βιωσιμότητας στη συνολική κερδοφορία και ανταγωνιστικότητα.

Η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος είναι καθοριστικής σημασίας, ώστε να εξελιχθεί ένα πλαίσιο που μπορεί πραγματικά να υποστηριχθεί από τις επιχειρήσεις και να τις βοηθήσει να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στη στρατηγική τους και να μετρούν συστηματικά την πρόοδό τους. Η εφαρμογή πρακτικών ESG παραμένει ιδιαίτερα απαιτητική, ιδίως για επιχειρήσεις που δεν υπάγονται ακόμη σε υποχρεωτική συμμόρφωση. Για τον λόγο αυτό, η ανάπτυξη εργαλείων που προσφέρουν τόσο καθοδήγηση προς ένα πιο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο όσο και ενέργειες με άμεση προστιθέμενη αξία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ουσιαστική μετάβαση του κλάδου στη νέα εποχή της βιώσιμης φιλοξενίας.

7. Σχήματα

Σχήμα 1: Εξέλιξη αναζητήσεων του όρου ESG στο Google Trends (2015-2025) 11
Σχήμα 2: Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της CSRD 15
Σχήμα 3: Αρχιτεκτονική των ESRS 16
Σχήμα 4: Η έννοια της διπλής υλικότητας στο πλαίσιο των ESRS 17
Σχήμα 5: Τομείς αναφοράς και ελάχιστες απαιτήσεις γνωστοποίησης του ESRS 2. 19
Σχήμα 6: Πορεία υλοποίησης του προτεινόμενου πλαισίου. 26
Σχήμα 7: Οριοθέτηση αλυσίδας αξίας στον ξενοδοχειακό κλάδο 34
Σχήμα 8: Ενδεικτική μήτρα διπλής υλικότητας, με άξονες την υλικότητα επιπτώσεων και τη χρηματοοικονομική υλικότητα 43
Σχήμα 9: Ενδεικτική απεικόνιση δεδομένων του CHSB ανά χώρα, κατηγορία ξενοδοχείου και κλιματική ζώνη. 55
Σχήμα 10: Παράδειγμα μήτρας διπλής υλικότητας 72

8. Πίνακες

Πίνακας 1: Κρίσιμα κενά και προτεινόμενες κατευθύνσεις για τον ξενοδοχειακό κλάδο. . 24
Πίνακας 2: Νομικές μορφές και υποχρεώσεις CSRD στον ξενοδοχειακό κλάδο. 31
Πίνακας 3: Εκτεταμένος κατάλογος ESG θεμάτων, βάσει των ESRS και των ιδιαιτεροτήτων του ξενοδοχειακού κλάδου..... 39
Πίνακας 4: Προτεινόμενες δράσεις ανά ουσιώδες θέμα στον ξενοδοχειακό κλάδο 46
Πίνακας 5: Ελάχιστες απαιτήσεις γνωστοποίησης (MDRs) ανά ουσιώδες θέμα..... 48
Πίνακας 6: Κατηγορίες ESG δεδομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, με ενδεικτικές πηγές συλλογής και τεκμηρίωσης. 54

9. Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Ροή χαρτογράφησης επιχειρησιακού προφίλ ξενοδοχείου 63
Διάγραμμα 2: Επιλογή διαδρομής συμμόρφωσης βάσει CSRD και VSME 64
Διάγραμμα 3: Απόφαση μεταξύ βασικού και εκτεταμένου προαιρετικού μοντέλου 65
Διάγραμμα 4: Διαδικασία οριοθέτησης αλυσίδας αξίας και αναγνώρισης ενδιαφερομένων 66
Διάγραμμα 5: Διαδικασία κατανομής ρόλων και χαρτογράφησης ESG διακυβέρνησης 67
Διάγραμμα 6: Διαδικασία συγκρότησης και εξειδίκευσης καταλόγου θεμάτων ESG 68
Διάγραμμα 7: Διαδικασία συμμετοχής ενδιαφερομένων και ενσωμάτωσης απόψεων στον κατάλογο θεμάτων 70
Διάγραμμα 8: Διαδικασία αξιολόγησης και προτεραιοποίησης θεμάτων ESG μέσω διπλής υλικότητας 71
Διάγραμμα 9: Διαδικασία συμπλήρωσης ποιοτικών γνωστοποιήσεων ανά ουσιώδες θέμα 73
Διάγραμμα 10: Διαδικασία επιλογής και διασύνδεσης πηγών δεδομένων για ESG δείκτες 74
Διάγραμμα 11: Διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων και τεκμηρίωσης δεικτών ESG 75
Διάγραμμα 12: Διαδικασία εσωτερικής διασφάλισης ESG δεδομένων 76
Διάγραμμα 13: Διαδικασία εξωτερικής διασφάλισης ESG αναφορών 77
Διάγραμμα 14: Διαδικασία Πιστοποίησης ESG Αναφορών 78
Διάγραμμα 15: Διαδικασία ανάλυσης ESG απόδοσης και σχεδιασμού βελτιώσεων 80
Διάγραμμα 16: Διαδικασία ενίσχυσης ανθεκτικότητας και κουλτούρας ESG 81
Διάγραμμα 17: Διαδικασία παραγωγής και έγκρισης της ετήσιας ESG αναφοράς 82

10. Οθόνες

Οθόνη 1: Environmental Dashboard – Παρακολούθηση κατανάλωσης πόρων και περιβαλλοντικών δεικτών ανά κατειλημμένο δωμάτιο. 84
Οθόνη 2: Social Dashboard – Δείκτες ανθρώπινου δυναμικού και συγκριτική απεικόνιση feedback εργαζομένων και επισκεπτών. 85
Οθόνη 3: Governance Dashboard – Απεικόνιση πολιτικών, συμμόρφωσης και μηχανισμών ελέγχου ESG..... 86
Οθόνη 4: Οθόνη Calendar & Tasks – Παρακολούθηση ενεργειών και προθεσμιών ανά ESG πυλώνα. 87
Οθόνη 5: Evidence Library – Ανάρτηση και διαχείριση τεκμηρίων ανά ESG πυλώνα με συνεχή ανατροφοδότηση. 88
Οθόνη 6: Teams & Roles – Απεικόνιση υπευθυνοτήτων βάσει RACI και παρακολούθηση προόδου εργασιών ανά μέλος ομάδας. 89
Οθόνη 7: Οθόνη Certifications – Παρουσίαση διαθέσιμων πιστοποιήσεων με περιγραφή και απαιτούμενες ενέργειες. 90
Οθόνη 8: Οθόνη Administrator – Διαχείριση θεμάτων υλικότητας και παρακολούθηση υπευθύνων από τον διαχειριστή. 91

11. Βιβλιογραφία

Acampora, A., Lucchetti, M. C., Merli, R., & Ali, F. (2022). *The theoretical development and research methodology in green hotels research: A systematic literature review*. https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2022.05.007

Alreahi, M., Bujdosó, Z., Kabil, M., Akaak, A., Benkó, K. F., Setioningtyas, W. P., & Dávid, L. D. (2023). *Green Human Resources Management in the Hotel Industry: A Systematic Review*. https://doi.org/10.3390/SU15010099

ANC. (2022). *ESRS 2 : Minimum disclosure requirements on policies, actions, metrics and targets (§4.2 and §5 of current Set 1 ESRS 2)*.

Anderson, L., & Hurley, J. (2021). *COUNTRY UPDATE-France: ESG reporting*.

