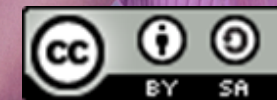




Εκπαιδευτικές Ενότητες για την Πράσινη Μετάβαση

ΕΝΟΤΗΤΑ 14: Εκτίμηση των Επιπτώσεων της Πράσινης Μετάβασης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο ΕΑΕΑ δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Περιεχόμενα ενότητας

1

Κύρια Σημεία

2

Εισαγωγή

3

Βασικές Έννοιες - Περιεχόμενο

4

Παραπομπές



Κύρια Σημεία

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα:

- είναι σε θέση να κατανοούν τι σημαίνει “εκτίμηση επιπτώσεων στο πλαίσιο της πράσινης μετάβασης”,
- μπορούν να διακρίνουν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις,
- κατέχουν τις βασικές αρχές μέτρησης, παρακολούθησης και αναφοράς των επιπτώσεων ESG (KPI, CO₂e, ROI, SROI, κ.λπ.),

- μπορούν να κατανοούν τις μεθόδους αξιολόγησης επιπτώσεων και θα αποκτήσουν μια συνοπτική εικόνα των εργαλείων και προτύπων (LCA, GRI, CSRD, SBTi)
- είναι σε θέση να εκπονούν έναν βασικό «χάρτη επιπτώσεων» για την επιχείρησή τους

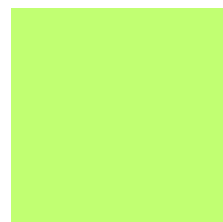
Εισαγωγή

Η πράσινη μετάβαση δεν αφορά μόνο τεχνολογίες και επενδύσεις. Πάνω απ' όλα, αφορά **αλλαγή που έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις** στην οικονομία της εταιρείας, στο περιβάλλον, στους εργαζομένους, στην οικογένεια και στην κοινότητα. Για να διασφαλιστεί ότι αυτή η αλλαγή είναι κάτι περισσότερο από μια απλή λίστα δραστηριοτήτων, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε **πώς να τη μετράμε και να την αξιολογούμε**.

Η εκτίμηση επιπτώσεων απαντά στο βασικό ερώτημα: **«Ποια πραγματική διαφορά κάνουν οι αποφάσεις και τα έργα μας, όχι μόνο για εμάς, αλλά και για τον κόσμο γύρω μας;»**

Χωρίς μέτρηση του αντίκτυπου, ο κίνδυνος είναι η μετάβαση να παραμείνει τυπική ή επιφανειακή. Οι εταιρείες μπορεί να εφαρμόσουν οικολογικά μέτρα, αλλά να μην καταφέρουν να δείξουν πώς αυτά τα βήματα μεταφράζονται σε εξοικονόμηση, μειωμένες εκπομπές, ικανοποίηση των εργαζομένων ή βελτιωμένη φήμη. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης του αντίκτυπου ενισχύει την **αξιοπιστία** της εταιρείας έναντι των επενδυτών, των τραπεζών και των πελατών, **επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου**, παρακινεί τους εργαζομένους και την οικογένεια, προστατεύει από τον κίνδυνο του **«πράσινου ξεπλύματος»** και βοηθά στην καθοδήγηση αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα και όχι σε συναισθήματα.

*Με απλά λόγια: **ό,τι δεν μετριέται, δεν είναι διαχειρήσιμο. Και ό,τι δεν είναι διαχειρήσιμο, δεν συμβαίνει.***



Βασικές Έννοιες

Λογική Επιπτώσεων

Πόροι

Οι πόροι που διαθέτουμε σε ένα έργο.
Παράδειγμα: επένδυση 200 χιλιάδων ευρώ σε φωτοβολταϊκό σταθμό παραγωγής ενέργειας.

Παραγωγή

Τα άμεσα προϊόντα ή υπηρεσίες που δημιουργεί το έργο.
Παράδειγμα: εγκατεστημένη ισχύς 250 kWp, ετήσια παραγωγή 300 MWh ηλεκτρικής ενέργειας.

Αποτέλεσμα

Οι αλλαγές που εμφανίζονται μεταξύ των ομάδων-στόχων, βραχυπρόθεσμα έως μεσοπρόθεσμα.
Παράδειγμα: μείωση 20% στο κόστος ενέργειας της εταιρείας, αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων χάρη στον εκσυγχρονισμό.

Αντίκτυπος

το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα που υπερβαίνει το ίδιο το έργο και συμβάλλει σε ευρύτερους στόχους.
Παράδειγμα: μείωση του αποτυπώματος άνθρακα της εταιρείας κατά 30%, ενίσχυση της ενεργειακής αυτάρκειας της περιοχής, ενίσχυση της φήμης της επωνυμίας, αφήνοντας μια κληρονομιά για την επόμενη γενιά.

Ένα συνηθισμένο λάθος που κάνουν οι εταιρείες είναι ότι κοινοποιούν μόνο τις εισροές («επενδύσαμε σε ηλιακούς συλλέκτες») ή τις εκροές («εγκαταστήσαμε τους συλλέκτες»), αλλά δεν καταδεικνύουν τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις. Ωστόσο, είναι ακριβώς στο επίπεδο των επιπτώσεων όπου καθίσταται σαφές κατά πόσο η πράσινη μετάβαση είναι ουσιαστική.

Τύποι Επιπτώσεων

Η πράσινη μετάβαση δεν είναι μονοδιάστατη. Κάθε απόφαση, κάθε επένδυση και κάθε έργο έχει πολλαπλά επίπεδα αντίκτυπου - από σοβαρά οικονομικά στοιχεία, έως άυλες αλλά εξίσου σημαντικές επιπτώσεις στη φήμη, τις αξίες ή τη συνοχή της οικογένειας. Η τυπολογία των επιπτώσεων μας βοηθά επομένως να δούμε ολόκληρη την εικόνα - δείχνει ότι η πράσινη μετάβαση είναι μια σύνθετη διαδικασία που επηρεάζει την **οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική σφαίρα**.

