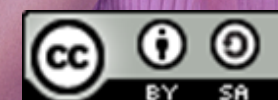




Εκπαιδευτικές Ενότητες για την Πράσινη Μετάβαση

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Εξισορροπώντας την οικονομική και κοινωνική βιωσιμότητα

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** Εισαγωγή
- 2** Βασικές έννοιες
- 3** Πηγές και μελέτη
- 4** Παραπομπές



Μαθησιακά αποτελέσματα αυτής της ενότητας

- Διαφοροποίηση οικονομικών και κοινωνικών στόχων βιωσιμότητας
- Ανάλυση συμβιβασμών μεταξύ διαφορετικών στόχων και αξιολόγηση της επίδρασής τους στη λήψη αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Εφαρμογή δομημένων πλαισίων για αξιολόγηση διαφορετικών στόχων της οικογένειας και προσδιορισμός πράσινων πρακτικών σύμφωνα με αυτούς.

Στόχος αυτής της ενότητας

Αυτή η εκπαιδευτική ενότητα στοχεύει να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων και τα μέλη της επόμενης γενιάς να κατανοήσουν πώς οι στόχοι οικονομικής και κοινωνικής βιωσιμότητας διαμορφώνουν από κοινού τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Διαχωρίζοντας τους οικονομικούς από τους μη οικονομικούς στόχους, όπως ο οικογενειακός έλεγχος, η ταυτότητα, οι δεσμοί και η διαγενεακή συνέχεια, η ενότητα εξηγεί γιατί οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσεγγίζουν τα ζητήματα βιωσιμότητας διαφορετικά από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η ενότητα στοχεύει επιπλέον, να παρέχει σε εσάς και την οικογένειά σας ένα δομημένο πλαίσιο για να αναλογιστείτε τις προτεραιότητές σας, να αναγνωρίσετε πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των στόχων σας και να αξιολογήσετε ανάλογα τις επενδύσεις σας στη βιωσιμότητα. Μέσω καθοδηγούμενου αναστοχασμού και πρακτικών συμβουλών, θα μάθετε πώς να ξεκινήσετε τον διάλογο με την οικογένειά σας σχετικά με τους κοινούς και αποκλίνοντες στόχους σας, ώστε μακροπρόθεσμα να μπορείτε να χαράξετε πιο ενημερωμένες και ισορροπημένες στρατηγικές βιωσιμότητας,

Εισαγωγή

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να διαφέρουν από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις ως προς τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως επικεντρώνονται στην επίτευξη της οικονομικής τους βιωσιμότητας όσον αφορά τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Παρόλο που η οικονομική βιωσιμότητα είναι επίσης σημαντική για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, δίνουν έμφαση στους μη οικονομικούς στόχους της οικογένειας που ασκεί τον έλεγχο, όπως ο έλεγχος των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, η θετική οικογενειακή ταυτότητα και φήμη, και η διαγενεακή συνέχεια της οικογενειακής επιχείρησης (Berrone et al., 2012).

Ως εκ τούτου, η οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο τείνει να εμπλέκεται στην κοινωνική βιωσιμότητα για να οικοδομήσει θετικές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία με τη σειρά τους θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν αυτούς τους μη οικονομικούς στόχους.



Ωστόσο, αυτοί οι στόχοι μπορεί να μοιράζονται εντάσεις και να οδηγούν την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο να εμπλακεί σε διαφορετικούς βαθμούς οικονομικής έναντι κοινωνικής βιωσιμότητας.



Η οικογένειά σας μπορεί να επιλέξει να μην συμμετάσχει σε στρατηγικές, όπως η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα, που μπορεί να βελτιώσουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης, με κίνδυνο την υπονόμευση του πλούτου της.