Anu Joy. (2023). *Integrating Technology to Advance the Hospitality Sector's ESG Journey*. https://www.hospitalitynet.org/opinion/4117532.html

Assaf, A. G., & Tsionas, E. G. (2015). *Incorporating destination quality into the measurement of tourism performance*. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2015.02.003

Astawa, I. K., Budarma, I. K., Widhari, C. I. S., & Suardani, A. A. P. (2020). *Green Supply Chain Management and Operational Performance: a Case Study at 5-Star Hotel in Bali*. https://doi.org/10.47577/TSSJ.V10I1.1394

Atthapornpisarn, P. (2022). *Stakeholders engagement analysis : a case study of Oceanfront Beach Resort*. https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd

Back, K. J. (2024). *ESG for the hospitality and tourism research: Essential demanded research area for all*. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104954

Bae, J. H. (2022). *Developing ESG Evaluation Guidelines for the Tourism Sector: With a Focus on the Hotel Industry*. *14*(24). https://doi.org/10.3390/SU142416474

Ben-Ari, Y., Shechter, M., & Israeli, Y. H. (2025). *Sustainable adaptation of hotels to climate change under conditions of uncertainty*. *5*. https://doi.org/10.1007/S11027-025-10228-7/METRICS

Bernard, S., Singal, M., Dias, A., Ho, J. A., & Zizka, L. (2025). *Sustainable Horizons: Navigating ESG Reporting Challenges in the Hospitality and Tourism Industry*. https://doi.org/10.1177/10963480251352232

Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2021). *Unsustainable business models – Recognizing and resolving institutionalized social and environmental harm*. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2021.127828

Bovsh, L., & Rasulova, A. (2025). *Greenwashing and reputational risks in the hotel industry*. *1*. https://doi.org/10.31617/1.2025(159)08

Bradley, B. (2021). *ESG investing for dummies*.

Brusca, I., Labrador, M., & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study. *Journal of Cleaner Production*, *188*, 347–354. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.03.292

Carney, M. M. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures i Letter from Michael R. Bloomberg*.

CBRE. (2023). *Sustainability and ESG Adaption in the Hotel Industey: A Global Status Update*.

CSR Tools. (2025). *VSME Sustainability Report: Mapping the material ESRS topics*. 2025. https://csr-tools.com/en/blog-en/vsme-sustainability-report-mapping-the-material-esrs-topics/

CEAOB. (2024). *CEAOB guidelines on limited assurance on sustainability reporting*.

DataSagar. (2022). *Porter's Value Chain Analysis for Hotel Industry*. https://datasagar.com/porters-value-chain-analysis-for-hotel-industry/

EarthCheck. (2016). *The planet deserves more than half measures SECTOR BENCHMARKING INDICATORS FOR COMPANIES*. www.earthcheck.org

EarthCheck. (2025). *How to Build an ESG Strategy for Your Hotel or Resort*. https://earthcheck.org/news/hotel-esg-strategy/

EFRAG. (n.d.). *Digital Reporting with XBRL*. Retrieved 14 September 2025, from https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/digital-reporting-with-xbrl

EFRAG. (2024a). *EFRAG IG 1: Materiality Assessment Implementation Guidance*.

EFRAG. (2024b). *ESRS Set 1*. https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e134-3-1

EFRAG. (2024c). *Voluntary reporting standard for SMEs (VSME), Concluded*. https://www.efrag.org/en/projects/voluntary-reporting-standard-for-smes-vsme/concluded

EHL Insights. (2025). *Sustainability Trends in Hospitality: Strategies and Examples*. 2025. https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-sustainability-trends?

European Commission. (2022). *Corporate sustainability reporting - Finance*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en?

European Commission. (2025a). *Commission presents voluntary sustainability reporting standard to ease burden on SMEs*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1843

European Commission. (2025b). *Omnibus I package*. https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6_en

European Union. (2022). *Directive - 2022/2464 - EN - CSRD Directive - EUR-Lex*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

Font, X., & Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(7), 1027–1042. https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1488856

Free, C., Jones, S., & Tremblay, M.-S. (2024). Greenwashing and sustainability assurance: a review and call for future research. *Journal of Accounting Literature*. https://doi.org/10.1108/JAL-11-2023-0201

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, *5*(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917/ASSET/7AD77D13-9C91-4A4B-8005-C4090D99679E/ASSETS/IMAGES/TSFI_A_1118917_ILM0049.GIF

GHG Protocol. (2023). *GHG Protocol and Carbon Trust Team Natural Resources Defense Council Johannes Partl and Duncan Noble, PE International and Five Winds International*.

