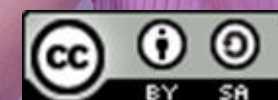




Εκπαιδευτικές Ενότητες για την Πράσινη Μετάβαση

ΕΝΟΤΗΤΑ 13: Οδικός Χάρτης για την Πράσινη Μετάβαση στις Οικογενειακές ΜΜΕ

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:

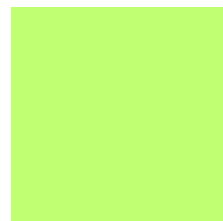
- Κατανοήσουν τι σημαίνει δημιουργία ενός ρεαλιστικού οδικού χάρτη για την πράσινη μετάβαση σε μια οικογενειακή ΜΜΕ,
- Μάθουν να εφαρμόζουν τα βασικά βήματα σχεδιασμού (ανάλυση βάσης, ορισμός στόχου, ορόσημα, ευθύνες, στρατηγικές, πόροι, ανατροφοδότηση),
- Μάθουν πώς να εμπλέκουν την οικογένεια, τους εργαζομένους και τους συνεργάτες στη διαδικασία σχεδιασμού,

- Κατανοήσουν πώς να ορίζουν μετρήσιμους δείκτες (ΚΡΙ, ROI, CO₂e, ενεργειακή αυτάρκεια),
- Εξοικειωθούν με εργαλεία (προγράμματα επιχορηγήσεων, κοινοτική ενέργεια, PPA, κυκλικές λύσεις),
- Είναι σε θέση να μετατρέψουν ένα όραμα σε ένα σχέδιο δράσης για 12–36 μήνες για τη δική τους επιχείρηση.

Εισαγωγή

Ένας οδικός χάρτης (μερικές φορές μεταφράζεται ως «χάρτης διαδρομής» ή «σχέδιο βημάτων») είναι ένα **οπτικό και στρατηγικό εργαλείο** που δείχνει προς τα πού οδεύει η εταιρεία, ποια βήματα θα κάνει για να φτάσει εκεί και εντός ποιου χρονικού πλαισίου. Σε αντίθεση με μια κλασική στρατηγική, η οποία συχνά παραμένει στο επίπεδο των οραμάτων και των μακροπρόθεσμων στόχων, ένας οδικός χάρτης παρέχει συγκεκριμένα ορόσημα, ευθύνες και πόρους. Αποτελεί έτσι μια **γέφυρα μεταξύ μιας ιδέας και της καθημερινής πρακτικής**.

Στο πλαίσιο της πράσινης μετάβασης, ένας οδικός χάρτης είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Βοηθά στην ευθυγράμμιση των οικογενειακών αξιών με πραγματικές επενδύσεις και αποφάσεις. Παρέχει στους εργαζομένους ένα σαφές σχέδιο για το τι θα εφαρμοστεί και πότε. Διευκολύνει την επικοινωνία με τους συνεργάτες, τους πελάτες και την κοινότητα και αυξάνει την αξιοπιστία των τραπεζών, των επενδυτών και των οργανισμών επιχορήγησης.



Βασικές Έννοιες



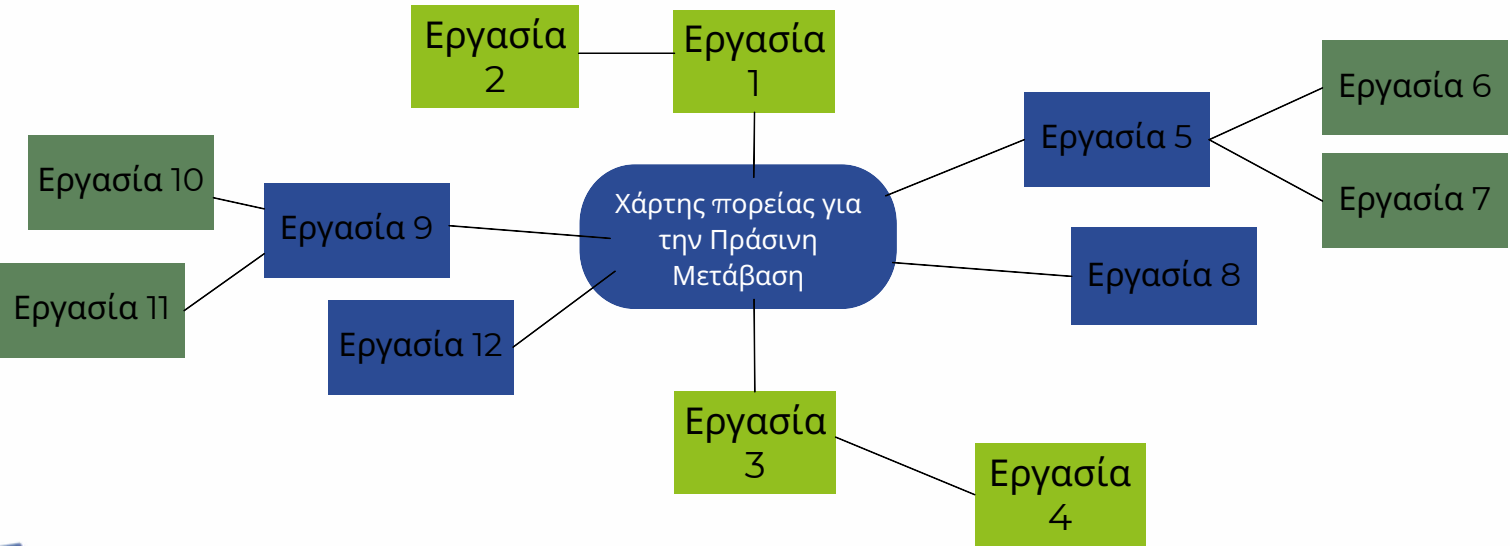
Ποιος συμβάλλει στη δημιουργία ενός οδικού χάρτη;

- **Οικογένεια και ιδιοκτήτες** – θέτουν το μακροπρόθεσμο όραμα: «πού θέλουμε να φτάσουμε και τι θέλουμε να κληροδοτήσουμε στην επόμενη γενιά».
- **Διοίκηση και εργαζόμενοι** – μετουσιώνουν το όραμα σε συγκεκριμένα έργα και μέτρα.
- **Εξωτερικοί συνεργάτες** – σύμβουλοι, τράπεζες, χρηματοδοτικοί οργανισμοί, πάροχοι τεχνολογίας που παρέχουν τεχνογνωσία και λύσεις.
- **Κοινότητα και πελάτες** – επηρεάζουν έμμεσα τον οδικό χάρτη, καθώς οι προσδοκίες και οι ανάγκες τους καθορίζουν τι είναι σημαντικό να επικοινωνήσει και να εφαρμόσει η εταιρεία.

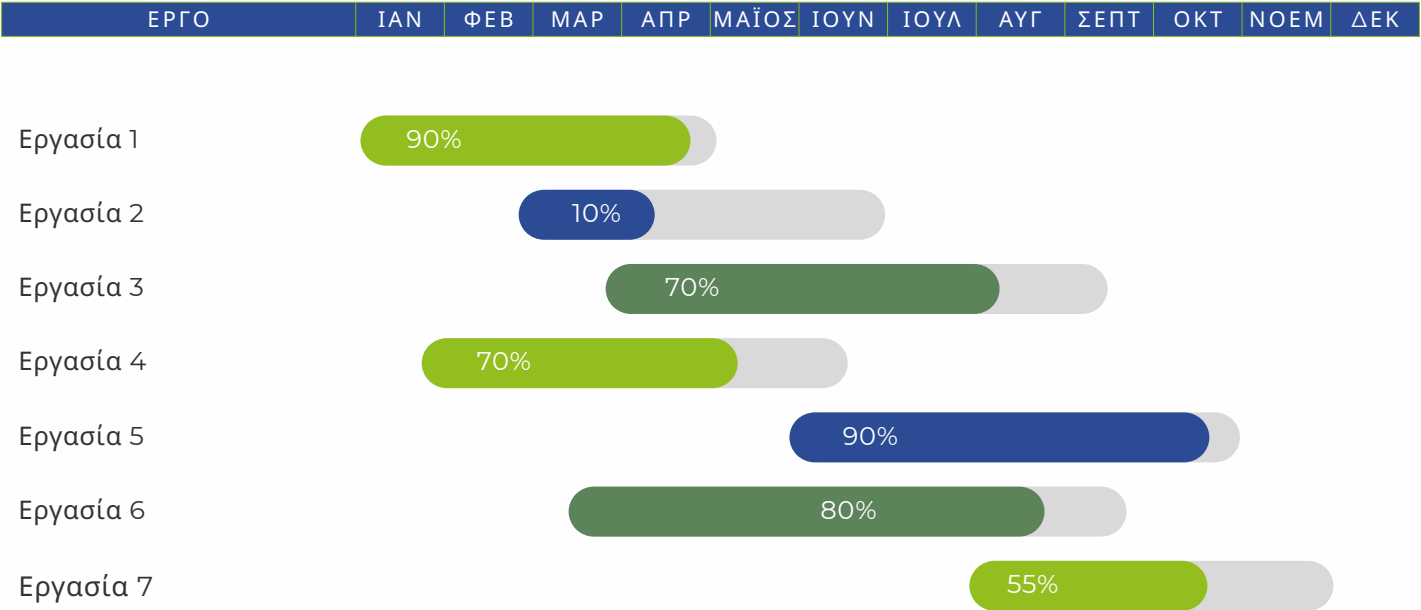
Πώς Μοιάζει ένας Οδικός Χάρτης

Μπορεί να λάβει τη μορφή **χρονοδιαγράμματος** (π.χ., 12–36 μήνες), **διαγράμματος Gantt** ή **νοητικού χάρτη**. Παραθέτει συγκεκριμένα έργα (από γρήγορες νίκες έως μακροπρόθεσμες επενδύσεις), ανατεθειμένους ρόλους και ευθύνες και ορίζει μετρήσιμους δείκτες απόδοσης (KPI) για την επιτυχία (π.χ., CO₂e, % ανακύκλωσης, MWh που εξοικονομήθηκαν).