Μπορεί επίσης να αποφύγει στρατηγικές, όπως η διαφάνεια και η ποικιλομορφία στη διακυβέρνηση, που προάγουν την κοινωνική βιωσιμότητα της εταιρείας, με κίνδυνο την υπονόμευση του ελέγχου και της εξουσίας της οικογένειας (Vazquez, 2018).

Επομένως, είναι σημαντικό η οικογένειά σας να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο σταθμίζει τους οικονομικούς και μη οικονομικούς της στόχους όταν αποφασίζει να επενδύσει σε μια βιώσιμη πρακτική.

Σε αυτήν την ενότητα, θα μάθετε ποιοι είναι οι κοινοί οικογενειακοί στόχοι, πώς αυτοί οι στόχοι μπορεί να σθγκρούνται και πώς η αξιολόγηση αυτών των στόχων από την οικογένειά σας καθορίζει τις βιώσιμες πρακτικές της εταιρείας.



Οικονομική και κοινωνική ευθύνη



Οικονομικοί στόχοι για οικονομική βιωσιμότητα. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, η διαχειρίστρια οικογένεια έχει ως οικονομικό στόχο να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση όχι μόνο θα επιβιώσει αλλά και θα αυξήσει τον πλούτο και την αξία της οικογένειας.

Παρόλο που αυτός ο οικονομικός στόχος είναι παρόμοιος με τους ιδιοκτήτες μη οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οικονομικοί στόχοι της οικογένειας δεν περιορίζονται στην αύξηση του πλούτου για ένα μικρό χρονικό διάστημα.

Αντίθετα, οι στόχοι της μπορεί να είναι μακροπρόθεσμοι, στοχεύοντας στην οικονομική βιωσιμότητα, δηλαδή στην αύξηση και συσσώρευση οικογενειακού πλούτου με την πάροδο των γενεών.

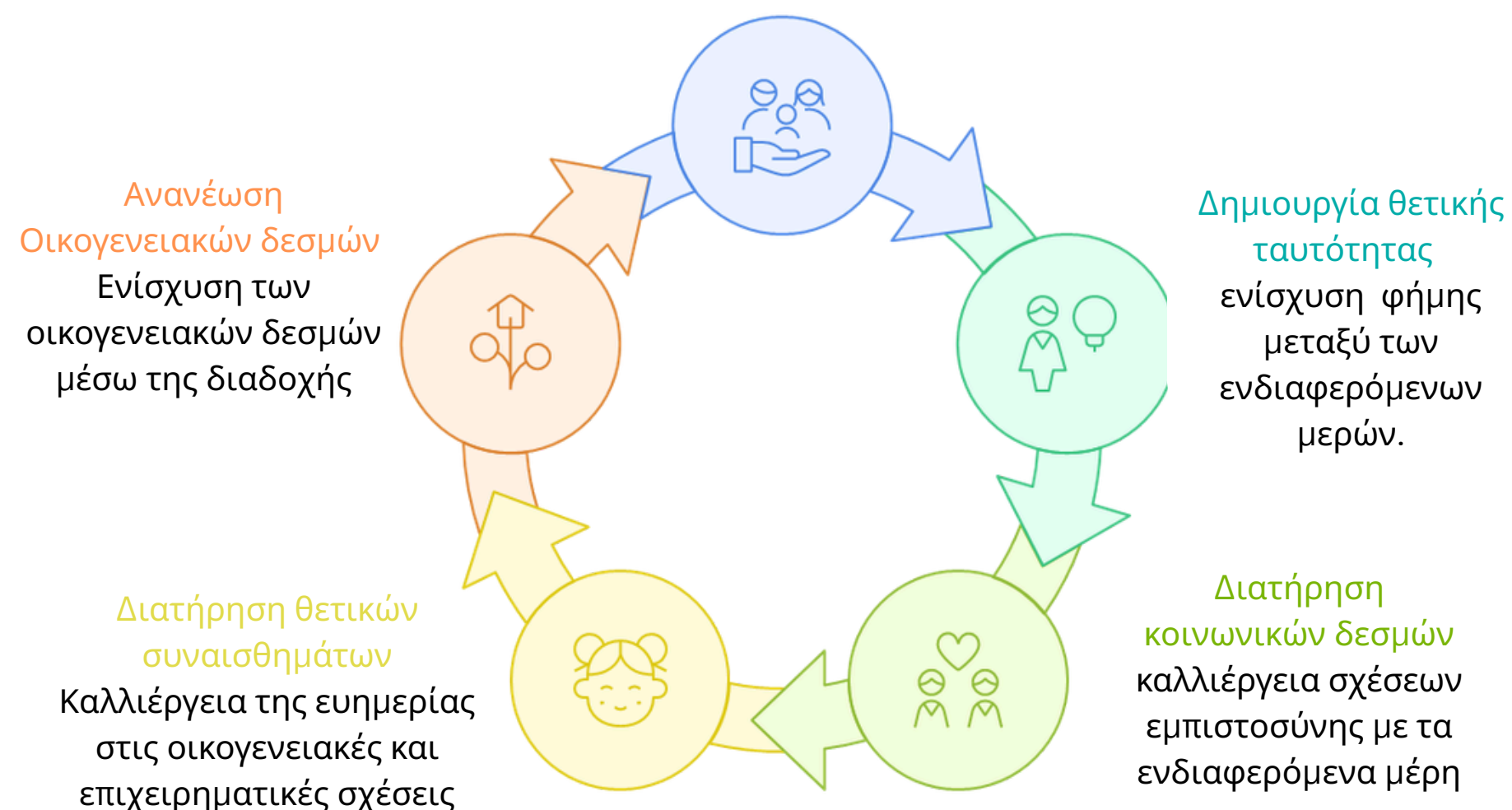
Μη οικονομικοί στόχοι και κοινωνική βιωσιμότητα. Η μοναδική φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων έγκειται στην έμφαση που δίνει η οικογένεια στους μη οικονομικούς της στόχους.