Οικονομικές επιπτώσεις



Εξοικονόμηση κόστους

μειωμένη κατανάλωση ενέργειας, νερού, υλικών



Νέες ευκαιρίες

δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών (οικολογικές συσκευασίες, πράσινες πιστοποιήσεις)



Χρηματοοικονομική σταθερότητα

χαμηλότερη εξάρτηση από τις διακυμάνσεις των τιμών ενέργειας



Πρόσβαση σε χρηματοδότηση

Οι επενδυτές και οι τράπεζες αξιολογούν πλέον τα κριτήρια ESG

Περιβαλλοντικές επιπτώσεις



Μείωση των εκπομπών CO₂e

στροφή σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, ηλεκτροκίνηση, ανάκτηση θερμότητας



Εξοικονόμηση πόρων

λιγότερο νερό, λιγότερα απόβλητα, πιο αποτελεσματική παραγωγή



Βιοποικιλότητα και τοπίο

φροντίδα για το πράσινο, διαχείριση εδάφους



Κυκλικότητα

επέκταση της διάρκειας ζωής του προϊόντος, ελαχιστοποίηση των συσκευασιών μιας χρήσης

Κοινωνικές επιπτώσεις



Υπάλληλοι

μειωμένη κατανάλωση ενέργειας, νερού, υλικών



Οικογένεια

ισχυρή διαγενεακή συνεργασία, κοινές αξίες, υπερηφάνεια για την κληρονομιά και τη συνέχεια



Κοινότητα

η εταιρεία ως «καλός γείτονας»



Πελάτες

εμπιστοσύνη και αφοσίωση χάρη στη διαφανή επικοινωνία

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- ο Οικονομικά: Πού έχουμε εξοικονομήσει κόστος τα τελευταία 3 χρόνια χάρη σε οικολογικά μέτρα; Πώς θα μπορούσαμε να ποσοτικοποιήσουμε και να παρουσιάσουμε αυτές τις εξοικονομήσεις (π.χ., ποσοστό μείωσης της κατανάλωσης);
- ο Περιβαλλοντικό: Πώς μετράμε το αποτύπωμα άνθρακα και την κατανάλωση πόρων μας; Υπάρχουν τομείς στους οποίους η εταιρεία μας επιβαρύνει άσκοπα τη φύση χωρίς ακόμη να το έχει αντιμετωπίσει;
- ο Κοινωνικά:
 - Αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοί μας ότι η πράσινη μετάβαση βελτιώνει το εργασιακό τους περιβάλλον; Πώς μπορούμε να εμπλέξουμε την κοινότητα, ώστε τα οικολογικά μας βήματα να θεωρούνται κοινό όφελος;
 - Πώς επηρεάζουν οι οικογενειακές μας αξίες (παράδοση, ευθύνη, κληρονομιά) τις αποφάσεις σχετικά με τις οικολογικές επενδύσεις; Τι θέλουμε να κληροδοτήσουμε στην επόμενη γενιά: απλώς μια κερδοφόρα εταιρεία ή μια κληρονομιά βιώσιμης επιχειρηματικότητας;



Εργασία για την Οικογενειακή Επιχείρηση: «Χάρτης Επιπτώσεων της Εταιρείας μας»

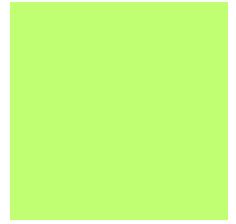
Επιλέξτε ένα έργο (π.χ. εγκατάσταση φωτοβολταϊκών, αλλαγή συσκευασίας, πρόγραμμα εργαζομένων).

Χωρίστε την οικογένεια σε 3 ομάδες – η καθεμία αξιολογεί το έργο από διαφορετική οπτική γωνία:

- ο Οικονομική
- ο Περιβαλλοντική
- ο Κοινωνική

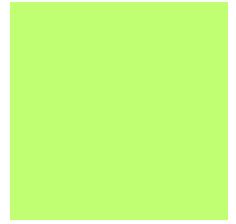
Κάθε ομάδα προετοιμάζει 2 συγκεκριμένες επιπτώσεις (τόσο θετικές όσο και πιθανούς κινδύνους) και προτείνει 1 δείκτη για τη μέτρησή τους. Στο οικογενειακό συμβούλιο, συνδυάστε τα αποτελέσματα σε έναν σαφή πίνακα. Συμφωνήστε ποιοι δείκτες θα παρακολουθούνται τακτικά και ποιος θα είναι υπεύθυνος γι' αυτούς. Το αποτέλεσμα είναι ένας απλός «χάρτης επιπτώσεων» της εταιρείας που δείχνει ξεκάθαρα ότι ένα έργο έχει κάτι περισσότερο από μια απλή οικονομική διάσταση.