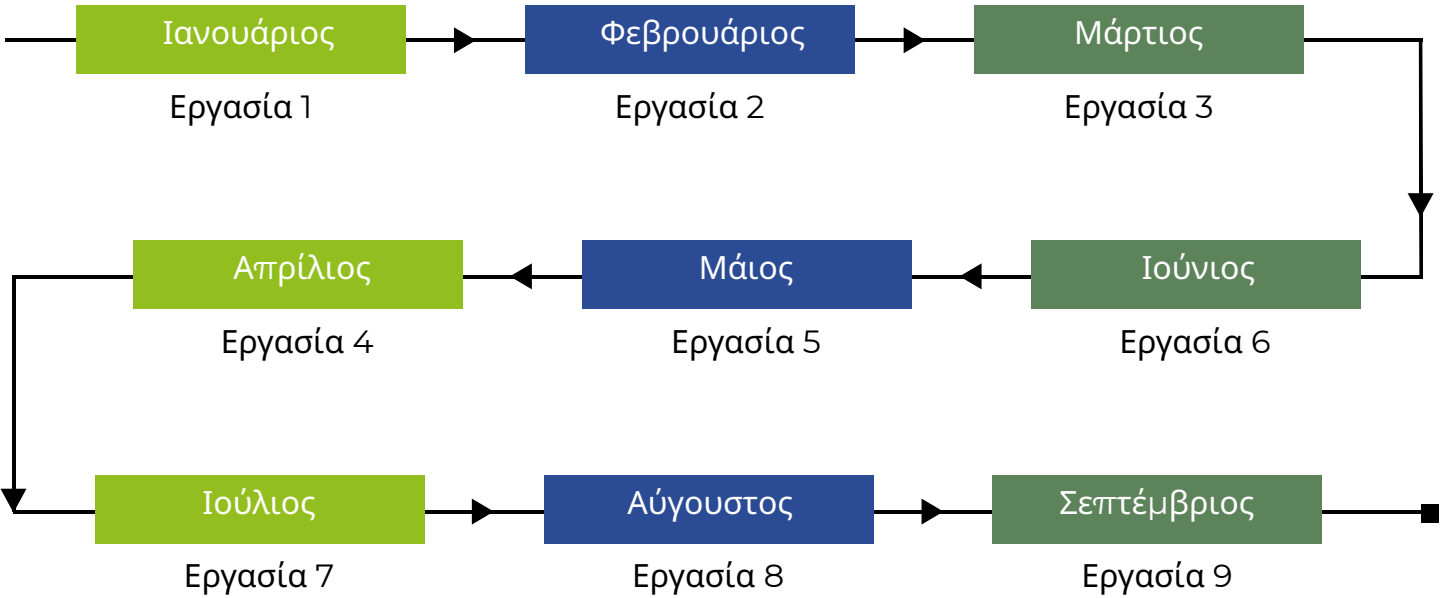
Χάρτης μυαλού



Διάγραμμα Gantt



Χρονολόγιο/ Χρονοδιάγραμμα



Εργαλεία για τη δημιουργία ενός Οδικού Χάρτη Πράσινης Μετάβασης

Παραδοσιακά, οι οδικοί χάρτες σχεδιάζονταν σε πίνακες ή σε παρουσιάσεις. Σήμερα, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ψηφιακών και σύγχρονων εργαλείων που διευκολύνουν την οπτικοποίηση και τη συνεργασία, όπως:



Excel / Υπολογιστικά φύλλα Google

απλό σημείο εκκίνησης, σαφής πίνακας βημάτων, ορόσημων και προϋπολογισμών



Βοηθοί Τεχνητής Νοημοσύνης

προσομοίωση σεναρίων (π.χ., απόδοση επένδυσης (ROI), επενδύσεων σε ηλιακή ενέργεια, εξοικονόμηση CO₂)



Εφαρμογές για κινητά

επιτρέπουν στους εργαζομένους να δουν τον αντίκτυπο της εργασίας τους (κατανάλωση, εξοικονόμηση, ανακύκλωση)



PowerPoint / Canva

οπτική μορφή, εύκολη στην κοινή χρήση εντός της οικογένειας και της εταιρείας



Διαδραστικοί πίνακες ελέγχου (Power BI, Tableau)

να δείχνουν σε πραγματικό χρόνο πώς η εταιρεία επιτυγχάνει τους οικολογικούς στόχους



Εξειδικευμένα εργαλεία ESG/ ανανεώσιμων πηγών ενέργειας

π.χ., Sphera, Plan A, Sweep, τα οποία παρακολουθούν το αποτύπωμα άνθρακα, τις εκπομπές και τον αντίκτυπο των μεμονωμένων βημάτων



Trello, Asana, ClickUp

εφαρμογές διαχείρισης έργων που επιτρέπουν την ανάθεση εργασιών, την παρακολούθηση προθεσμιών και τις ζωντανές ενημερώσεις οδικού χάρτη



Μίρο, ΤΟΙΧΟΓΡΑΦΙΑ

ψηφιακοί πίνακες όπου η οικογένεια και η ομάδα μπορούν να συνδημιουργήσουν τον οδικό χάρτη και να οπτικοποιήσουν σενάρια



Συνεργατικές πλατφόρμες

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να μοιράζονται οδικούς χάρτες και εμπειρίες εντός ενώσεων και επιχειρηματικών δικτύων



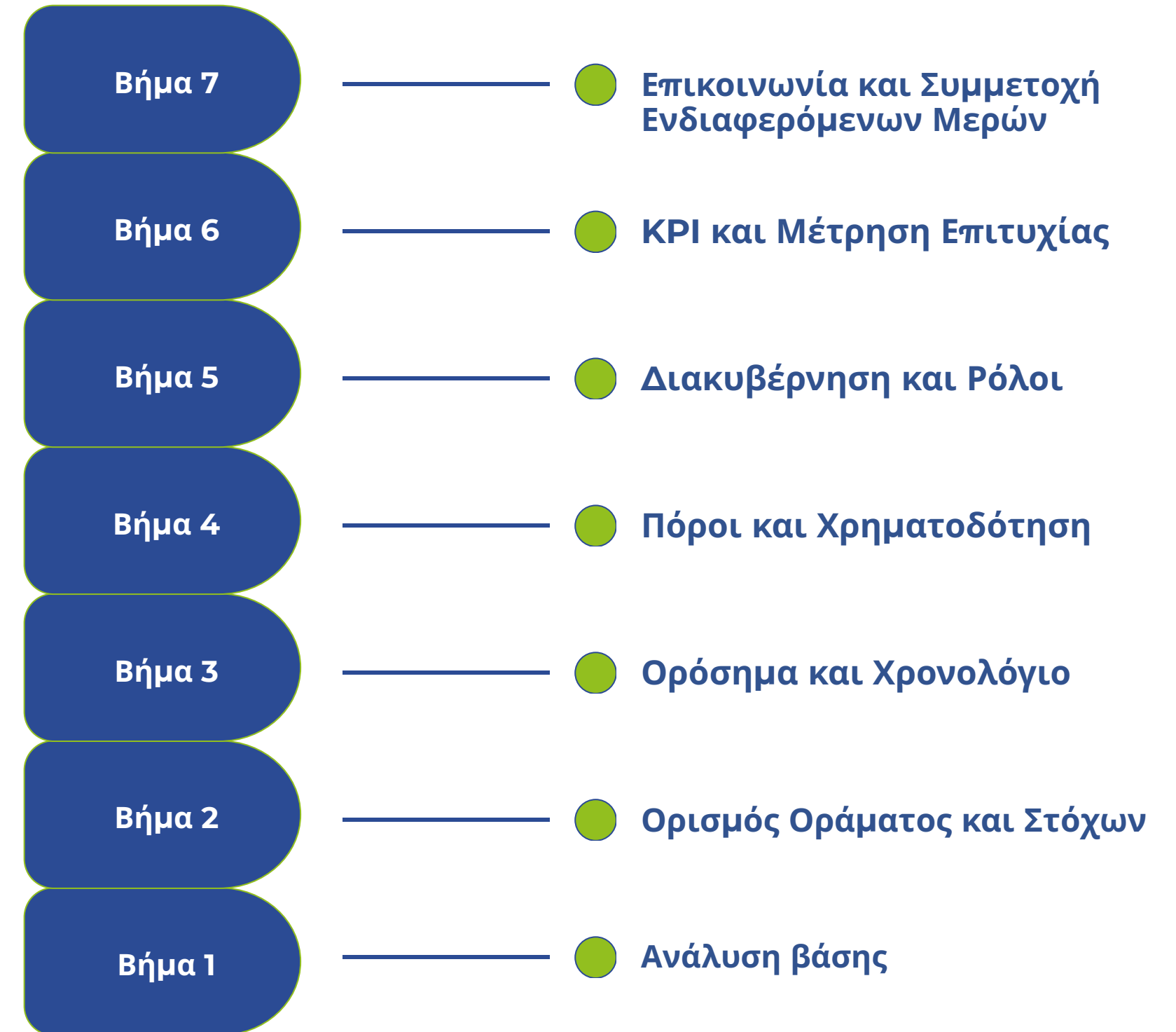
Παράδειγμα οδικού χάρτη που δημιουργήθηκε στο Microsoft Excel:

Μήνας	Δραστηριότητα	Ευθύνη	Αναμενόμενο κόστος	Μετρήσιμος Στόχος
0-3	Ανάλυση βάσης (κατανάλωση, εκπομπές, διαδικασίες)	Συντονιστής ESG / εξωτερικός σύμβουλος	€2.000 – €4.000	Έκθεση με προετοιμασμένα δεδομένα αναφοράς
2-6	Ορισμός οράματος και στόχων	Οικογενειακό συμβούλιο + διαχείριση	Εσωτερικό (εργαστήρια)	Οικολογική αποστολή σε μία πρόταση, 3–5 κύριοι στόχοι
3-12	Γρήγορες νίκες (LED, ανάκτηση θερμότητας, ψηφιοποίηση)	Τεχνικός διευθυντής + ομάδα συντήρησης	20.000 € – 40.000 €	10% μείωση στην κατανάλωση ενέργειας
12-24	Στρατηγικά έργα (εγκατάσταση φωτοβολταϊκών, ηλεκτρική κινητικότητα, συσκευασίες FSC)	Διευθυντής έργου + Οικονομικός διευθυντής	200.000 € – 600.000 € (με επιδοτήσεις)	Εγκατάσταση φωτοβολταϊκού συστήματος ισχύος 250 kWp, μετατροπή του 20% του στόλου σε ηλεκτρικό
24-36	Επέκταση και συνεργασίες (ενέργεια κοινότητας, κυκλικότητα)	Διευθύνων Σύμβουλος + συνεργασία με δήμο/ προμηθευτές	80.000 € – 200.000 €	Γίνετε μέλος μιας ενεργειακής κοινότητας, το 50% των συσκευασιών κυκλικής κυκλοφορίας
0-36	Αξιολόγηση και αναφορά (Δείκτες KPI, CO ₂ e, αναφορές ESG)	Συντονιστής ESG + έλεγχος	€8.000 – €20.000 / έτος	Ετήσια έκθεση ESG, πίνακας ελέγχου Δεικτών KPI



7 βασικά βήματα για τη δημιουργία ενός χάρτη πορείας

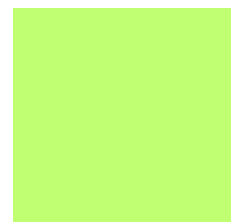
Η δημιουργία ενός οδικού χάρτη δεν είναι μια εφάπαξ εργασία, αλλά μια σταδιακή διαδικασία που καθοδηγεί μια οικογενειακή επιχείρηση από την αρχική ανάλυση έως τη μακροπρόθεσμη εμπλοκή όλων των βασικών φορέων. Κάθε βήμα έχει τη δική του λογική και βασίζεται στο προηγούμενο - από τη χαρτογράφηση της βασικής κατάστασης, τον καθορισμό οραμάτων και στόχων, τον καθορισμό ορόσημων και χρηματοδότησης, έως τον σαφή καθορισμό ρόλων, τη μέτρηση της επιτυχίας και την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μόνο όταν αυτά τα βήματα είναι διασυνδεδεμένα, προκύπτει ένας λειτουργικός και ρεαλιστικός οδικός χάρτης.





Βήμα 1- Ανάλυση βάσης

Η ανάλυση βάσης είναι το πρώτο βήμα προς τη δημιουργία ενός ρεαλιστικού οδικού χάρτη. Χωρίς να κατανοήσουμε την τρέχουσα κατάσταση της απόδοσης της εταιρείας σε όλους τους τομείς μετάβασης (όπως η ενέργεια, η παραγωγή, η συσκευασία, η σχέση με το τοπίο, η εταιρική κουλτούρα και η επικοινωνία με την κοινότητα), είναι αδύνατο να θέσουμε στόχους ή να παρακολουθήσουμε την πρόοδο. Μόνο όταν γνωρίζουμε πού βρισκόμαστε σήμερα, μπορούμε να προσδιορίσουμε υπεύθυνα πού θέλουμε να φτάσουμε αύριο. Τα δεδομένα βάσης χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς - μας επιτρέπουν να συγκρίνουμε μελλοντικές εξοικονομήσεις και βελτιώσεις. Βοηθούν επίσης στον εντοπισμό «γρήγορων νικών» καθώς και στρατηγικών επενδύσεων.



Βήμα 1 – Ανάλυση βάσης



Πεδία προς ανάλυση (εσωτερικά έναντι εξωτερικών)

Τι μπορούμε να χειριστούμε εσωτερικά (προσέγγιση DIY)	Όπου είναι σκόπιμο να εμπλακούν εξωτερικοί εμπειρογνώμονες
Ενέργεια – βασική επισκόπηση της κατανάλωσης από τιμολόγια και μετρητές, καταγραφή του κόστους καυσίμων.	Λεπτομερής ενεργειακή επιθεώρηση – οι πιστοποιημένοι ελεγκτές μπορούν να εντοπίσουν συγκεκριμένες εξοικονομήσεις και να υπολογίσουν τις περιόδους αποπληρωμής.
Μεταφορές – απογραφή του στόλου οχημάτων, αξιολόγηση της μέσης κατανάλωσης καυσίμου και των εκπομπών με βάση τα έγγραφα κυκλοφορίας των οχημάτων.	Ο υπολογισμός του αποτυπώματος άνθρακα (CO₂e) – ειδικά το Scope 3 (πεδίο 3 - εκπομπές στην αλυσίδα εφοδιασμού) απαιτεί εξειδικευμένη τεχνογνωσία και λογισμικό.
Παραγωγή και λειτουργίες – χαρτογράφηση των ροών αποβλήτων, καταγραφή της κατανάλωσης νερού και υλικών.	Έλεγχοι τεχνολογικής παραγωγής – π.χ. μέτρηση της αποδοτικότητας των μηχανημάτων, βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής ή των συστημάτων άρδευσης.
Προϊόντα και συσκευασίες – κατάλογος χρησιμοποιούμενων υλικών, έλεγχος πιστοποιήσεων (FSC, PEFC, ανακυκλωμένο περιεχόμενο).	Οικολογικός σχεδιασμός προϊόντων και συσκευασιών – οι σύμβουλοι μπορούν να σχεδιάσουν κυκλικές λύσεις και να αξιολογήσουν τον κύκλο ζωής (AKZ).
Άνθρωποι και πολιτισμός – έρευνες μεταξύ εργαζομένων και οικογενειών, εσωτερικές συνεντεύξεις.	Διακυβέρνηση και υποβολή εκθέσεων ESG – ένας εξωτερικός μεσολαβητής ή σύμβουλος βοηθά στον καθορισμό των KPI, των πλαισίων υποβολής εκθέσεων (GRI, CSRD) και των ορίων «μη εφαρμογής».
Κοινότητα και κοινό – απλή επισκόπηση των δραστηριοτήτων (χορηγίες, συνεργασία με τον δήμο).	Περιβαλλοντικά έργα στο τοπίο – συνεργασία με ΜΚΟ ή ειδικούς σε θέματα βιοποικιλότητας.



Βήμα 1- Ανάλυση βάσης

Μέθοδοι και Εργαλεία προς Χρήση

- Ενεργειακοί και περιβαλλοντικοί έλεγχοι
- Υπολογισμός του αποτυπώματος άνθρακα (CO₂e)
– Πεδία 1, 2, 3
- Χαρτογράφηση διεργασιών και ροών των υλικών
- Έρευνες μεταξύ εργαζομένων, μελών οικογενειών και της κοινότητας
- Συγκριτική αξιολόγηση (σύγκριση με τον κλάδο)



Βήμα 1 - Ανάλυση βάσης

Συγκεκριμένα παραδείγματα πραγματικών εταιρειών σε όλη την Ευρώπη

Εταιρεία	Δραστηριότητα Πράσινης Μετάβασης (ΑΠΕ)	Βήματα για την ανάλυση της βασικής κατάστασης
Delfy (Τσεχία)	Εγκατάσταση φωτοβολταϊκών σταθμών (3×30 kW), αντλιών θερμότητας	Αξιολόγηση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας, προσδιορισμός φορτίων αιχμής, υπολογισμός αποπληρωμής, παρακολούθηση παραγωγής/κατανάλωσης
Mårdskog & Lindkvist (Σουηδία)	Πιο αποδοτικές αποθήκες (ανάκτηση θερμότητας) + φορτηγά βιοαερίου	Παρακολούθηση θερμοκρασίας και κατανάλωσης, ανάλυση logistics, παρακολούθηση εκπομπών μεταφορών
Elektrofink (Γερμανία)	Νέα μονάδα παραγωγής με φωτοβολταϊκά 160 kW	Ενεργειακός έλεγχος, σενάρια κατανάλωσης, υπολογισμοί ισχύος, σχέδιο ανάπτυξης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
Salvadori Arte (Ιταλία)	Εφαρμογή φωτισμού LED + προετοιμασία για φωτοβολταϊκά	Ανάλυση κατανάλωσης φυσικού αερίου και ηλεκτρικής ενέργειας, σύγκριση κόστους επιλογών, αξιολόγηση εξοικονόμησης