Η έννοια του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου (socioemotional wealth - SEW) αποτυπώνει μη οικονομικούς στόχους που ικανοποιούν τις συναισθηματικές ανάγκες της οικογένειας (Gomez-Mejia et al., 2007).

Κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

Διατήρηση Οικογενειακό Ελέγχου

Η ιδιοκτησία και η επιρροή στη διοίκηση



Κοινωνικοσυναισθηματικός πλούτος (SEW)

Τα πιο συνηθισμένα κοινωνικοσυναισθηματικά κίνητρα (Berrone et al.), περιλαμβάνουν την επιδίωξη της οικογένειας να:

- διατηρεί τον έλεγχο και την επιρροή της στην επιχείρηση, όπως μέσω της ιδιοκτησίας και της διοίκησης
- οικοδομεί μια θετική ταυτότητα και φήμη, τόσο ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας όσο και σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους
- διατηρεί κοινωνικούς δεσμούς με ενδιαφερόμενα μέρη που εμπιστεύονται την οικογένεια
- καλλιεργεί θετικά συναισθήματα που συνδέονται με τη συμμετοχή στην οικογένεια και την επιχείρηση
- ανανεώνει τους οικογενειακούς δεσμούς μέσα στην επιχείρηση, μέσω της διαδοχής εντός της οικογένειας