Μέθοδοι και Εργαλεία για την Αξιολόγηση



Μέθοδος / Εργαλείο	Χρήση για Οικογενειακή Επιχείρηση	Περιγραφή	Σύνδεση (ποιότητα / κίνδυνος)
ΚΡΙ και Πίνακες Ελέγχου	Γρήγορη επισκόπηση, εύκολη παρακολούθηση τάσεων, κίνητρο εργαζομένων.	Απλοί δείκτες (CO ₂ e, % ανακύκλωσης, εξοικονόμηση ενέργειας).	«Έλεγχος» στον κύκλο PDCA, βασικό εργαλείο για την παρακολούθηση του κινδύνου.
ΑΚΖ (Ανάλυση Κύκλου Ζωής)	Αξιολόγηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των προϊόντων (π.χ., από το ξύλο έως τα έπιπλα).	Αξιολόγηση των επιπτώσεων ενός προϊόντος/υπηρεσίας σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του.	Εντοπισμός περιβαλλοντικών κινδύνων στην εφοδιαστική αλυσίδα.
Κοινωνική Απόδοση Επένδυσης (SROI)	Έκφραση της αξίας των κοινοτικών έργων ή των παροχών των εργαζομένων.	Μετατροπή κοινωνικών παροχών σε οικονομική αξία.	Βοηθά στη λήψη αποφάσεων για επενδύσεις με μακροπρόθεσμο ορίζοντα απόδοσης.
Αναφορά ESG (GRI, CSRD, ISO 14001, SBTi)	Υποχρέωση και ευκαιρία – αυξάνει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και των πελατών.	Τυποποιημένα πλαίσια για τη μέτρηση και την κοινοποίηση των επιπτώσεων.	Μέρος της πρόληψης κινδύνου φήμης, “αναφορά” στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων.
Χάρτης Επιπτώσεων / Θεωρία Αλλαγής	Σαφής απεικόνιση των έργων για την οικογένεια και τους εργαζομένους.	Διάγραμμα δραστηριοτήτων - εκροών - αποτελεσμάτων - επιπτώσεων	«Σχέδιο» στο PDCA, συνδεδεμένο με την περίοδο αναγνώρισης κινδύνου.

Μέθοδοι και Εργαλεία για την Αξιολόγηση - συνέχεια



Μέθοδος / Εργαλείο	Χρήση για Οικογενειακή Επιχείρηση	Περιγραφή	Σύνδεση (ποιότητα / κίνδυνος)
Κύκλος PDCA (Σχεδιασμός-Εφαρμογή-Έλεγχος-Δράση)	Κάθε έργο ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ή κυκλικότητας έχει σαφείς φάσεις: σχεδιασμός, υλοποίηση, έλεγχος, διόρθωση.	Συνεχής διαδικασία βελτίωσης.	Συνδέει τη διαχείριση ποιότητας με την αξιολόγηση επιπτώσεων, διασφαλίζοντας συστηματική προσέγγιση.
Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)	Επιτρέπει την αντιμετώπιση τόσο των απειλών όσο και των ευκαιριών της πράσινης μετάβασης.	Αναγνώριση → Ανάλυση → Αξιολόγηση → Απόκριση → Παρακολούθηση.	Συνδεδεμένο με την PDCA: οι κίνδυνοι αξιολογούνται σε κάθε κύκλο.
Ανάλυση Ενδιαφερόμενων Μερών	Επισκόπηση των αναγκών της οικογένειας, των εργαζομένων, των πελατών, της κοινότητας.	Χαρτογράφηση του τρόπου με τον οποίο διαφορετικές ομάδες αξιολογούν τις επιπτώσεις.	Αποτρέπει τις συγκρούσεις (κοινωνικός κίνδυνος και κίνδυνος φήμης).
Ανάλυση Σεναρίου	Βοηθά στην προετοιμασία της οικογενειακής επιχείρησης για διαφορετικές μεταβατικές οδούς.	Μοντελοποίηση μελλοντικών παραλλαγών (π.χ. αύξηση των τιμών ενέργειας, στασιμότητα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας).	Κλασικό εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου.
Συγκριτική αξιολόγηση και βέλτιστες πρακτικές	Έμπνευση, κίνητρο, μάθηση από τα λάθη και τις επιτυχίες των άλλων.	Σύγκριση με ηγέτες στον τομέα ή στην περιοχή.	«Δράση» στην PDCA – προσαρμογή διαδικασιών με βάση τις καλύτερες πρακτικές.

Πρακτικό παράδειγμα - Κύκλος PDCA (Plan-Do-Check-Act = Σχεδιασμός-Εφαρμογή-Έλεγχος-Δράση) & Παράδειγμα Κοινοτικής Ενέργειας

Σχέδιο - Plan

Συμφωνία ανάλυσης κατανάλωσης ενέργειας με τον δήμο. Καθορισμός Κοινών Στόχων

Κάνω - Do

Εγκατάσταση μπαταριών και μετρητών πιλοτικής λειτουργίας με κοινή συμμετοχή 5 εταιρειών και 20 νοικοκυριών

Έλεγχος - Check

Αξιολόγηση εξοικονόμησης και σταθερότητας, ερωτηματολόγια ικανοποίησης, σύγκριση με τους στόχους

Πράξη - Act

Προστασία, επέκταση, τροποποίηση συμβατικών όρων και προϋποθέσεων, επένδυση σε πρόσθετη δυναμικότητα

Πρακτικό Παράδειγμα - SROI (= Social Return on Investment - Κοινωνική Απόδοση της Επένδυσης)

Μια οικογενειακή επιχείρηση τροφίμων αποφάσισε να επενδύσει σε ένα σχολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την υγιεινή διατροφή και την οικολογία για παιδιά στην περιοχή. Η Απόδοση της Επένδυσης (SROI) δείχνει ότι ακόμη και μια σχετικά μικρή επένδυση μπορεί να έχει πολλαπλάσιο κοινωνικό αντίκτυπο. Μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί επομένως εύκολα να αποδείξει στην κοινότητα ότι το έργο της έχει βαθύτερο νόημα - όχι μόνο οικονομικό αλλά και βασισμένο στην αξία.



Εισροή: Επένδυση 8.000 ευρώ (υλικά, αμοιβές διδασκόντων, σχολική υποστήριξη).



Εκροή: 300 παιδιά ολοκλήρωσαν 10 μαθήματα.



Αποτέλεσμα: Το 75% των γονέων ανέφερε ότι τα παιδιά έφεραν νέες συνήθειες στο σπίτι (λιγότερα απορρίμματα τροφίμων, περισσότερα τοπικά προϊόντα). Το σχολείο μείωσε τα πλαστικά μιας χρήσης στην καντίνα κατά 40%.