Βήμα 1 – Ανάλυση βάσης

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Διαθέτουμε επί του παρόντος αξιόπιστα δεδομένα σχετικά με την κατανάλωση ενέργειας και φυσικού αερίου, τις εκπομπές ρύπων, τα απόβλητα και τις συσκευασίες μας ή βασιζόμαστε μόνο σε εκτιμήσεις;
- Σε ποιους τομείς μπορούμε να πραγματοποιήσουμε την ανάλυση μόνοι μας και πού χρειαζόμαστε εξωτερική υποστήριξη;
- Ποια είναι τα μεγαλύτερα «κενά πληροφόρησης» μας (π.χ. εκπομπές Scope 3, διαχείριση αποβλήτων, επιπτώσεις στην κοινότητα);
- Είναι τα δεδομένα μας συγκρίσιμα με τα σημεία αναφοράς του κλάδου; Εάν όχι, πώς θα τα συμπληρώσουμε;
- Ποιος στην οικογένεια ή την εταιρεία θα είναι υπεύθυνος για τη συλλογή και την ενημέρωση αυτών των δεδομένων;



Εργασία για την Εταιρεία

Επιλέξτε 3 βασικούς τομείς (π.χ. ενέργεια, μεταφορές, συσκευασίες) και διεξάγετε μια βασική ανάλυση:

- Συγκεντρώστε τα διαθέσιμα εσωτερικά δεδομένα (τιμολόγια, αρχεία, απογραφή).
- Υποδείξτε εάν τα δεδομένα είναι ακριβή (αυστηρά) ή εκτιμώμενα.
- Αξιολογήστε εάν μπορείτε να παρακολουθείτε αυτόν τον τομέα εσωτερικά ή εάν θα χρειαστούν εξωτερικοί εμπειρογνώμονες.

Το αποτέλεσμα είναι ένας απλός πίνακας «Τι γνωρίζουμε – Πόσο αξιόπιστο – Εσωτερικό / Εξωτερικό», ο οποίος αποτελεί τη βάση του οδικού χάρτη.

Βήμα 2 - Καθορίζοντας τα Οράματα και τους Στόχους

Μετά την αρχική ανάλυση, το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός ενός οράματος και μετρήσιμων στόχων. Το όραμα απαντά στο ερώτημα «Πού θέλουμε να φτάσουμε, ως οικογενειακή επιχείρηση;» και οι στόχοι ορίζουν «Πώς θα το μετρήσουμε συγκεκριμένα και μέχρι πότε;» Για να έχουν νόημα το όραμα και οι στόχοι, πρέπει να διατυπωθούν σύμφωνα με τη μεθοδολογία **SMARTER**. Κάθε στόχος θα πρέπει να είναι:



Βήμα 2 – Καθορίζοντας το Όραμα και τους Στόχους

Πρακτικά παραδείγματα

Delfy (Τσεχία) – Φωτοβολταϊκά και Αντλίες Θερμότητας

- **Όραμα:** «Να είμαστε μια ενεργειακά αυτόνοκη εταιρεία με ελάχιστη εξάρτηση από εξωτερικές πηγές».
- **Βραχυπρόθεσμος στόχος SMARTER:** «Εντός 12 μηνών, αύξηση της εσωτερικής παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από φωτοβολταϊκά κατά 10% μέσω της εγκατάστασης πρόσθετης ισχύος 10 kW».
- **Μακροπρόθεσμος στόχος SMARTER:** «Έως το 2030, επίτευξη ενεργειακής αυτόνομης 80% μέσω συνδυασμού φωτοβολταϊκών, αποθήκευσης και αντλίων θερμότητας».

Mårdskog & Lindkvist (Σουηδία) – Βιοαέριο και Μεταφορές

- **Όραμα:** «Μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος των υπηρεσιών logistics και διατήρηση της φήμης μιας υπεύθυνης οικογενειακής επιχείρησης χονδρικού εμπορίου».
- **Βραχυπρόθεσμος στόχος SMARTER:** «Εντός 2 ετών, αντικατάσταση του 20% του στόλου με οχήματα που κινούνται με βιοαέριο και μείωση των εκπομπών CO₂ από τις μεταφορές κατά 15% σε σύγκριση με το 2022».
- **Μακροπρόθεσμος στόχος SMARTER:** «Έως το 2035, λειτουργία του 100% του στόλου με ηλεκτρική ή άλλη τεχνολογία μηδενικών εκπομπών».

Βήμα 2 – Καθορίζοντας το Όραμα και τους Στόχους

Εργασία για την Οικογενειακή Επιχείρηση

Χρησιμοποιήστε τα αποτελέσματα της βασικής σας ανάλυσης και επιλέξτε 2–3 τομείς που έχουν προτεραιότητα (π.χ. ενέργεια, μεταφορές, συσκευασίες).

Για κάθε τομέα, γράψτε:

- **Ένα όραμα** (πού θέλουμε να φτάσουμε), και
- **Δύο ΠΙΟ ΕΞΥΠΝΟΥΣ στόχους:**
 - **Έναν βραχυπρόθεσμο** (εντός 12-24 μηνών),
 - **Έναν μακροπρόθεσμο** (5-10 έτη).

Βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι είναι:

- **Μετρήσιμοι** (αριθμητικοί δείκτες),
- **Ρεαλιστικοί** (κόστος/πόροι),
- **Αξιολογήσιμοι και προσαρμόσιμοι** (να μπορούν να αξιολογούνται και να προσαρμόζονται τακτικά εάν χρειάζεται).

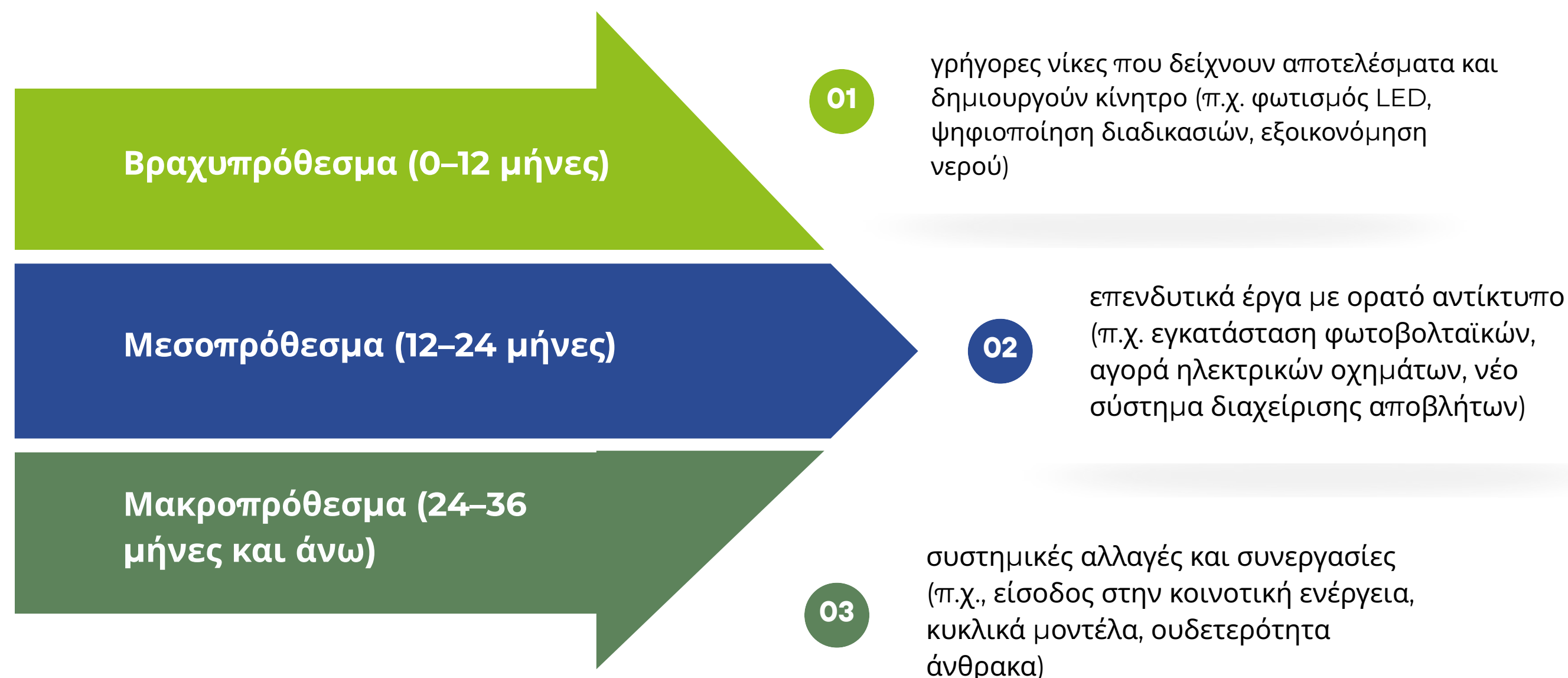
Συζητήστε τις προτάσεις στο **οικογενειακό συμβούλιο** και συμπεριλάβετε σχόλια από όλες τις γενιές.