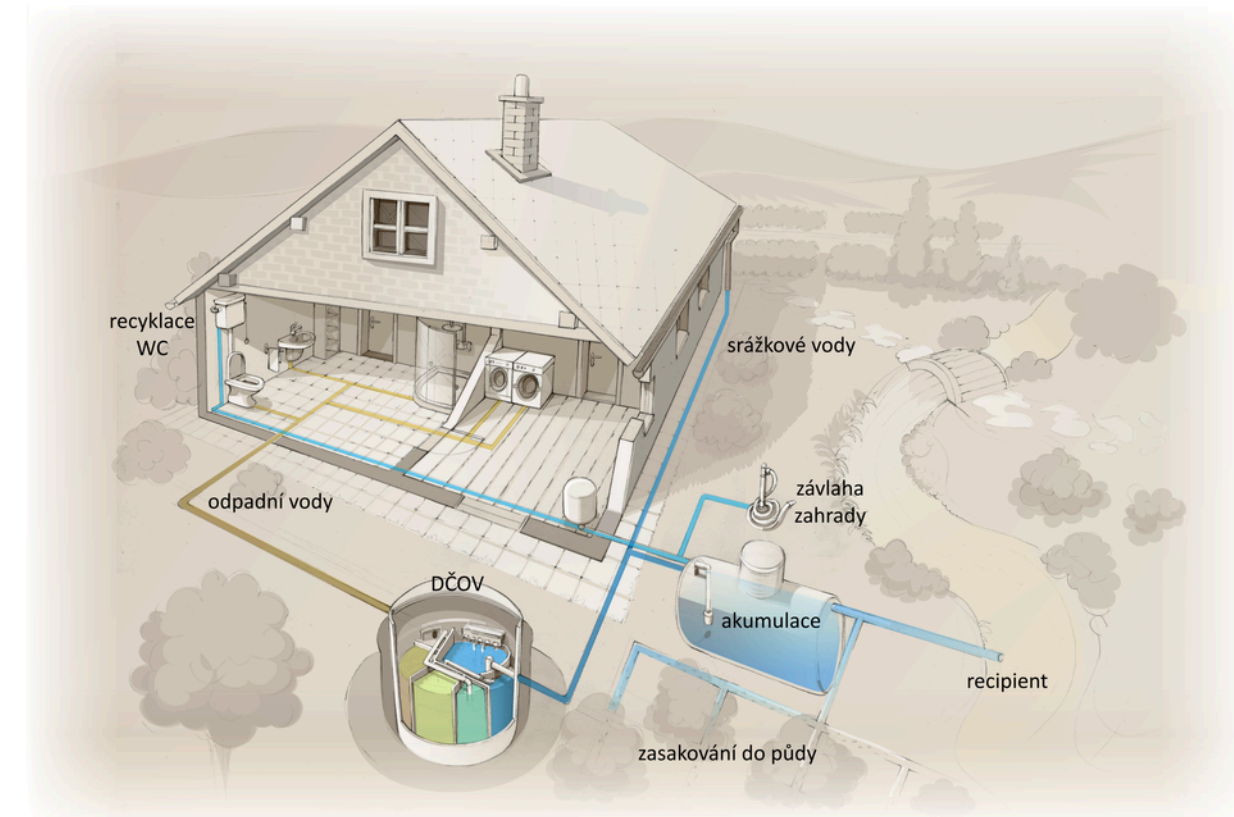
Οι μη χρηματοοικονομικοί αυτοί στόχοι εστιάζουν στη δημιουργία κοινωνικής αξίας, η οποία μπορεί να διατηρείται και να μεταβιβάζεται από γενιά σε γενιά (Vazquez).

Συμβιβασμός μεταξύ οικονομικής και κοινωνικής βιωσιμότητας

Όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη οικονομικούς και μη οικονομικούς στόχους κατά τη λήψη αποφάσεων βιωσιμότητας, ενδέχεται μερικές φορές να χρειαστεί ένας συμβιβασμός μεταξύ αυτών των στόχων και του τρόπου με τον οποίο θα πρέπει να προσεγγιστεί η οικονομική έναντι της κοινωνικής βιωσιμότητας.

Συγκεκριμένα, εάν η οικογένειά σας ενδιαφέρεται κυρίως για την οικονομική βιωσιμότητα όσον αφορά τη μεγιστοποίηση της αύξησης του οικογενειακού πλούτου και των περιουσιακών στοιχείων, ενδέχεται να θεωρήσετε την κοινωνική βιωσιμότητα ως δαπανηρές επενδύσεις που δεν αποδίδουν απαραίτητα μακροπρόθεσμα (Miller & Le Breton-Miller, 2021).