Αντίκτυπος: Ενίσχυση της φήμης της εταιρείας ως «καλού γείτονα». Βελτιωμένες σχέσεις με τον δήμο (κοινά έργα).



Υπολογισμένο αποτέλεσμα: Για κάθε 1 ευρώ που επενδύθηκε, δημιουργήθηκε αξία 3 ευρώ (εξοικονόμηση, κοινωνικό όφελος, θετική δημοσιότητα).

Εργασία για την Οικογενειακή Επιχείρηση

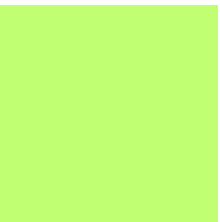
«Επιλέξτε τη Μέθοδο Αξιολόγησης». Επιλέξτε ένα έργο (π.χ., νέα τεχνολογία, εξοικονόμηση νερού, πρόγραμμα εργαζομένων, υποστήριξη της κοινότητας). Επιλέξτε μία μέθοδο αξιολόγησης επιπτώσεων, π.χ.:

- Δείκτες KPI και πίνακας ελέγχου
- Κύκλος PDCA
- Χάρτης επιπτώσεων
- SROI, κ.λπ. (από τον παραπάνω πίνακα)

Εφαρμόστε το στο έργο που έχετε επιλέξει: ορίστε τις εισροές, τις εκροές, τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις και προσπαθήστε να τα εκφράσετε τόσο σε αριθμούς όσο και σε αξίες. Παρουσιάστε τα αποτελέσματα στο οικογενειακό συμβούλιο. Ο στόχος είναι η οικογένεια να βιώσει ότι αυτές οι μέθοδοι δεν είναι περίπλοκες και ότι μπορούν να καταδείξουν με σαφήνεια την αξία της πράσινης μετάβασης - ακόμη και πέρα από τους «πίνακες απόδοσης επένδυσης».



Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη και οι Οπτικές τους



	Πώς αξιολογούν τις επιπτώσεις:	Τι περιμένουν:	Δείκτες:
Οικογένεια	λιγότερο βάσει της βραχυπρόθεσμης απόδοσης επένδυσης (ROI) και περισσότερο με βάση το κατά πόσο η επένδυση ευθυγραμμίζεται με το οικογενειακό όραμα και διαρκεί 20–30 χρόνια	συνέχεια, διατήρηση αξιών, ενδυνάμωση της οικογενειακής κληρονομιάς	συμμετοχή της επόμενης γενιάς, ύπαρξη οικογενειακής στρατηγικής, βαθμός συναίνεσης για τις αξίες
Υπάλληλοι	από απτές βελτιώσεις στην καθημερινή εργασία και από το αν μπορούν να είναι περήφανοι για την εταιρεία τους	καλύτερες συνθήκες εργασίας, ασφάλεια και ευκαιρίες για συμμετοχή σε ουσιαστικά έργα	εναλλαγή εργαζομένων, αποτελέσματα ερευνών ικανοποίησης, συμμετοχή σε οικολογικά προγράμματα, μειωμένη άδεια ασθενείας
Πελάτες	μέσα από συγκεκριμένα δεδομένα (εκπομπές, πιστοποιήσεις, ανακυκλωμένα υλικά) και αυθεντικές ιστορίες	δικαιοσύνη, διαφάνεια και περιβαλλοντικά υπεύθυνα προϊόντα	μερίδιο οικολογικών προϊόντων στις πωλήσεις, NPS (Net Promoter Score), αριθμός πελατών που αναφέρουν την οικολογία ως λόγο αγοράς
Κοινότητα και Περιφέρεια	από ορατά αποτελέσματα – εάν βελτιώνεται το περιβάλλον και εάν η εταιρεία συνεργάζεται με δήμους, σχολεία και ΜΚΟ	ότι η εταιρεία θα είναι «καλός γείτονας», θα υποστηρίζει τοπικά έργα και θα συμβάλλει σε ένα καθαρότερο περιβάλλον	αριθμός κοινοτικών έργων, ύψος επενδύσεων στην περιοχή, σχόλια από τις τοπικές αρχές
Επενδυτές και Τράπεζες	χρησιμοποιώντας τυποποιημένους δείκτες (βαθμολογία ESG, συμμόρφωση με την CSRD, αποτύπωμα άνθρακα)	μείωση κινδύνου, μακροπρόθεσμες αποδόσεις και αξιόπιστη αναφορά ESG	όγκος πράσινων δανείων που ελήφθησαν, μερίδιο έργων που χρηματοδοτήθηκαν από κονδύλια ESG, αποτελέσματα εξωτερικών ελέγχων



Συγκεκριμένος Αντίκτυπος του έργου

Οικογένεια



Η εταιρεία θεωρείται «καλός γείτονας», με διαγενεακή συμφωνία ότι το έργο έχει νόημα πέρα από την οικονομική άποψη.

Υπάλληλοι



Υψηλότερη αφοσίωση, ευκαιρίες συμμετοχής σε εργαστήρια (π.χ., διαλέξεις σε σχολεία).

Πελάτες



Ισχυρότερη εμπιστοσύνη στα προϊόντα της εταιρείας, η επωνυμία συνδέεται με την υπευθυνότητα.

Κοινότητα / Σχολείο



Το 75% των γονέων αναφέρουν αλλαγή συμπεριφοράς, μείωση κατά 40% των πλαστικών μιας χρήσης στο σχολικό κυλικείο.