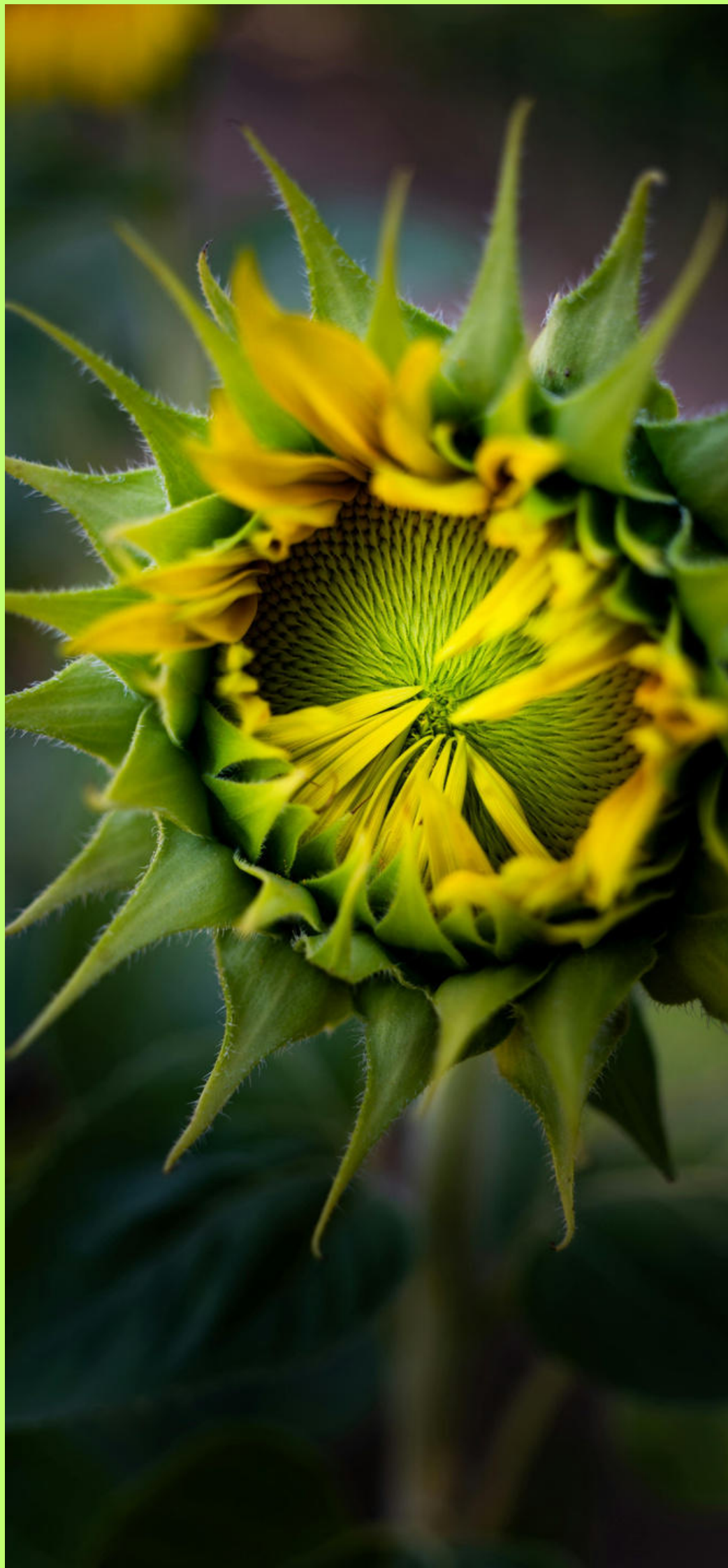


Βήμα 3 – Ορόσημα και Χρονοδιάγραμμα

Ο καθορισμός ενός οράματος και στόχων είναι μόνο η αρχή. Για να διασφαλιστεί ότι ο οδικός χάρτης δεν θα παραμείνει μόνο στα χαρτιά, πρέπει να χωριστεί σε συγκεκριμένα ορόσημα. **Τα ορόσημα** είναι σημεία ελέγχου στο χρονοδιάγραμμα που βοηθούν την εταιρεία να παρακολουθεί την πρόοδο, να παρακινεί τους εργαζομένους και να ανταποκρίνεται στα προβλήματα εγκαίρως. Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να τίθενται ορόσημα με τρόπο που να αντικατοπτρίζει τόσο τις βραχυπρόθεσμες γρήγορες νίκες όσο και τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά έργα.

Πώς να ορίσετε ορόσημα;





Βήμα 3 – Ορόσημα και Χρονοδιάγραμμα

Πώς να ορίσετε ορόσημα;

Delfy (Τσεχία):

- **Ορόσημο 1:** Εγκατάσταση ενός επιπλέον φωτοβολταϊκού συστήματος ισχύος 10 kW εντός 12 μηνών.
- **Ορόσημο 2:** Απόκτηση συστήματος αποθήκευσης 50 MWh εντός 24 μηνών.
- **Ορόσημο 3:** Επίτευξη ενεργειακής αυτάρκειας 80% έως το 2030.

Mårdskog & Lindkvist (Σουηδία):

- **Ορόσημο 1:** 5 φορτηγά βιοαερίου εντός 12 μηνών.
- **Ορόσημο 2:** Επέκταση του στόλου κατά 20% με οχήματα εναλλακτικών καυσίμων εντός 24 μηνών.
- **Ορόσημο 3:** Στόλος πλήρως μηδενικών εκπομπών έως το 2035.

Τα ορόσημα μπορούν να εκφραστούν σε ένα **χρονοδιάγραμμα** ή σε ένα **διάγραμμα Gantt**.

Για τις μικρότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, η πιο πρακτική μορφή είναι ένας **απλός πίνακας: Ορόσημο – Προθεσμία – Ευθύνη – Δείκτης Επιτυχίας**.

Βήμα 3 – Ορόσημα και Χρονοδιάγραμμα

Ερωτήσεις αναστοχασμού

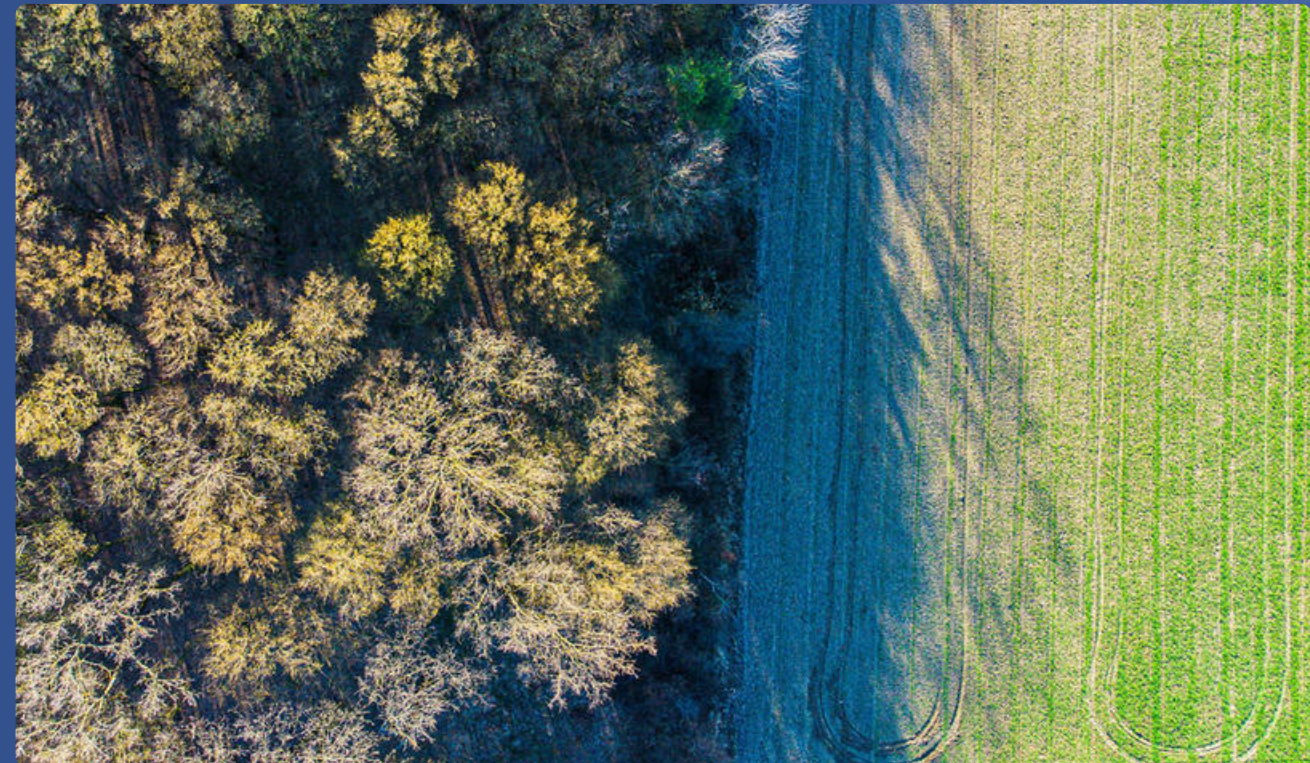
- Ποια είναι τα 3-4 πιο σημαντικά ορόσημα που πρέπει να επιτύχουμε για να υλοποιήσουμε το όραμα;
- Τι μπορεί να εφαρμοστεί γρήγορα και οικονομικά και τι απαιτεί μακροπρόθεσμες επενδύσεις;
- Πώς μπορούμε να ευθυγραμμίσουμε το χρονοδιάγραμμα με τις οικονομικές δυνατότητες και τη λήψη οικογενειακών αποφάσεων;

Εργασία για την Εταιρεία

Έχετε ήδη ολοκληρώσει την ανάλυση, έχετε θέσει το όραμα και έχετε ορίσει τους πιο ΕΞΥΠΝΟΥΣ στόχους.

Τώρα δημιουργήστε ένα χρονοδιάγραμμα για 12–36 μήνες, σημειώνοντας:

- **Γρήγορα κέρδη** – δραστηριότητες εντός 12 μηνών που μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα.
 - **Στρατηγικά έργα** – επενδύσεις εντός 1–3 ετών.
 - **Συστημικές αλλαγές** – βήματα με ορίζοντα 5-10 ετών.
- Για κάθε ορόσημο, προσθέστε:
- **ένα υπεύθυνο άτομο, και**
 - **ένα μετρήσιμο δείκτη επιτυχίας (KPI).**



Βήμα 4 – Πόροι και Χρηματοδότηση

Χωρίς την εξασφάλιση πόρων και οικονομικής κάλυψης, ένας οδικός χάρτης μετατρέπεται απλώς σε μια λίστα επιθυμιών. Κάθε βήμα προς την πράσινη μετάβαση απαιτεί σαφώς υπολογισμένο **κόστος, πόρους και επιλογές χρηματοδότησης**. Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, η λήψη αποφάσεων συνήθως καθοδηγείται όχι μόνο από την οικονομική λογική (απόδοση επένδυσης, ταμειακή ροή), αλλά και από τις **οικογενειακές αξίες** και έναν μακροπρόθεσμο ορίζοντα που εκτείνεται πέρα από μία μόνο γενιά.



Χρηματοδότηση για Οικογενειακές ΜΜΕ



Βήμα 4 – Πόροι και Χρηματοδότηση

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Ποιο είναι το όριο επένδυσης που η οικογένειά μας θεωρεί αποδεκτό;
- Μπορούμε να εξισορροπήσουμε την **οικονομική απόσβεση με το οικολογικό όφελος**;
- Είμαστε έτοιμοι να συνεργαστούμε με εταίρους (δήμους, άλλες εταιρείες, τράπεζες) σε μεγαλύτερα έργα;
- Έχουμε κάποιο εφεδρικό σχέδιο σε περίπτωση που δεν καταφέρουμε να λάβουμε επιδότηση/δάνειο;



Εργασία για την Εταιρεία

Επιλέξτε **1–2 έργα** από τον οδικό σας χάρτη (π.χ. φωτοβολταϊκά, ηλεκτροκίνηση, κυκλικές συσκευασίες).
Για κάθε έργο, καταγράψτε:

- **Εκτιμώμενο κόστος**
- Πιθανές **πηγές χρηματοδότησης** (ίδια, δάνειο, επιδότηση, εταιρική σχέση)
- **Απόδοση επένδυσης (ROI)**
- **Οικολογικό όφελος** (π.χ. εξοικονόμηση CO₂e, εξοικονόμηση MWh, εξοικονόμηση νερού)

Το αποτέλεσμα είναι ένας απλός πίνακας λήψης αποφάσεων που θα χρησιμοποιηθεί στο οικογενειακό συμβούλιο.

Βήμα 5 – Διοίκηση και Ρόλοι

Ο πράσινος μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο την τεχνολογία και τα οικονομικά, αλλά και τη **διαχείριση και την λογοδοσία**. Εάν δεν είναι σαφές ποιος αποφασίζει, ποιος ελέγχει και ποιος είναι υπεύθυνος για την εκπλήρωση του οδικού χάρτη, ολόκληρο το σχέδιο κινδυνεύει να καθυστερήσει. Διακυβέρνηση σημαίνει δημιουργία μιας δομής λήψης αποφάσεων στην οικογενειακή επιχείρηση, που να είναι διαφανής, αποτελεσματική και μακροπρόθεσμα βιώσιμη.

Μέθοδοι και Εργαλεία προς Χρήση

- **Ποιος είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό ESG / πράσινου μετασχηματισμού;** (π.χ. συντονιστής ESG, τεχνικός διευθυντής, μέλος της οικογένειας στο οποίο έχει ανατεθεί ο προγραμματισμός)
- **Ποιος είναι ο ρόλος του οικογενειακού συμβουλίου;** (μακροπρόθεσμο όραμα, στρατηγικές επενδύσεις, οικογενειακές αξίες)
- **Ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης και των εργαζομένων;** (λειτουργικά βήματα, εφαρμογή πρακτικών για γρήγορες νίκες, εσωτερική επικοινωνία)
- **Πώς να εμπλέξετε εξωτερικούς συνεργάτες και συμβούλους;** (ελεγκτές, ειδικούς σε επιδοτήσεις, παρόχους τεχνολογίας)
- **Πώς να διασφαλίσετε τη συνέχεια κατά τη διάρκεια της γενεαλογικής διαδοχής;** (σαφώς καθορισμένες ικανότητες, τεκμηριωμένες διαδικασίες, υποβολή εκθέσεων)

Βήμα 5 – Διοίκηση και Ρόλοι

Προτεινόμενο μοντέλο κατανομής ρόλων



Βήμα 5 - Διοίκηση και Ρόλοι

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Έχουμε έναν σαφώς καθορισμένο **«υπεύθυνο»** για το **πρόγραμμα ESG** εντός της εταιρείας;
- Είναι σωστά κατανεμημένες οι αρμοδιότητες μεταξύ του **οικογενειακού συμβουλίου και της διοίκησης**;
- Πώς εμπλέκονται οι **διαφορετικές γενιές** της οικογένειας στη λήψη αποφάσεων;
- Διαθέτουμε **σύστημα τακτικής αναφοράς και παρακολούθησης**;



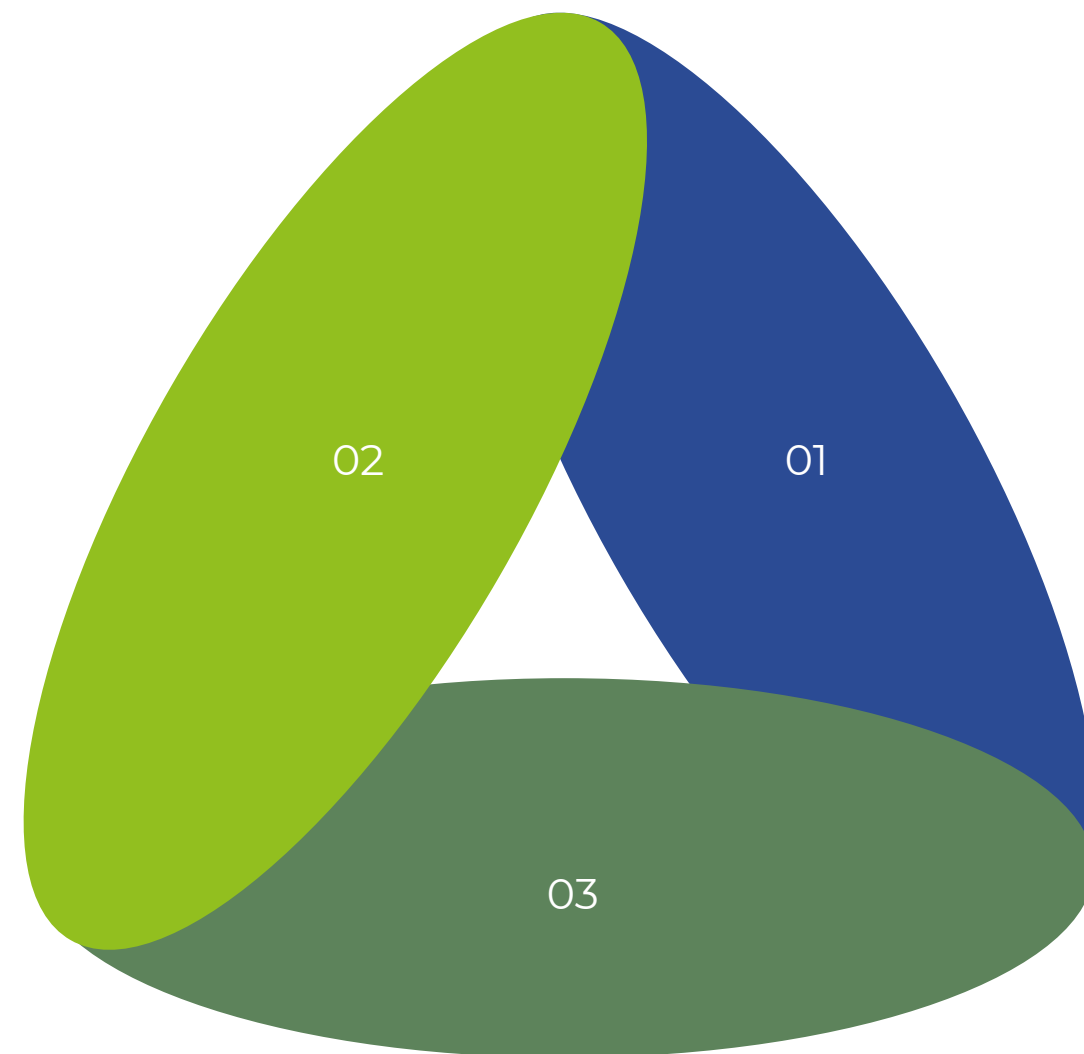
Εργασία για την Οικογενειακή Επιχείρηση

- **Δημιουργήστε έναν χάρτη ρόλων:** ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε τομέα του οδικού χάρτη (ενέργεια, κινητικότητα, απόβλητα, συσκευασίες).
- **Διορίστε έναν κύριο υπεύθυνο ESG** (μέλος οικογένειας / συντονιστή ESG).
- **Ρύθμιση αναφοράς:** αποφασίστε πόσο συχνά θα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στο οικογενειακό συμβούλιο και τη διοίκηση.
- **Συζητήστε εάν θα πρέπει να εμπλακούν εξωτερικοί σύμβουλοι** (π.χ. για πιστοποιήσεις, επιδοτήσεις, μέτρηση αποτυπώματος άνθρακα).

Βήμα 6 – Δείκτες Απόδοσης (ΚΡΙ) και Αξιολόγηση Επιτυχίας

«Ό,τι δεν μετριέται, δεν διαχειρίζεται». Για να διασφαλιστεί ότι ο οδικός χάρτης δεν θα παραμείνει απλώς μια λίστα δραστηριοτήτων, πρέπει να περιέχει σαφώς καθορισμένους ΚΡΙ (Βασικούς Δείκτες Απόδοσης). Οι ΚΡΙ δείχνουν εάν η εταιρεία προχωρά πραγματικά προς την επίτευξη των στόχων της.

Στις οικογενειακές ΜΜΕ, οι Δείκτες ΚΡΙ πρέπει να είναι:



- 01 Οικονομικοί**
Απόδοση επένδυσης (ROI), εξοικονόμηση
- 02 Περιβαλλοντικοί**
CO₂, απόβλητα, νερό, μερίδιο ΟΖΕ
- 03 Κοινωνικοί**
εργαζόμενοι, κοινότητα, φήμη

Και το πιο σημαντικό: κατανοητοί για όλους – από τους ιδιοκτήτες μέχρι τους υπαλλήλους.

Βήμα 6 – Δείκτες Απόδοσης (ΚΡΙ) και Αξιολόγηση Επιτυχίας

Τι να μετρήσετε; - Τύποι ΚΡΙ για Πράσινο Μετασχηματισμό και Παραδείγματα

Ενέργεια

ετήσια κατανάλωση (MWh/έτος), %
ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές,
εξοικονόμηση κόστους (CZK/EUR), %
εξοικονόμησης στο ενεργειακό κόστος, %
μείωση στην κατανάλωση ηλεκτρικής
ενέργειας

Εκπομπές

Μείωση εκπομπών CO₂ από την
παραγωγή (Πεδίο 1, 2, 3) (τόνοι/έτος),
αποτύπωμα άνθρακα ανά μονάδα
παραγωγής

Νερό & Απόβλητα

% ανακύκλωσης, % αντικατάστασης
πόσιμου νερού με βρόχινο νερό,
κατανάλωση νερού ανά μονάδα
παραγωγής, όγκοι επικίνδυνων
αποβλήτων



Κινητικότητα

% ηλεκτρικών οχημάτων στον στόλο, %
στόλου που λειτουργεί με βιοαέριο,
μείωση εκπομπών CO₂ ανά χλμ.
εφοδιαστικής αλυσίδας

Προϊόντα & Συσκευασίες

% ανακυκλωμένων υλικών, ποσοστό
προϊόντων με πιστοποίηση FSC/PEFC,
μείωση πλαστικών μιας χρήσης

Διοίκηση & Πολιτισμός

αριθμός εκπαιδευμένων εργαζομένων,
αριθμός προτάσεων οικολογικής
καινοτομίας από τους εργαζόμενους,
αναφορά ESG (συμμόρφωση με
GRI/CSRD)

Βήμα 6 – Δείκτες Απόδοσης (ΚΡΙ) και Αξιολόγηση Επιτυχίας

Εργαλεία για Αξιολόγηση και Αναφορά

Εσωτερικά
υπολογιστικά φύλλα

(Excel, Google Sheets)
– απλό σημείο
εκκίνησης

Καθορισμός Στόχου

(Power BI, Tableau) –
σαφείς απεικονίσεις σε
πραγματικό χρόνο

Συγκέντρωση Πόρων

(Σχέδιο A, Sweep,
Sphera) –
ενσωματωμένα
δεδομένα για την
ενέργεια, τις εκπομπές
και τα οικονομικά

Στρατηγική
Υλοποίησης

GRI, CSRD, ISO 14001,
Επιστημονικά
Βασισμένοι Στόχοι

Βήμα 6 – Δείκτες Απόδοσης (ΚΡΙ) και Αξιολόγηση Επιτυχίας

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Ποιοι 3 Δείκτες είναι οι πιο σημαντικοί για εμάς – οικονομικοί, οικολογικοί ή κοινωνικοί;
- Μπορούμε να συλλέξουμε τα δεδομένα μόνοι μας ή χρειαζόμαστε κάποιο εξωτερικό λογισμικό για αναφορά;
- Πόσο συχνά θα αξιολογούμε τους ΚΡΙ και ποιος είναι υπεύθυνος;
- Πώς επεξηγούμε τους Δείκτες στους υπαλλήλους και τους συνεργάτες μας, ώστε να τους αντιλαμβάνονται ως κίνητρο και όχι ως επιπλέον φόρτο εργασίας;



Εργασία για την Οικογενειακή Επιχείρηση

1. Επιλέξτε **5 Δείκτες** που αντικατοπτρίζουν καλύτερα το όραμα και τους στόχους σας.
2. Για κάθε Δείκτη, προσδιορίστε:
 - **Μονάδα μέτρησης** (MWh, %, t CO₂e),
 - **Τιμή-στόχος** (π.χ., «μείωση κατά 20% έως το 2025»),
 - **Υπεύθυνο άτομο,**
 - **Συχνότητα αξιολόγησης** (μηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια).
3. Δημιουργήστε έναν απλό **πίνακα ελέγχου ΚΡΙ** (πίνακα ή οπτικοποίηση) που θα κοινοποιείτε τακτικά στο οικογενειακό συμβούλιο και τους υπαλλήλους.



Βήμα 7 – Επικοινωνία και Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών

Η επιτυχία του πράσινου μετασχηματισμού δεν μετριέται μόνο με την επίτευξη τεχνικών στόχων ή οικονομικών αποδόσεων. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι ο τρόπος με τον οποίο τα αποτελέσματα γίνονται αντιληπτά από τις διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων - την οικογένεια, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και την ευρύτερη κοινότητα. Μόνο όταν όλοι αυτοί οι πυλώνες συμμετέχουν στη διαδικασία, ο οδικός χάρτης γίνεται ένα πραγματικό εργαλείο αλλαγής, όχι απλώς ένα εσωτερικό έγγραφο.

Οι 4 Πυλώνες Αξιολόγησης της Επιτυχίας - Οικογένεια, Εργαζόμενοι, Πελάτες, Κοινότητα

Κάθε πυλώνας – οικογένεια, εργαζόμενοι, πελάτες και κοινότητα – έχει διαφορετικές προσδοκίες και διαφορετικό χρονοδιάγραμμα για την αναγνώριση των αλλαγών. **Η οικογένεια** αξιολογεί την πρόοδο νωρίς κατά τη διάρκεια των οικογενειακών συμβουλίων και των επενδυτικών αποφάσεων. **Οι εργαζόμενοι** αρχίζουν να αισθάνονται τον αντίκτυπο μόλις τεθούν σε εφαρμογή συγκεκριμένα μέτρα στην καθημερινή λειτουργία. **Οι πελάτες** αντιδρούν όταν εμφανίζονται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Και **η κοινότητα** αντιλαμβάνεται την επιτυχία μακροπρόθεσμα, όταν η εταιρεία συμβάλλει σταθερά στην περιφερειακή ανάπτυξη. Γι' αυτό είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένας **τακτικός κύκλος αξιολόγησης και επικοινωνίας**, που να δείχνει την πρόοδο συνεχώς όσο και μακροπρόθεσμα.

Βήμα 7 - Επικοινωνία και Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών



Πυλώνες	Ερωτήσεις αναστοχασμού	Δείκτες (KPI)	Μορφές επικοινωνίας
Οικογένεια	Είναι οι στόχοι ευθυγραμμισμένοι με τις οικογενειακές αξίες; Συμμετέχουν διαφορετικές γενιές στη λήψη αποφάσεων; Βλέπει η οικογένεια μακροπρόθεσμο νόημα στον μετασχηματισμό;	Ικανοποίηση της οικογένειας από την εφαρμογή του οδικού χάρτη (έρευνες, συζητήσεις). Αριθμός μελών της οικογένειας που συμμετείχαν (συμπεριλαμβανομένης της νεότερης γενιάς). Αριθμός συνεδριάσεων οικογενειακού συμβουλίου αφιερωμένων στο ESG.	Συνεδριάσεις και πρακτικά οικογενειακού συμβουλίου. Εσωτερικές αναφορές που συνοψίζουν την πρόοδο. Διαγενεακά εργαστήρια.
Υπάλληλοι	Αισθάνονται οι εργαζόμενοι μέρος της αλλαγής; Κατανοούν τους λόγους πίσω από κάθε μέτρο; Έχουν ευκαιρίες να προτείνουν καινοτομίες;	% εργαζομένων που έχουν εκπαιδευτεί σε θέματα ESG/ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Αριθμός προτάσεων βελτίωσης που υποβλήθηκαν. Ικανοποίηση εργαζομένων από εσωτερικές έρευνες. Εναλλαγή προσωπικού.	Ενδοδίκτυο και ενημερωτικά δελτία. Εργαστήρια και εκπαίδευση. Παιχνιδοποίηση (διαγωνισμοί για τις καλύτερες ιδέες). Εφαρμογές για την παρακολούθηση των αποταμιεύσεων.
Πελάτες	Αντιλαμβάνονται οι πελάτες την εταιρεία ως βιώσιμη; Είναι πρόθυμοι να προτιμήσουν πιο οικολογικές επιλογές ακόμα κι αν κοστίζουν περισσότερο; Βλέπουν προστιθέμενη αξία;	Αύξηση πωλήσεων οικολογικών προϊόντων/ υπηρεσιών. Αφοσίωση πελατών (NPS). Αριθμός θετικών αναφορών σε κριτικές/μέσα ενημέρωσης. Αριθμός πελατών που συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας.	Καμπάνιες μάρκετινγκ (αφήγηση ιστοριών, πιστοποιήσεις σε προϊόντα). Μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ιστότοπος εταιρείας. Έρευνες πελατών, ομάδες εστίασης. Podcast, βίντεο με αντίκτυπο.
Κοινότητα & Κοινό	Συμβάλλουμε στη βιωσιμότητα στην περιοχή; Συνεργαζόμαστε με δήμους, σχολεία, ΜΚΟ; Πώς μας αντιλαμβάνεται το κοινό;	Αριθμός κοινοτικών έργων που συμμετείχαν. Αριθμός συνεργασιών (σχολεία, δήμοι, ενώσεις). Κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης (θετικές έναντι αρνητικών αναφορών). Επίπεδο εμπιστοσύνης της κοινότητας (έρευνες).	Δελτία τύπου, τοπικά μέσα ενημέρωσης. Συνεργασίες με σχολεία και δήμους. Ημέρες ανοιχτές στο κοινό, εκδηλώσεις της κοινότητας. Διαφανής έκθεση ESG προσβάσιμη στο κοινό.



Βήμα 7 – Επικοινωνία και Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών

Πρακτικά παραδείγματα εταιρειών - DELFY



Πυλώνες	Ερωτήσεις αναστοχασμού	Δείκτες (KPI)	Μορφές επικοινωνίας
Οικογένεια	Είναι οι επενδύσεις σε φωτοβολταϊκά και αντλίες θερμότητας ευθυγραμμισμένες με το μακροπρόθεσμο όραμα; Συμμετέχουν οι νεότερες γενιές στη λήψη αποφάσεων;	80% ενεργειακή αυτάρκεια έως το 2030. Αριθμός μελών της οικογένειας που συμμετέχουν σε έργα (πατέρας + γιος). Αριθμός οικογενειακών συμβουλίων αφιερωμένων στο ESG.	Τριμηνιαίες οικογενειακές συναντήσεις. Πρακτικά συναντήσεων για επενδύσεις. Εργαστήρια ESG για οικογένειες.
Υπάλληλοι	Κατανοούν οι εργαζόμενοι γιατί εισάγεται η ψηφιοποίηση και η διαλογή απορριμμάτων; Συνεισφέρουν οι ίδιοι με ιδέες για εξοικονόμηση;	% εργαζομένων που έχουν εκπαιδευτεί σε θέματα βιωσιμότητας (στόχος: 100% έως το 2025). Αριθμός προτάσεων βελτίωσης (στόχος: 10 ετησίως).	Εσωτερικά ενημερωτικά δελτία σχετικά με την εξοικονόμηση. Εκπαίδευση ESG της εταιρείας. Διαγωνισμός για την καλύτερη οικολογική ιδέα.
Πελάτες	Θεωρούν οι πελάτες την εταιρεία βιώσιμη; Είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα για προϊόντα που αποθηκεύονται με ανανεώσιμες πηγές ενέργειας;	Αύξηση 20% στις πωλήσεις προϊόντων «πράσινης αποθήκευσης». Αριθμός θετικών κριτικών πελατών.	Αφήγηση ιστοριών σε ιστότοπους σχετικά με τα φωτοβολταϊκά και την ηλεκτροκίνηση. Ετικέτα «ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ αποθήκευση» στα τιμολόγια. Τακτικά ενημερωτικά δελτία πελατών.
Κοινότητα & Κοινό	Συμβάλλει η Delfy στην περιφερειακή ανάπτυξη (π.χ. εκπαιδευτικές εκδηλώσεις για τα φωτοβολταϊκά); Πώς γίνεται αντιληπτή η εταιρεία από το τοπικό κοινό;	Αριθμός εκδηλώσεων για την κοινότητα (στόχος: 2 ετησίως). Κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης στον περιφερειακό τύπο.	Ημέρες ανοιχτές στο κοινό για την εταιρεία. Συνεργασία με τοπικά σχολεία. Έκθεση αντίκτυπου δημοσιευμένη στον ιστότοπο.

Βήμα 7 – Επικοινωνία και Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Μπορούμε να ορίσουμε με σαφήνεια σήμερα ποιοι είναι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι φορείς μας (οικογένεια, εργαζόμενοι, πελάτες, κοινότητα);
- Αντιλαμβάνεται κάθε ομάδα τα οφέλη του πράσινου μετασχηματισμού μας με τον ίδιο τρόπο ή οι προσδοκίες τους διαφέρουν;
- Πώς συλλέγουμε επί του παρόντος σχόλια από τα ενδιαφερόμενα μέρη – και πώς τα χρησιμοποιούμε;
- Είμαστε έτοιμοι να επικοινωνήσουμε όχι μόνο τις επιτυχίες αλλά και τις προκλήσεις και τα εμπόδια;
- Χρησιμοποιούμε κατάλληλες μορφές επικοινωνίας για διαφορετικές ομάδες (οικογενειακό συμβούλιο ≠ μέσα κοινωνικής δικτύωσης ≠ δημοτικό συμβούλιο);



Εργασία για την Οικογενειακή Επιχείρηση

Δημιουργήστε έναν απλό χάρτη ενδιαφερομένων μερών (οικογένεια – εργαζόμενοι – πελάτες – κοινότητα).

Για κάθε ομάδα, προσθέστε:

- Τι περιμένουν από εμάς (οφέλη, αξίες, αλλαγές).
- Πώς θα αξιολογήσουμε την ικανοποίησή τους (Δείκτες, έρευνες, σχόλια).
- Πώς θα τους κοινοποιήσουμε τα αποτελέσματα (οικογενειακό συμβούλιο, intranet, ενημερωτικό δελτίο, εκδηλώσεις κοινότητας, μέσα κοινωνικής δικτύωσης).

Συζητούμε στο οικογενειακό συμβούλιο αν η επικοινωνία μας είναι ισορροπημένη σήμερα – μήπως παραβλέπουμε κάποιον πυλώνα;

Μια Τελευταία Σκέψη

Ο πράσινος μετασχηματισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι ένα μεμονωμένο έργο, αλλά ένα μακροπρόθεσμο ταξίδι. Ένας οδικός χάρτης βοηθά στη δομή αυτού του ταξιδιού και δείχνει ότι ακόμη και τα μικρά βήματα έχουν σημασία αν οδηγούν σε ένα σαφές όραμα. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση έχει τις δικές της αξίες, παραδόσεις και πόρους - και αυτά μπορούν να γίνουν το κλειδί για την επιτυχία. Δεν πρόκειται μόνο για την εξοικονόμηση ενέργειας ή τη μείωση των εκπομπών, αλλά και για τη δημιουργία μιας κληρονομιάς για την οποία οι μελλοντικές γενιές θα μπορούν να είναι περήφανες και που θα διασφαλίζει σταθερότητα με την πάροδο του χρόνου.

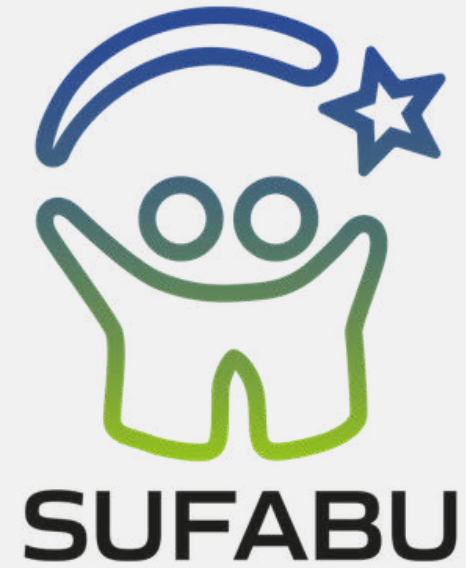


Πηγές για περαιτέρω μελέτη

- **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. 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.. Link: <https://blog.iese.edu/family-business3/>.

Παραπομπές

- Espinosa Méndez, C., et al. (2024). ESG performance on the value of family firms: International evidence. Humanities and Social Sciences Communications.
- Domańska, A. (2024). Family firm entrepreneurship and sustainability initiatives: Role of women leaders as change agents. Business Ethics: A European Review.
- Hughes, M. (2025). ESG Essentials for Family Firms. Family Business Research Foundation.
- San Martín, Á. (2025, March 19). The “S” in ESG: Social commitment in family business. IESE Blog.
- Borsuk, M. (2024). Family firms and carbon emissions: A cross-country analysis. Journal of Cleaner Production.



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