Για παράδειγμα, οι περιπτώσεις των S & A Sofokleous Bakery (Κύπρος), Oreditura Paola di Grazzini Fausto (Ιταλία) και Satturn Holešov (Τσεχία) έχουν όλες εκφράσει ανησυχίες σχετικά με το υψηλό αρχικό κόστος επένδυσης σε βιώσιμες υποδομές, όπως η μετάβαση σε ηλεκτρικά οχήματα διανομής και η κατασκευή φωτοβολταϊκού συστήματος, καθώς και για τη διατήρηση περιβαλλοντικών πιστοποιήσεων. Οι ανησυχίες αυτές εντείνονται ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει βεβαιότητα ότι οι πρακτικές αυτές θα αποφέρουν τα αναμενόμενα μακροπρόθεσμα οφέλη, όπως βελτιωμένη ενεργειακή απόδοση και ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες.



Πώς να αξιολογήσετε αποτελεσματικά τους στόχους σας για να λάβετε αποφάσεις βιωσιμότητας;

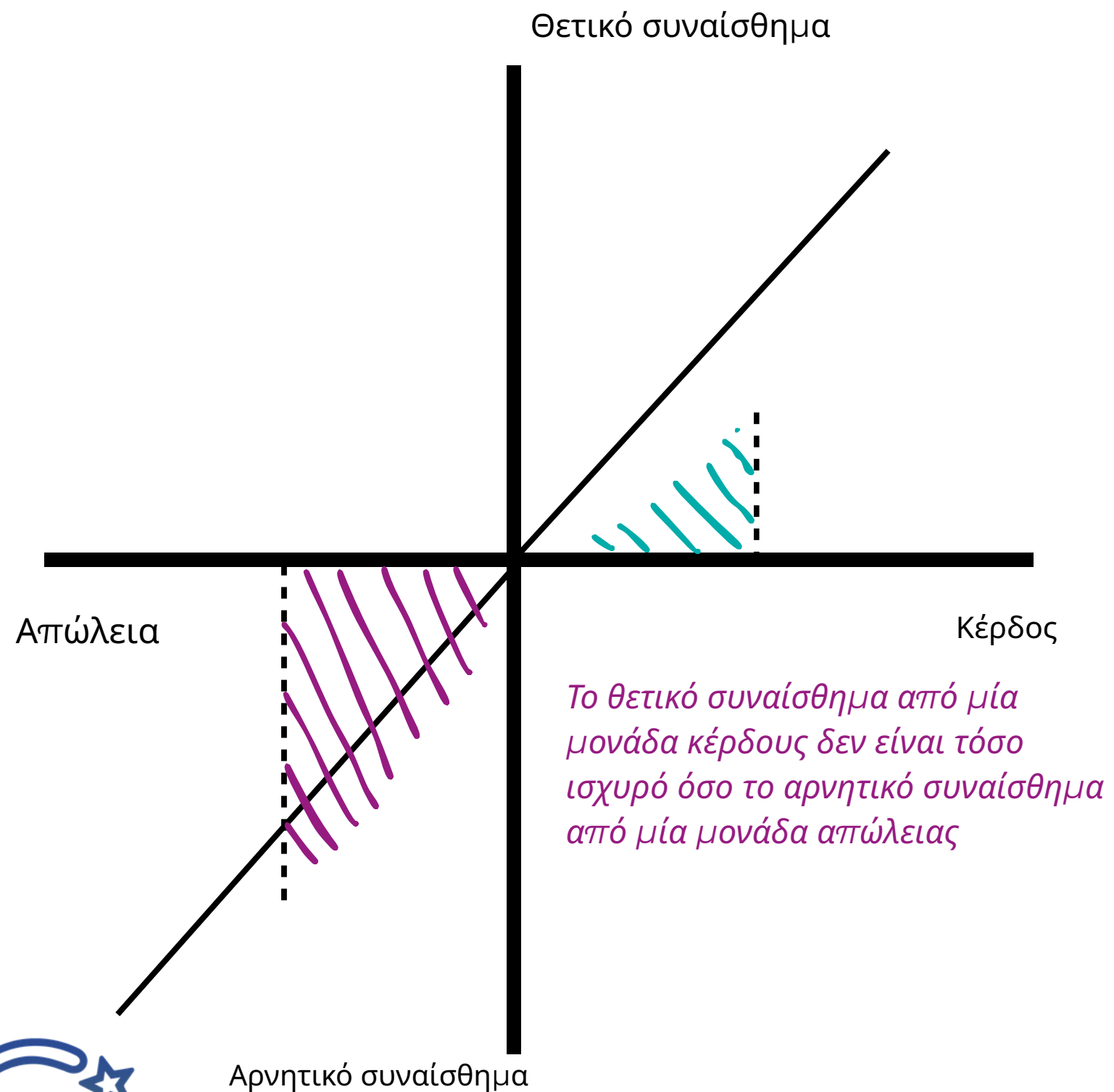
Όταν η οικογένειά σας αντιμετωπίζει δυσκολίες στην ιεράρχηση στόχων και στον καθορισμό των προτεραιοτήτων βιωσιμότητας, είναι σημαντικό αρχικά να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία σχετικά με τους στόχους κάθε μέλους.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς διαφορετικά μέλη μπορεί να δίνουν διαφορετική βαρύτητα σε χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς στόχους. Επομένως, είναι χρήσιμο να εντοπιστούν τα κοινά σημεία μεταξύ τους, ώστε να αξιοποιηθούν καλύτερα οι οικογενειακοί πόροι για την επίτευξη βιώσιμων αποτελεσμάτων.

Για παράδειγμα, αρκετές από τις μελέτες περίπτωσης αναδεικνύουν τον ρόλο μεμονωμένων μελών, ιδίως της επόμενης γενιάς, των οποίων οι στόχοι και το ενδιαφέρον για την περιβαλλοντική υπευθυνότητα λειτουργούν ως βασικοί παράγοντες που ωθούν τις οικογένειες να εξετάσουν τη μετατόπιση επενδύσεων σε βιώσιμες πρακτικές. Ενδεικτικά, η S & A Sofokleous Bakery (Κύπρος) προώθησε πιο φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες, ενώ η Grupo El Castillo (Ισπανία) υιοθέτησε βελτιωμένα προγράμματα ανακύκλωσης για τη μείωση των αποβλήτων τόσο στο γραφείο όσο και από τους πελάτες.

Αντίστοιχα, στην Mårdskog & Lindkvist (Σουηδία), μέλος της επόμενης γενιάς με έντονη περιβαλλοντική ευαισθησία διαπραγματεύεται με την τρέχουσα γενιά διοίκησης την υιοθέτηση βιώσιμων πρωτοβουλιών, όπως η μετάβαση από τα ορυκτά καύσιμα στο βιοαέριο.





Κατά τη διερεύνηση των κοινών στόχων μεταξύ των μελών της οικογένειάς σας, είναι σημαντικό να εξετάσετε πώς αξιολογεί το κάθε μέλος διαφορετικά τις χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές απώλειες.

Συγκεκριμένα, οι άνθρωποι τείνουν να **αντιλαμβάνονται την απώλεια ως πιο σημαντική από το κέρδος**· για παράδειγμα, μια χρηματική απώλεια ενός ευρώ μπορεί να προκαλεί ισχυρότερα συναισθήματα από ένα ισόποσο κέρδος (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, αυτή η αξιολόγηση περιλαμβάνει επιπλέον και τα κέρδη ή τις απώλειες της κοινωνικοσυναισθηματικής αξίας (socioemotional wealth), όπως ο έλεγχος, τα συναισθήματα και η φήμη της οικογένειας.

Ιδιαίτερα, ορισμένα μέλη της οικογένειας μπορεί να θεωρούν ότι η απώλεια αυτής της κοινωνικοσυναισθηματικής αξίας έχει σοβαρότερες επιπτώσεις από μια χρηματοοικονομική απώλεια (Gomez-Mejia et al., 2007), ειδικά όταν πρόκειται για βραχυπρόθεσμες οικονομικές απώλειες. Σε αυτή την περίπτωση, τα μέλη της οικογένειας ενδέχεται να είναι διατεθειμένα να επενδύσουν σε αρχικά κόστη ή ετήσια έξοδα, προκειμένου να αποφύγουν τη μακροπρόθεσμη απώλεια κοινωνικών αξιών.



Για παράδειγμα, η Oreditura Paola di Grazzini Fausto (Ιταλία) δικαιολογεί τα ετήσια τέλη της για την περιβαλλοντική πιστοποίηση για να αποφύγει την απώλεια πελατών και συνεργατών της αλυσίδας εφοδιασμού, που απαιτούν τέτοια πιστοποίηση.

Άλλες περιπτώσεις επιλέγουν να κάνουν την αρχική επένδυση σε βιώσιμες πρακτικές, όπως π.χ.



Το Plojhar (Τσεχική Δημοκρατία) αντικαθιστά τα ορυκτά καύσιμα με συμπιεσμένο φυσικό αέριο για τα οχήματα μεταφοράς του.

Η Konstanta MF (Ουκρανία) και η Saturn Holešov (Τσεχία) εγκατέστησαν φωτοβολταϊκά συστήματα στις εγκαταστάσεις τους, προκειμένου να μειώσουν τη μελλοντική αβεβαιότητα, όπως οι διακυμάνσεις στις τιμές και η αστάθεια στην προμήθεια ορυκτών καυσίμων και ηλεκτρικής ενέργειας από τα υφιστάμενα εθνικά δίκτυα.

Ακολουθούν μερικές ερωτήσεις που θα βοηθήσουν την οικογένειά σας να κατανοήσει τους στόχους του καθενός, ιδίως τους μη οικονομικούς στόχους (1 = όχι πολύ σημαντικός έως 7 = πολύ σημαντικός), (Berrone et al., 2012).

Έλεγχος και επιρροή



Η πλειοψηφία των μετοχών ανήκει σε μέλη της οικογένειας

Τα μέλη της οικογένειας ασκούν έλεγχο στις στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας

Οι περισσότερες διευθυντικές θέσεις καταλαμβάνονται από μέλη της οικογένειας

Οι μη οικογενειακοί διευθυντές και οι διαχειριστές διορίζονται από μέλη της οικογένειας

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται κυρίως από μέλη της οικογένειας

Η διατήρηση του οικογενειακού ελέγχου και της ανεξαρτησίας είναι σημαντικοί στόχοι

Πώς θα αξιολογούσατε τους ακόλουθους στόχους;
(1 = όχι πολύ σημαντικός και 7 = πολύ σημαντικός)

Τα μέλη της οικογένειας έχουν ισχυρό αίσθημα ανήκειν στην οικογενειακή επιχείρηση

Τα μέλη της οικογένειας αισθάνονται ότι η επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης είναι και δική τους επιτυχία

Η οικογενειακή επιχείρηση έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τα μέλη της οικογένειας

Το να είμαστε μέλος της οικογενειακής επιχείρησης μας βοηθά να προσδιορίσουμε ποιοι είμαστε

Τα μέλη της οικογένειας δηλώνουν περήφανα στους άλλους ότι αποτελούν μέρος οικογενειακής επιχείρησης

Οι πελάτες συχνά συνδέουν το επώνυμο της οικογένειας με τα προϊόντα/υπηρεσίες της οικογενειακής επιχείρησης.



Ταυτότητα



Πώς θα αξιολογούσατε τους ακόλουθους στόχους;
(1 = όχι πολύ σημαντικός και 7 = πολύ σημαντικός)

Η οικογενειακή μου επιχείρηση είναι πολύ δραστήρια στην προώθηση κοινοτικών δραστηριοτήτων

Οι εργαζόμενοι εκτός οικογένειας αντιμετωπίζονται ως μέλη της οικογένειας

Οι συμβατικές σχέσεις βασίζονται κυρίως στην εμπιστοσύνη και στους κανόνες της αμοιβαιότητας

Η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων με άλλους, π.χ. εταιρείες, ενώσεις και κυβέρνηση, είναι σημαντική.

Οι συμβάσεις με τους προμηθευτές βασίζονται σε μακροχρόνιες σχέσεις

Κοινωνικοί δεσμοί



Συναισθήματα



Πώς θα αξιολογούσατε τους ακόλουθους στόχους;
(1 = όχι πολύ σημαντικός και 7 = αρκετά σημαντικός)

Τα συναισθήματα συχνά επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην οικογενειακή επιχείρηση

Η προστασία της ευημερίας των μελών της οικογένειας είναι επιτακτική, παρά την προσωπική τους συνεισφορά στην επιχείρηση.

Οι συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ των μελών της οικογένειας είναι πολύ ισχυροί

Οι συναισθηματικές παράμετροι είναι συχνά εξίσου σημαντικές με τις οικονομικές παραμέτρους

Οι ισχυροί συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ των μελών της οικογένειας μας βοηθούν να διατηρήσουμε μια θετική αυτοεικόνα

Τα μέλη της οικογένειας νιώθουν ζεστασιά το ένα για το άλλο



Πώς θα αξιολογούσατε τους ακόλουθους στόχους;
(1 = όχι πολύ σημαντικός και 7 = πολύ σημαντικός)

Η συνέχιση της οικογενειακής κληρονομιάς
και παράδοσης είναι ένας σημαντικός στόχος

Οι οικογενειακοί ιδιοκτήτες είναι λιγότερο πιθανό
να αξιολογούν τις επενδύσεις τους με
βραχυπρόθεσμο ορίζοντα

Τα μέλη της οικογένειας είναι απίθανο να εξετάσουν
το ενδεχόμενο πώλησης της οικογενειακής
επιχείρησης

Η επιτυχής μεταφορά επιχειρήσεων στην
επόμενη γενιά αποτελεί σημαντικό στόχο

Ενδοοικογενειακή διαδοχή



Συμπέρασμα

Αυτές οι συζητήσεις είναι σημαντικές για να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο η οικογένειά σας θα καταναείμει τους πόρους για την προσέγγιση στρατηγικών βιωσιμότητας.

Καθώς κάθε οικογένεια θέτει διαφορετικές προτεραιότητες σε αυτούς τους στόχους, δεν υπάρχει μια καθολική προσέγγιση που να ακολουθείται από όλες. Ορισμένες μπορεί να επιλέγουν μια προσέγγιση βασισμένη στις σχέσεις, εστιάζοντας σε στενούς ενδιαφερόμενους στις τοπικές κοινότητες, ενώ άλλες μπορεί να επεκτείνουν τις πρακτικές βιωσιμότητας, στοχεύοντας σε όλους τους ενδιαφερόμενους που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους σε διαφορετικές χώρες (Hsueh et al., 2023).

Πηγές

- Visualization of your goals via the Family Business Investigator provided by the University of St. Gallen: [Family Business Navigator](#)
- The questionnaire to evaluate your nonfinancial goals: Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>





Παραπομπές

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2307/20109904>
- Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172–198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Family firms: A breed of extremes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663–681. <https://doi.org/10.1177/1042258720964186>
- Vazquez, P. (2018). Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192967>



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



snprojects

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