Επενδυτές / Τράπεζες



SROI = 3:1, θετικό PR, υψηλότερη πιθανότητα πράσινης χρηματοδότησης.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- **Οικογένεια** – Έχουμε σαφή συμφωνία εντός της οικογένειας για το τι θεωρούμε «επιτυχία» στη βιωσιμότητα; Μεταφράζονται πράγματι οι αξίες μας σε συγκεκριμένα έργα;
- **Εργαζόμενοι** – Πόσο συχνά δίνουμε στους εργαζομένους χώρο να μοιραστούν τις απόψεις τους για οικολογικά έργα; Μπορούμε να μετατρέψουμε τα σχόλιά τους σε δράση;
- **Πελάτες** – Αντιλαμβάνονται οι πελάτες μας την οικολογία ως λόγο για να αγοράσουν από εμάς; Ή μήπως δεν αξιοποιούμε ακόμη πλήρως αυτήν την ευκαιρία επικοινωνίας;
- **Κοινότητα** – Είμαστε ορατοί ως «καλός γείτονας»; Παρουσιάζουμε τα έργα μας με τρόπο που ο δήμος ή το σχολείο να αισθάνεται ότι ωφελείται πραγματικά;
- **Επενδυτές / Τράπεζες** – Θα μπορούσαμε να αποδείξουμε τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές μας επιπτώσεις με τρόπο που θα μας εξασφάλιζε καλύτερους όρους χρηματοδότησης;

Συζήτηση

Πού ευθυγραμμίζονται οι προσδοκίες και πού θα μπορούσαν να προκύψουν συγκρούσεις ή διαφορές; Το αποτέλεσμα είναι ένας πρακτικός έλεγχος των ενδιαφερόμενων μερών, που δείχνει στην εταιρεία εάν τα έργα της έχουν πραγματικά νόημα για όλες τις βασικές ομάδες – και τι χρειάζεται βελτίωση στην επικοινωνία και τη μέτρηση του αντίκτυπου.



Εργασία για την Οικογενειακή Επιχείρηση – «Αξιολόγηση Επιπτώσεων των Ενδιαφερόμενων Μερών»

Επιλέξτε ένα συγκεκριμένο έργο (π.χ. εγκατάσταση τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας, νέες συσκευασίες, υποστήριξη της κοινότητας). Χωρίστε την οικογένεια και τους βασικούς υπαλλήλους σε ομάδες – κάθε ομάδα θα «υποδυθεί» έναν ενδιαφερόμενο: Οικογένεια, Υπάλληλος, Πελάτης, Κοινότητα, Επενδυτής/Τράπεζα.

Κάθε ομάδα ετοιμάζει μια σύντομη επισκόπηση:

- Τι περιμένουν από το έργο;
 - Πώς θα μετρούσαν την επιτυχία του;
 - Ποιοι δείκτες είναι βασικοί για αυτούς;
- Καταγράψτε τα πάντα σε έναν κοινό πίνακα (χάρτη επιπτώσεων ενδιαφερομένων μερών).

Προκλήσεις και Σφάλματα της Εκτίμησης Επιπτώσεων



Τυπικό Σφάλμα	Παράδειγμα	Κίνδυνος	Πώς να το αντιμετωπίσετε
Πράσινο ξέπλυμα έναντι αξιοπιστίας	Ο ιστότοπος αναφέρει «μειώνουμε τις εκπομπές», αλλά δεν διαθέτει συγκεκριμένα δεδομένα ή ανεξάρτητη επικύρωση.	Η εταιρεία αναφέρει μόνο «καλούς αριθμούς», αλλά δεν καταφέρνει να πείσει τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις πραγματικές επιπτώσεις.	Διαφανής υποβολή εκθέσεων, χρήση ανεξάρτητων ελέγχων και επικύρωσης δεδομένων, σαφής επικοινωνία των γεγονότων.
Έλλειψη Δεδομένων και Μετρησιμότητας	Η οικογένεια αισθάνεται υπερηφάνεια και αίσθηση συνέχειας, αλλά δεν υπάρχει κάποιος μετρήσιμος δείκτης που να το αποτυπώνει ξεκάθαρα.	Ορισμένες επιπτώσεις (π.χ., κοινωνικοσυναισθηματική αξία) είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν.	Συνδυάστε αυστηρούς (αριθμητικούς) και μη στατιστικούς (έρευνες, ανατροφοδότηση) δείκτες· ξεκινήστε με πιλοτικά έργα.
Σύγκρουση μεταξύ βραχυπρόθεσμης απόδοσης επένδυσης (ROI) και μακροπρόθεσμου αντίκτυπου	Ένας ηλιακός σταθμός παραγωγής ενέργειας με 12ετή απόσβεση θεωρείται πολύ επικίνδυνος, παρόλο που ενισχύει τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα.	Ο ιδρυτής απαιτεί γρήγορη αποπληρωμή, ενώ οι διάδοχοι επιδιώκουν μια μακροπρόθεσμη κληρονομιά.	Διεξάγετε οικογενειακές συζητήσεις σχετικά με τις αξίες· συνδυάστε έργα που αποφέρουν γρήγορα κέρδη με μακροπρόθεσμες επενδύσεις.
Διαφορετικές Προσδοκίες Ενδιαφερομένων	Οι πελάτες αναμένουν οικολογικές πιστοποιήσεις, ενώ η οικογένεια επικοινωνεί κυρίως αξίες και παραδόσεις.	Αυτό που η οικογένεια θεωρεί επιτυχία μπορεί να μην το συμμερίζονται οι εργαζόμενοι ή οι πελάτες.	Δημιουργήστε έναν χάρτη ενδιαφερόμενων μερών και κοινοποιήστε τακτικά τα αποτελέσματα σε κάθε ομάδα στη δική τους κατανοητή γλώσσα.
Πολυπλοκότητα και Γραφειοκρατία	Η εταιρεία συλλέγει δεκάδες KPI, αλλά κανείς δεν τους αξιολογεί στην πραγματικότητα.	Προσπάθεια παρακολούθησης πάρα πολλών δεικτών → υπερφόρτωση και αποθάρρυνση.	Εστιάστε σε 3–5 βασικούς δείκτες, παρακολουθήστε τους άλλους μόνο για προσανατολισμό· χρησιμοποιήστε ψηφιακούς πίνακες ελέγχου.