Girard Trevor. (2024). *Tourism in a Changing Climate Navigating the Future through a Resilience Lens*. https://www.hotelyearbook.com/article/122000318/tourism-in-a-changing-climate-navigating-the-future-through-a-resilience-lens.html?

Glickman, E. (2025). *Where profit meets planet: Sustainability's ROI | Hotel Management*. https://www.hotelmanagement.net/business-strategy/profit-meets-planet-sustainabilitys-roi?

Google. (2025, August). *ESG - Google Trends*. https://trends.google.com/trends/explore?date=2015-07-06%202025-08-06&q=esg&hl=el

Gössling, S., & Scott, D. (2025). Climate change and tourism geographies. *Tourism Geographies*, *27*(3–4), 642–652. https://doi.org/10.1080/14616688.2024.2332359

Green Destinations. (2024). *Tourism for People, Nature & Climate Το ταξίδι σας προς την αειφορία*.

Greenview. (2023). *Net Zero Methodology for Hotels - Greenview*. https://greenview.sg/resources/net-zero-methodology-for-hotels/?

Greenview. (2024). *Cornell Hotel Sustainability Benchmarking Index - Greenview*. 2024. https://greenview.sg/resources/chsb-index/?

GRI. (n.d.). *GRI Standards English Language*. Retrieved 13 September 2025, from https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/

GRI. (2024). *GRI Topic Standard Project for Labor – Employment – Exposure draft*.

GSTC. (2024). *Green Lodging Trends Report 2024 by Greenview*. https://www.gstc.org/green-lodging-trends-report-2024-by-greenview/

Gujar, P. (2006). *Organizational Structure in the Hospitality Industry: A Comparative Analysis of Hotel Real Estate Investment Trusts (REITs) and Hotel C-Corporations*.

Halmi, L., & Poldrugovac, K. (2023). Internal Sustainability Reporting in the Hotel Industry. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 221–235. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26829-8_14

Harvard Law School. (2021). *ESG Governance: Board and Management Roles & Responsibilities*. https://corpgov.law.harvard.edu/2021/11/10/esg-governance-board-and-management-roles-responsibilities/

Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (2019). *Five ways that ESG creates value Getting your environmental, social, and governance (ESG) proposition right links to higher value creation.* https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx

Hilton. (2020a). *HILTON 2020 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) REPORT CONRAD MALDIVES RANGALI ISLAND*.

Hilton. (2020b). *STAKEHOLDER ENGAGEMENT SUPPLIERS*.

HLB. (2024). *Tackling challenges in the hospitality sector: Embracing ESG*. https://www.hlb.global/tackling-challenges-in-the-hospitality-sector-embracing-esg/

Hotrec. (2024). *Facts & Figures | HOTREC – European Hospitality*. https://www.hotrec.eu/en/about-us/facts_figures.html

Julião, J., Monteiro, I., Gaspar, M., & Trindade, M. A. (2025). Stakeholder Differences in Valued Hotel Green Practices. *Sustainability (Switzerland)*, *17*(13). https://doi.org/10.3390/su17135895

Khatter, A., White, L., Pyke, J., & McGrath, M. (2021). Barriers and drivers of environmental sustainability: Australian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(5), 1830–1849. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0929

Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context. *Sustainability 2018, Vol. 10, Page 4384*, *10*(12), 4384. https://doi.org/10.3390/SU10124384

KPMG. (2024a). *Anchoring ESG in governance Taking a strategic approach towards corporate governance, board-level responsibility and reporting*.

KPMG. (2024b). *Defining clear roles and responsibilities, effective implementation and efficient reporting*.

KPMG. (2024c). *Limited vs reasonable assurance over ESG*. https://kpmg.com/xx/en/our-insights/esg/limited-vs-reasonable-assurance-over-esg.html?

Krantz, T., & Jonker, A. (2024, January 24). *What is Environmental, Social, and Governance (ESG)?* https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance

Legendre, T. S., Ding, A., & Back, K. J. (2024). A bibliometric analysis of the hospitality and tourism environmental, social, and governance (ESG) literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *58*, 309–321. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.003

Leidar. (2023). *The Evolution of EU Sustainability Reporting What to expect from the new Corporate Sustainability Reporting Directive, and what does the new ESG agenda mean for the Public Affairs function*. https://leidar.com/news-and-views/the-evolution-of-eu-sustainability-reporting/

Lim, K.-X. (2024). *Green Leases*. www.ubs.com/am-privatemarkets

Lissner, I. (2025). *Certifications in Sustainability Management for Hospitality*. https://because.eco/blog/certifications-in-sustainability-management

Lu, W. M., Ting, I. W. K., & Huang, S. H. (2025). ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) INITIATIVES AND FIRM EFFICIENCY IN THE GLOBAL TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY: THE ROLE OF BUSINESS STRATEGY. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, *21*(1), 275–312. https://doi.org/10.21315/aamjaf2025.21.1.10

Matsali, C., Skordoulis, M., Papagrigoriou, A., & Kalantonis, P. (2025). ESG Scores as Indicators of Green Business Strategies and Their Impact on Financial Performance in Tourism Services: Evidence from Worldwide Listed Firms. *Administrative Sciences 2025, Vol. 15, Page 208*, *15*(6), 208. https://doi.org/10.3390/ADMSCI15060208

Mccormack, G., & Steen, H. (2024). *European hotel sector: Choosing operating structure and partner 1 European Hotel Sector: Choosing the optimal operating structure and partner*.

Meenakshi, N. , Dhir, A., Shah, P., Nicolau, J. L., & Kaur, P. (2025). Conceptualization of greenwashing in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *131*. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104255

Michailidou A V, Ch, V., Maleka D, & Moussiopoulos N. (2015). *LIFE CYCLE IMPACT APPROACH TO PROMOTE SUSTAINABLE TOURISM: A CASE STUDY FROM GREEK HOTELS*.

OECD. (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. https://doi.org/10.1787/81f92357-en

Ostrenko, D. (2025). *BEHIND ESG RATINGS Unpacking sustainability metrics*.

Park, Y. N., Hahn, S. H., Lee, C. K., Kim, J., & Back, K. J. (2024). Developing an integrated resort's (IR) environmental, social, and corporate governance (ESG) measurement scale. *International Journal of Hospitality Management*, *123*, 103924. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2024.103924

Plankmark. (2025). *ESG Data Collection and Reporting Tools and Software*. https://planmark.io/navigating-the-landscape-challenges-in-esg-data-collection-and-reporting/

Pratt Steve. (2024). *Building a culture around an ESG strategy is not a linear process — By Steve Pratt*. https://www.hotelyearbook.com/article/122000322/building-a-culture-around-an-esg-strategy-is-not-a-linear-process.html

PwC. (2024). *Environmental Social Governance (ESG): Creating shared value*. https://www.pwc.com/ng/en/services/environmental-social-governance.html

Raimo, N., Caragnano, A., Zito, M., Vitolla, F., & Mariani, M. (2021). Extending the benefits of ESG disclosure: The effect on the cost of debt financing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *28*(4), 1412–1421. https://doi.org/10.1002/CSR.2134;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER

Rödl & Partner. (2025). *Minimum disclosure requirements for Policies, Actions and Targets – Overview and practical application | Rödl & Partner*. https://www.roedl.com/insights/esg-news/2025-1/minimum-disclosure-requirements-policies-actions-targets-overview-practical-application

Route2. (2022). *Limitations of ESG Data and Responsible Investing*. https://route2.com/limitations-of-esg-data-and-responsible-investing/

RSM. (2025). *How will assurance reporting work under CSRD? | RSM Global*. https://www.rsm.global/service/esg-and-sustainability-services/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/how-will-assurance-reporting-work-under-csrd?

Sáez-Fernández, F. J., Jiménez-Hernández, I., & Ostos-Rey, M. del S. (2020). Seasonality and efficiency of the hotel industry in the balearic islands: Implications for economic and environmental sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(9). https://doi.org/10.3390/SU12093506

SASB. (2025). *SASB | Navigator*. https://navigator.sasb.ifrs.org/

Smith, A., & Bacon, P. (2023). *The ROI of ESG in Hospitality*. https://horwathhtl.com/insight/the-roi-of-esg-in-hospitality/

Steiger, R., Posch, E., Tappeiner, G., & Walde, J. (2023). Seasonality matters: simulating the impacts of climate change on winter tourism demand. *Current Issues in Tourism*, *26*(17), 2777–2793. https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2097861

Sult, A., Wobst, J., & Lueg, R. (2024). The role of training in implementing corporate sustainability: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(1), 1–30. https://doi.org/10.1002/CSR.2560;PAGEGROUP:STRING:PUBLICATION

Tablecloth. (2023). *A Brief Guide to ESG Data Quality*. https://about.tablecloth.io/articles/a-brief-guide-to-esg-data-quality

The Business Model Analyst. (2025). *Hilton Value Chain Analysis*. The Business Model Analyst. https://businessmodelanalyst.com/hilton-value-chain-analysis/

Thomson Reuters Institute. (2024). *Role of internal audit in ESG heats up amid global wave of regulation - Thomson Reuters Institute*. 2024. https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/internal-audit-esg-regulation/

Tokro, L. S., & Dzitse, C. D. (2024). BARRIERS TO THE ADOPTION OF SUSTAINABILITY PRACTICES IN SMALL HOTEL BUSINESSES: A QUALITATIVE STUDY IN GHANA. *Pressacademia*. https://doi.org/10.17261/PRESSACADEMIA.2024.1888

UN Global Compact. (2025). *25 Years of the UN Global Compact: A Legacy of Impact and a Call for Bold Action*. https://unglobalcompact.org/compactjournal/25-years-un-global-compact-legacy-impact-and-call-bold-action

UNWTO. (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. World Tourism Organization (UNWTO). https://doi.org/10.18111/9789284419401

Vieira, L. C., Longo, M., & Mura, M. (2024). Impact pathways: the hidden challenges of Scope 3 emissions measurement and management. *International Journal of Operations and Production Management*, *44*(13), 326–334. https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2024-0049

Vrontis, D., Iazzi, A., Maizza, A., & Cavallo, F. (2020). Stakeholder Engagement IN The Hospitality Industry: An Analysis Of Communication In Smes And Large Hotels. *Journal*

of Hospitality and Tourism Research, *46*(5), 923–945. https://doi.org/10.1177/1096348020936351

WSHA. (n.d.). *This factsheet explores the benefits of hotel sustainability certification, and gives an overview of the different types with advice on how to get started with the certification process Hotel sustainability certifications Case study*.

WSHA. (2023). *Hotel Water Measurement Initiative (HWMI) – World Sustainable Hospitality Alliance*. https://sustainablehospitalityalliance.org/resource/hotel-water-measurement-initiative/

WSHA. (2024a). *Overview of Universal Sustainability Key Performance Indicators for the Hospitality Industry*.

WSHA. (2024b). *World Sustainable Hospitality Alliance is the trading name of Sustainable Hospitality Alliance. Sustainable Hospitality Alliance is a registered charity in England and*.

Yodiwo. (2025). *Smart Hospitality Sustainability Solutions | Turn ESG Data into Impact & Growth | YODIWO*. https://www.yodiwo.com/horeca-esg-software/

Yu, J., Chiriko, A. Y., Kim, S. (Sam), Moon, H. G., Choi, H., & Han, H. (2025). ESG management of hotel brands: A management strategy for benefits and performance. *International Journal of Hospitality Management*, *125*. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103998