Πώς να το επιτύχετε; Αρχές Διαχείρισης Κινδύνου

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία και τις βέλτιστες πρακτικές του ISO 31000, μπορούμε να εργαστούμε με τους κινδύνους στην εκτίμηση επιπτώσεων ως εξής:

Βήμα 1

- **Αναγνώριση** – Ποιοι κίνδυνοι υπάρχουν; (π.χ., δυσπιστία πελατών, μη έγκυρα δεδομένα, τεχνολογική αβεβαιότητα)

Βήμα 2

- **Ανάλυση** – Ποια είναι η πιθανότητα και ποιος ο αντίκτυπος; (π.χ., η ζημία στη φήμη μπορεί να είναι σημαντική ακόμη και αν η πιθανότητα είναι χαμηλή)

Βήμα 3

- **Αξιολόγηση** – Ποιους κινδύνους θα αποδεχτούμε και ποιους πρέπει να διαχειριστούμε;

Βήμα 4

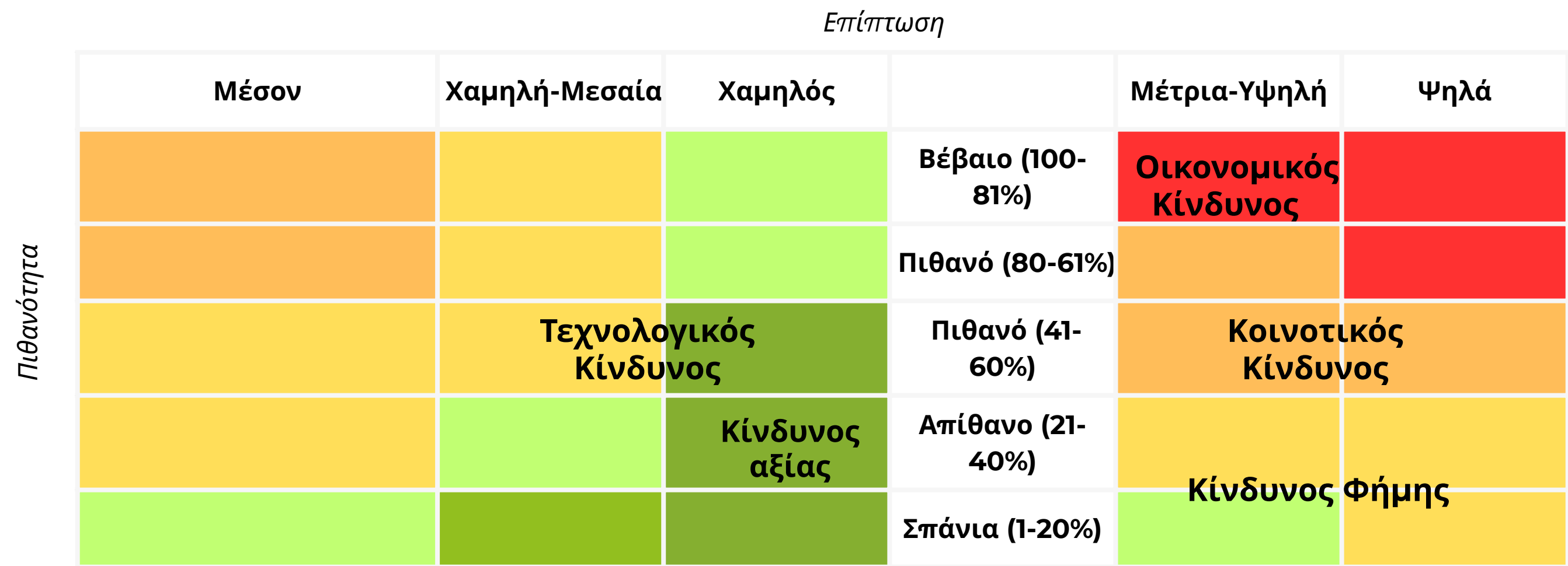
- **Αντίδραση** – Πώς θα αντιδράσουμε: αποδοχή, μετριασμός, μεταφορά, εξάλειψη

Βήμα 5

- **Παρακολούθηση και Βελτίωση** – οι κίνδυνοι εξελίσσονται· πρέπει να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται τακτικά

Πρακτικό παράδειγμα - Χάρτης κινδύνου

Ένας χάρτης κινδύνου απεικονίζει τις κύριες αβεβαιότητες που ενδέχεται να προκύψουν κατά την υλοποίηση του έργου σας. Το παρακάτω παράδειγμα δείχνει έναν χάρτη κινδύνου μιας εταιρείας τροφίμων που θέλει να ξεκινήσει ένα νέο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.



Άξονες του Χάρτη

- **Άξονας Χ** – Αντίκτυπος (χαμηλός, μεσαίος, υψηλός): Πόσο σοβαρές θα είναι οι συνέπειες εάν συμβεί
- **Άξονας Υ** – Πιθανότητα (χαμηλή, μέτρια, υψηλή): Πόσο συχνά μπορεί να εμφανιστεί ο κίνδυνος

Ζώνες Χρώματος

- **Πράσινο** = χαμηλός κίνδυνος (δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, μόνο παρακολούθηση).
- **Κίτρινο** = μέτριος κίνδυνος (απαιτεί προληπτικά μέτρα ή συνεχή παρακολούθηση).
- **Κόκκινο** = υψηλός κίνδυνος (πρέπει να τύχει ενεργής διαχείρισης ή να γίνει προσαρμογή του έργου).

Συγκεκριμένοι Κίνδυνοι (παραδείγματα)

- **Οικονομικός Κίνδυνος**
- **Κίνδυνος Φήμης** (πράσινο ξέπλυμα)
- **Τεχνολογικός Κίνδυνος** (αξιολόγηση προγράμματος)
- **Κίνδυνος που βασίζεται στην αξία** (οικογενειακή διαφωνία)
- **Κοινοτικός κίνδυνος** (έλλειψη ενδιαφέροντος από τα σχολεία)

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Πώς μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι η επικοινωνία μας σχετικά με τις επιπτώσεις είναι αξιόπιστη και διαφανής και δεν καταλήγει σε «πράσινο ξέπλυμα»;
- Ποιες επιπτώσεις στην εταιρεία μας είναι εύκολο να μετρηθούν (π.χ. κατανάλωση ενέργειας) και ποιες είναι δύσκολες (π.χ. υπερηφάνεια, εμπιστοσύνη, συνοχή); Πώς μπορούμε να γεφυρώσουμε αυτό το χάσμα;
- Πώς μπορούμε να ευθυγραμμίσουμε τους βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους (ROI) με τη μακροπρόθεσμη κληρονομιά για την επόμενη γενιά;
- Είναι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μας (οικογένεια, εργαζόμενοι, πελάτες, κοινότητα, τράπεζες) ικανοποιημένα με τον τρόπο που τους παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα του αντίκτυπου; Ποιος είναι «ο περισσότερο παραβλεπόμενος»;
- Συλλέγουμε πάρα πολλά περιττά δεδομένα; Ποιοι 3–5 δείκτες θα έπρεπε πραγματικά να είναι βασικοί για εμάς;

Εργασία για την Οικογενειακή Επιχείρηση: «Έλεγχος Προκλήσεων και Σφαλμάτων»

Επιλέξτε ένα έργο σε εξέλιξη ή ένα που προγραμματίζετε. Προσδιορίστε 5 κύριες παγίδες (π.χ. πράσινη προσέγγιση, έλλειψη δεδομένων, απόδοση επένδυσης έναντι κληρονομιάς, διαφορετικές προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, γραφειοκρατία). Για κάθε παγίδα, αναφέρετε:

- Γιατί είναι σχετικό με την εταιρεία μας;
- Ποιο συγκεκριμένο παράδειγμα από την πραγματική ζωή σχετίζεται με αυτό;
- Ποια μέτρα μπορούμε να λάβουμε για να μετριάσουμε τον κίνδυνο;

Καταγράψτε τις απαντήσεις σε έναν απλό «πίνακα κινδύνου» και συζητήστε τες στο οικογενειακό συμβούλιο. Τέλος, συμφωνήστε σε 3 βήματα προτεραιότητας που θα βελτιώσουν άμεσα την ποιότητα της εκτίμησης επιπτώσεων. Το αποτέλεσμα είναι ένα πρακτικό οικογενειακό σχέδιο δράσης που θα βοηθήσει την εταιρεία να αποφύγει τα πιο συνηθισμένα σφάλματα και να αυξήσει την αξιοπιστία της πράσινης μετάβασής της.

Αξιολόγηση Επιπτώσεων της Εταιρικής Επικοινωνίας της Πράσινης Μετάβασης

Η ίδια η επικοινωνία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες «επιπτώσεις» της πράσινης μετάβασης.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να κατανοούν τα οικολογικά μέτρα που λαμβάνετε, να τα εμπιστεύονται και να αντιλαμβάνονται τη σημασία τους.

Η αξιολόγηση των επιπτώσεων της εταιρικής επικοινωνίας, επομένως, καθορίζει κατά πόσο η επιχείρηση ενισχύει πραγματικά την εμπιστοσύνη και τα κίνητρα ή αν υπάρχει κίνδυνος πράσινου ξεπλύματος.



Υπάλληλοι

Βλέπουν ότι η εργασία τους έχει νόημα και κοινωνικό αντίκτυπο, γεγονός που αυξάνει το κίνητρο και την αφοσίωση.



Οικογένεια

Η διαφήμιση ενισχύει την υπερηφάνεια της οικογένειας - η εταιρεία δεν είναι μόνο μια οικονομική οντότητα, αλλά φέρει επίσης κληρονομιά και ευθύνη απέναντι στην περιοχή.



Πελάτες

Η διαφήμιση χτίζει εμπιστοσύνη και προτίμηση για την επωνυμία - οι άνθρωποι έχουν έναν λόγο να επιλέξουν τα προϊόντα της εταιρείας έναντι των ανώνυμων ανταγωνιστών



Κοινότητα και Σχολεία

Αντιλαμβάνονται ότι η εταιρεία συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη της περιοχής, γεγονός που ενισχύει τη φήμη της ως «καλού γείτονα».



Επενδυτές και Τράπεζες

Βλέπουν ένα σαφώς κοινοποιημένο έργο με τεκμηριωμένα αποτελέσματα → αυξάνοντας την αξιοπιστία και διευκολύνοντας την πρόσβαση σε χρηματοδότηση ESG.

Οικονομικές Επιπτώσεις και Επιπτώσεις στη Φήμη από την Επικοινωνία

01

- **Όφελος:** Η καλύτερη φήμη προσελκύει πελάτες και διευκολύνει την πρόσβαση σε χρηματοδότηση.
- **Δείκτες:** Αύξηση πωλήσεων «πράσινων» προϊόντων, αριθμός αναφορών στα μέσα ενημέρωσης, βαθμολογία ESG.
- **Παράδειγμα:** Η εταιρεία κοινοποιεί με διαφάνεια δεδομένα CO₂ και έτσι λαμβάνει ένα πιο ευνοϊκό δάνειο από την τράπεζα.

Κοινωνικές επιπτώσεις της επικοινωνίας

02

- **Όφελος:** Οι εργαζόμενοι κατανοούν τον σκοπό της μετάβασης και αισθάνονται υπερηφάνεια.
- **Δείκτες:** Αποτελέσματα εσωτερικών ερευνών, επίπεδο συμμετοχής σε οικολογικά έργα.
- **Παράδειγμα:** Ένα εσωτερικό ενημερωτικό δελτίο εξηγεί τη σημασία κάθε επένδυσης - ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων μειώνεται.

Επιπτώσεις στους Πελάτες και την Κοινότητα

03

- **Όφελος:** Οι πελάτες και η κοινότητα εμπιστεύονται την επωνυμία και την αντιλαμβάνονται ως «καλό γείτονα».
- **Δείκτες:** NPS (Net Promoter Score), ποσοστό πελατών που αναφέρουν την οικολογία ως λόγο αγοράς, σχόλια από τον δήμο.
- **Παράδειγμα:** Μια οικογενειακή ζυθοποιία παρουσιάζει ως έργο μία δεντροφύτευση - η κοινότητα ενισχύει την αφοσίωση και οι πελάτες ταυτίζονται περισσότερο με την εταιρεία.

Εργασία για την Οικογενειακή Επιχείρηση: «Έλεγχος Επιπτώσεων Επικοινωνίας»

Επιλέξτε τρεις συγκεκριμένες δραστηριότητες επικοινωνίας της εταιρείας σας (π.χ. δελτίο τύπου, ανάρτηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εσωτερικό ενημερωτικό δελτίο κ.λπ.). Αξιολογήστε τις από την οπτική γωνία των ενδιαφερόμενων μερών (οικογένεια, εργαζόμενοι, πελάτες, κοινότητα, τράπεζα). Απάντηση:

- Είναι κατανοητά τα μηνύματα;
- Υποστηρίζονται από συγκεκριμένα δεδομένα ή μόνο από συνθήματα;
- Δίνουν στα ενδιαφερόμενα μέρη μια αίσθηση εμπιστοσύνης και νοήματος;

Δημιουργήστε έναν πίνακα που αξιολογεί τις επιπτώσεις της επικοινωνίας και προτείνετε 2-3 βήματα βελτίωσης.



Μια Τελευταία Σκέψη

Η εκτίμηση επιπτώσεων δεν είναι απλώς ένα τεχνικό εργαλείο, αλλά πάνω απ' όλα ένας τρόπος για να δοθεί νόημα σε ολόκληρη την πράσινη μετάβαση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, χάρη στις αξίες και τη μακροπρόθεσμη προοπτική τους, έχουν μια μοναδική ευκαιρία να δείξουν ότι η επιτυχία δεν μετριέται μόνο με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα. Εξίσου σημαντικά είναι τα περιβαλλοντικά οφέλη, η κοινωνική συνοχή, η εμπιστοσύνη των πελατών και η φήμη της επιχείρησης στην κοινότητα. «Η πραγματική κληρονομιά μιας οικογενειακής επιχείρησης δεν μετριέται μόνο με αριθμούς, αλλά με το είδος του κόσμου που αφήνει στα παιδιά της και στην κοινότητα στην οποία λειτουργεί».



Πηγές για περαιτέρω μελέτη

- **ESG News.** (2025). ESG News – Sustainability News, ESG Investing, Events ... ESG News.
Ένας ιστότοπος γεμάτος με τρέχοντα νέα, αναφορές και αναλυτικά άρθρα σχετικά με τις τάσεις ESG, την πράσινη τεχνολογία, τη ρύθμιση και τη χρηματοδότηση για το κλίμα. Link: <https://esgnews.com/>.
- **FamilyBusiness.org.** (2025). Family Business – Improving entrepreneurship and family business effectiveness through research and sharing of best practices.
Διεθνής πύλη με πλούσια βάση δεδομένων άρθρων, ερευνών και μελετών περίπτωσης σχετικά με οικογενειακές επιχειρήσεις, τις αξίες τους, τη διαδοχή και τη βιωσιμότητα. Σύνδεσμος προς τον ιστότοπο. Link: <https://familybusiness.org/>.
- **IMD – Institute for Management Development.** (2024). How green are family businesses? iBy IMD.
Ιστολόγιο και ερευνητικές μελέτες αφιερωμένες στον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσεγγίζουν τον οικολογικό μετασχηματισμό, συμπεριλαμβανομένων των συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων και προκλήσεων που παρουσιάζουν. Link: <https://www.imd.org/>.
- **Family Firm Institute (FFI).** (2025). Family Business Review & FFI Practitioner.
Επαγγελματικός σύνδεσμος με πρόσβαση στο επιστημονικό περιοδικό Family Business Review, το οποίο έχει αξιολογηθεί από ομοτίμους, και σε πρακτικά ενημερωτικά δελτία που επικεντρώνονται στη στρατηγική, τη διακυβέρνηση και τη βιωσιμότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Link: <https://www.ffi.org/>.
- **Circular Economy Alliance.** (2025). Circular Economy Alliance: Home.
Μια πλατφόρμα που επικεντρώνεται στην εκπαίδευση, την ανταλλαγή γνώσεων και την υποστήριξη της υιοθέτησης αρχών κυκλικής οικονομίας σε επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των οικογενειακών επιχειρήσεων. . Link: <https://circulareconomyalliance.com/>.
- **IESE Family Business Blog.** (2025). The “S” in ESG: Social commitment in family business.
Ιστολόγιο πανεπιστημίου που αναλογίζεται τον ρόλο της κοινωνικής ευθύνης και των αξιών στις οικογενειακές επιχειρήσεις, προσφέροντας πρακτικές γνώσεις σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ ESG και οικογενειακής δυναμικής. Σύνδεσμος προς τον ιστότοπο. Link: <https://blog.iese.edu/family-business3/>.

Παραπομπές

- Jaffe, D. (2020). Borrowed from Your Grandchildren: The Evolution of 100-Year Family Enterprises. Wiley.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. Harvard Business School Press.
- Kraus, S., Clauss, T., & Kallmuenzer, A. (Eds.). (2023). Research Handbook on Family Business. Edward Elgar Publishing.



Κάντε την Πράσινη Μετάβαση με το SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



KNOW
HOUSE



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



projects

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο ΕΑΕΑ δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης