

# Στρατηγικό Σχέδιο Υπερταμείου 2022-2024



ΕΝΕΡΓΕΙΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ  
ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ



ΤΡΟΦΙΜΑ &  
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ



ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ & ΥΠΟΔΟΜΕΣ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ



ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΕΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

# ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

Το παρόν αποτελεί παρουσίαση του Στρατηγικού Σχεδίου του Υπερταμείου και των εταιρειών του χαρτοφυλακίου του, σύμφωνα με τις σχετικές προβλέψεις του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας του Υπερταμείου (βλ. ιδίως άρθρα 190 παρ. 2 α και 192 παρ. 2 δ του ν. 4389/2016).

Το Στρατηγικό Σχέδιο του Υπερταμείου συντάχθηκε βάσει δημοσίως διαθέσιμων στοιχείων, στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τις εταιρείες του χαρτοφυλακίου του και αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν με τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων. Σημειώνεται ότι το Στρατηγικό Σχέδιο περιλαμβάνει αναλύσεις με βάση τα οικονομικά και λοιπά διαθέσιμα στοιχεία που αφορούν στην περίοδο σύνταξής του.

Το Στρατηγικό Σχέδιο της περιόδου 2022 – 2024 εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο του Υπερταμείου τον Σεπτέμβριο του 2021, ενώ τον Ιανουάριο του 2022 έλαβε και την έγκριση του Μοναδικού Μετόχου της Εταιρείας, Υπουργού Οικονομικών. Η εν λόγω παρουσίαση του Στρατηγικού Σχεδίου είναι δυνατό να αναθεωρηθεί εφόσον κάτι τέτοιο κριθεί απαραίτητο από το Υπερταμείο κατά την απόλυτη διακριτική του ευχέρεια, όπως ενδεικτικά σε περίπτωση αλλαγής δεδομένων, τα οποία δύναται να επηρεάσουν το περιεχόμενο του Στρατηγικού Σχεδίου, κλπ.

Από την παρούσα δημοσιευμένη έκδοση και σε σχέση με το αρχικό κείμενο που εγκρίθηκε με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης του Μοναδικού Μετόχου, έχουν απαλειφθεί σημεία τα οποία περιέχουν εμπιστευτικές εμπορικές πληροφορίες, κατά τα οριζόμενα στον Εσωτερικό Κανονισμό του Υπερταμείου.

Η παραπάνω παρουσίαση έχει συνταχθεί με τη δέουσα επιμέλεια για τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται, ωστόσο το Υπερταμείο δεν δεσμεύεται και δεν αποδέχεται οποιαδήποτε ευθύνη ως προς την πληρότητα και ακρίβεια των στοιχείων έναντι τρίτων ή εν γένει για οποιαδήποτε ζημία τρίτου. Το παρόν έγγραφο δεν συνιστά σε καμία περίπτωση επενδυτική συμβουλή, ούτε μέρος συμβουλής επενδυτικών αποφάσεων. Οι παραλήπτες του κειμένου θα πρέπει να διεξάγουν τη δική τους έρευνα και ενδελεχή οικονομική επισκόπηση για οποιαδήποτε επενδυτική τους απόφαση ή ενέργεια, ανεξαρτήτως του παρόντος κειμένου.

Τυχόν δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας ανήκουν στο Υπερταμείο ή έχουν νόμιμα παραχωρηθεί σε αυτό. Με την πρόσβασή σας στην παρούσα παρουσίαση, ουδεμία άδεια ή δικαίωμα αποκτάτε.

Η πρόσβαση παρέχεται αποκλειστικά και μόνο για λόγους ενημέρωσης στο πλαίσιο μη εμπορικής χρήσης. Η αναπαραγωγή του περιεχομένου της παρουσίασης επιτρέπεται στο πλαίσιο των ως άνω σκοπών με αναφορά της πηγής.

# Περιεχόμενα

1. Το Υπερταμείο στο πολιτικο-οικονομικό περιβάλλον
2. Περίγραμμα στρατηγικής
3. Κύριοι Δείκτες Απόδοσης (KPIs) και στόχοι 2022- 2024
4. Επισκόπηση Υπερταμείου & εφαρμογή στρατηγικής
5. Επισκόπηση θυγατρικών

Παράρτημα



# 1. Το Υπερταμείο στο πολιτικο-οικονομικό περιβάλλον

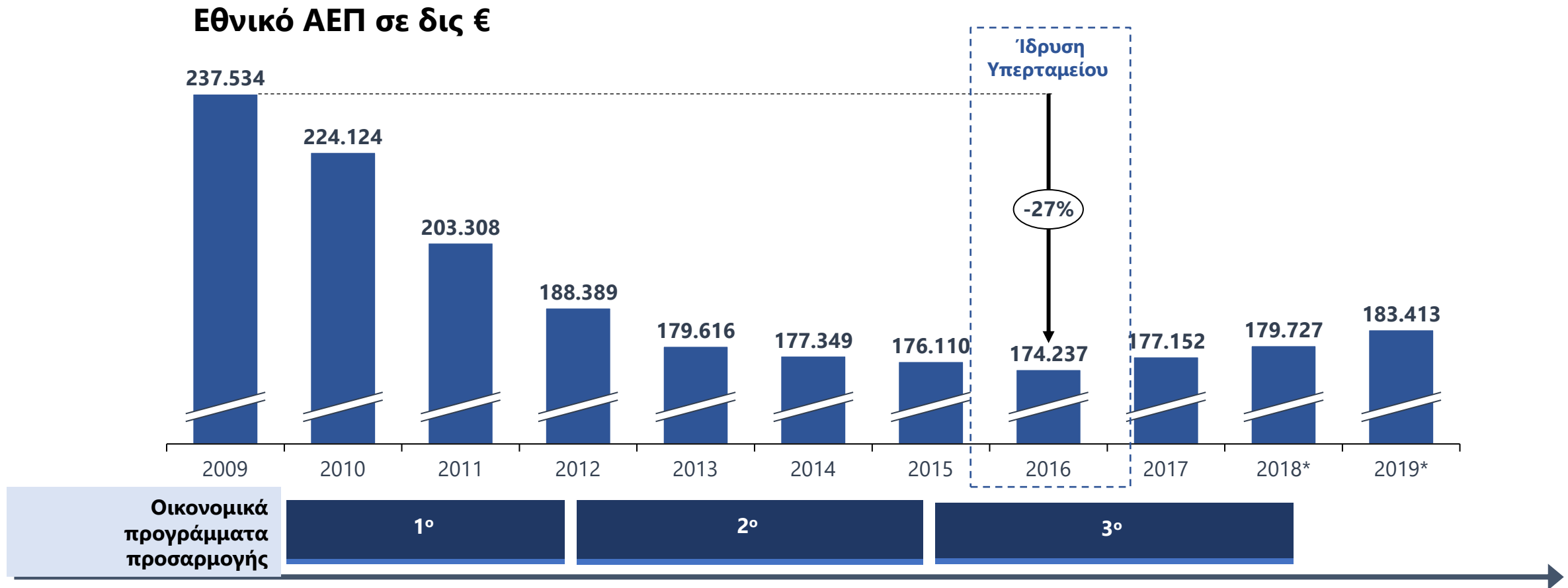




# 1.α Από πού ξεκινήσαμε



Το Υπερταμείο ιδρύθηκε το 2016 κατά τη διάρκεια του 3ου οικονομικού προγράμματος προσαρμογής, στη δυσκολότερη στιγμή της Ελληνικής κρίσης



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ – Ελληνική Στατιστική Αρχή

\* Προσωρινά δεδομένα

# Η οικονομική κρίση είχε σημαντικές επιπτώσεις στην Ελληνική οικονομία

## Βασικοί οικονομικοί δείκτες μεταξύ 2008-2016



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδας, "Μαθήματα από την Ελληνική κρίση, προκλήσεις και ευκαιρίες για το μέλλον"

# Η αποστολή του Υπερταμείου

Ενίσχυση του μετασχηματισμού των δημόσιων επιχειρήσεων μέσω:

**A** Μεταρρυθμίσεων

**B** Χρηστής Εταιρικής Διακυβέρνησης

**Γ** Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

**Δ** Καλών εταιρικών πρακτικών

Μεγιστοποίηση της οικονομικής και δημόσιας αξίας μέσω:

**A** Συνεισφοράς στη μείωση του δημόσιου χρέους

**B** Συνεισφοράς στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων

**Γ** Εφαρμογής ενεργού προγράμματος επενδυτικής πολιτικής

**Δ** Θετικού οικονομικού και κοινωνικού αποτυπώματος των θυγατρικών



# Τα βασικά ορόσημα



# Χαρτογράφηση βασικών ενδιαφερόμενων μερών

## Διεθνές περιβάλλον

- One Planet Sovereign Wealth Funds (OPSWF)
- Διεθνές Φόρουμ Κρατικών Επενδυτικών Ταμείων (IFSWF)
- Μεμονωμένα Δημόσια και Κρατικά Επενδυτικά Ταμεία

## Αγορά

- Επενδυτές του ομίλου του Υπερταμείου (Helikon Investments, Suez Group, Paulson & Co. Inc., Όμιλος Κοπελούζου, PSP Investments, Fraport, Κάλας Group, Τράπεζα Πειραιώς, κτλ.)
- Ιδιωτικά Επενδυτικά Κεφάλαια
- Ανταγωνιστές σε κλάδους
- Τράπεζες
- Πολίτες/ πελάτες των προσφερόμενων υπηρεσιών των Δημόσιων Επιχειρήσεων
- Προμηθευτές



## Κοινωνία




- Ινστιτούτα Εταιρικής Διακυβέρνησης
- Ομάδες πίεσης
- ΜΚΟ για την κοινωνική ευημερία και το περιβάλλον
- Ακαδημαϊκή κοινότητα και ινστιτούτα καινοτομίας
- ΜΜΕ και διαμορφωτές κοινής γνώμης
- Εργαζόμενοι στις Δημόσιες Επιχειρήσεις
- Συνδικαλιστικά όργανα και Εργατικά Σωματεία
- Φόρουμ για την ισότητα

## Ευρωπαϊκοί θεσμοί, Εθνικές και Τοπικές αρχές

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας (ESM)
- Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ECB)
- Ελληνική Κυβέρνηση
- Τράπεζα της Ελλάδος
- Ανεξάρτητες Αρχές
- Τοπική Αυτοδιοίκηση

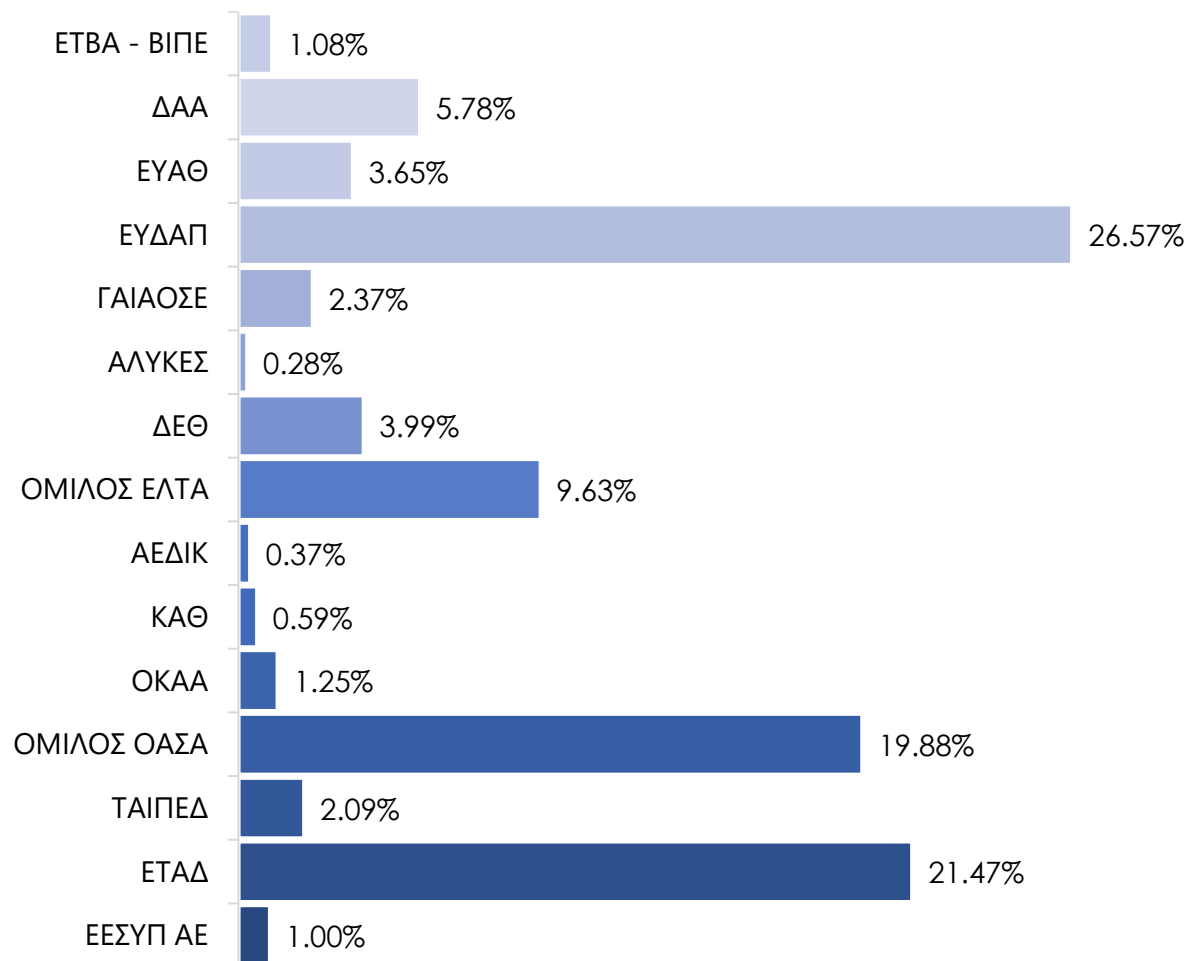
# Το χαρτοφυλάκιό μας καλύπτει σημαντικούς τομείς της οικονομίας



-  Εισηγμένη εταιρεία
-  Μη εισηγμένη εταιρεία – Μειοψηφικός μέτοχος
-  Μη εισηγμένη εταιρεία – Πλειοψηφικός ή μοναδικός μέτοχος

**Σημείωση:** Τα ποσοστά αναφέρονται στην πραγματική αξία των ενοποιημένων περιουσιακών στοιχείων, δεν περιλαμβάνουν τη ΔΕΗ, οι Συμμετοχές 5G, τα 23 περιφερειακά αεροδρόμια και το Υπερταμείο ΑΕ. Πέραν αυτής της τυπικής απεικόνισης, σε επόμενο στάδιο θα δημιουργηθεί νέα εκδοχή που θα αφορά την επιχειρηματική προοπτική.

# Σύνολο Ενεργητικού – Στοιχεία 2020



31%

Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας

69%

Άλλοι κλάδοι

70%

του ενεργητικού αφορά μη  
εισηγμένες εταιρείες

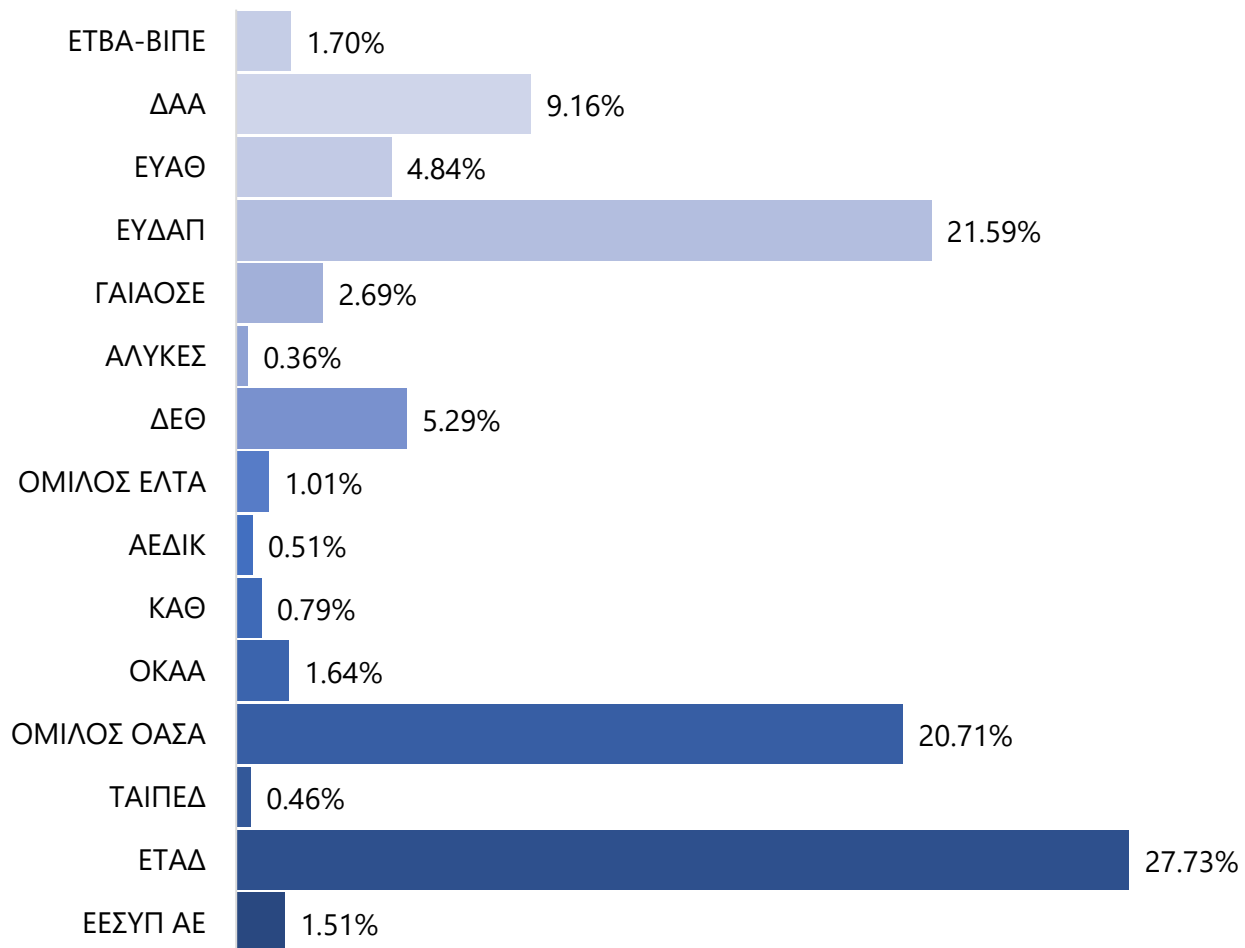
30%

του ενεργητικού αφορά  
εισηγμένες εταιρείες

**Σημείωση:** τα ποσοστά αναφέρονται σε πραγματικά στοιχεία οικονομικής ενοποίησης, και δεν περιλαμβάνουν την ΔΕΗ, οι Συμμετοχές 5G, τα 23 Περιφερειακά Αεροδρόμια και τα περιουσιακά στοιχεία του πλάνου αξιοποίησης του ΤΑΙΠΕΔ. Πέραν αυτής της τυπικής απεικόνισης, σε επόμενο στάδιο θα δημιουργηθεί νέα εκδοχή που θα αφορά την επιχειρηματική προοπτική.



# Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων – Στοιχεία 2020



38%

Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας

62%

Άλλοι κλάδοι

74%

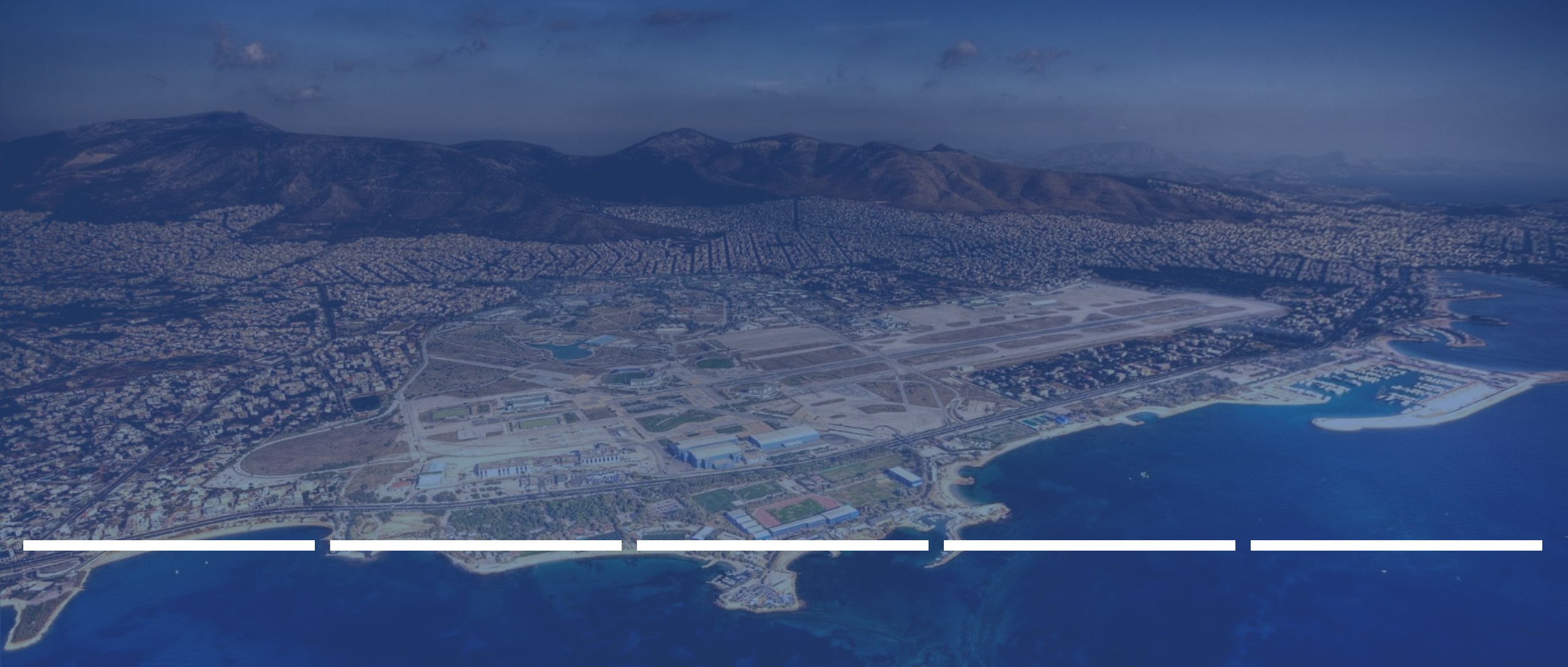
των ιδίων κεφαλαίων αφορά μη  
εισηγμένες εταιρείες

26%

των ιδίων κεφαλαίων αφορά  
εισηγμένες εταιρείες

**Σημείωση:** τα ποσοστά αναφέρονται σε πραγματικά στοιχεία οικονομικής ενοποίησης, και δεν περιλαμβάνουν την ΔΕΗ, οι Συμμετοχές 5G, τα 23 Περιφερειακά Αεροδρόμια και τα περιουσιακά στοιχεία του πλάνου αξιοποίησης του ΤΑΙΠΕΔ. Πέραν αυτής της τυπικής απεικόνισης, σε επόμενο στάδιο θα δημιουργηθεί νέα εκδοχή που θα αφορά την επιχειρηματική προοπτική.

## 1.β Πού βρισκόμαστε σήμερα



# Το Υπερταμείο πρέπει να καλύψει ένα ευρύ φάσμα προσδοκιών που καλύπτουν τόσο οικονομικούς όσο και μη οικονομικούς στόχους

## Προσδοκίες μοναδικού μετόχου

### Προσδοκίες για οικονομική απόδοση

Ρυθμός ανάπτυξης  
εξίσου ή πάνω από την  
ελληνική αγορά

Διασφάλιση ότι η  
οικονομική απόδοση  
των ΔΕΚΟ είναι σε  
συνάφεια με ομοειδείς  
εταιρείες της  
Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σταδιακή μείωση των  
κρατικών  
επιχορηγήσεων

Εφαρμογή  
μεταρρυθμίσεων

Βελτίωση γενικότερης  
αξιοπιστίας των  
Δημόσιων  
Επιχειρήσεων

### Προσδοκίες για μη οικονομική απόδοση

Βελτίωση  
πρακτικών  
διακυβέρνησης και  
διοίκησης

Βελτίωση  
διαφάνειας

Ενδυνάμωση  
ανθρώπινου  
δυναμικού και  
δεξιοτήτων

Αύξηση  
ικανοποίησης  
πελατών

Εστίαση σε  
βιώσιμα  
αποτελέσματα

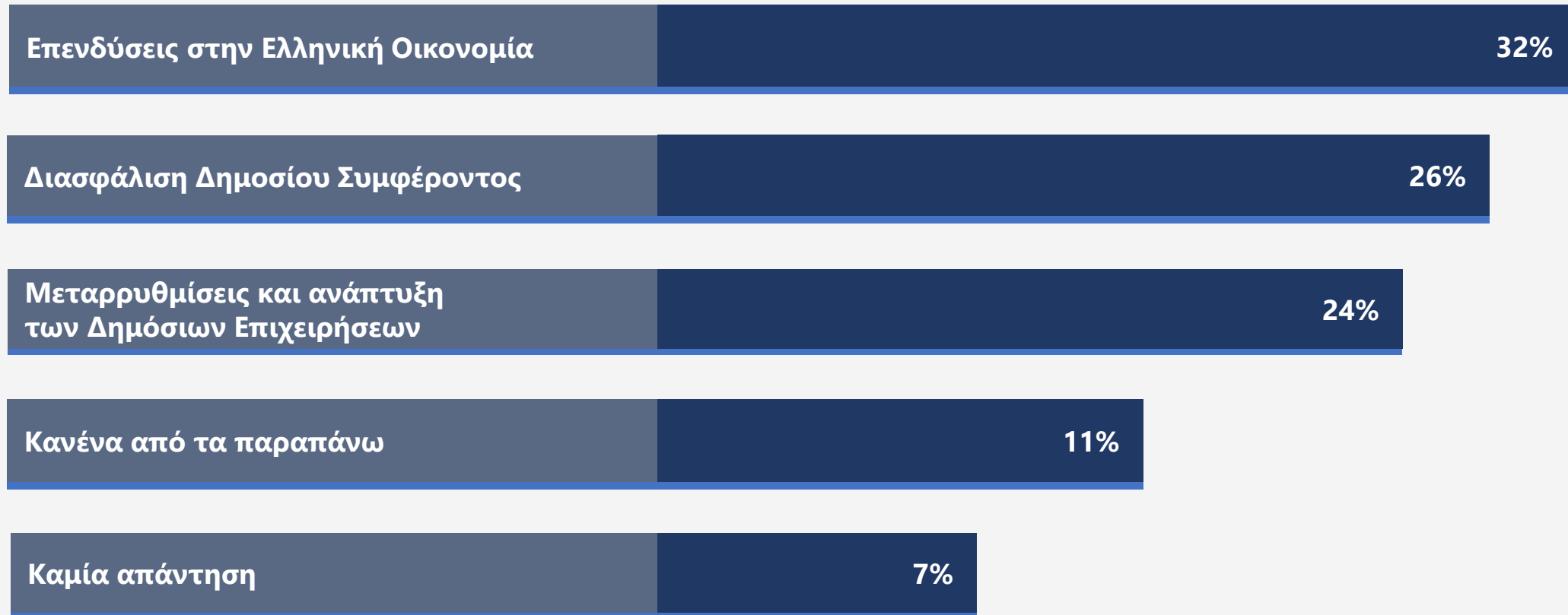
Επενδύσεις σε  
έρευνα και  
ανάπτυξη

Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, Στρατηγικές Κατευθύνσεις προς το Υπερταμείο, Φεβ. 2021

Οι Έλληνες πολίτες αναμένουν ότι το Υπερταμείο θα αναλάβει ενεργό ρόλο προκειμένου να επιταχυνθεί η οικονομική ανάπτυξη της χώρας

## Προσδοκίες πολιτών

Ποιον από τους στόχους του Υπερταμείου θεωρείτε τον πιο σημαντικό;





# Οι επενδύσεις στην ελληνική οικονομία αποτελούν προτεραιότητα για τις νεότερες γενιές

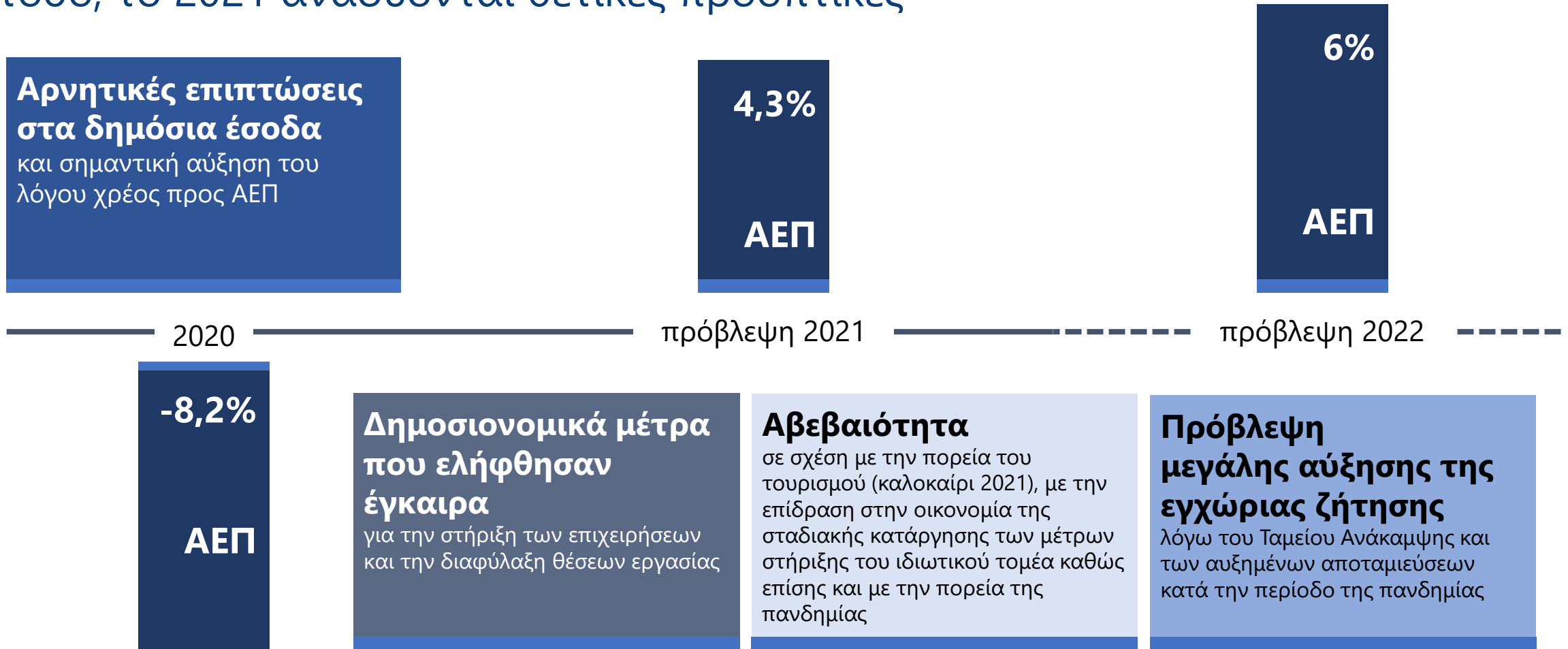
## Προσδοκίες πολιτών

Ποιον από τους στόχους του Υπερταμείου θεωρείτε τον πιο σημαντικό;

	Gen-Z	Millennials	Gen-X	Boomers
Επενδύσεις στην Ελληνική Οικονομία	44	35	26	32
Διασφάλιση Δημοσίου Συμφέροντος	22	24	31	23
Μεταρρυθμίσεις και Ανάπτυξη των Δημόσιων Επιχειρήσεων	23	22	28	20
Κανένα από τα παραπάνω	5	9	12	16
Καμία απάντηση	6	9	5	10

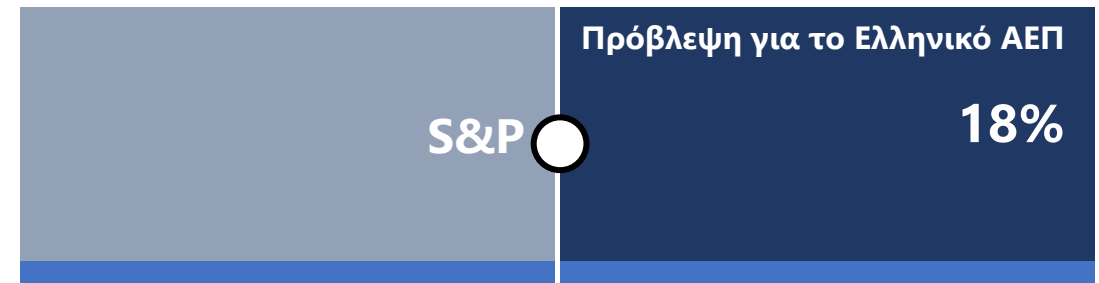
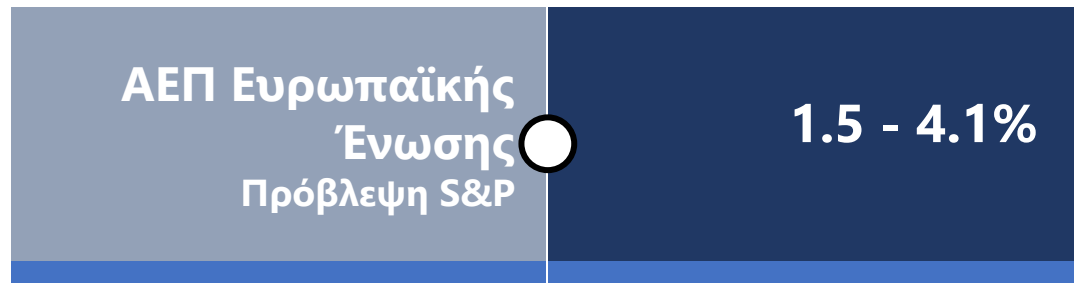
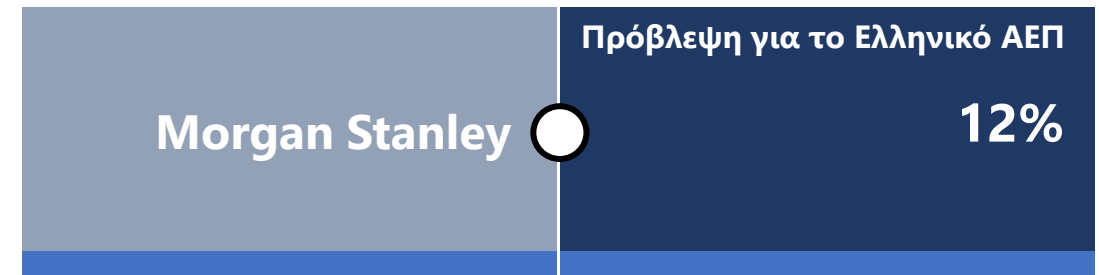
Πηγή: QED, Μάιος 2021, Ποιοτική και ποσοτική έρευνα, N=1200

Η κρίση της πανδημίας COVID-19 σταμάτησε την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας δοκιμάζοντας την ανθεκτικότητά της. Ωστόσο, το 2021 αναδύονται θετικές προοπτικές



Το Ταμείο Ανάκαμψης καθοδηγεί την ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής οικονομίας,  
σύμφωνα με τις προβλέψεις  
Financial Times, Μάιος 2021

### Εκτιμώμενη Επίδραση του NextGenerationEU: 2021- 2026

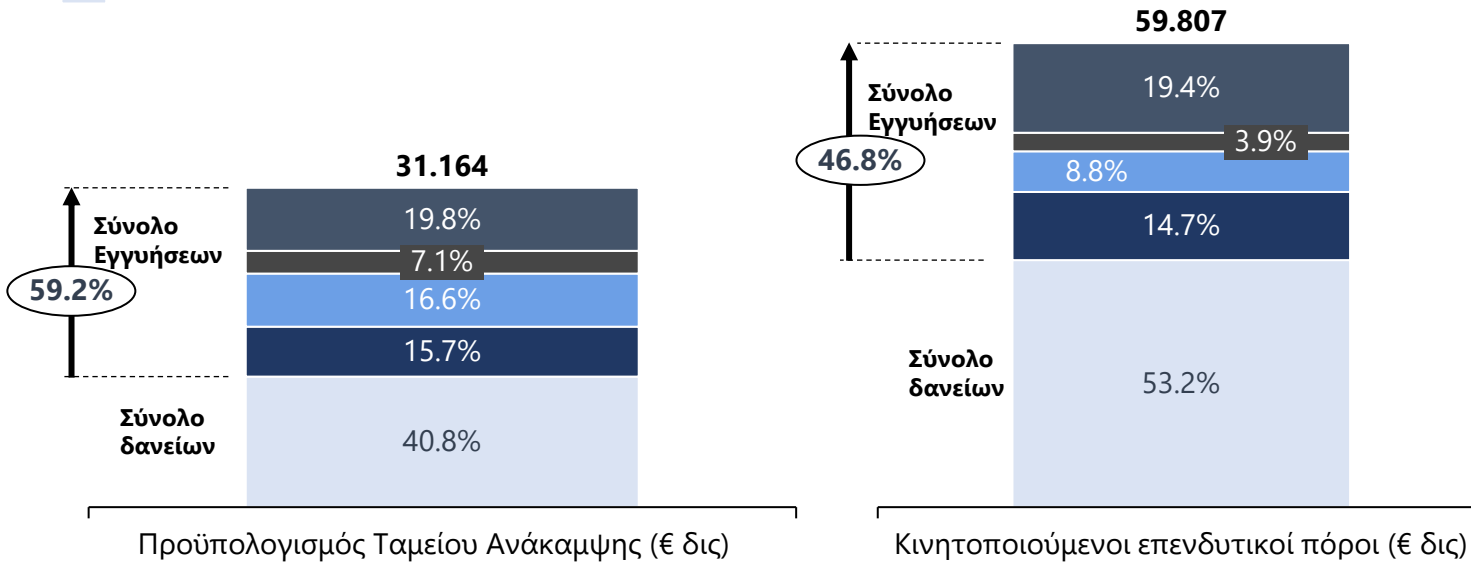


Πηγή: Άρθρο στους Financial Times, Μάιος 2021

# Η επίδραση του Ταμείου Ανάκαμψης σε βασικούς κλάδους έχει τη δυνατότητα να μεταμορφώσει την ελληνική οικονομία

## Συνολικοί επενδυτικοί πόροι που κινητοποιούνται από το Σχέδιο Ανάκαμψης

- Πράσινη Μετάβαση
- Ψηφιακός Μετασχηματισμός
- Απασχόληση, Δεξιότητες και Κοινωνική Συνοχή
- Ιδιωτικές Επενδύσεις και Μετασχηματισμός της Οικονομίας
- Δάνεια



**Επενδύσεις Ιδιωτικού Τομέα**  
20% ανάπτυξη

**Νέες θέσεις εργασίας μέχρι το 2026**  
180,000+

**ΑΕΠ και οφέλη στην απασχόληση**  
Μακροπρόθεσμα

**Κεφάλαια που κινητοποιούνται συνολικά**  
€59 δις



# Πάνω από €67 δις θα τροφοδοτήσουν την ελληνική οικονομία μέσα στα επόμενα 7 χρόνια

## Βασικές πηγές χρηματοδότησης(€ δις)



### Οι νέοι πυλώνες του ΕΣΠΑ

- Πράσινος
- Έξυπνος
- Υποδομές
- Κοινωνικός
- Εξωστρέφεια

### Οι πυλώνες του ΠΔΕ

- Πράσινος
- Έξυπνος
- Διασύνδεση
- Κοινωνικός
- Εξωστρέφεια

### Οι πυλώνες του Ταμείου Ανάκαμψης

- Πράσινος
- Ψηφιακός
- Απασχόληση
- Μετασχηματισμός Οικονομίας

## Εθνικές στρατηγικές & σχέδια δράσης

Εθνική Στρατηγική για την ενέργεια και το κλίμα

Εθνικό Σχέδιο Μεταφορών

Ψηφιακή Βίβλος

Εθνική Στρατηγική για την Ανώτερη Εκπαίδευση

Εθνικό σχέδιο δράσης για τη νεολαία

Εθνικό σχέδιο για την ισότητα των φύλων

Σχέδιο δίκαιης μετάβασης

Ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου του Υπερταμείου είναι αναγκαίος, ώστε να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι αναπτυξιακές δυνατότητες που υπάρχουν



### Σύσταση Υπερταμείου

Η σύσταση του Υπερταμείου ως φορέας διαχείρισης δημόσιων περιουσιακών στοιχείων αντανακλούσε τις ανάγκες της ελληνικής οικονομίας στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

### Ανανεωμένη αξιοπιστία για την ελληνική οικονομία

Λίγα χρόνια αργότερα, η Ελλάδα έχει προχωρήσει σημαντικά με την εφαρμογή διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και την ανάκτηση αξιοπιστίας στις διεθνείς αγορές.

### Δυνατότητες Ανάπτυξης για την ΕΕ και την Ελλάδα

Διατίθενται μεγάλα επενδυτικά κεφάλαια (Ταμείο Ανάκαμψης και ΕΣΠΑ), συνοδευόμενα από ισχυρές προβλέψεις για την οικονομική ανάπτυξη.

### Νέος ρόλος για το Υπερταμείο

Το Υπερταμείο, λόγω του μεγέθους του χαρτοφυλακίου της, μπορεί να αποτελέσει κεντρικό παράγοντα σε αυτόν το νέο οικονομικό κύκλο, ενεργοποιώντας μια νέα θεσμική αρχιτεκτονική και υιοθετώντας νέα κουλτούρα με γνώμονα τη δημιουργία αξίας.

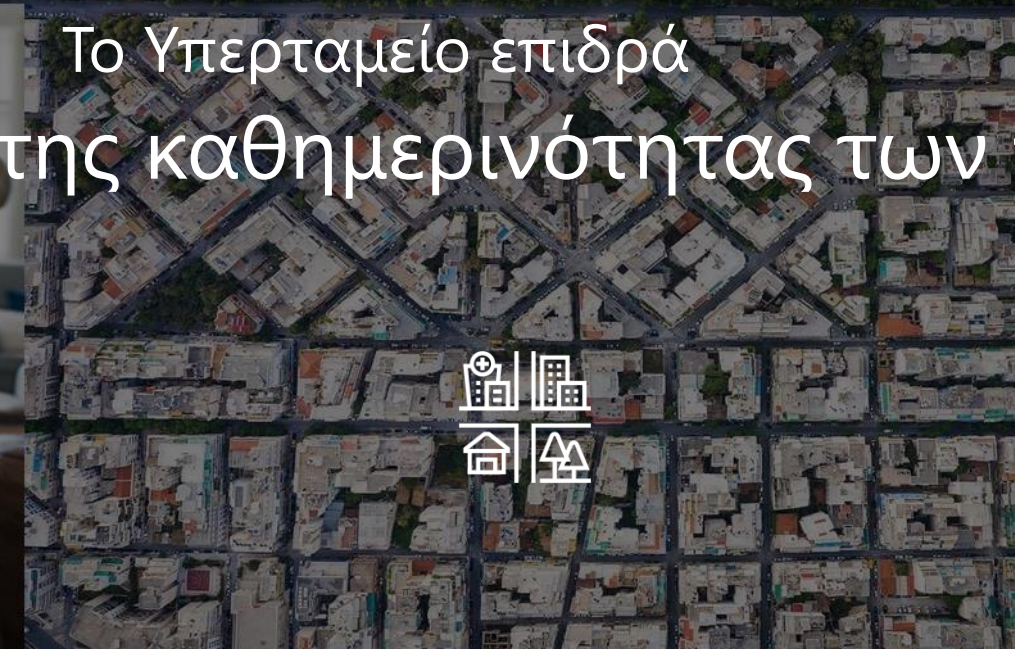
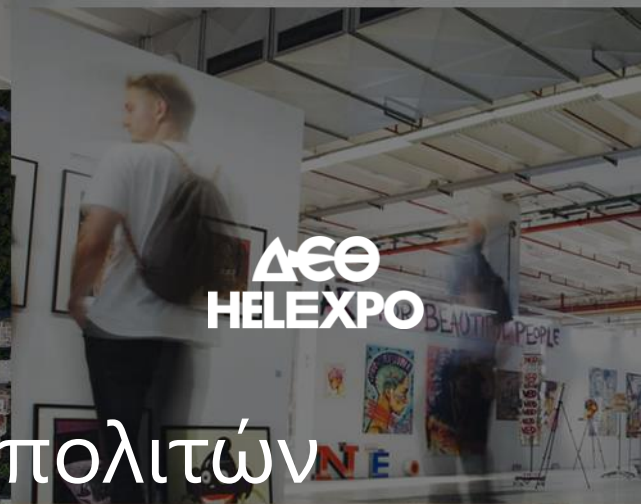
## 2. Στρατηγική προσέγγιση







ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ  
ΑΘΗΝΩΝ



Το Υπερταμείο επιδρά  
σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας των πολιτών





“

Η στρατηγική μας προσέγγιση

Η οικονομία, οι πολίτες και το περιβάλλον **συμμετέχουν**  
**ισότιμα** στο όραμα του Υπερταμείου

---



# Το όραμα μας

Επενδύουμε στην ευημερία της Ελλάδας  
μακροπρόθεσμα, δημιουργώντας αξία εξίσου για  
την οικονομία, τους πολίτες και το περιβάλλον



# Η αποστολή μας

Να γίνουμε στρατηγικός επενδυτής και αξιόπιστος διαχειριστής της δημόσιας περιουσίας με στόχο να ωφεληθούν οι μελλοντικές γενιές μέσω των σημερινών μας πρωτοβουλιών.

Να δημιουργήσουμε αξία και ευημερία επιτυγχάνοντας μακροπρόθεσμες αποδόσεις, χτίζοντας σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες, στηρίζοντας την πράσινη μετάβαση σε μια βιώσιμη οικονομία.

# Ο ρόλος του Υπερταμείου

Για να ασκήσει το ρόλο του  
το Υπερταμείο χρειάζεται να επανατοποθετηθεί ως

**ενεργός μέτοχος**

Ένας ενεργός μέτοχος που δημιουργεί αξία και επιδρά θετικά και ισότιμα, σε τρία μέρη (τρεις πυλώνες)





Ο ρόλος του Υπερταμείου δεν έχει ακόμα πραγματωθεί στους παρακάτω τομείς

### Το Υπερταμείο ως επενδυτής

Το Υπερταμείο δεν έχει εφαρμόσει ακόμη την επενδυτική του πολιτική ούτε έχει χτίσει, μέχρι σήμερα, τις κατάλληλες δεξιότητες.

### Το Υπερταμείο ως διαχειριστής δημόσιας περιουσίας

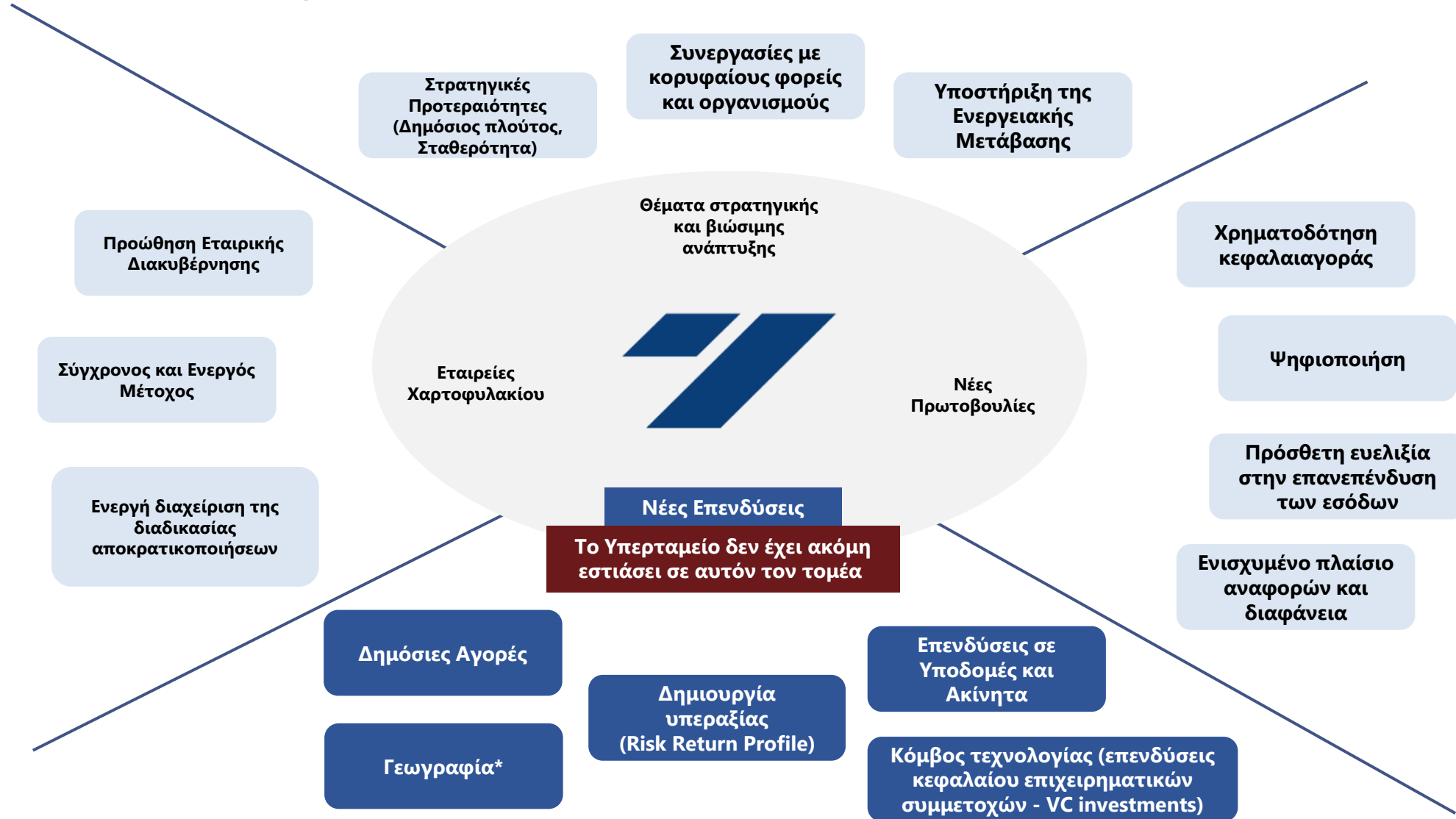
Το Υπερταμείο, μέχρι σήμερα, παρακολουθεί το χαρτοφυλάκιο της δημόσιας περιουσίας που του έχει μεταβιβαστεί, (χαρτοφυλάκιο που έχει καθοριστική επίδραση σε όλες σχεδόν τις πτυχές της καθημερινής ζωής), ωστόσο οι **υπηρεσίες** που προσφέρονται στους πολίτες είναι χαμηλής ποιότητας, οι **εργαζόμενοι** έχουν χαμηλό ηθικό και οι **εταιρείες** στερούνται φιλοδοξίας και επιχειρηματικής προσέγγισης

# Επισκόπηση Στρατηγικής



# Α. Επενδυτής στην Ελληνική οικονομία

# Μετατροπή του Υπερταμείου σε Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο (Public Wealth Fund)



# Μετατροπή του Υπερταμείου σε Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο (Public Wealth Fund)

Καλύτερη διαχείριση = Μεγαλύτερη Αξία	Κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων	Επιστρέφοντας μέρισμα στην κοινωνία
<p>Η καλύτερη, επαγγελματική διαχείριση των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων επιφέρει σημαντικά έσοδα.</p>	<p>Από επενδυτική σκοπιά, τα περιουσιακά στοιχεία μπορούν να ταξινομηθούν γενικά σε μετοχικά κεφάλαια, ακίνητα και ομόλογα. Μια άλλη ευρεία ταξινόμηση αφορά ακίνητα και λειτουργικά περιουσιακά στοιχεία, τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν σε διαφορετικές κατηγορίες και περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα περιουσιακών στοιχείων, αλλά συχνότερα δραστηριότητες σχετικά με μεταφορές, αεροδρόμια, λιμάνια και επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας (νερό, ενέργεια).</p>	<p>Τα Δημόσια Επενδυτικά Ταμεία επιτυγχάνουν μέγιστες αποδόσεις και εκπληρώνουν τους σκοπούς τους, όταν έχουν την ικανότητα να ασκούν ενεργή διαχείριση σε κάθε περιουσιακό στοιχείο ξεχωριστά, αλλά και στο χαρτοφυλάκιό τους ως σύνολο.</p>

## Επιτυχημένα SWFs επιφέρουν υψηλές αποδόσεις

**TEMASEK**

Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων  
(ROA) από την ίδρυση: 15%

 **SOLIDIDIUM**

Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων  
(ROA) από την ίδρυση: 8%

 **PARPÚBLICA**  
PARTICIPAÇÕES PÚBLICAS (SGPS), S.A.

2019 Απόδοση Περιουσιακών  
Στοιχείων (ROA): 2.01 %



KHAZANAH  
NASIONAL

2020 Απόδοση Περιουσιακών  
Στοιχείων (ROA): 4.36 %



# Μετατροπή του Υπερταμείου σε Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο (Public Wealth Fund)

Ένα Sovereign (ή Public) Wealth Fund οφείλει να είναι ενεργός μέτοχος, συμβάλλοντας στην επιτυχία των εταιρειών του χαρτοφυλακίου του και προωθώντας αποτελεσματική διακυβέρνηση. Μια ενεργή επενδυτική προσέγγιση απαιτεί επενδυτικές δυνατότητες και μπορεί να αποτελέσει έναν επιπλέον πυλώνα δημιουργίας αξίας.

## Διαχείριση Χαρτοφυλακίου

### Διακυβέρνηση και Διαφάνεια

- Σταθερό νομικό πλαίσιο το οποίο υποστηρίζει την αποδοτική λειτουργία του SWF
- Πλαίσιο διακυβέρνησης που καθιερώνει σαφή και αποτελεσματικό καταμερισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων
- Επιχειρησιακή Διαχείριση διεξάγεται στην ανεξάρτητη βάση ότι οι επενδυτικές αποφάσεις και οι λειτουργίες δεν υπόκεινται εξωτερική επιρροή

### Απόδοση και Εμπειρία

- Προστασία και διατήρηση κεφαλαίου που χρησιμοποιείται για μακροπρόθεσμη δημιουργία υπεραξίας
- Αποτελεσματική εκμετάλλευση και αξιοποίηση των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων στην κατοχή του
- Σχεδιασμός αποτελεσματικών αποκρατικοποιήσεων

## Επενδύσεις

### Ευελιξία

- Επενδυτική στρατηγική που καλύπτει μια σειρά κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων ακινήτων, μετοχών, ομολόγων, βασικών προϊόντων και εναλλακτικών επενδύσεων
- Μετατόπιση της κατανομής χαρτοφυλακίου σύμφωνα με μακροοικονομικούς παράγοντες
- Διεθνής εμβέλεια/συμπράξεις

### Επενδυτικά Κριτήρια

- Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός με στόχο τη βελτίωση ποιότητας ζωής τόσο της παρούσας, όσο και των μελλοντικών γενεών
- Σαφή κριτήρια σχετικά με την λειτουργία/προφίλ του SWF προς όφελος της κοινωνίας
- Δυναμικές επενδυτικές αποφάσεις με επίκεντρο τις βιώσιμες αποδόσεις

# Αναλαμβάνοντας τον ρόλο του επενδυτή στην ελληνική οικονομία

## Στρατηγικός Στόχος

Επιτάχυνση της οικονομικής ανάπτυξης και του μετασχηματισμού της Ελλάδας εστιάζοντας παράλληλα στην κοινωνική ευημερία μέσω της ESG στρατηγικής

## Αντίκτυπος Επενδύσεων

- Συνεισφορά επενδυτικών δραστηριοτήτων:
- Στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας
  - Στην κοινωνική ευημερία
  - Σε εξωστρεφείς και ανταγωνιστικές υπηρεσίες
  - Στην περιβαλλοντική και κλιματική βιωσιμότητα

## Καθιέρωση κουλτούρας κινδύνων

Δημιουργία πλαισίου διαχείρισης κινδύνων για την ενεργή διαχείριση κινδύνων σχετικά με τις αναληφθείσες επενδύσεις

## Ορίζοντας δημιουργίας αξίας

Μεσομακροπρόθεσμος επενδυτής που ενισχύεται από βραχυπρόθεσμα άμεσα οφέλη

## Επενδυτική Περίμετρος

- **Δημόσιων Επιχειρήσεων Χαρτοφυλακίου**
- **Real Estate/ Ακίνητα**
- **Χαρτοφυλάκιο αξιών (νέες επενδύσεις)**
- **Ανάπτυξη και Αντίκτυπος (νέες επενδύσεις)**
- **Αποθεματικά**

## Μοχλοί δημιουργίας αξίας

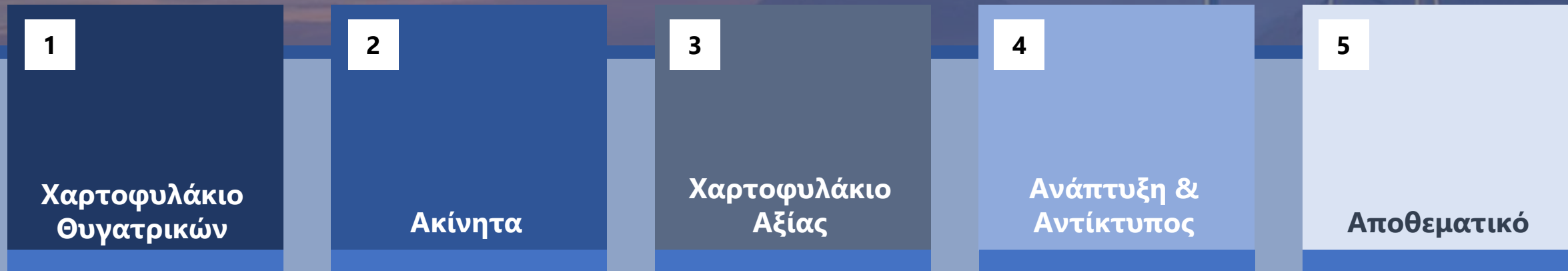
- Εφαρμογή ισχυρών μηχανισμών Διακυβέρνησης
- Διορισμός μελών Διοικητικών Συμβουλίων θυγατρικών
- Μεγιστοποίηση κεφαλαίου
- Επιχειρησιακή αναδιάρθρωση και ψηφιοποίηση

**Το Υπερταμείο θα προσλάβει εξωτερικό σύμβουλο για να υποστηρίξει την πλήρη ενεργοποίηση του ρόλου του ως επενδυτή.**

# Εφαρμογή μιας σταθερής επενδυτικής στρατηγικής

Η εφαρμογή του σχεδίου μας θα μας επιτρέψει να συγκεντρώσουμε σταδιακά σημαντικά κεφάλαια. Τα κεφάλαια αυτά θα επανεπενδυθούν στην ελληνική οικονομία, προκειμένου το Υπερταμείο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πολιτών και να υποστηρίξει την ανάπτυξη και τον μετασχηματισμό της.

Οι επενδύσεις θα χωριστούν σε 5 πυλώνες.



# Ενίσχυση Κουλτούρας Ανθεκτικότητας και Κινδύνου

## Δημιουργία Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων για όλο τον Όμιλο

Η δημιουργία Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων για όλο τον όμιλο θα επιτρέψει στο Υπερταμείο να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται πιο ενεργά τους κινδύνους επιτυγχάνοντας ομοιογένεια στις θυγατρικές σε θέματα πολιτικών, κατευθυντήριων οδηγιών και γενικότερα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ένα καλά σχεδιασμένο και πρακτικά λειτουργικό ομιλικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων δίνει τη δυνατότητα για βελτίωση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας.

Η προσέγγισή μας περιλαμβάνει

- 1. Κατανόηση βασικών κινδύνων** για να ευθυγραμμιστούν όλες οι θυγατρικές με τις βασικές αρχές ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.
- 2. Χαρτογράφηση σε υψηλό επίπεδο των παραγόντων κινδύνων** με σκοπό την αναγνώριση των σημαντικότερων κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο όμιλος.
- 3. Δήλωση ανοχής κινδύνων** με σκοπό τον καθορισμό μιας ομοιογενούς προσέγγισης για το Υπερταμείο και τις θυγατρικές του.

Τα βασικά στοιχεία του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων είναι:

- i) Όραμα & Αποστολή: Βασικές αρχές και αποστολή της ομιλικής διαχείρισης κινδύνων.
- ii) Αποδεκτό Επίπεδο Ανάληψης Κινδύνου και Στρατηγική: προσδιορισμός του επιπέδου και της φύσης των κινδύνων που το Υπερταμείο είναι διατεθειμένο να αναλάβει. Το Αποδεκτό Επίπεδο Ανάληψης Κινδύνου δύναται να υπαγορεύει κινήσεις αποεπένδυσης, διατήρησης, προστασίας ή αναδιαμόρφωσης του χαρτοφυλακίου.
- iii) Πλαίσιο Διακυβέρνησης και Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων: Η αρμοδιότητα για τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνων και το πλαίσιο διακυβέρνησης – συμπεριλαμβανομένης της καταγραφής σχετικών εγγράφων, της ύπαρξης υπεύθυνου κινδύνων ή/και της κατάλληλης οργανωτικής δομής – θα καθοριστούν μεταξύ των βασικών ενδιαφερόμενων, όπως το Δ.Σ., η Εκτελεστική Διοίκηση, λοιπές Επιτροπές, κτλ.
- iv) Αναγνώριση Κινδύνων και Αναδυόμενοι Κίνδυνοι: συμπεριλαμβανομένου του συντονισμού για τον καθορισμό κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης.
- v) Μείγμα κινδύνων και ασκήσεις αντοχής (stress testing).
- vi) Χρήση δεδομένων κινδύνων (risk analytics) και αναφορές στο Δ.Σ.
- vii) Ολιστική προσέγγιση του υπεύθυνου κινδύνων (π.χ. μη χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι).
- viii) Κουλτούρα κινδύνου και διαχείριση της απόδοσης με βάση τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο.

“

Επανεπενδύουμε το **100%**  
των κεφαλαίων μας στην Ελληνική οικονομία

Συνεισφέρουμε **περισσότερα από €85 εκ.**  
στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων



# Επενδυτικοί στόχοι του ομίλου του Υπερταμείου

## Το Υπερταμείο ως φορέας συγκέντρωσης κεφαλαίων

- Προκειμένου να επιτευχθεί αποδοτικότητα και να υπάρξει εξειδίκευση στον τομέα των δημοσίων επενδύσεων, το Υπερταμείο θα παράσχει τεχνική υποστήριξη στις θυγατρικές της.
- Επίσης, το Υπερταμείο θα αξιολογήσει την πιθανότητα να καταστεί δικαιούχος σε έργα πρώτης προτεραιότητας και να συμμετάσχει στην ανάπτυξη σημαντικών έργων σε συνεργασία με το ΤΑΙΠΕΔ (Μονάδα PPF) και Διεθνή Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα, όπως η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων ή η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης.

## Μείγμα χρηματοδότησης των επενδυτικών σχεδίων των θυγατρικών

- Το Υπερταμείο θα επιδιώξει την επέκταση του μείγματος των πηγών χρηματοδότησης των θυγατρικών του. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω εκμετάλλευσης του Ταμείου Ανάκαμψης, του ΕΣΠΑ 2021-2027, του Εθνικού Αναπτυξιακού Σχεδίου, της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης, καθώς επίσης μέσω ΣΔΙΤ και άλλων ιδιωτικών πηγών χρηματοδότησης.
- Η συμμετοχή ιδιωτικών κεφαλαίων στα επενδυτικά σχέδια των θυγατρικών μας, όπου αυτό κριθεί σκόπιμο, θα μειώσει την εξάρτηση τους από δημόσια χρηματοδότηση απελευθερώνοντας κεφάλαια που το Κράτος θα μπορέσει να διοχετεύσει σε άλλους σκοπούς.

A landscape photograph with a large white industrial structure, possibly a waste treatment plant, in the background. In the foreground, there is a body of water with several flamingos wading. The overall scene is dimly lit, suggesting dusk or dawn.

# Β. Μεταρρυθμιστής των Δημοσίων Επιχειρήσεων

## 2.1. Τοποθετώντας τον άνθρωπο στο επίκεντρο

Ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου ώστε η επιδίωξη των εταιρικών στόχων να συνδυάζεται με την προσωπική ανάπτυξη. Δημιουργία δομών και διαδικασιών που εστιάζουν στον πελάτη και ανθρωποκεντρικής κουλτούρας ώστε οι άνθρωποι να είναι ενεργά παρόντες στην κοινωνία και να συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη.

1

**Ενίσχυση της δυναμικής του Υπερταμείου στην οικονομία και την κοινωνία**

2

**Ενίσχυση ανθρώπινου κεφαλαίου και δεξιοτήτων στον όμιλο του Υπερταμείου**

3

**Ενδυνάμωση της λογοδοσίας και της διαφάνειας**

4

**Πελατοκεντρική στρατηγική και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών**

2.1.1.

## Ενίσχυση της δυναμικής του Υπερταμείου στην οικονομία και την κοινωνία

Το μακροπρόθεσμο όραμά μας είναι να δημιουργήσουμε ένα Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο για την Ελλάδα, το οποίο θα είναι ευρέως γνωστό και του οποίου οι στόχοι θα είναι κατανοητοί τόσο από την κοινή γνώμη όσο και από τους διαμορφωτές της.

Ο τριετής στόχος μας είναι να έχουμε θετικό αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία, το περιβάλλον και την ελληνική κοινωνία.

**Επικοινωνία  
με επίκεντρο  
τη δημιουργία  
εμπιστοσύνης**

**Πρόγραμμα  
για το χτίσιμο  
του brand**

**Ηγετική θέση**



# Ο ρόλος του Υπερταμείου ενισχύεται μέσω ολοκληρωμένης στρατηγικής σε τρεις άξονες

## Επικοινωνία με επίκεντρο τη δημιουργία εμπιστοσύνης

### i) Προφίλ εμπιστοσύνης

Διαμόρφωση ενός πλάνου επικοινωνίας που επικεντρώνεται στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μέσω ενός εξωστρεφούς, συνεκτικού και συνεπούς προφίλ. Ενίσχυση της διαφάνειας μέσω της ενεργού παρουσίας της διοίκησης και της τακτικής ανταλλαγής επικαιροποιημένων πληροφοριών και media briefings.

### ii) Οδικός χάρτης περιεχομένου

Ενσωμάτωση των ανανεωμένων επιχειρηματικών στόχων στο αφήγημα του Υπερταμείου και δημιουργία περιεχόμενου και σχετικών άρθρων ευθυγραμμισμένων με τον ετήσιο οδικό χάρτη επικοινωνίας.

### iii) Διαμόρφωση Δείκτη Εμπιστοσύνης

και παρακολούθηση της απόδοσής του.

## Πρόγραμμα για το χτίσιμο του brand

### i) Ενεργοποίηση ενός ισχυρού Online & Social Media Σχεδίου

Ανανέωση της ιστοσελίδας και ενίσχυση του ρόλου της ώστε να γίνει κόμβος ειδήσεων και πλατφόρμα περιεχομένου. Ενεργοποίηση υπαρχόντων και νέων διαύλων κοινωνικής δικτύωσης για την προσέγγιση ευρύτερων κοινών - στόχος με αποτελεσματικό και σύγχρονο τρόπο, ενσωματώνοντας τεχνικές SEO ώστε να ενισχυθεί η θετική εικόνα του Υπερταμείου.

### ii) Re-branding

Εστίαση στο brand ώστε να αντικατοπτρίζει το νέο όραμα του Υπερταμείου, με στόχο την οπτική αποτύπωση της αλλαγής κατεύθυνσης, την ανανέωση της εικόνας και τη χρήση δημιουργικών συμβόλων για την ενίσχυση του επιθυμητού επικοινωνιακού αποτελέσματος.

## Ηγετική θέση

### i) Έρευνα αγοράς

Ανάθεση εξειδικευμένων ερευνών (π.χ. μελέτες κοινωνικοοικονομικών επιπτώσεων), σε συνεργασία με σχετικά ινστιτούτα ή συμβουλευτικά όργανα, τα οποία μπορούν να προσδώσουν ενισχυμένη βαρύτητα και να επιταχύνουν τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων.

### ii) Thought leadership

Πρώθηση του επιδραστικού ρόλου του Υπερταμείου στην Ελληνική αγορά, μετατρέποντας τις έρευνες του ομίλου ή τις μελέτες ανά θυγατρική, σε ελκυστικό περιεχόμενο χρήσιμο για τον αντίστοιχο κλάδο.

**iii) Αξιολόγηση του κοινωνικο-οικονομικού αντικτύπου** του ομίλου του Υπερταμείου μέσω συνεργασίας με τον IOBE.

## 2.1.2.

# Ενίσχυση ανθρώπινου κεφαλαίου και δεξιοτήτων

Σήμερα οι οργανισμοί αναζητούν την ισορροπία ανάμεσα στο κόστος και την επιχειρησιακή ανθεκτικότητα. Καθώς το επιχειρησιακό σχέδιο και η στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό έχουν δυναμική εξέλιξη, το Υπερταμείο και οι θυγατρικές του θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα παραγωγικότητας και μετασχηματισμού ταυτόχρονα.

Είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια σειρά άμεσων παρεμβάσεων σε νομοθετικό επίπεδο για το ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, ο σχεδιασμός μακροπρόθεσμων προγραμμάτων στο πλαίσιο της στρατηγικής και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού θα δώσει στις θυγατρικές τη δυνατότητα να αλλάξουν τη δυναμική ανάπτυξής τους.

**Νομοθετική  
μεταρρύθμιση για το  
ανθρώπινο δυναμικό**

**Στρατηγική για το  
ανθρώπινο δυναμικό**

**Αναβάθμιση και  
ανάπτυξη δεξιοτήτων**

# Ενίσχυση ανθρώπινου κεφαλαίου και δεξιοτήτων

## Νομοθετικές μεταρρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό

**i) Νομοθετικές τροποποιήσεις στη διαδικασία προσλήψεων στις θυγατρικές** Σχεδιασμός μιας νέας νομοθετικής ευέλικτης διαδικασίας πρόσληψης για τις θυγατρικές μέσω ΑΣΕΠ. Υιοθέτηση μίας νέας προσαρμοσμένης διαδικασίας επιλογής υπό την εποπτεία του ΑΣΕΠ, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια της διαδικασίας.

**ii) Προσαρμογή της λειτουργίας στη νομοθετική μεταρρύθμιση**

Επικαιροποίηση των εσωτερικών κανονισμών, προσαρμογή των οργανογραμμάτων με το νέο επιχειρηματικό πλάνο, υπό το πρίσμα της διαχείρισης αλλαγών. Εντοπισμός αλληλεπικαλύψεων, αναγκών για κάλυψη κενών ή απαραίτητων τροποποιήσεων.

**iii) Ευθυγράμμιση της λειτουργίας με τις μεταρρυθμίσεις**

Επανασχεδιασμός διαδικασιών, απλοποίηση και ψηφιοποίηση για την υποστήριξη των οργανωτικών αλλαγών. Εντοπισμός και μείωση διοικητικών βαρών. Επικαιροποίηση των περιγραφών θέσεων εργασίας σύμφωνα με τα νέα οργανογράμματα.

## Στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό

**i) Σχεδιασμός μακροπρόθεσμης στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού**

Σχεδιασμός και ιεράρχηση προτεραιοτήτων για την στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με το επιχειρησιακό πλάνο. Απλοποίηση και ψηφιοποίηση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, ενοποιημένη διαχείριση στις διαδικασίες πρόσληψης. Σχεδιασμός προγράμματος προσλήψεων συγχρονισμένο με τις επιχειρησιακές ανάγκες και εκτέλεσή του σε βραχυπρόθεσμη βάση.

**ii) Βελτιστοποίηση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού**

Δυνατότητα αξιοποίησης και μεταφοράς τεχνογνωσίας ανάμεσα στις λοιπές θυγατρικές για την επίτευξη αποτελεσματικής λειτουργίας. Εφαρμογή διαδικασιών για την αποτελεσματική ένταξη (on boarding) των νέων προσλήψεων μετριάζοντας τον κίνδυνο του "knowledge gap".

**iii) Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης και Ανταμοιβών**

Σχεδιασμός συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης των εργαζόμενων και συστημάτων ανταμοιβής προσαρμοσμένα στις επιχειρησιακές προτεραιότητες.

## Αναβάθμιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων

**i) Αναβάθμιση ψηφιακών και άλλων δεξιοτήτων στο Υπερταμείο και τις θυγατρικές της**

Χαρτογράφηση των απαιτούμενων ικανοτήτων και δεξιοτήτων ανά κλάδο θυγατρικής και σχεδιασμός του κατάλληλου προγράμματος αναβάθμισης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων σε σχέση με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες κατάρτισης στο πλαίσιο των εγκεκριμένων επιχειρησιακών σχεδίων.

**ii) Διαχείριση αλλαγών στο Υπερταμείο και τις θυγατρικές της**

Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο προγραμμάτων μετασχηματισμού των εταιρειών. Υλοποίηση, σε ετήσια βάση, ερευνών ικανοποίησης και δέσμευσης εργαζομένων.

**iii) Διαφορετικότητα, ισότητα και συμπεριληπτικότητα στο Υπερταμείο και στις θυγατρικές της**

Πρωώθηση ενός συμπεριληπτικού και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού χώρου που θα ενισχύει την διαφορετικότητα, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης της εκπροσώπησης των γυναικών στα ΔΣ και ενός προγράμματος πρωτοβουλιών συνδεδεμένες με τα σχετικά KPIs.

## 2.1.3.

## Ενδυνάμωση της λογοδοσίας και της διαφάνειας

Σε έναν κόσμο που η δημιουργία εμπιστοσύνης είναι αυξανόμενης σημασίας, οι οργανισμοί που χτίζουν την αξιοπιστία τους μέσω της εικόνας, των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, μπορούν να βελτιώσουν την ανθεκτικότητά τους αλλά και τις σχέσεις τους με πελάτες, προσωπικό και ενδιαφερόμενα μέρη.

Επανασχεδιασμός των διαδικασιών του Συστήματος Εσωτερικών Ελέγχων (ΣΕΕ) σε ευθυγράμμιση με καλές πρακτικές της αγοράς, στενά εναρμονισμένες με τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους έτσι ώστε να διασφαλίζεται και η αποτελεσματικότητά τους. Ταυτόχρονα, αύξηση της διαθεσιμότητας δεδομένων μέσω χρήσης της τεχνολογίας ώστε να διασφαλίζεται η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και να μειώνεται η λειτουργική επιβάρυνση, οριζόντια στο χαρτοφυλάκιο του Υπερταμείου.

**Εταιρική Διακυβέρνηση**

**Επιχειρηματική Ηθική &  
Κανονιστική Συμμόρφωση**

**Αναφορές**



# Ενδυνάμωση της λογοδοσίας και της διαφάνειας

## Εταιρική Διακυβέρνηση

### i) Επιτροπές Ελέγχου και Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου:

- Ενίσχυση της κουλτούρας ελέγχων στις δημόσιες επιχειρήσεις και ενδυνάμωση όπως κρίνεται σκόπιμο του ΣΕΕ, και ειδικότερα των τριών γραμμών άμυνας.
- Υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών για την προώθηση της αποτελεσματικής διακυβέρνησης, των επιδόσεων και των λειτουργιών των Επιτροπών Ελέγχου.
- Υιοθέτηση διεθνών προτύπων εσωτερικού ελέγχου για την βελτίωση των ΜΕΕ παρέχοντας διασφάλιση σχετικά με θέματα διακυβέρνησης, κινδύνων, ελέγχων και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

**ii) Διαδικασία Προμηθειών:** Αύξηση ασυτηρότητας αλλά και ευελιξίας των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων που συνδέονται με τα επιχειρηματικά σχέδια των Δημόσιων Επιχειρήσεων, προκειμένου να επιταχυνθούν τα επενδυτικά προγράμματα

**iii) Λειτουργία ΔΣ θυγατρικών:** Ενδυνάμωση της λειτουργίας των ΔΣ μέσω αξιολόγησης της απόδοσης των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών. Εισαγωγή στόχων για αναφορές σχετικές με αυτό-αξιολόγηση.

## Επιχειρηματική Ηθική και Κανονιστική Συμμόρφωση

**i) Πρόγραμμα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης:** Εφαρμογή Συστήματος Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης για το Υπερταμείο και τις θυγατρικές της, καθώς και σειράς πολιτικών και διαδικασιών.

**ii) Ευαισθητοποίηση και κατάρτιση εργαζομένων:** Καμπάνια επιχειρηματικής ηθικής, workshops/ εκπαιδευτικά προγράμματα, ηλεκτρονική εκπαίδευση μέσω της πλατφόρμας του Υπερταμείου.

**iii) Σύστημα Αναφορών:** Μηχανισμός διαχείρισης αναφορών για περιστατικά διαφθοράς, παραβατικής συμπεριφοράς, παρενόχλησης κ.λπ., δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας υποβολής αναφορών.

**iv) Υιοθέτηση προσέγγισης βασισμένης στην αξιολόγηση κινδύνου τόσο σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και τη διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης:** Προσδιορισμός των τομέων υψηλού κινδύνου εντός του χαρτοφυλακίου, διαχείριση & παρακολούθηση κινδύνων μέσω διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου.

**v) Προώθηση της εικόνας/προφίλ της Εταιρείας σχετικά με την επιχειρηματική ηθική:** Συνεργασία με φορείς και οργανισμούς, Έρευνα επιχειρηματικής ηθικής (και σχετική Έκθεση).

## Αναφορές

**i) Κεντρικό σύστημα αναφορών:** Διασφάλιση ότι όλες οι θυγατρικές αναφέρονται απευθείας στο Υπερταμείο, ως τη μόνη οντότητα υπεύθυνη για την επίβλεψη και αξιολόγηση της απόδοσής τους, με εξαίρεση τις εισηγμένες εταιρείες. Στις αναφορές συμπεριλαμβάνονται και οι αυτό-αξιολογήσεις των Διοικητικών Συμβουλίων.

**ii) Χρηματοοικονομικές αναφορές των δημόσιων επιχειρήσεων και λειτουργική απόδοση:** Υιοθέτηση ισχυρών διαδικασιών και συστημάτων αναφοράς και παρακολούθησης.

**iii) Αναφορές για τις επιδόσεις ESG των δημόσιων επιχειρήσεων:** Οι εταιρείες πρέπει να γίνουν πρότυπο σε θέματα ESG.

## 2.1.4.

# Πελατοκεντρική Στρατηγική προσέγγισης και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών

Η υπεύθυνη ανάπτυξη προϋποθέτει το να γίνει κατανοητό τι είναι σημαντικό για τους πελάτες, τους συνεργάτες και για τους πολίτες και να παραχθούν αποτελέσματα για όλους τους ενδιαφερόμενους, όχι μόνο για τους μετόχους

Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις θα πρέπει να αναθεωρήσουν τον τρόπο που αλληλεπιδρούν με τα κοινά τους και να προωθήσουν επενδυτικά πλάνα που δημιουργούν μια συμμετοχική και πελατοκεντρική εμπειρία για τους τελικούς χρήστες.

**Ενεργός συμμετοχή  
των πολιτών**

**Ολοκληρωμένες  
υπηρεσίες**

**Πελατο-κεντρικός  
μετασχηματισμός**

# Πελατοκεντρική Στρατηγική προσέγγισης και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών

## Ενοποίηση Υπηρεσιών

Ουσιαστική αναθεώρηση και αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις ΔΕΚΟ και πώς **μπορούν να γίνουν πιο ολοκληρωμένες:**

**i)** μέσω της διασύνδεσής τους με τις υπηρεσίες που παρέχει το κράτος όπως και αυτές που παρέχει ο ιδιωτικός τομέας για μια πιο ενισχυμένη εμπειρία.

**ii)** με τη διασύνδεσή τους με τις υπόλοιπες εταιρείες του χαρτοφυλακίου (ενδοομιλικές συνέργειες).

Υποστήριξη των Δημόσιων Επιχειρήσεων στην υλοποίηση.

## Ενεργή συμμετοχή πολιτών

**i) Σχεδιασμός και υλοποίηση διαδικασιών** για την ενσωμάτωση των προσδοκιών των πολιτών στη λειτουργία του ομίλου των εταιρειών του Υπερταμείου.

**ii)** Εφαρμογή ενός πιλοτικού προγράμματος, στη λογική ενός «Εργαστηρίου Πολιτών» (**Citizen Lab**).

## Πελατοκεντρικός μετασχηματισμός

**i)** Σχεδιασμός και εφαρμογή σημείων επαφής για διαβούλευση με τους πελάτες και ανατροφοδότηση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες των εταιρειών του χαρτοφυλακίου του Υπερταμείου. Δημιουργία και παρακολούθηση **Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών**. Σχεδιασμός και εφαρμογή πλαισίων Διαχείρισης Παραπόνων.

**ii) Υποστήριξη των Δημόσιων Επιχειρήσεων** στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη υπηρεσιών που προσαρμόζονται στις προσδοκίες και στα προφίλ των πελατών. Σχεδιασμός προγραμμάτων για την ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών (customer loyalty) και ανάπτυξη μέσω συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM).

**iii) Προώθηση ίσων δικαιωμάτων** μέσω στρατηγικής συμπεριληπτικότητας (π.χ. πρόγραμμα προσβασιμότητας που υλοποιείται στις Συγκοινωνίες Αθηνών).

## 2.2. Διευκολύνοντας τον μετασχηματισμό

Ο μετασχηματισμός επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις δυνατότητες και την ταυτότητα ενός οργανισμού, έτσι ώστε αυτός να μπορεί να φέρει αποτελέσματα τα οποία δεν θα μπορούσε να επιτύχει πριν. Η ενεργοποίηση των διαδικασιών μετασχηματισμού είναι αναγκαιότητα για την επιτάχυνση της αποτελεσματικότητας και της ανεξαρτησίας των Δημοσίων Επιχειρήσεων.

1

Εξέλιξη του Υπερταμείου  
σε ESG πρότυπο

2

Επιτάχυνση  
του ψηφιακού  
μετασχηματισμού

3

Ενίσχυση λειτουργικής  
ανθεκτικότητας

4

Επιδίωξη στρατηγικών  
συμμαχιών και  
συνεργιών



## 2.2.1.

# Εξέλιξη του Υπερταμείου σε ESG πρότυπο

Το μακροπρόθεσμο όραμά μας είναι να δημιουργήσουμε ένα Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο για την Ελλάδα, το οποίο θα διαθέτει παγκόσμιας κλάσης στρατηγική ESG και θα είναι ευρέως γνωστό για την υπεύθυνη επενδυτική στρατηγική του. Σε αυτό το πλαίσιο, δεσμευόμαστε για την υπεύθυνη και βιώσιμη εξασφάλιση χρηματοοικονομικών αποδόσεων, ευθυγραμμισμένων με τις Περιβαλλοντικές, Κοινωνικές και τις σχετικές με τη Διακυβέρνηση (ESG) λειτουργίες των Δημοσίων Επιχειρήσεων, τις διαδικασίες διαχείρισης και τις επενδυτικές αποφάσεις.

**Στρατηγική βασισμένη σε αρχές**

**Επίβλεψη θυγατρικών**

**Γνωστοποιήσεις με διαφάνεια**

# Εκπόνηση της στρατηγικής βιωσιμότητας με τριπλή προσέγγιση

## Στρατηγική βασισμένη σε αρχές\*

### A. Στόχοι

Θέτουμε στόχους για την απόδοση σε θέματα ESG καθώς και τους σχετικούς κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs), που συνδέονται με τη διαχείριση αλλά και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.

### B. Οδικός Χάρτης

Σχεδιασμός οδικού χάρτη για την εφαρμογή των στόχων ESG στη βάση κατευθυντήριων αρχών που θα συνδέονται με την φύση του Υπερταμείου ως Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο.

## Επίβλεψη θυγατρικών

### A. Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση

Υποστήριξη των θυγατρικών μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζόμενους σε καλές πρακτικές ESG.

### B. Εγχειρίδιο

Δημιουργία ενός εγχειριδίου που θα υποστηρίξει την διαδικασία ενιαίας αντιμετώπισης από τις δημόσιες επιχειρήσεις.

### Γ. Παρεμβάσεις

Υποστήριξη των θυγατρικών, όπου κρίνεται σκόπιμο, για την εφαρμογή εξειδικευμένων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών ESG.

## Γνωστοποιήσεις με διαφάνεια

### A. Αξιολογήσεις

Προσέγγιση με επίκεντρο την αγορά και την παρακολούθηση από οίκους αξιολόγησης που καθιστούν εφικτή την παρακολούθηση των επιδόσεων μιας εταιρείας και της ανάπτυξης μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας σε κινδύνους ESG.

### B. Ουσιαστικότητα & Πλαίσιο αναφορών

Οικοδόμηση αυστηρού πλαισίου γύρω από τα ουσιώδη θέματα ESG/ SDG σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα αναφοράς.

### Γ. Επικοινωνία

Αποτελεσματική ενημέρωση για την νέα στρατηγική ESG προς τα κυριότερα ενδιαφερόμενα μέρη.

\*Αυτό συμπεριλαμβάνει την καθιέρωση αρχών μεταξύ του Υπερταμείου και των θυγατρικών

## 2.2.2.

# Επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί βασικό παράγοντα επιτάχυνσης της συνολικής επιχειρησιακής μετεξέλιξης ενός οργανισμού. Μπορεί να συντελέσει στην αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και στη μείωση της γραφειοκρατίας, συνεισφέροντας στον εξορθολογισμό των δαπανών και αυξάνοντας τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών.

**Εναρμόνιση**

**Διαχείριση**

**Υλοποίηση**

**Κυβερνο-  
ασφάλεια και  
ανθεκτικότητα**

# Επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού

## Εναρμόνιση

### i) Συνεργασία

Εναρμόνιση συστημάτων και πόρων μεταξύ των θυγατρικών για την εξασφάλιση των προσδοκώμενων ωφελειών σε επίπεδο ομίλου

### ii) Ώριμη Διακυβέρνηση

Ορισμός πρότυπων διαδικασιών για όλες τις εταιρείες του ομίλου, όπου εφαρμόζεται. Αξιοποίηση συμφωνιών – πλαίσιο για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας (βλ. ενότητα για την στρατηγική προμηθειών σε επίπεδο ομίλου).

### iii) Μόχλευση της καινοτομίας

Διάθεση ανοιχτών δεδομένων και επιλεγμένων υποδομών σε φορείς καινοτομίας (π.χ. ΜΜΕ, startups, βιομηχανία). Ενίσχυση της συμμετοχής των στελεχών των θυγατρικών σε δράσεις ανοιχτής καινοτομίας. Προσέλκυση φορέων καινοτομίας για την ανάπτυξη λύσεων ενδιαφέροντος των θυγατρικών. Έμφαση σε λύσεις κοινωνικής καινοτομίας.

## Διαχείριση

### i) Αξιολόγηση επιχειρηματικών σχεδίων

Αξιολόγηση των έργων των θυγατρικών για εναρμόνιση με το στρατηγικό σχέδιο του Υπερταμείου και την επίτευξη των προσδοκώμενων ωφελειών. Υποστήριξη διεργασιών χρηματοδότησης και εξεύρεσης πόρων, ειδικά για τις θυγατρικές που χρειάζονται νέες προοπτικές ή βρίσκονται στην κατηγορία capabilities challenged.

### ii) Παρακολούθηση προόδου

Παρακολούθηση της προόδου υλοποίησης εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων. Παρουσίαση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

### iii) Ανάλυση/παρακολούθηση οφέλους-κόστους

Διεξαγωγή συγκριτικών αναλύσεων στην εκάστοτε αγορά προκείμενου να εξασφαλιστεί ότι τα έργα επιτυγχάνουν τα απαιτούμενα επιχειρηματικά οφέλη. Παρακολούθηση των παραμέτρων οφέλους-κόστους για να εξασφαλιστεί η συνάφεια και αποδοτικότητα των κύριων έργων.

## Υλοποίηση

### i) Εκσυγχρονισμός συστημάτων και υποδομών

Εξέλιξη των υποδομών IT και OT. Εκσυγχρονισμός των επιχειρησιακών συστημάτων προκειμένου να υποστηρίξουν την αυτοματοποίηση λειτουργιών και την έξυπνη λειτουργία των υποδομών. Εγκαθίδρυση πολιτικών και διακυβέρνησης για τα δεδομένα.

### ii) Μετασχηματισμός λειτουργιών και υπηρεσιών

Αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και των τεχνολογιών 'έξυπνων' υποδομών

### iii) Υιοθέτηση προηγμένων λειτουργιών ανάλυσης δεδομένων και παρουσίασης αποτελεσμάτων

Εισαγωγή πρακτικών επιχειρησιακής λειτουργίας με βάση τα δεδομένα (data-driven operations).

## Κυβερνοασφάλεια και ανθεκτικότητα

### i) Αύξηση του επιπέδου επίγνωσης και εγκαθίδρυση επιπέδου ωριμότητας σε θέματα κυβερνοασφάλειας

Εφαρμογή τακτικών προγραμμάτων αύξησης της επίγνωσης για θέματα κυβερνοασφάλειας στη διοίκηση και το προσωπικό των θυγατρικών. Υλοποίηση εξειδικευμένων εκπαιδύσεων για το προσωπικό πληροφορικής. Ειδικά για τις θυγατρικές που διαχειρίζονται κρίσιμες υποδομές, εκτέλεση προγραμμάτων αύξησης της ωριμότητας σε θέματα κυβερνοασφάλειας, λαμβάνοντας υπόψη το εξελισσόμενο προφίλ απειλών τους.

### ii) Διαμόρφωση προφίλ απειλών και πλαισίου διαχείρισης ρίσκων

Διαμόρφωση και τακτική επικαιροποίηση των προφίλ απειλών των θυγατρικών, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον δραστηριοποίησής τους. Εφαρμογή πλαισίου διαχείρισης ρίσκου για τις υποδομές και συστήματα επιχειρησιακής και βιομηχανικής πληροφορικής.



### 2.2.3.

## Ενίσχυση της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας

Καθιέρωση διαδικασίας διαχείρισης επιχειρησιακού κινδύνου για την παρακολούθηση των κινδύνων σε όλες τις θυγατρικές, η οποία θα καλλιεργήσει την ανθεκτικότητα. Υιοθέτηση μιας προσέγγισης πρόληψης και κατάλληλη προετοιμασία των θυγατρικών για τις επικείμενες αλλαγές, ώστε να ανταποκριθούν σε νέο πλαίσιο λειτουργίας, ενισχύοντας παράλληλα την εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών.

**Διαχείριση Κρίσεων**

**Ανθεκτικότητα Υποδομών**

# Ενίσχυση της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας

## Διαχείριση Κρίσεων

### Διαχείριση Κρίσεων

Καθιέρωση ενός συνεκτικού, σαφούς σχεδίου διαχείρισης κρίσεων που μπορεί να αποτελέσει μία ισχυρή βάση για την υποστήριξη των θυγατρικών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (διατήρηση της κανονικής λειτουργίας σε κρίσιμους τομείς), με σαφέστερη απόδοση ρόλων και ευθυνών, αντίληψη των ενδιαφερομένων μερών και μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση στον κίνδυνο.

## Ανθεκτικότητα Υποδομών

### i) Σκιαγράφηση ανθρωπογενών απειλών και διαχείριση κινδύνων

Δημιουργία περιοδικών διαδικασιών καταγραφής και αξιολόγησης ανθρωπογενών απειλών για τις θυγατρικές που θα λαμβάνουν υπόψη το επιχειρηματικό και επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο αυτές δραστηριοποιούνται, σε συνεργασία με ειδικούς. Υιοθέτηση συστήματος διαχείρισης κινδύνων υποδομών και εγκαταστάσεων.

### ii) Σχεδιασμός και ανάπτυξη ανθεκτικών λύσεων

Χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών (π.χ. cloud) για την ανάπτυξη ανθεκτικών συστημάτων

### iii) Σχέδιο για την αποκατάσταση καταστροφών

Σχεδιασμός, εφαρμογή και λειτουργία σεναρίων και τοποθεσιών καταστροφής.

## 2.2.4.

# Επιδίωξη στρατηγικών συμμαχιών και συνεργειών

Οι συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα να συνδυαστεί η συλλογική εμπειρία και η εξειδικευμένη γνώση των Δημόσιων Επιχειρήσεων με πιο καινοτόμες εταιρείες, προκειμένου να παρασχεθούν λύσεις που καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος.

Ο ρόλος του Υπερταμείου σε αυτό είναι να διευκολύνει τη διακίνηση και την υιοθέτηση των ιδεών και να προωθήσει τομείς όπου οι πραγματοποιηθείσες συνέργειες θα αποφέρουν περισσότερη αξία, είτε μέσω οικονομιών κλίμακας ή/και προς πιο βελτιωμένες υπηρεσίες και προϊόντα.

Για να προωθήσει την αποτελεσματικότητα των Δημόσιων Επιχειρήσεων, το Υπερταμείο θα δημιουργήσει ένα συνολικό πλαίσιο που θα συμπεριλάβει όλους τους αναγκαίους τομείς συνεργασίας, όπως τον Εσωτερικό Έλεγχο, τη Συμμόρφωση, τα Χρηματοοικονομικά στοιχεία, κ.λπ.

**Ανάπτυξη στρατηγικών για  
ομιλικές προμήθειες**

**Ανάπτυξη συνεργειών  
βασισμένων στη γνώση**

**Ενδοομιλικές συνέργειες  
και συνεργασίες**

# Επιδίωξη στρατηγικών συμμαχιών και συνεργειών

## Ανάπτυξη στρατηγικής για ομιλικές προμήθειες

### Ανάπτυξη στρατηγικής για ομιλικές προμήθειες

Κατανόηση των αναγκών των διάφορων ΔΕΚΟ και ενεργοποίηση κεντρικού συστήματος προμηθειών, εντοπίζοντας δυνητικές συνέργειες και μεγιστοποίηση της αξίας για συγκεκριμένες επενδύσεις.

Αξιοποίηση συμβάσεων-πλαίσιο για δημιουργία οικονομιών κλίμακας.

## Ανάπτυξη συνεργειών βασισμένων στη γνώση

### i) Δίκτυο σημαντικών έργων

Δημιουργία δικτύου φορέων για σημαντικά έργα και λειτουργία ως κόμβος που διευκολύνει την ανάπτυξη νέων επενδυτικών ιδεών σε όλο το χαρτοφυλάκιο.

### ii) Δίκτυο δεοντολογίας και συμμόρφωσης

Συνεργασία με άλλους οργανισμούς και θεσμούς (π.χ. Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Enterprise Greece, ΕΣΕΔ, Χρηματιστήριο Αθηνών, κ.λπ.) σε πρότυπα συμμόρφωσης και δεοντολογίας και παρακολούθησή τους.

### iii) Ενεργός συμμετοχή στο εθνικό/παγκόσμιο οικοσύστημα καινοτομίας

Συμμετοχή στις δράσεις του Κόμβου Ψηφιακής Καινοτομίας για την υποστήριξη των ΔΕΚΟ που δεν έχουν το μέγεθος και την ικανότητα για να δικτυωθούν με το οικοσύστημα καινοτομίας. Προώθηση μιας νοοτροπίας για διενέργεια δοκιμών πριν την επένδυση πόρων ("test before invest") και συμβουλευτικών υπηρεσιών για προσέλκυση επενδύσεων. Διευκόλυνση της συμμετοχής των ΔΕΚΟ σε Κέντρα Ικανοτήτων στους αντίστοιχους τομείς δραστηριότητάς τους. Διερεύνηση της πιθανότητας να γίνουν "Sandbox".

## Ενδοομιλικές συνέργειες και συνεργασίες

### i) Ομάδα Συμμαχιών

Δημιουργία μιας κεντρικής ομάδας στο Υπερταμείο που μπορεί να ενεργήσει ως κόμβος για όλες τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και να προωθήσει την δικτύωση των στελεχών επιχειρηματικής ανάπτυξης των Δημόσιων Επιχειρήσεων, και η οποία θα διευκολύνει αναπτυξιακές πρωτοβουλίες ενδοομιλικά. Δημιουργία πρεσβευτών μέσα στον όμιλο.

### ii) Δίκτυο Καινοτομίας

Λειτουργία του Δικτύου Καινοτομίας του Υπερταμείου για τη διερεύνηση αναδυόμενων τεχνολογικών λύσεων, προτύπων καινοτομίας και διεθνών βέλτιστων πρακτικών.

### iii) Δείκτης Καινοτομίας

Ορισμός πλαισίου και δείκτη για την παρακολούθηση της καινοτομίας από τις Δημόσιες Επιχειρήσεις.

### iv) Προώθηση βέλτιστων πρακτικών



## 2.3. Με γνώμονα τη δημιουργία αξίας

Ο προσανατολισμός στη δημιουργία αξίας θα δημιουργήσει ένα ισχυρότερο πλαίσιο μέσα από το οποίο θα είμαστε σε θέση να συμβάλλουμε στην αύξηση της συνολικής ευημερίας.

1

Υιοθέτηση πλαισίου  
διαχείρισης  
χαρτοφυλακίου

2

Υιοθέτηση ισχυρών  
διαδικασιών και  
συστημάτων αναφορών  
& παρακολούθησης

3

Διενέργεια αποτίμησης  
περιουσιακών στοιχείων

4

Υιοθέτηση  
συγκεκριμένων Κύριων  
Δεικτών Απόδοσης βάσει  
σχεδίου ανάπτυξης

### 2.3.1.

## Υιοθέτηση πλαισίου διαχείρισης χαρτοφυλακίου

Το είδος της σχέσης του Υπερταμείου με τις Δημόσιες Επιχειρήσεις του χαρτοφυλακίου του, όσον αφορά την αυτονομία και τη συνεργασία, θα πρέπει να επανεξεταστεί και να προσαρμοστεί ανάλογα με το στάδιο ζωής κάθε θυγατρικής, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και τις προοπτικές που η κάθε μία έχει μπροστά της. Η γενική στρατηγική μας προσέγγιση θα επικεντρωθεί στην αύξηση της κερδοφορίας των Δημοσίων Επιχειρήσεων.

**Όντας  
Ενεργός Μέτοχος**

**Κατηγοριοποίηση  
Δημοσίων  
Επιχειρήσεων**

# Εύρος πεδίου εποπτείας των θυγατρικών από το Υπερταμείο



## Χαρακτηριστικά

- |   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Κατανόηση του πλαισίου της αγοράς, των μεμονωμένων στρατηγικών της κάθε εταιρείας και εισήγηση σχετικών προτάσεων</li> <li>Επανεξέταση των οικονομικών αποτελεσμάτων και κατανόηση των προοπτικών των θυγατρικών</li> <li>Θέσπιση υψηλών προτύπων διαφάνειας, βέλτιστων πρακτικών, μοντέλων εταιρικής διακυβέρνησης και συνεχής παρακολούθηση αυτών</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Σύνθεση στρατηγικής με συνοπτικό και εύκολο στην επικοινωνία τρόπο</li> <li>Προσδιορισμός των αλλαγών της αγοράς και σχεδιασμός πλάνου αντιμετώπισης</li> <li>Διαχείριση ρυθμιστικών προβληματισμών</li> <li>Θέτοντας τις σωστές ερωτήσεις, επαναξιολόγηση κρίσιμων υποθέσεων και παροχή υποστήριξης για την αύξηση της ωριμότητας διαφόρων θυγατρικών εταιρειών</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Σχεδιασμός του στρατηγικού σχεδίου και πλάνου εξέλιξης των θυγατρικών με χαμηλότερη ωριμότητα και υποστήριξη στην γρηγορότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων</li> <li>Στροφή προς την μέτρηση της απόδοσης μέσα από διαδικασίες (π.χ. διαχείριση κεφαλαίων) που μπορεί να επιτρέψει την ανακατανομή των πόρων</li> <li>Ανάπτυξη και περικοπή χαρτοφυλακίων με στόχο τη δημιουργία αξίας για την οικονομία και τους πολίτες</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Κατανόηση των πόρων και των ικανοτήτων που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</li> <li>Εντοπισμός αλλαγών της αγοράς μέσα από ανάλυση των τομέων της οικονομίας</li> <li>Θέσπιση στόχων που συμβαδίζουν με την αγορά</li> <li>Ευρεία αξιολόγηση της στρατηγικής κατεύθυνσης ανά κατηγοριών των θυγατρικών</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Συνεχής αναζήτηση για εύρεση νέων τάσεων αγοράς και ανταγωνισμού, που δημιουργούν ευκαιρίες ή κινδύνους για το χαρτοφυλάκιο των εταιρειών</li> <li>Εντοπισμός ευκαιριών που δημιουργούν συγκριτικά πλεονέκτημα, που μπορούν να δημιουργήσουν υπεραξία</li> <li>Σύσταση ενός δομημένου προγράμματος εργαστηρίων καινοτομίας για τον εντοπισμό νέων προϊόντων, υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων</li> </ul> |
|---|--|--|--|---|

## Τύπος διαχείρισης θυγατρικών

Χαμηλή Υψηλή

### Αυτονομία



### Συνεργασία



Πηγή: PwC μεθοδολογία

# Οι δυνατότητες του Υπερταμείου υποστηρίζουν τη διαχείριση της υιοθετώντας τον ρόλο του "Active Shareholder"

## Problem Solver

Θέλουμε να ξέρουμε «τι» κάνει κάθε θυγατρική

Επίλυση προβλημάτων

Έλεγχος της απόδοσης

Ενδυνάμωση ικανοτήτων

Πού θέλουμε να φτάσουμε με θυγατρικές που δεν έχουν περιθώριο ανάπτυξης ή/και έχουν χαμηλά επίπεδα απόδοσης

Πού θέλουμε να φτάσουμε με τις θυγατρικές που έχουν δυνατότητες ανάπτυξης αλλά οι δυνατότητές τους και η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι προβληματικές

## Manager

Θέλουμε να δουλέψουμε «μαζί» με την κάθε θυγατρική

Επενδύει σε νέες τάσεις στην αγορά

Κατευθύνει την απόδοση

Δημιουργεί συνέργειες

## Architect

Θέλουμε να καθορίσουμε το μέλλον

Πρόβλεψη τάσεων

Εισήγηση καινοτομιών

Επιχειρησιακή ανάπτυξη

## Active Shareholder

Θέλουμε να ξέρουμε το «πώς» των δραστηριοτήτων της κάθε θυγατρικής

Υποστήριξη λήψης αποφάσεων

Κατανομή των πόρων

Βελτιστοποίηση υπηρεσιών

## Reviewer

Θέλουμε να ξέρουμε τα αποτελέσματα

Ανάλυση Τάσεων

Αξιολόγηση Απόδοσης

Υποστήριξη Διαφάνειας

Εδώ βρίσκονται σήμερα όλες οι θυγατρικές

1

2

3



# Ο τρόπος διαχείρισης των θυγατρικών θα καθοριστεί από τον σχεδιασμό και προγραμματισμό της κάθε θυγατρικής εταιρείας

## Reviewer

Θέλει να ξέρει τα αποτελέσματα

### Πρόβλεψη Τάσεων

- Ετήσια αξιολόγηση επιχειρηματικού σχεδίου
- Θέσπιση υψηλών χρηματοοικονομικών στόχων σε ετήσια βάση

### Αξιολόγηση Απόδοσης

- Επανεξέταση των οικονομικών επιδόσεων ετησίως

### Υποστήριξη Διαφάνειας

- Καθορισμός πολιτικής για αποζημιώσεις ανώτερων στελεχών και επιλογή αυτών
- Επανεξέταση ετησίως των προτεραιοτήτων της ESG στρατηγικής

## Problem Solver\*

Θέλει να ξέρει το «τι» κάνει κάθε θυγατρική

### Επίλυση προβλημάτων

- Ετήσια αξιολόγηση επιχειρηματικού σχεδίου
- Αντιμετώπιση θεμάτων διακυβέρνησης και κανονιστικών ρυθμίσεων

### Έλεγχος της απόδοσης

- Αξιολόγηση οικονομικής απόδοσης ανά τρίμηνο
- Αξιολόγηση της προόδου του σχεδίου μετασχηματισμού κάθε εξάμηνο

### Ενδυνάμωση ικανοτήτων

- Προσδιορισμός θέσεων εργασίας υψηλού αντίκτυπου, αναγκαίων δυνατοτήτων και υποστήριξη στις διαδικασίες πρόσληψης
- Καθορισμός αποζημίωσης ανώτερων στελεχών

## Active Shareholder\*\*

Θέλει να ξέρει το «πώς» των δραστηριοτήτων της κάθε θυγατρικής

### Υποστήριξη λήψης αποφάσεων

- Αξιολόγηση επιχειρηματικού μοντέλου
- Κατανόηση τριμηνιαίου σχεδίου μετασχηματισμού και αντιμετώπιση πιθανών θεμάτων

### Κατανομή των πόρων

- Καθορισμός κριτηρίων βέλτιστων πρακτικών που θα χρησιμοποιηθούν από τις θυγατρικές για την επιλογή στελεχών σε N-1 επίπεδο
- Δράση και παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης ως εμπειρογνώμονας
- Πρόταση για αναδιάρθρωση οργανισμού

### Βελτιστοποίηση υπηρεσιών

- Κεντρική διαχείριση επιδόσεων και εγκρίσεων κεφαλαίου για μεγάλες επενδύσεις

Πηγή: PwC μεθοδολογία

Αυξημένο επίπεδο εποπτείας και παρέμβασης από το Υπερταμείο

\*Περιλαμβάνει τις δράσεις και του «Reviewer»

\*\* Περιλαμβάνει τις δράσεις του “Problem solver” και του “Reviewer”

## 2.3.2.

# Υιοθέτηση αξιόπιστων διαδικασιών και συστημάτων πληροφόρησης

Η οικονομική και μη οικονομική πληροφόρηση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της συλλογικής μας προσπάθειας για να βελτιστοποιήσουμε τις επενδυτικές αποφάσεις, καθώς και να οικοδομήσουμε εμπιστοσύνη με ένα ευρύτερο σύνολο ενδιαφερομένων που θέλουν να κατανοήσουν την πρόοδο που σημειώνουν οι Δημόσιες Επιχειρήσεις (ειδικά οι μη εισηγμένες).

Η αποστολή μας επικεντρώνεται γύρω από την αύξηση της διαφάνειας και την ανάδειξη διαφόρων στοιχείων του χαρτοφυλακίου του Υπερταμείου με τρόπο που να σχετίζεται με τις προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου και τις γενικότερες δυνατότητες των ΔΕΚΟ.

**Growth leaders**

**Headroom Challenged**

**Capabilities Challenged  
&  
New prospects needed**

# Αναφορές ανά κατηγορία χαρτοφυλακίου

**A**

## Growth Leaders Reviewer

### Επιχειρησιακή σκοπιά

Ετήσια ανασκόπηση επιχειρηματικών επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένων:

- Κατάτμηση εσόδων
- Δέσμευση εργαζομένων
- ESG αναφορές
- Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης
- Υποψηφιότητες, αξιολογήσεις και αμοιβές (μελών ΔΣ)
- Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών
- Δείκτης Ψηφιακού Μετασχηματισμού

**B**

## Headroom Challenged Problem Solver

Όπως στην κατηγορία A, αλλά με εξαμηνιαία επισκόπηση επιχειρηματικού σχεδίου με τους βασικούς παράγοντες που παράγουν αξία και συνδέονται με επενδυτικά σχέδια:

- Βαθμός απορρόφησης επενδυτικών κεφαλαίων vs. επενδυτικά σχέδια
- Σχέδια προσλήψεων
- Αναφορές προόδου σχετικά με την διακυβέρνηση και ρυθμιστικά θέματα

**C**

## Capabilities Challenged Active Shareholder

Όπως στις κατηγορίες A και B, αλλά και με ετήσια αξιολόγηση της συμμόρφωσης σε πολιτικές και πρότυπα για κρίσιμες θεματικές περιοχές και στόχους.

Περιλαμβάνονται σε εξαμηνιαία βάση:

- Αναφορές τοποθέτησης ανώτερων στελεχών από το Υπερταμείο
- Ανώτερο διοικητικό προσωπικό που τοποθετείται από το Υπερταμείο
- Παροχή πληροφοριών επί συγκεκριμένων έργων/ δράσεων

**D**

## New Prospects Needed Active Shareholder

### Οικονομική σκοπιά

Πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και προβλέψεις τρέχουσας χρονιάς. Τριετείς προβλέψεις στο πλαίσιο επιχειρηματικών σχεδίων:

- Σύνολο Ενεργητικού
- Περιθώριο EBITDA %
- Έσοδα
- Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων (ROA)
- Αποδόσεις(Ακίνητη Περιουσία)

Όπως στην κατηγορία A, αλλά με τριμηνιαία επισκόπηση των οικονομικών στοιχείων.

Περιλαμβανόμενων αναφορών προόδου για:

- Βελτίωση ισολογισμού
- Προγράμματα αποπληρωμής χρεών

Όπως στις κατηγορίες A και B, αλλά με κεντρική αξιολόγηση της απόδοσης.

Συμπεριλαμβάνεται η καθιέρωση εσωτερικής τριμηνιαίας διαδικασίας για την επισκόπηση των εξόδων έναντι του προϋπολογισμού αλλά και της προηγούμενης περιόδου, και ανάλυση των παραγόντων σημαντικών αποκλίσεων. Αυτή η διαδικασία θα πρέπει να προσδιορίσει τις βασικές ενέργειες που πρέπει να ληφθούν για τη διατήρηση των δαπανών εντός του προϋπολογισμού (που εγκρίθηκε από το Υπερταμείο) και να καταλήξει σε μια λεπτομερή έκθεση που θα κοινοποιηθεί στο Υπερταμείο κατά τη διαδικασία παρακολούθησης των Κύριων Δεικτών Απόδοσης.

### 2.3.3.

## Αποτίμηση περιουσιακών στοιχείων

Τα περιουσιακά στοιχεία του Υπερταμείου αποτελούν σημαντική πηγή πλούτου, ωστόσο η εύλογη αγοραία αξία για ορισμένα από αυτά παραμένει απροσδιόριστη.

Καθώς οι οικονομικές προοπτικές της χώρας βελτιώνονται και το Υπερταμείο αναλαμβάνει έναν πιο ενεργό ρόλο ως μέτοχος, χρειάζεται να δημιουργήσει μια κατάλληλη βάση πάνω στην οποία θα χτίσει τις προοπτικές για τις θυγατρικές του. Ανάλογα με την ανά κατηγορία αποτίμηση περιουσιακών στοιχείων, μπορεί να αποκαλυφθούν κρυφοί κίνδυνοι ή ευκαιρίες που θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου σχεδίου ανάπτυξης για την μεγιστοποίηση της αξίας της δημόσιας περιουσίας.

**Αποτίμηση Δημόσιων Επιχειρήσεων**

**Αποτίμηση Ακινήτων**



# Αποτίμηση Δημόσιων Επιχειρήσεων

Αποτίμηση στην οποία μπορούν να βασιστούν οι επενδυτές, οι ρυθμιστικές αρχές και άλλοι εμπλεκόμενοι, βασισμένη σε γνώση από ομοειδείς εταιρείες ή κλάδους, με στόχο να βελτιωθεί η λειτουργική απόδοση και να αποκαλυφθεί κρυμμένη αξία.

**Προτεραιότητα σε Δημόσιες Επιχειρήσεις που θεωρούνται “New prospects needed” ή “Headroom challenged”**

## Δημιουργία και διατήρηση αξίας

Αξιολόγηση ιστορικού και δυνατοτήτων για κερδοφορία των Δημοσίων Επιχειρήσεων, κατανόηση αναγκών κεφαλαίου κίνησης και ταμειακών ροών και κατάληξη σε προοπτικές με βάση τις τρέχουσες δυνατότητες και το επιχειρηματικό μοντέλο που χρησιμοποιείται. Προσδιορισμός μη βασικών τμημάτων ή περιουσιακών στοιχείων για πιθανή πώληση και προετοιμασία των σχετικών χρηματοοικονομικών πληροφοριών.

## Απώλειες αξίας

Αξιολόγηση στοχευμένων τομέων δυνητικού κινδύνου, όπου ενδέχεται να υπάρχουν ιστορικά χαμηλές αποδόσεις ή μη βασικές επιχειρηματικές μονάδες, βάσει της ανανεωμένης επιχειρηματικής στρατηγικής. Αξιολόγηση των επιλογών για την αντιμετώπιση λειτουργικών ή/ και κανονιστικών θεμάτων και καθορισμός παρεμβάσεων για την αποτροπή της απώλειας αξίας.

## Μελέτες απόδοσης αξίας

Μελέτες απόδοσης αξίας που θα διεξαχθούν για να εξετάσουν τις προσδοκίες των επενδυτών που είναι ενσωματωμένες στην τιμή της μετοχής και πότε/ πού/ γιατί δημιουργείται και αναλώνεται αξία. Καθιέρωση λίστας με τις σημαντικότερες ευκαιρίες που διακυβεύονται από το Υπερταμείο για να ενσωματωθούν στα αντίστοιχα επιχειρηματικά σχέδια των Δημοσίων Επιχειρήσεων.

# Αποτίμηση ακίνητης περιουσίας

Υπάρχουν Δημόσιες Επιχειρήσεις που κατέχουν σημαντική ακίνητη περιουσία, με την ΕΤΑΔ να είναι η κύρια. Εκεί, η αποτίμηση μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός για να αποκαλυφθεί κρυφή αξία και να αρθρωθούν σχέδια ανάπτυξης.

## Ακίνητη Περιουσία

### Αποτίμηση περιουσίας και δημιουργία μητρώου

Πραγματοποίηση αποτίμησης και δημιουργίας ενός κατάλληλου μητρώου ακινήτων που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενεργοποίηση των επιχειρηματικών στρατηγικών των επιχειρήσεων (με την ΕΤΑΔ να είναι η κύρια). Σχεδιασμός και εφαρμογή των διαδικασιών καταγραφής και αναφορών σχετικά με την ιδιοκτησία, την αξία και τη χρήση των ακινήτων.

### Τμηματοποίηση χαρτοφυλακίου

Με βάση τις πληροφορίες μητρώου περιουσιακών στοιχείων, δημιουργία σεναρίων τμηματοποίησης χαρτοφυλακίου και σχεδιασμού με στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση της αξίας, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού μιας κατάλληλης μεθόδου ταξινόμησης ακινήτων και δεικτών αξίας για σκοπούς παρακολούθησης.

### Επιλογές εκμετάλλευσης

Καθορισμός μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της αξίας του χαρτοφυλακίου, μέσω αποδέσμευσης από περιουσιακά στοιχεία, επαναδιαπραγμάτευση υφιστάμενων μισθώσεων/ συμβάσεων, διαφοροποίηση ή/ και ενοποίηση κατηγοριών χαρτοφυλακίου περιουσιακών στοιχείων και συνεργασία με βασικούς θεσμικούς φορείς για την αντιμετώπιση των κανονιστικών εμποδίων.

## 2.3.4.

# Υιοθέτηση Κύριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs) βάσει σχεδίου ανάπτυξης

Προσδιορισμός και υιοθέτηση συνόλου δεικτών για οικονομική και μη οικονομική πληροφόρηση, οι οποίοι συνδυαστικά θα βοηθήσουν στην μέτρηση της συνολικής απόδοσης του ομίλου του Υπερταμείου.

Οι Κύριοι Δείκτες Απόδοσης (KPIs) θα βοηθήσουν να μετρήσουμε τα αποτελέσματά μας και να αυξήσουμε την αποδοτικότητα του Ομίλου του Υπερταμείου, βασίζοντας τη λήψη των αποφάσεών σε δεδομένα. Επιπλέον, θα βοηθήσουν να αναγνωρίσουμε και να αντιμετωπίσουμε οποιαδήποτε κενά καθώς και να ενδυναμώσουμε τις ομάδες διαχείρισης να αναλάβουν δράση.

**Κύριοι Δείκτες Απόδοσης  
Ομίλου του Υπερταμείου**

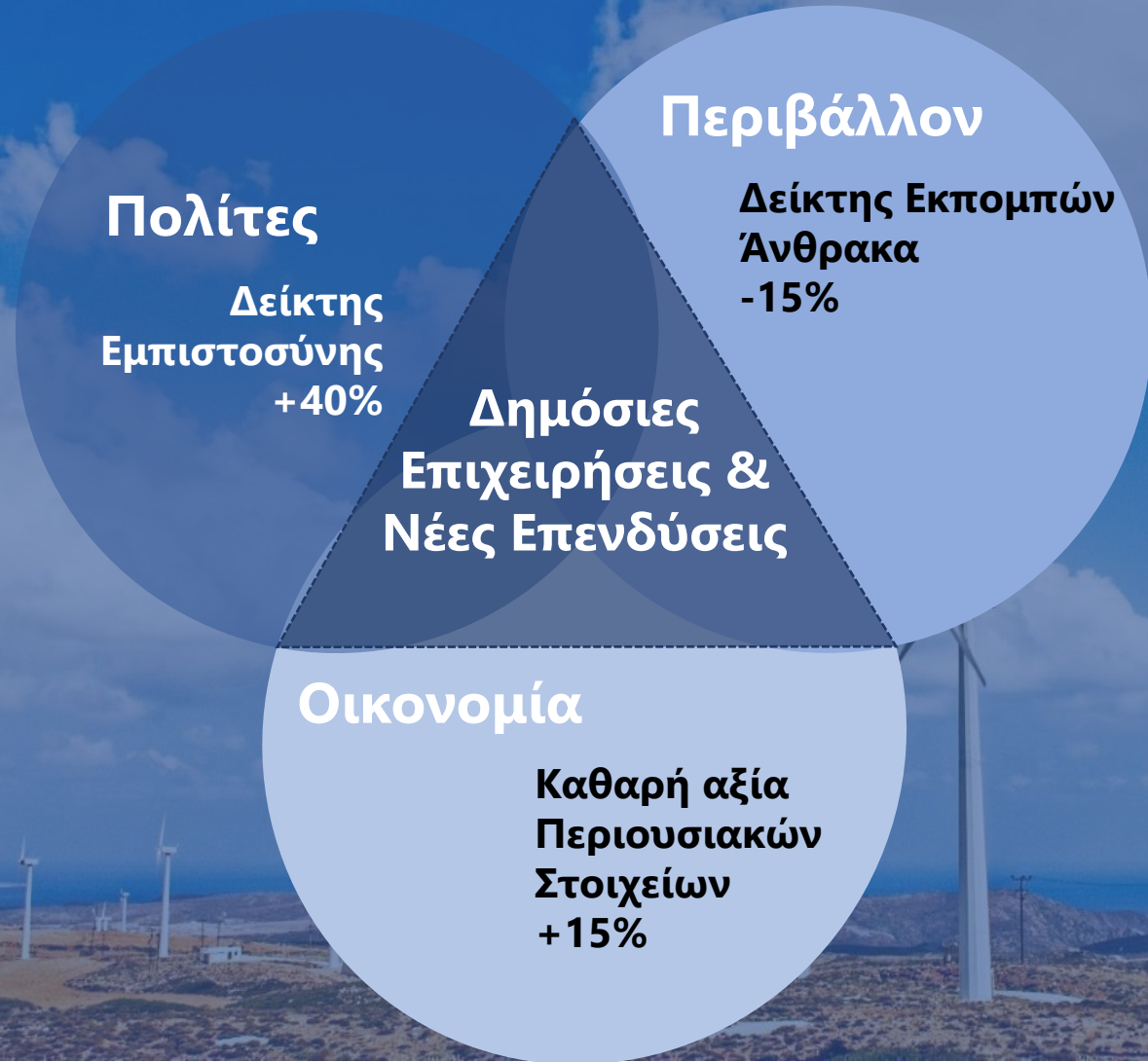
**Κύριοι Δείκτες Απόδοσης  
Δημόσιων Επιχειρήσεων**

**Οι Κύριοι Δείκτες Απόδοσης του ομίλου του Υπερταμείου παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 3**

# 3. Κύριοι Δείκτες Απόδοσης (KPIs) του Υπερταμείου 2022-2024



# Οι **mega** Δείκτες Απόδοσης του Υπερταμείου για το 2024



# Λίστα Κύριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs) του Υπερταμείου

## Περιβάλλον

1

Δείκτης  
Εκπομπών  
Άνθρακα  
-15%

2

Δείκτης  
κοινωνικοοικονο-  
μικής επίδρασης

3

Δείκτης  
Εμπιστοσύνης  
+40%

4

Δείκτης  
Ικανοποίησης  
Πελατών

5

Δείκτης  
Ικανοποίησης και  
Δέσμευσης  
Εργαζομένων

## Οικονομία

6

Καθαρή Αξία  
Περιουσιακών  
Στοιχείων  
+15%

7

Αξία Επενδύσεων  
€ 51 εκ.

8

Αξία κεφαλαίων  
που  
προσελκύονται:  
θα οριστεί

9

Μείωση  
λειτουργικών  
εξόδων  
-9%

10

Απόδοση  
Περιουσιακών  
Στοιχείων(ROA)  
4%



# Λίστα Κύριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs) του Υπερταμείου

## Περιβάλλον

1

Δείκτης  
Εκπομπών  
Άνθρακα

Ο Δείκτης επιτρέπει την ολοκληρωμένη παρακολούθηση της προόδου των φιλικών προς το κλίμα λειτουργιών.

2

Δείκτης  
κοινωνικοοικονομικής επίδρασης

Ο Δείκτης θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τη συμβολή μας στην κοινωνία, εκτός από καθαρά οικονομικούς όρους, και θα μας βοηθήσει να βελτιωθούμε συνολικά. Καθορίζεται από τη μελέτη του IOBE.

## Πολίτες

4

Δείκτης  
Εμπιστοσύνης

Ο Δείκτης θα δημιουργηθεί για να μετρηθεί το επίπεδο Εμπιστοσύνης στο Υπερταμείο. Η τιμή βάσης θα καθοριστεί μέσα από έρευνα, και η βελτίωση ανά έτος θα μετράται πάνω σε αυτήν. Καθορίζεται από έρευνα.

5

Δείκτης  
Ικανοποίησης  
Πελατών

Θα μετρήσουμε τις τιμές βάσης και θα χρησιμοποιήσουμε τα ευρήματα για να βελτιώσουμε την ποιότητα των υπηρεσιών που επηρεάζουν την καθημερινή ζωή εκατομμυρίων πελατών μας.

6

Δείκτης  
Ικανοποίησης και  
Δέσμευσης  
Εργαζομένων

Οι στόχοι μας δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς την κινητοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου του Ομίλου και την κατανόηση του πώς αισθάνονται για τη δουλειά τους. Καθορίζεται και παρακολουθείται από έρευνα.

# Λίστα Κύριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs) του Υπερταμείου

## Οικονομία

<b>7</b> Καθαρή Αξία Περιουσιακών Στοιχείων	<b>8</b> Αξία Επενδύσεων €	<b>9</b> Αξία Κεφαλαίων που προσελκύονται	<b>10</b> Μείωση λειτουργικών εξόδων	<b>11</b> Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων (ROA) %
Χρησιμοποιώντας την Καθαρή Αξία των Περιουσιακών Στοιχείων ως δείκτη, παρακολουθούμε την πρόοδο του Υπερταμείου στην αύξηση της αξίας τους, όπως ζητήθηκε από τον μέτοχο και αναφέρεται στην αποστολή της.	Με στόχο να ενεργοποιήσουμε την Επενδυτική μας Πολιτική και τη συμβολή μας στην ελληνική οικονομία μέσω συνετών επενδύσεων.	Το οικονομικό μέγεθος του ομίλου του Υπερταμείου είναι σημαντικά για την εθνική οικονομία και με τη μέτρηση και τη στόχευση κεφαλαίων που προσελκύονται θα συμβάλλουμε στην ευημερία.	Η στενή παρακολούθηση των εξόδων αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη στρατηγική μας και σημαντική αλλαγή από τις τρέχουσες πρακτικές διαχείρισης δημοσίων περιουσιακών στοιχείων.	Η μέτρηση και παρακολούθηση του ROA θα κάνει το Υπερταμείο άμεσα συγκρίσιμη με αντίστοιχους οργανισμούς, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο μετατρέπει τις επενδύσεις και τα περιουσιακά της στοιχεία σε κέρδος.



# Κατανόηση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων του Υπερταμείου & μέτρηση απόδοσης

## Αποτίμηση Περιουσιακών Στοιχείων

Με την ορθή αποτίμηση, έως το 2023 θα γνωρίζουμε ακριβώς ποια είναι η αγοραία αξία των περιουσιακών μας στοιχείων έναντι της σημερινής ενοποιημένης λογιστικής. Στη συνέχεια, θα αναθεωρηθεί η προσέγγιση της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και θα τροποποιηθούν οι σχετικοί Κύριοι Δείκτες Απόδοσης του Υπερταμείου.

Έως το 2024, η αξία του ομίλου του Υπερταμείου θα υπολογιστεί ενσωματώνοντας τα ευρήματα της αποτίμησης, συμπεριλαμβανομένης της κεφαλαιοποίησης των εισηγμένων εταιρειών και της αγοραίας αξίας των μη εισηγμένων. Ως εκ τούτου, το Υπερταμείο θα τροποποιήσει τους στόχους της για την Καθαρή Αξία των Περιουσιακών της στοιχείων αναλόγως.

## Ενσωμάτωση της ΔΕΗ στα οικονομικά στοιχεία του Υπερταμείου

Το Υπερταμείο θα επανεξετάσει την προσέγγιση ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων της ΔΕΗ στις ενοποιημένες του καταστάσεις, μετά τη χρήση 2023.



# 4. Επισκόπηση Υπερταμείου και εφαρμογή Στρατηγικής

# Το Υπερταμείο με μια ματιά

## Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης\*

### □ Απαιτούνται παρεμβάσεις:

- **Διακυβέρνηση:** Κανονισμοί και ευρύτερα νομικά εμπόδια που επηρεάζουν τις θυγατρικές του Υπερταμείου, επηρεάζουν την ανεξαρτησία της Εταιρείας και αποτελούν εμπόδια για την επίτευξη των στόχων της.
- **Επιχειρηματική Ανάπτυξη:** Το θεσμικό πλαίσιο του Υπερταμείου πρέπει να αναθεωρηθεί για να περιλαμβάνει πολιτικές που προσανατολίζονται σε επίπεδο ομίλου και να ενισχύσει το ομιλικό πνεύμα.
- **Πλαίσιο επενδύσεων** (Πολιτική & Εκτέλεση): η Εταιρεία πρέπει να κινητοποιήσει τα επενδυτικά της κεφάλαια ώστε να επεκτείνει την επενδυτική της περίμετρο.
- **Πλαίσιο κινδύνων** (Ταυτοποίηση & Διαχείριση): η Εταιρεία πρέπει να ενσωματώσει διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου στις δραστηριότητές της, ιδιαίτερα μετά την ενεργοποίηση της επενδυτικής της πολιτικής.
- **Μοχλοί Δημιουργίας Αξίας:** η Εταιρεία πρέπει να ενεργοποιήσει τους μοχλούς λειτουργικής αναδιάρθρωσης και στρατηγικής επανατοποθέτησης για τον εαυτό της και για ορισμένες θυγατρικές της.

### □ Συγκριτική αξιολόγηση:

Η Εταιρεία θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ως δείγμα στη συγκριτική της αξιολόγηση για τις οικονομικές επιδόσεις τις CDP Equity SpA, Parpublica, SEPI και Solidium, ενώ από άλλες ομοειδείς εταιρείες να αντλήσει στοιχεία για την συγκριτική αξιολόγηση του πλαισίου διακυβέρνησης.

## Εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν

Σύνθετο και/ή ασαφές ρυθμιστικό περιβάλλον

Λήψη μη συνεπών χρηματοοικονομικών και επενδυτικών αποφάσεων, ελλείπει KPIs

Αργή απορρόφηση χρηματοδότησης

Κενά ικανοτήτων και δεξιοτήτων

Έλλειψη πελατοκεντρικών σχεδίων

## Ευκαιρίες που πρέπει να αξιοποιηθούν στο μέγιστο

Θετικές οικονομικές προοπτικές για την Ελλάδα

Ο μεγαλύτερος διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων στην Ελλάδα

Ο μεγαλύτερος διαχειριστής ακινήτων στην Ελλάδα

Εκσυγχρονισμός παλαιών μοντέλων διοίκησης

Ψηφιοποίηση και μείωση γραφειοκρατίας



# Θεσμικές παρεμβάσεις και νομικά εμπόδια\*

## Ανθρώπινο Δυναμικό

**i) Εφαρμογή μιας νέας ευέλικτης διαδικασίας πρόσληψης υπό την επίβλεψη του ΑΣΕΠ, επιτρέποντας στις θυγατρικές να προγραμματίζουν και να προσλαμβάνουν ανάλογα με τις ανάγκες τους** όπως:

α) καθορισμός του ετήσιου αριθμού προσλήψεων, χωρίς να υπόκειται στον κρατικό σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού (υπόκειται σε κρατικές προτεραιότητες, κανόνα αποχωρήσεων, κρατικό προϋπολογισμό και υπουργικές αποφάσεις), β) καθορισμός προσαρμοσμένων κριτηρίων πρόσληψης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα (όχι μόνο για θέσεις χαμηλότερου επιπέδου-νεοεισερχόμενων), γ) να διεξάγουν διαδικασίες πρόσληψης σε επιλεγμένες περιόδους (όχι μόνο σε ετήσια βάση) (νόμοι 4622/2019, 4765/2021, Υπουργική Απόφαση 33/2006).

**ii) Εξαίρεση των θυγατρικών από την υποχρέωση για αιτιολόγηση του σχεδιασμού εργατικού δυναμικού προς τον Υπουργό σύμφωνα με το νόμο 3429/2005.**

**iii) Εξαίρεση των αμοιβών των Διοικητικών Συμβουλίων από το ανώτατο όριο αποδοχών που ισχύει για τους κρατικούς υπαλλήλους, π.χ. μισθός για τα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και αποζημίωση για τα μη εκτελεστικά μέλη. Εναρμόνιση της πολιτικής αμοιβών των μελών Διοικητικών Συμβουλίων μεταξύ των Δημόσιων Επιχειρήσεων που βρίσκονται στο χαρτοφυλάκιο του Υπερταμείου.**

## Διακυβέρνηση

**i) Αποσύνδεση της έγκρισης των εσωτερικών κανονισμών των θυγατρικών (θέματα λειτουργικά, οργανωτικά και προσωπικού) από υπουργικές αποφάσεις.**

**ii) Διευκρίνιση τυχόν μη ρητών καταργημένων νομοθετικών διατάξεων και διασφάλιση εφαρμογής των διατάξεων των νόμων που διέπουν το Υπερταμείο.**

**iii) Κατάργηση της υποχρέωσης των θυγατρικών να υποβάλλουν τα επιχειρησιακά σχέδια και τους προϋπολογισμούς τους για έγκριση στα αρμόδια υπουργεία (νόμοι 3429/2005 & διατάξεις 4270/2014) και ειδική πρόβλεψη ότι **οι οικονομικές αναφορές και ο εξωτερικός έλεγχος θα πραγματοποιείται μέσω του ομίλου του Υπερταμείου.****

## Συνέργειες

**i) Να επιτρέπεται στο Υπερταμείο να αναθέτει **συμβάσεις υπηρεσιών** στις θυγατρικές του που θα εξαιρούνται από τις γενικές διατάξεις περί προμηθειών που εφαρμόζονται στις θυγατρικές.**

**ii) Να επιτρέπεται το Υπερταμείο να παρέχει υπηρεσίες στις θυγατρικές του μέσω συμφωνιών επιπέδου παροχής υπηρεσιών (SLA).**

**iii) Να επιτρέπεται στις θυγατρικές να αναθέτουν **συμβάσεις υπηρεσιών σε εταιρείες του Ομίλου του Υπερταμείου** και/ή να αναλάβουν κοινά έργα προμηθειών που θα εξαιρούνται από τις γενικές διατάξεις περί προμηθειών που εφαρμόζονται στις θυγατρικές.**

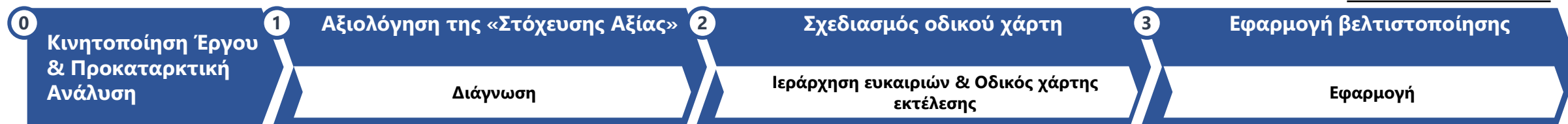
**iv) Να επιτρέπεται στο Υπερταμείο να συνάπτει **Συμφωνίες-Πλαίσιο με προμηθευτές** για τον όμιλο του Υπερταμείου που θα εξαιρούνται από τις γενικές διατάξεις περί προμηθειών που εφαρμόζονται σε θυγατρικές.**

## Εσωτερικός έλεγχος

**Επιβολή των απαιτήσεων για τον Εσωτερικό Έλεγχο** που έχουν θεσπιστεί από το Υπερταμείο, όσον αφορά την οργανωτική δομή, τις διαδικασίες, τη βάση δεδομένων ελεγκτών/ επιλογή ελεγκτών, το προφίλ των ελεγκτών στις θυγατρικές.

# Βελτιστοποίηση προμηθειών για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις του Υπερταμείου

Μη εξαντλητικό



## 0.1 Σχεδιασμός Έργου

## 1. Ανάλυση δαπανών

## 2. Χαρτογράφηση Ευκαιριών & Οδικός Χάρτης

## 3. Εφαρμογή επιλογών βελτιστοποίησης πηγών

Κύριες Δραστηριότητες

- Αναγνώριση και εμπλοκή των συμμετεχόντων
- Ορισμός των ενδιαφερόμενων μερών
- Ανάπτυξη αναλυτικού σχεδίου έργου

- Καθορισμός των μοχλών κόστους
- Εκτέλεση ανάλυσης δαπανών σε όλες τις θυγατρικές του Υπερταμείου
- Προσδιορισμός κοινών προτύπων δαπανών και αξιολόγηση συνεργειών
- Ορισμός οφέλους ("size of prize") για το Υπερταμείο

- Ιεράρχηση των αναγνωρισμένων ευκαιριών βελτιστοποίησης δαπανών σύμφωνα με κοινά συμφωνημένες αρχές και διαστάσεις (π.χ., στρατηγική σημασία, εφικτότητα εφαρμογής)
- Σχεδιασμός οδικού χάρτη εκτέλεσης και καθορισμός των απαιτούμενων δυνατοτήτων για εφαρμογή

- Τμηματοποίηση των εργασιών και επανεστίαση των πόρων σε δραστηριότητες προμηθειών υψηλής στρατηγικής αξίας
- Δημιουργία προτιμητέων προμηθευτών που προάγουν την επιχειρηματική στρατηγική
- Ενεργοποίηση βελτιστοποιημένων διαδικασιών προμηθειών μέσω τεχνολογικών πλατφορμών (workflow-enabled source-to-pay technology platforms)
- Εφαρμογή λύσεων με χρήση αναλυτικών διαδικασιών για την διασφάλιση ότι επιλέγονται οι προτιμητέοι προμηθευτές και οι συμφωνηθείσες τιμές

Παραδοτέα

- **Αναλυτικό σχέδιο έργου**
- **Πρόγραμμα συνεντεύξεων/ workshops**
- **Δομημένα ερωτηματολόγια**

- **Λεπτομερής έκθεση και σε βάθος ανάλυση** ως προς το ποσό δαπανών, τους διαθέσιμους προμηθευτές και την χρησιμότητα αυτών ανά θυγατρική του Υπερταμείου, καθώς και συνέργειες μεταξύ των θυγατρικών
- Κατάλογος **ευκαιριών βελτιστοποίησης δαπανών** και σχετικών μεγεθών

- **Πίνακας ιεράρχησης**
- **Οδικός χάρτης εκτέλεσης**
- **Σχέδιο ικανοτήτων**

- **Κατάλογος προτιμητέων προμηθευτών**
- **Κατάλογος βελτιστοποιημένων διαδικασιών προμηθειών**
- **Μετρήσεις στόχου βελτιστοποίησης δαπανών**
- **Πίνακας αναλυτικών διαδικασιών**

Η βελτιστοποίηση των προμηθειών μπορεί να υλοποιηθεί μέσω της δημιουργίας μιας συμφωνίας-αξίας (value-based deal), με την οποία η εξοικονόμηση που πραγματοποιείται θα χρηματοδοτεί την κυλιόμενη εφαρμογή.





# 5. Επισκόπηση και Στόχοι Απόδοσης Δημόσιων Επιχειρήσεων 2022 - 2024



# Κύριοι Δείκτες Απόδοσης (KPIs) Δημοσίων Επιχειρήσεων

## Κύριοι Οικονομικοί και μη Οικονομικοί Δείκτες Δημοσίων Επιχειρήσεων

Το Υπερταμείο θα παρακολουθεί τη συνολική απόδοση των θυγατρικών του χρησιμοποιώντας το παρακάτω σύνολο Κυρίων Δεικτών Απόδοσης. Αυτοί οι Δείκτες θα αναλυθούν περαιτέρω όπου κριθεί απαραίτητο.

Απόδοση Περιουσιακών  
Στοιχείων (ROA) %

Απόδοση Επενδυτικού  
Χαρτοφυλακίου Ακινήτων  
(Yield)

Περιθώριο EBITDA %

Σύνολο Περιουσιακών  
Στοιχείων

Αύξηση Εσόδων

Δείκτης Εκπομπών Άνθρακα

Δείκτης Ικανοποίησης  
Πελατών

Δείκτης Ικανοποίησης και  
Δέσμευσης Εργαζομένων

Δείκτης Ψηφιακού  
Μετασχηματισμού

Δείκτης Συμπερίληψης και  
Διαφορετικότητας

# ΕΤΑΔ: μια αποτελεσματική δημόσια εταιρεία που αναπτύσσει εμβληματικά ακίνητα

## 1 Επιχειρησιακοί τομείς

1. Μισθώσεις: 69% των εσόδων
2. Επιχειρηματικές μονάδες: 27% των εσόδων
3. Πωλήσεις ακινήτων: 4% των εσόδων

## 2 Προκλήσεις & Ευκαιρίες

### Εξωτερικά

- Υπερβολική έκθεση στον τουριστικό τομέα
- Σημαντική εξάρτηση από το νομοθετικό πλαίσιο
- Συνεχείς νομικές διενέξεις
- Διαχείριση συμφερόντων ενδιαφερομένων

### Εσωτερικά

- Υβριδική νομική κατάσταση της εταιρείας
- Επείγουσα ανάγκη ψηφιακού μετασχηματισμού
- Θέματα γραφειοκρατίας
- Υπολειτουργία επιχειρηματικών μονάδων

## 3

### Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης\*

- Η ΕΤΑΔ διαχειρίζεται ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο ακινήτων, αλλά με σχετικά χαμηλό αριθμό ώριμων περιουσιακών στοιχείων που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν.
- Υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση ώριμων περιουσιακών στοιχείων στο Νότιο Αιγαίο (Ρόδος) και την Αττική και περίπου το 35% αυτών μπορεί να αξιοποιηθεί τα επόμενα 2-3 χρόνια. Υπάρχει γη με χρήσεις που δεν έχουν ακόμη καθοριστεί ή υπαγορευτεί από την αγορά.
- Οι ομοειδείς εταιρείες στην Ευρώπη έχουν παρόμοιες οργανωτικές δομές με την ΕΤΑΔ, αλλά προσφέρουν **ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών** που εκτείνεται και σε συμβουλευτικές υπηρεσίες προς την κυβέρνηση όσον αφορά στη διαχείριση εγκαταστάσεων, τη βελτιστοποίηση χώρων και την ενεργειακή απόδοση των κτηρίων. Σε ό,τι αφορά την κερδοφορία (EBITDA & EBIT), οι περισσότερες ομοειδείς εταιρείες, υπερισχύουν της ΕΤΑΔ.
- Η ΕΤΑΔ ακολουθεί ένα υβριδικό «in house μοντέλο», σύμφωνα με το οποίο οι περισσότερες υπηρεσίες ωρίμανσης ακινήτων (νομικές/τεχνικές) παρέχονται εσωτερικά και οι υπηρεσίες εμπορευματοποίησης ανατίθενται εξωτερικά. **Εξοικονόμηση κόστους θα μπορούσε να επιτευχθεί εάν περισσότερες τέτοιες υπηρεσίες ανατίθενται απευθείας σε περιφερειακούς εμπειρογνώμονες και η αποδοτικότητα θα βελτιωνόταν.**
  - Η ΕΤΑΔ λειτουργεί με χαμηλότερα EBITDA και περιθώρια κέρδους από παρόμοιες δημόσιες επιχειρήσεις στην Ευρώπη, προσφέροντας περιορισμένο φάσμα υπηρεσιών.
  - Η ΕΤΑΔ λειτουργεί με χαμηλότερα EBITDA και περιθώρια κέρδους από τις Ελληνικές εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, με πιο περίπλοκο χαρτοφυλάκιο διαχείρισης.

## 4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου

- Αποτίμηση περιουσιακών στοιχείων ως πρώτο βήμα για το ξεκαθάρισμα του χαρτοφυλακίου της ΕΤΑΔ.
- Αναδιάρθρωση και εταιρική ενοποίηση προκειμένου να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι υπάρχοντες πόροι και να αυξηθεί η αποδοτικότητα:
  - Αποδέσμευση από μη κερδοφόρα περιουσιακά στοιχεία / επιχειρηματικές δραστηριότητες.
  - Αύξηση αποδοτικότητας μέσω εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) / ελαχιστοποίηση κόστους.
  - Δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και αξιόπιστης βάσης δεδομένων περιουσιακών στοιχείων.
  - Επιτάχυνση του κύκλου ωρίμανσης και ανάπτυξης.
  - Μεγιστοποίηση των αποδόσεων από την ανάπτυξη της ακίνητης περιουσίας μέσω αναθεώρησης υφιστάμενων μισθώσεων.
- Ψηφιακός μετασχηματισμός.
- Επέκταση σε νέες υπηρεσίες μέσω ανάθεσης σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) και σταδιακή οικοδόμηση εσωτερικής τεχνογνωσίας για την ανάπτυξη συμβουλευτικών υπηρεσιών προς την κυβέρνηση σχετικά με τη διαχείριση εγκαταστάσεων, τη βελτιστοποίηση χώρων και την ενεργειακή απόδοση των κτηρίων.

### Κύριοι στόχοι ESG

1. Βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος σε Επιχειρηματικές Μονάδες που διαχειρίζεται η ΕΤΑΔ.
2. Ανάπτυξη στρατηγικής βιωσιμότητας για το χαρτοφυλάκιο της ΕΤΑΔ.
3. Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις.

# Επισκόπηση ομοειδών Ευρωπαϊκών εταιρειών (peers)

Χώρα	Ελλάδα	Ολλανδία	Φιλανδία	Σουηδία	Σουηδία	Ιταλία	Γερμανία	Αυστρία	Γαλλία	Ηνωμένο Βασίλειο
Πόλη	Αθήνα	Χάγη	Ελσίνκι	Στοκχόλμη	Στοκχόλμη	Ρώμη	Βόννη	Βιέννη	Παρίσι	Λονδίνο
Ιδιοκτησία	Δημόσια	Δημόσια	Δημόσια	Δημόσια	Δημόσια	Δημόσια	Δημόσια	Ημί - Δημόσια	Δημόσια	Δημόσια
Αξία Χαρτοφυλ. (€)	1δισ. <sup>1</sup>	n/a	4,1 δισ.	16,3 δισ.	1,7 δισ.	60 δισ.	19 δισ.	14 δισ.	66 δισ.	10 δισ.
Αρ. ακινήτων	25.738 <sup>2</sup>	n/a	8.900	170	2.300	42.594	3.800	2.003	221.500	n/a
ΑυΜ* (εκ. τμ)	444 <sup>1</sup>	11,7	6,0	2,3	1,6	n/a	n/a	7,3	97	1,5
Μέση αξία ακινήτου (€)	373 χιλ. <sup>2</sup>	n/a	460 χιλ.	95,8 εκ.	739 χιλ.	1,5 εκ.	5,0 εκ.	6,9 εκ.	n/a	n/a
Έσοδο ενοικίου (€)	25,2 εκ.	n/a	645 εκ.	691 εκ.	257 εκ.	n/a	4 δισ.	1.186 εκ.	n/a	607 εκ.
Περιθώριο EBITDA(%)	-2,8% <sup>3</sup>	n/a	45	71	57	n/a	n/a	62	n/a	76
Περιθώριο EBIT (%)	-7% <sup>3</sup>	n/a	6	70	35	n/a	n/a	61	n/a	75
Τύποι ακινήτων	Γη, Logistics, Πάρκινγκ, Οικόπεδα Ξενοδοχεία, Γραφεία, Λιανικής, Κατοικίες, Παραλίες, Ενέργεια, Βιομηχανία, Εστιατόρια	Άμυνα, Δικαστήρια, Λιμάνια, Ειδικά ακίνητα, Παραλίες, Γη, Γραφεία	Γραφεία, Ειδικό χώροι	Λιανικής, Γραφεία	Πολιτιστικά, Ιστορικά, Δημόσια γη, Δασική έκταση	Κυβερνητικά κτήρια, Πολιτιστική Κληρονομιά, Γη, Γραφεία	Κατοικίες, Βιομηχανίες, Αγροτικά ακίνητα/γη	Εκπαιδευτήρια, Κτήρια, Κατοικίες, Γραφεία	Άμυνα, Εφορίες, Ειδικά ακίνητα, Πανεπιστήμια, Γραφεία	Κατοικίες, Γραφεία, Λιανικής, Πάρκα αναψυχής, Ενέργεια

1: Αναφέρεται περίπου στο 10% των συνολικών μητρώων (εκμεταλλεύσιμα περιουσιακά στοιχεία, 2: Σύνολο μητρώων ιδιοκτησίας με συντεταγμένες, 3: Προσαρμοσμένα στοιχεία 2020  
 ΑυΜ\*: Ακίνητα υπό Διαχείριση / Assets under Management



# Επισκόπηση ομοειδών εταιρειών στην Ελλάδα – Επενδυτικές εταιρείες ακινήτων (REIC)



<b>Αξία Χαρτοφυλ. (€)</b>	1 δισ	2 δισ	377 εκ	301 εκ	106 εκ	94 εκ	81 εκ	82 εκ
<b>Αρ. ακινήτων</b>	2.676	359	42	461	29	34	30	9
<b>ΑυΜ (εκ. τμ)</b>	444	1,2	0,45	0,22	0,12	0,04	0,08	0,06
<b>2020 Ετήσια Μισθώματα (εκ €)</b>	25,2	133,9	13,9	13,1	3,7	7,6 <sup>2</sup>	3,5	4,9
<b>Προσωπικό</b>	461 <sup>2</sup>	426 <sup>2</sup>	19	17	6	6	7	2
<b>Πωλήσεις</b>	36,9	134	13	13	4	8	3	4
<b>Ζητούμενες αποδόσεις/yields (%)</b>	n/a	n/a	Ελλάδα: 4-10,62 Βουλγαρία: 9,3	Λιανική: 6-9 Γραφεία: 6-8,5 Μικτής χρήσης: 7,25-8,25 Logistics: 8-9,25 Πρατήρια καυσίμων: 7-10,25 Πάρκινγκ: 8,75	n/a	4,7-9	Λιανική: 6,4 Βιομηχανικά: 6,6 Ξενοδοχεία: 4,1 Γραφεία: 2 Λοιπά: 0,5	Λιανική: 6,25-7,5 Γραφεία: 7,5-7,75
<b>2020 Προσαρμοσμένο περιθώριο EBITDA (%)</b>	-2,8%	71	38	58	72	93	Ζημιές	59
<b>2020 Προσαρμοσμένο περιθώριο EBT (%)</b>	13,9%	49	Ζημιές	26	59	88	Ζημιές	62
<b>Τύποι ακινήτων</b>	Οικόπεδα, Logistics, Πάρκινγκ, Γη, Ξενοδοχεία, Γραφεία, Λιανικής, Κατοικίες, Παραλίες, Ενέργεια, Βιομηχανία, Εστιατόρια	Λιανικής, Γραφεία	Γραφεία, Κατοικίες, Τουριστικά κτήρια, Εμπορικά κέντρα Βιομηχανικά	Γραφεία, Λιανικής-αγορές, Πρατήρια καυσίμων, Πάρκινγκ	Εμπορικά	Κατοικίες, Γραφεία Supermarket Λιανικής Τραπεζικές περιοχές	Λιανικής, Βιομηχανικά, Ξενοδοχεία, Γραφεία, Κατοικίες	Γραφεία, Λιανικής, Μικτής χρήσης

# Συγκριτική αξιολόγηση με εγχώριες και Ευρωπαϊκές εταιρείες (peers)

Σύγκριση της ΕΤΑΔ με παρόμοιες κρατικές εταιρείες στην Ευρώπη:

- Η ΕΤΑΔ λειτουργεί με χαμηλότερα EBITDA και περιθώρια κερδοφορίας
- Η ΕΤΑΔ προσφέρει ένα πιο περιορισμένο φάσμα υπηρεσιών εστιάζοντας στους τομείς της διαχείρισης ακινήτων και της εκμετάλλευσης του χαρτοφυλακίου της χωρίς γενικές υπηρεσίες διαχείρισης εγκαταστάσεων σε τρίτους (ιδιώτες ή δημοσίου)
- Οι πρόσδοι από ενοίκια θα μπορούσαν να βελτιωθούν

Σύγκριση ΕΤΑΔ με ελληνικές εταιρείες του ιδιωτικού τομέα:

- Η ΕΤΑΔ λειτουργεί με χαμηλότερα EBITDA και περιθώρια κερδοφορίας
- Η ΕΤΑΔ διαχειρίζεται πιο περίπλοκο χαρτοφυλάκιο με τεχνικά και νομικά ζητήματα ωρίμανσης

	ΕΤΑΔ	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ (PEERS) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ (REIT PEERS) ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	Κρατική	Κρατικές	Ιδιωτικές
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	Ανώνυμη Εταιρεία εποπτευόμενη από το ελληνικό κράτος με ΔΣ και <b>αυτόνομη</b> λήψη αποφάσεων.	<b>Αυτόνομες και μη αυτόνομες</b> οντότητες. Ορισμένες λαμβάνουν άμεση χρηματοδότηση από το κράτος και επιστρέφουν τις προσόδους από τα ακίνητα.	Ανώνυμες εταιρείες με <b>αυτόνομη</b> διαδικασία λήψης αποφάσεων.
ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλος αριθμός μητρώων που δεν μεταφράζεται σε εξίσου μεγάλο αριθμό ιδιοκτησιών προς εκμετάλλευση</li> <li>• Τεχνικά ζητήματα με πολλές από αυτές</li> <li>• Μεγάλη έκταση με απροσδιόριστες χρήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στις περισσότερες περιπτώσεις τα μητρώα είναι πραγματικές ιδιοκτησίες</li> <li>• Δεν υπάρχουν πολλά τεχνικά ζητήματα, αλλά το μεγαλύτερο μέρος του χαρτοφυλακίου είναι υπό κυβερνητική χρήση</li> <li>• Ακίνητα ειδικής χρήσης (εκπαίδευση, άμυνα, πολιτιστικά), κυβερνητικά κτήρια, γραφεία, κατοικίες, γη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10-460 αριθμός ακινήτων</li> <li>• Χωρίς τεχνικά ζητήματα</li> <li>• Προσοδοφόρα στην πλειοψηφία τους</li> <li>• Γραφεία, Τουριστικά, Εμπορικά κέντρα, Βιομηχανικά και μερικά κτήρια κατοικιών</li> </ul>
ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαμόρφωση στρατηγικής</li> <li>• Πωλήσεις/ενοίκια ακινήτων</li> <li>• Διαχείριση ακινήτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαμόρφωση στρατηγικής</li> <li>• Υπηρεσίες συντήρησης σε κυβερνητικά κτήρια</li> <li>• Υπηρεσίες βελτιστοποίησης χώρων</li> <li>• Πωλήσεις/ενοίκια ακινήτων</li> <li>• Επανεκτίμηση ενεργειακή δημόσιου κτηρίου και αντισεισμική</li> <li>• Διαχείριση ακινήτων</li> <li>• Πώληση κρατικού εξοπλισμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαμόρφωση στρατηγικής</li> <li>• Διαχείριση εγκατάστασης</li> <li>• Πωλήσεις/ενοίκια ακινήτων</li> <li>• Διαχείριση ακινήτων</li> <li>• Πρωτοβουλίες ESG</li> </ul>
ΑΠΟΔΟΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσαρμοσμένο EBITDA (2020) -2,8%</li> <li>• Προσαρμοσμένο EBIT (2020) -7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBITDA 45%-76%</li> <li>• EBIT 6%-75%</li> <li>• Αριθμός συμβάσεων, εξοικονόμηση ενέργειας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBITDA 38%-93%</li> <li>• EBT 26% -88%</li> <li>• Ζητούμενη απόδοση /Yield 5%-10,25%</li> </ul>

# ΕΥΔΑΠ: ένα ανθεκτικό δίκτυο που παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ύδρευσης & αποχέτευσης

1 Επιχειρησιακοί τομείς	2 Προκλήσεις & Ευκαιρίες	4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου
<ol style="list-style-type: none"><li>Υπηρεσίες ύδρευσης: 67% των εσόδων</li><li>Υπηρεσίες αποχέτευσης: 32% των εσόδων</li><li>Ενέργεια: 1% των εσόδων</li><li>Δραστηριότητες της θυγατρικής ΕΥΔΑΠ ΝΗΣΩΝ ΑΕ: 0,02% των εσόδων</li></ol>	<p><b>Εξωτερικές</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Ευμετάβλητο ρυθμιστικό περιβάλλον</li><li><input type="checkbox"/> Κλιματική αλλαγή</li><li><input type="checkbox"/> Πανδημία Covid-19 (καθυστερήσεις στη λειτουργία και υλοποίηση επενδύσεων)</li></ul> <p><b>Εσωτερικές</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Γήρανση περιουσιακών στοιχείων και υποδομών</li><li><input type="checkbox"/> Γήρανση συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών</li><li><input type="checkbox"/> Μη ευέλικτες διαδικασίες προμηθειών</li><li><input type="checkbox"/> Μη ευέλικτο πλαίσιο διαχείρισης προσωπικού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Αντιμετώπιση της γήρανσης των υποδομών με επιτάχυνση των επενδυτικών σχεδίων.</li><li><input type="checkbox"/> Αναβάθμιση και κατασκευή ανθεκτικών δικτύων μέσω παρεμβάσεων όπως η εισαγωγή έξυπνων μετρητών και άλλων τεχνολογιών που θα παρέχουν βελτιωμένες υπηρεσίες, καλύτερη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και περιορισμό των απωλειών ύδατος.</li><li><input type="checkbox"/> Ενεργή επιδίωξη επίτευξης περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και ουδετερότητα όσον αφορά στις εκπομπές άνθρακα μέσω επενδύσεων σε τεχνολογίες όπως ΑΠΕ, δέσμευση άνθρακα κ.λπ. και θέσπιση μοντέλων και στόχων προστασίας του περιβάλλοντος.</li><li><input type="checkbox"/> Εξασφάλιση υψηλής ποιότητας πόσιμου νερού και εκστρατεία για την εξασφάλιση αυτού.</li><li><input type="checkbox"/> Επαναπροσδιορισμός στρατηγικής διαχείρισης ληξιπρόθεσμων απαιτήσεων μέσω υιοθέτησης σύγχρονων ευέλικτων μοντέλων και εργαλείων είσπραξης.</li><li><input type="checkbox"/> Οργανωτική μεταρρύθμιση και αναβάθμιση των επιχειρησιακών τομέων.</li><li><input type="checkbox"/> Βελτίωση εμπειρίας πελάτη με την εισαγωγή ηλεκτρονικής έκδοσης λογαριασμών (e-billing).</li></ul>
<p>3</p> <p>Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης*</p>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Επιτάχυνση υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων</b> για την αντιμετώπιση της γήρανσης των υποδομών: 2 στις 3 εταιρείες από το εξεταζόμενο δείγμα παρουσιάζουν αυξημένη τάση επένδυσης στα περιουσιακά τους στοιχεία.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Εκσυγχρονισμός δικτύων</b> μέσω παρεμβάσεων όπως η εισαγωγή έξυπνων μετρητών και άλλων τεχνολογιών που θα επιτρέψουν βελτιωμένες υπηρεσίες, βέλτιστη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και περιορισμός των απωλειών.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Ενεργή επιδίωξη επίτευξης περιβαλλοντικής βιωσιμότητας</b> και ουδετερότητα όσον αφορά στις εκπομπές άνθρακα μέσω επενδύσεων σε τεχνολογίες όπως ΑΠΕ, δέσμευση άνθρακα κ.λπ. και θέσπιση μοντέλων και στόχων διάσωσης/ διατήρησης του περιβάλλοντος.</li><li><input type="checkbox"/> Επαναπροσδιορισμός στρατηγικής διαχείρισης <b>ληξιπρόθεσμων απαιτήσεων</b> μέσω υιοθέτησης σύγχρονων ευέλικτων μοντέλων και εργαλείων είσπραξης.</li><li><input type="checkbox"/> Εξορθολογισμός <b>κεφαλαιακής διάρθρωσης</b>.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Υψηλότερα λειτουργικά κόστη ανά m3 ύδατος σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες.</b> Το μισθολογικό κόστος της ΕΥΔΑΠ ως προς το συνολικό κόστος λειτουργίας είναι υψηλότερη έναντι δύο από τις τρεις εταιρείες που εξετάστηκαν.</li><li><input type="checkbox"/> Όσον αφορά στην ικανότητα των εταιρειών (του δείγματος) να δημιουργήσουν κερδοφορία μέσω ιδίων κεφαλαίων, η <b>ΕΥΔΑΠ παρουσιάζει τη χαμηλότερη απόδοση.</b></li></ul>	<p><b>Κύριοι στόχοι ESG</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Μείωση της κατανάλωσης ενέργειας κατά 12% στα επόμενα 4 έτη.</li><li>Μείωση του μη τιμολογούμενου ύδατος στο 22% στα επόμενα 4 έτη.</li><li>Μείωση ανθρακικού αποτυπώματος - σύγκλιση με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας.</li></ol>

# ΕΥΑΘ: ένα ανθεκτικό δίκτυο που παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ύδρευσης & αποχέτευσης

## 1 Επιχειρησιακοί τομείς

1. Οικιακοί πελάτες: 69% των εσόδων
2. Δημόσιος τομέας, τοπικές αρχές, ΟΤΑ: 16% των εσόδων
3. Βιομηχανίες : 11% των εσόδων
4. Επαγγελματικοί και λοιποί πελάτες: 4% των εσόδων

## 2 Προκλήσεις και Ευκαιρίες

### Εξωτερικές

- Υψηλό κόστος λειτουργίας των εγκαταστάσεων της εταιρείας, κυρίως λόγω του σημαντικού ενεργειακού κόστους
- Επενδυτικές ευκαιρίες σε ΑΠΕ
- Εντοπισμός πηγών χρηματοδότησης από ΕΕ, εθνικές και περιφερειακές πηγές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων λύσεων

### Εσωτερικές

- Πεπαλαιωμένο & αναξιόπιστο δίκτυο – συχνές βλάβες
- Έλλειψη σύγχρονων εργαλείων και εφαρμογών σε σχέση με τη διαχείριση και τον έλεγχο των κινδύνων
- Συστήματα αυτοματισμού σχετικά με τη διαχείριση εγκαταστάσεων και δικτύων
- Ανάγκη για ενίσχυση των εσωτερικών διαδικασιών, με στόχο τη μείωση του κόστους

## 4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου

- Διασφάλιση της ορθής παράδοσης, λειτουργίας και αποδοτικότητας του νέου δικτύου της εταιρείας (2023 και μετέπειτα).
- Αντιμετώπιση της γήρανσης των υποδομών με επιτάχυνση των επενδυτικών σχεδίων.
- Αναβάθμιση και κατασκευή ανθεκτικών δικτύων μέσω παρεμβάσεων όπως η εισαγωγή έξυπνων μετρητών και άλλων τεχνολογιών που θα παρέχουν βελτιωμένες υπηρεσίες, καλύτερη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και περιορισμό των απωλειών ύδατος.
- Ενεργή επιδίωξη επίτευξης περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και ουδετερότητα όσον αφορά στις εκπομπές άνθρακα μέσω επενδύσεων σε τεχνολογίες όπως ΑΠΕ, δέσμευση άνθρακα κ.λπ. και θέσπιση μοντέλων και στόχων προστασίας του περιβάλλοντος.
- Εξασφάλιση υψηλής ποιότητας πόσιμου νερού και εκστρατεία για την εξασφάλιση αυτού.
- Επαναπροσδιορισμός στρατηγικής διαχείρισης ληξιπρόθεσμων απαιτήσεων μέσω υιοθέτησης σύγχρονων ευέλικτων μοντέλων και εργαλείων είσπραξης.
- Οργανωτική μεταρρύθμιση και αναβάθμιση των επιχειρησιακών τομέων.
- Βελτίωση εμπειρίας πελατών με την εισαγωγή ηλεκτρονικής έκδοσης λογαριασμών (e-billing).

## 3

### Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης\*

- Επιτάχυνση υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων** για την αντιμετώπιση της γήρανσης των υποδομών: 2 στις 3 εταιρείες από το εξεταζόμενο δείγμα παρουσιάζουν αυξημένη τάση επένδυσης στα περιουσιακά τους στοιχεία.
- Εκσυγχρονισμός δικτύων** μέσω παρεμβάσεων όπως η εισαγωγή έξυπνων μετρητών και άλλων τεχνολογιών που θα επιτρέψουν βελτιωμένες υπηρεσίες, βέλτιστη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και περιορισμός των απωλειών.
- Ενεργή επιδίωξη επίτευξης περιβαλλοντικής βιωσιμότητας** και ουδετερότητα όσον αφορά στις εκπομπές άνθρακα μέσω επενδύσεων σε τεχνολογίες όπως ΑΠΕ, δέσμευση άνθρακα κ.λπ. και θέσπιση μοντέλων και στόχων διάσωσης / διατήρησης του περιβάλλοντος.
- Η ΕΥΑΘ παρουσιάζει υψηλότερα λειτουργικά κόστη ανά m<sup>3</sup> ύδατος σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες.**
- Όσον αφορά στην ικανότητα των εταιρειών (του εξετασθέντος δείγματος) να δημιουργήσουν κερδοφορία μέσω ιδίων κεφαλαίων, η **ΕΥΑΘ παρουσιάζει την υψηλότερη απόδοση.**

### Κύριοι στόχοι ESG

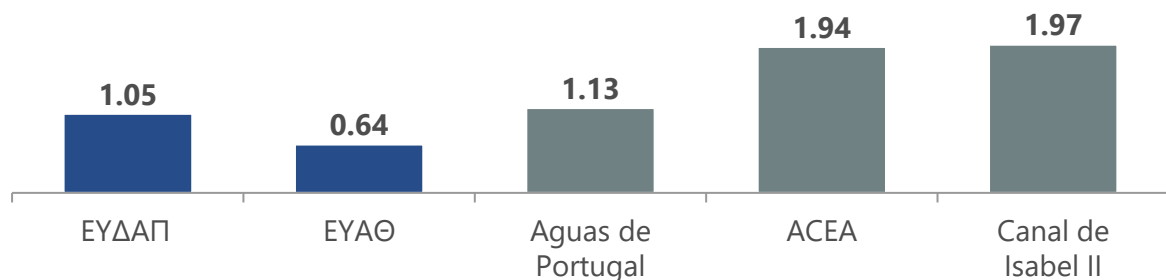
1. Μείωση του μη τιμολογούμενου ύδατος νερού κατά 50% έως το 2030.
2. Μείωση του υδατικού αποτυπώματος κατά 20% έως το 2030.
3. Μείωση του αποτυπώματος άνθρακα κατά 50% έως το 2030.



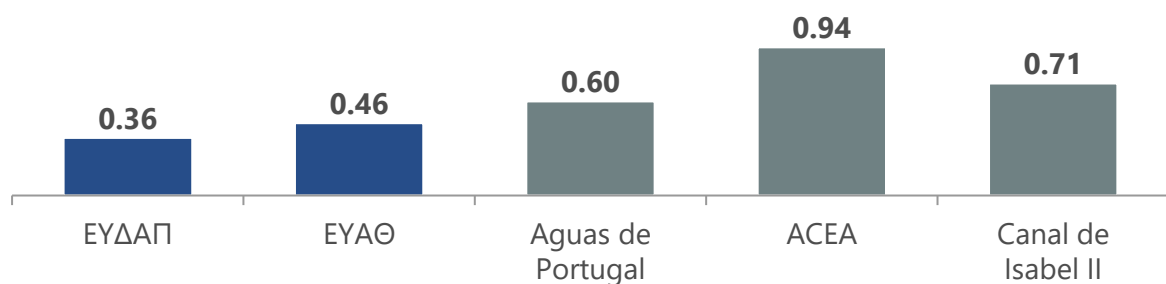
# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών – Ύδρευση & Αποχέτευση

## Μέσο έσοδο και EBIDTA ανα κ.μ. ύδατος

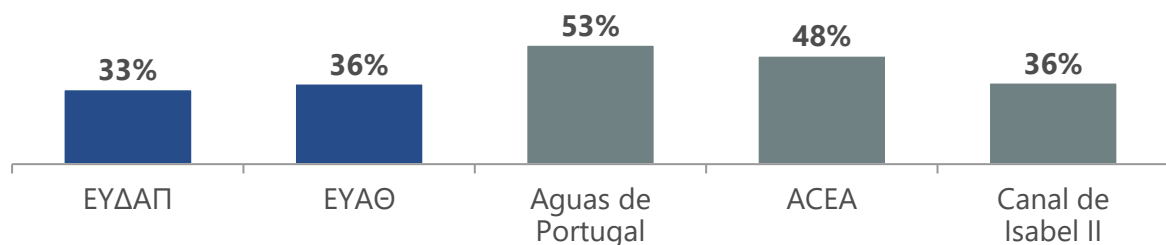
Έσοδα από δραστηριότητες Υ-Α ανά τιμολογούμενο κ.μ. ύδατος 2019 (€/ m<sup>3</sup>)



EBITDA ανά τιμολογούμενο κ.μ. ύδατος 2019 (€/ m<sup>3</sup>)

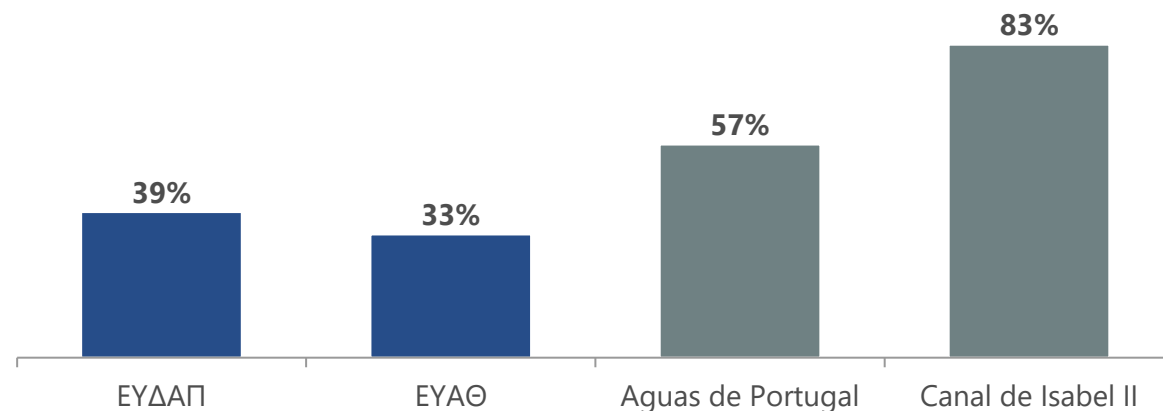


Περιθώριο EBITDA 2019 (%)

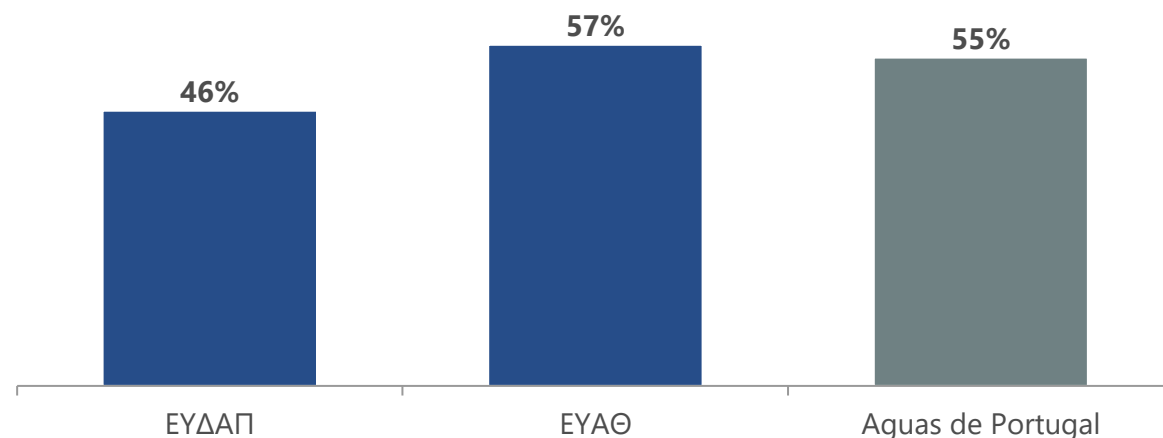


## Δείκτες επενδυτικών δαπανών

Επενδύσεις προς δείκτη αποσβέσεων 2019(%)



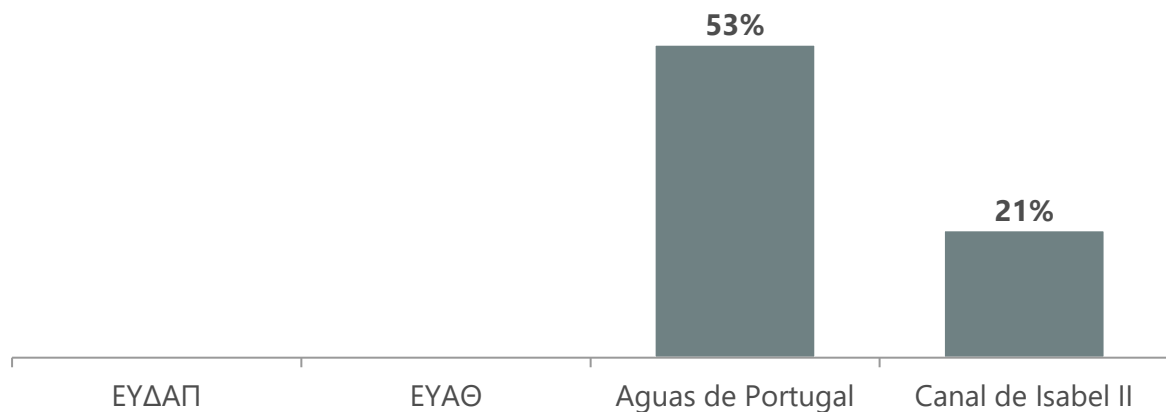
Δείκτης γήρανσης (υποδομών/ παγίων) 2019 (%)



# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών – Ύδρευση & Αποχέτευση

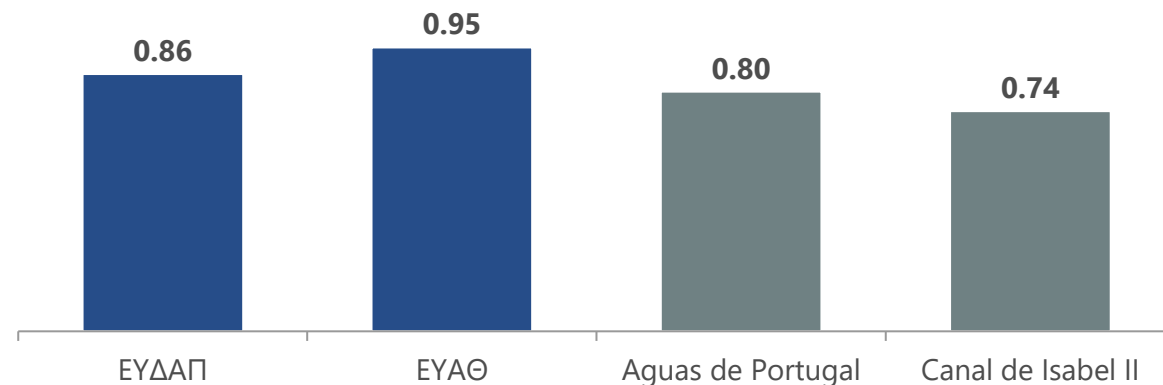
## Κεφαλαιακή Δομή

Δείκτης μόχλευσης 2019 (%)

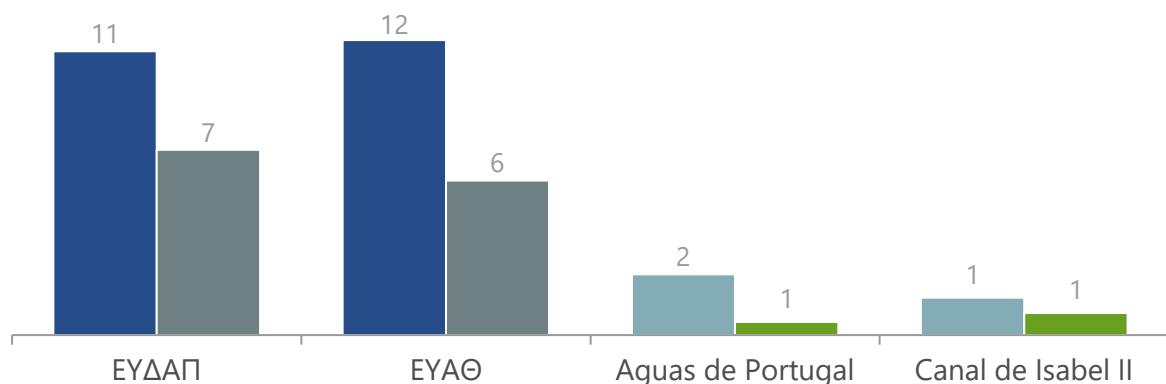


## Λειτουργικό Κόστος

Λειτουργικό κόστος 2019 (€/m<sup>3</sup>)

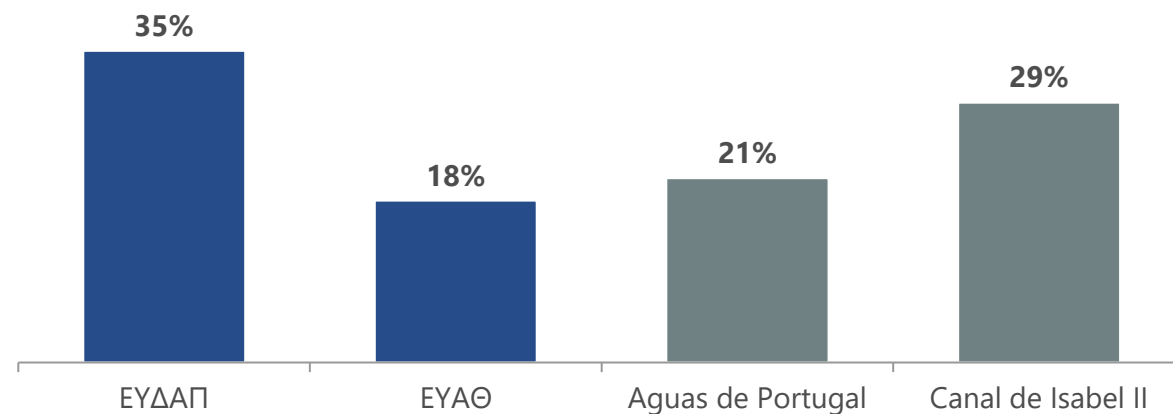


Δείκτης διαθεσίμων και μετρητών 2019 (%)



■ Δείκτης διαθεσίμων ■ Δείκτης μετρητών

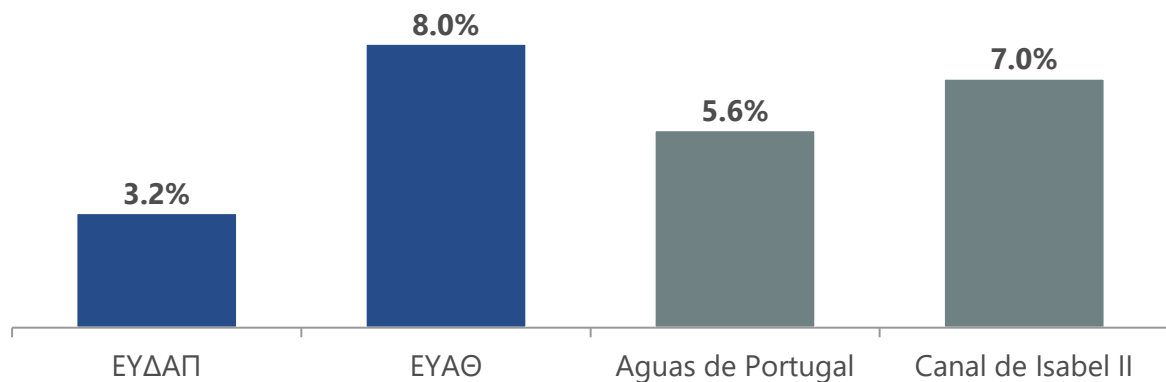
Μισθολογικό κόστος προς (συνολικό) Λειτουργικό Κόστος (ΟΡΕΧ) 2019 (%)



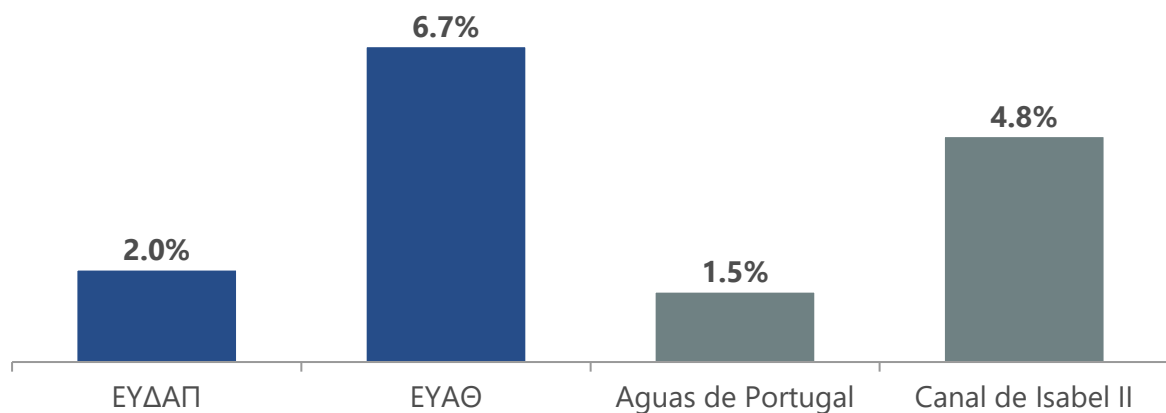
# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών – Ύδρευση & Αποχέτευση

Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE) & Περιουσιακών Στοιχείων (ROA)

Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων 2019 (%)

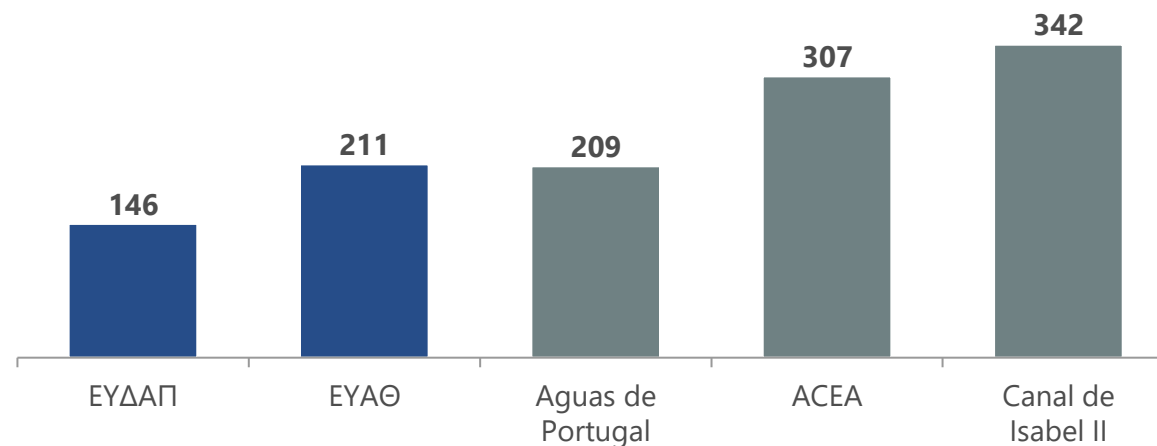


Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων 2019 (%)

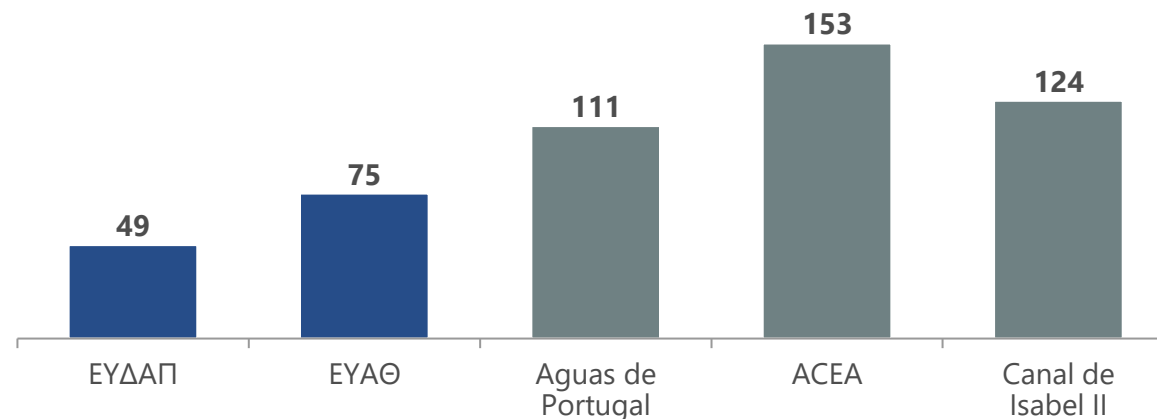


Έσοδα/ EBITDA ανά εργαζόμενο

Έσοδα ανα εργαζόμενο 2019 (€οοος)



EBITDA ανα εργαζόμενο 2019



# Συγκοινωνίες Αθηνών (όμιλος ΟΑΣΑ): ένας αποδοτικός όμιλος που προσφέρει υψηλής ποιότητας και προσβάσιμες υπηρεσίες προς όλους

1 Επιχειρησιακοί τομείς	2 Προκλήσεις και Ευκαιρίες	4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πωλήσεις κομίστρου (λιανική): 61% των εσόδων</li> <li>2. Ειδικές κατηγορίες (συμβάσεις ειδικών κατηγοριών δικαιούχων): 39% των εσόδων</li> </ol>	<p><b>Εξωτερικές</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Αποκατάσταση εμπιστοσύνης στα ΜΜΜ μετά την πανδημία</li> <li><input type="checkbox"/> Μεγάλο διάστημα αποεπένδυσης, μείωσης συγκοινωνιακού έργου και ποιότητας εξυπηρέτησης</li> <li><input type="checkbox"/> Εισιτηριοδιαφυγή</li> <li><input type="checkbox"/> Μετάβαση στην ηλεκτροκίνηση</li> </ul> <p><b>Εσωτερικές</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ψηφιακός μετασχηματισμός</li> <li><input type="checkbox"/> Διοίκηση ανθρ. δυναμικού</li> <li><input type="checkbox"/> Διασφάλιση αποζημίωσης για οφέλη εκ των παρεχόμενων μεταφορικών υπηρεσιών</li> <li><input type="checkbox"/> Οικον. αποτελεσματικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Ένα δίκτυο – ένα brand</b> : Ενοποίηση του ομίλου ως «Συγκοινωνίες Αθηνών», ΟΣΥ – ΣΤΑΣΥ με μητρική τον ΟΑΣΑ, εσωτερική αναδιάρθρωση, οικονομίες κλίμακος.</li> <li><input type="checkbox"/> Εξορθολογισμός εσόδων από κόμιστρα, πωλήσεις από συμβάσεις δημόσιας υπηρεσίας (Συμφωνία για πλαίσιο αποζημίωσης).</li> <li><input type="checkbox"/> Ψηφιακός μετασχηματισμός– στην εξυπηρέτηση πελατών, παραγωγή του συγκοινωνιακού έργου, όπως βελτιστοποίηση λειτουργιών, μείωση κόστους, αύξηση παραγωγικότητας, βελτιστοποίηση διαδρομών, μείωση συμφόρησης, και αύξηση επιπέδων οδικής ασφάλειας.</li> <li><input type="checkbox"/> Αναβάθμιση προϊόντων κομίστρου και βελτίωση της εμπειρίας του επιβάτη. ‘Κινητικότητα ως υπηρεσία’: Πλατφόρμες για πρόσβαση, πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο, πληρωμή κομίστρου και μείωση εισιτηριοδιαφυγής.</li> <li><input type="checkbox"/> Ανάκτηση εμπιστοσύνης στις αστικές συγκοινωνίες (επιπτώσεις του Covid-19), βελτίωση ικανοποίησης και αύξηση αφοσίωσης των πελατών.</li> <li><input type="checkbox"/> Προσβάσιμο δίκτυο: Διασφάλιση προσβασιμότητας και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών για όλες τις ομάδες, ανθρώπων με αναπηρία (ορατών και μη), ηλικιωμένους κ.α.</li> <li><input type="checkbox"/> Ενίσχυση επιπέδων ασφαλείας του δικτύου για τους επιβάτες και τις υποδομές.</li> <li><input type="checkbox"/> Μετάβαση στην ηλεκτροκίνηση.</li> <li><input type="checkbox"/> Δημιουργία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.</li> </ul> <p><b>Κύριοι Στόχοι ESG</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Εκτίμηση εκπομπών CO2 &amp; οδικός χάρτης ευθυγράμμισης με την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία.</li> <li>2. Βελτίωση προσβασιμότητας στις συγκοινωνίες των Αθηνών.</li> <li>3. Ενίσχυση της διαφάνειας σε θέματα ESG.</li> </ol>
<p><b>3</b></p> <p><b>Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης*</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Τάσεις Αγοράς: Αναμένονται να επηρεάσουν τις αστικές συγκοινωνίες σε τέσσερα επίπεδα</b></li> <li><b>1. Ψηφιακός Μετασχηματισμός</b>- Νέες ευκαιρίες για εξυπηρέτηση πελατών. Σημαντικά οφέλη στην παραγωγή συγκ. έργου με βελτιστοποίηση διαδικασιών, μείωση κόστους, συμφόρησης, αύξηση παραγωγικότητας, οδικής ασφάλειας και βελτιστοποίηση διαδρομών, Ως προς τα Κόμιστρα - Mobility as a Service (MaaS): Πλατφόρμες πρόσβασης, πληροφόρησης και πληρωμής υπηρεσιών πολυτροπικών μεταφορών. Μέσα για βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, αποκατάσταση εμπιστοσύνης, διατήρηση των επιβατών, αφοσίωση. Παράγοντες της ικανοποίησης πελατών είναι πρωτίστως η συχνότητα και η αξιοπιστία και ακολουθούν η προσβασιμότητα και η ασφάλεια.</li> <li><b>2. Δημογραφικές Αλλαγές</b> – Ο αυξανόμενος μ.ό. ηλικίας του πληθυσμού εντείνει την ανάγκη για οργανωμένα και προσβάσιμα μεταφορικά συστήματα, χωρίς αποκλεισμούς.</li> <li><b>3. Αστικοποίηση - Κινητικότητα</b> – Το δίκτυο μεταφορών πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να μπορεί να υποστηρίξει αυξανόμενο αριθμό μετακινούμενων. Αύξηση χωρητικότητας και βελτίωση αποδοτικότητας (προσβασιμότητα)</li> <li><b>4. Κλιματική αλλαγή και εκπομπές αερίων</b> - Διαφοροποίηση στο μείγμα καυσίμων και βελτίωση της λειτουργικότητας, σε συνδυασμό με πολιτικές μεταφορών, ώστε να μειωθεί η κυκλοφοριακή συμφόρηση.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Συμβάσεις Δημόσιας Υπηρεσίας</b> σύμφωνα με τον Ευρ. Κανονισμό 2338/2016 (+ ΕΚ 1370/2007), περί παροχής αποκλειστικών δικαιωμάτων σε γραμμές ή δίκτυο και αποζημίωσης για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας.</li> </ul>	



# Τάσεις της αγοράς στις αστικές συγκοινωνίες

1

## Ψηφιακός Μετασχηματισμός

### 4 στάδια μετασχηματισμού:

1. Βασική χρήση, κυρίως για πληροφόρηση.
2. Προχωρημένη χρήση, καλύτερη πληροφόρηση, ανέπαφα συστήματα και τηλεματική.
3. Διαδραστική και παράλληλη χρήση συστημάτων: Επηρεάζει το μοντέλο κομίστρου και την εμπειρία του επιβάτη (λ.χ. πληρωμές ανάλογα με τη χρήση, ψυχαγωγία στη διάρκεια του ταξιδιού κτλ.) Ψηφιοποίηση στα πάγια: παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο, προληπτική συντήρηση, συσκευές IoT κτλ.
4. Πλήρως ενοποιημένες και ευφυείς μεταφορές: Υπηρεσίες με βάση τη ζήτηση, δυναμική τιμολόγηση, μεταβλητές διαδρομές, συστήματα πολυτροπικών μεταφορών, ενοποιημένα συστήματα διαχείρισης ταξιδιών. Ψηφιοποίηση στα πάγια: γνωσιακές τεχνολογίες, "ευφυή" οχήματα, γενική χρήση αυτόματων οχημάτων κ.α.

2

## Δημογραφικές Αλλαγές

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι άνω των 60 ετών αναμένεται να υπερδιπλασιαστούν και οι άνω των 80, να τριπλασιαστούν έως το 2050, σε σχέση με το 2017. Για την εξυπηρέτηση των αναγκών των μεγαλύτερων σε ηλικία επιβατών, τα μεταφορικά συστήματα θα χρειαστεί να προσαρμοστούν ως προς τις σωματικές και νοητικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μεγάλες ηλικίες.

Τα μέτρα συγκοινωνιακής πολιτικής του μέλλοντος θα απαιτήσουν ευέλικτα συστήματα κινητικότητας έτσι ώστε να είναι προσβάσιμα και χωρίς αποκλεισμούς.

Σε ένα ολοένα πυκνότερο και αυξανόμενο αριθμό πληθυσμού, οι προκλήσεις των αστικών περιοχών ως προς τις μεταφορές και την κινητικότητα, εντείνονται.

3

## Αστικοποίηση

Προβλέπεται ότι ο βαθμός αστικοποίησης θα ενισχυθεί, φθάνοντας 68% παγκοσμίως και 84 % σε ευρωπαϊκό επίπεδο ως το 2050. Στις μεγαλύτερες πόλεις τα ποσοστά ιδιοκτησίας Ι.Χ. τείνουν να είναι χαμηλότερα από τον εθνικό μέσο όρο, καθώς οι πολίτες τείνουν να προτιμούν άλλα μέσα (αστικές συγκοινωνίες, πεζή και ποδήλατα). Οι πρωτεύουσες έχουν τα χαμηλότερα ποσοστά χρήσης Ι.Χ., με τις διακυμάνσεις μεταξύ πόλεων να είναι σημαντικές, με τη Λευκωσία να είναι στο 70% και το Παρίσι στο 10%. Μέτρα για τη συμφόρηση, μόλυνση και θόρυβο βρίσκουν εφαρμογή ολοένα και περισσότερο σε μητροπολιτικές/ αστικές περιοχές προς την κατεύθυνση καλύτερου συγκοινωνιακού σχεδιασμού και της σχετικής επιδότησης, για την ικανοποίηση της αυξημένης ζήτησης. Τα δίκτυα μεταφορών πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στον αυξανόμενο αριθμό επιβατών εντός και μεταξύ αστικών κέντρων.

4

## Κλιματική αλλαγή και εκπομπές αερίων ρύπων

Για την επίτευξη κλιματικής ουδετερότητας, έως το 2050 απαιτείται μείωση των εκπομπών αερίων από τις μεταφορές κατά 90%. Περαιτέρω μέτρα απαιτούνται στις οδικές μεταφορές, που αποτελούν τον τομέα που συνεισφέρει περισσότερο. Οι οδικές μεταφορές έχουν το υψηλότερο ποσοστό ως προς το σύνολο των εκπομπών ρύπων στις μεταφορές (~71 % το 2018), πλην όμως ο ρυθμός μείωσης τους είναι μεγαλύτερος σε σχέση με τα άλλα μέσα (67 % και 63 %) για τα σενάρια «υφιστάμενα μέτρα» και «ενισχυμένα μέτρα» αντίστοιχα.

Επιτυγχάνοντας βιώσιμες μεταφορές σημαίνει προτεραιότητα στον επιβάτη, παρέχοντας πιο:

- Προσιτές
- Προσβάσιμες
- Υγιεινές, και
- Καθαρές εναλλακτικές κινητικότητας

σε σχέση με τις υφιστάμενες.

# ΕΛΤΑ: Ταχυδρομική υπηρεσία στα πρότυπα της αγοράς με καθολική προσέγγιση

## 1 Επιχειρησιακοί τομείς

1. Πάροχος καθολικής ταχυδρομικής υπηρεσίας (ΚΤΥ) στην Ελλάδα έως το 2028
2. Επιστολικό ταχυδρομείο & δέματα
3. Χρηματοοικονομικά (τραπεζικά προϊόντα, πληρωμή συντάξεων, πληρωμή λογαριασμών)
4. Ενέργεια: παροχή ηλεκτρικής ενέργειας
5. Προϊόντα λιανικής: υπηρεσίες ταχυδρομικής θυρίδας, φιλοτελικά προϊόντα κλπ.
6. Υπηρεσίες εκτελωνισμού
7. Υπηρεσίες Courier (μέσω ΕΛΤΑ Courier Α.Ε.)

## 2

## Προκλήσεις & Ευκαιρίες

### Εξωτερικό περιβάλλον

- Σημαντικές μεταβολές στον κλάδο
- Μείωση όγκου επιστολικού ταχυδρομείου (ηλεκτρονική αντικατάσταση). Εκθετική ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στη λιανική και αύξηση ανταγωνισμού
- Το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19 οδήγησε σε δυσλειτουργίες στις υπηρεσίες
- Νέο κανονιστικό πλαίσιο για την Καθολική Ταχυδρομική Υπηρεσία
- Στρατηγικές πολλαπλών καναλιών (Omni channel)
- Πολλαπλά εμπλεκόμενα μέρη

### Εσωτερικό περιβάλλον

- Πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου (συμμετείχαν 2.000 υπάλληλοι)
- Σχεδιασμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ψηφιακός μετασχηματισμός: διασφάλιση σημαντικών επενδύσεων και χρηματοδότησης
- Μοντέλο λειτουργίας υπό μετασχηματισμό
- Ανάγκη διαχείρισης αλλαγών

## 3

### Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης\*

- Μείωση όγκων επιστολικού ταχυδρομείου (ηλεκτρονική αντικατάσταση). Η ανταπόκριση των ταχυδρομικών φορέων εξαρτάται από τη δομή της εθνικής αγοράς.
- Οι περισσότεροι πάροχοι ΚΤΥ της ΕΕ έχουν ήδη εφαρμόσει μεγάλα προγράμματα μετασχηματισμού κατά την προηγούμενη δεκαετία με πρόσθετα κύματα αναδιάρθρωσης προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Ο τομέας Ταχυδρομείων και Μεταφορών & Logistics αρχίζει να ενοποιείται.
- Ψηφιοποίηση: Οι πάροχοι ΚΤΥ επενδύουν σε φυσική και ψηφιακή υποδομή, σε βασικούς επιχειρηματικούς τομείς (π.χ. παράδοση στο τελευταίο μίλι, νέος εξοπλισμός διαλογής, θερματικά θυρίδων δεμάτων κ.λπ.) και σε νέες ψηφιακές λύσεις με επίκεντρο το last mile.
- Η πανδημική κρίση COVID-19 επιταχύνει την εκρηκτική αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Η αγορά ταχυμεταφορών υφίσταται σημαντικές αλλαγές τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα.

## 4

## Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου

- Έγκαιρη υλοποίηση προγράμματος μετασχηματισμού.
- Προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στις καταναλωτικές τάσεις. Έμφαση στην παράδοση δεμάτων, αύξηση μεριδίου αγοράς. Παρακολούθηση τάσης ενοποίησης των κλάδων των Ταχυδρομείων και των Μεταφορών και των Logistics.
- Καινοτομία και ψηφιοποίηση: ψηφιακός μετασχηματισμός αιχμής.
- Αναβάθμιση υποδομής και υπηρεσιών με ψηφιακά εργαλεία και συστήματα, (π.χ. παράδοση last mile, νέος εξοπλισμός διαλογής, θερματικά θυρίδων δεμάτων κ.λπ.).
- Νέες ψηφιακές λύσεις με επίκεντρο την παράδοση last mile.
- Προώθηση επενδύσεων, δημιουργία συνεργασιών και εξαγορών για την αύξηση και επέκταση των ικανοτήτων.
- Δημιουργία συνεργειών με το start-up οικοσύστημα (νεοφυείς εταιρείες αστικών ταχυμεταφορών & logistics).

### Κύριοι στόχοι ESG

1. Βελτίωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
2. Ευημερία πελατών και πιλοτικές εφαρμογές εξοικονόμησης ενέργειας.
3. Διασφάλιση προσβασιμότητας για ΑΜΕΑ.

# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών - παραδείγματα μετασχηματισμού

## Κύριοι πυλώνες μετασχηματισμού Παρόχων ΚΤΥ

- 1 **Μεταβολές στα πρότυπα ποιότητας των υπηρεσιών ταχυδρομείου**
  - Σημαντική μείωση της συχνότητας παράδοσης (έως D+5)
  - Αντίστοιχη μείωση πόρων – προγράμματα εθελούσιας
  - Κλείσιμο καταστημάτων, αύξηση δικτύου franchise & PUDDO
  - Προσαρμογές της τιμολογιακής πολιτικής

---

- 2 **Επικέντρωση σε αναπτυσσόμενους επιχειρησιακούς τομείς: Υπηρεσίες Courier & Logistics**
  - Στρατηγικές συνεργασίες με εταιρείες e-commerce και νεοφυείς επιχειρήσεις (startups)

---

- 3 **Λειτουργικές συνέργειες αλληλογραφίας - δέματος**
  - Εν οπιοίηση δικτύων, λειτουργική εν οπιοίηση, επεν δύσεις

---

- 4 **Ad-hoc ανάπτυξη νέων (μη κύριων) προϊόντων**
  - Διαφορές ανά χώρα / εταιρεία: Χρηματοοικονομικά / ασφάλειες, πύλες πληρωμών, υπηρεσίες e-commerce

---

- ! **Χρηματοδότηση μετόχων (Δημόσιο) – αποζημίωση για υποχρεώσεις Καθολικής Υπηρεσίας**

## Πρόσφατα παραδείγματα μετασχηματισμού



### ΙΡΛΑΝΔΙΑ



- 3ο Πρόγραμμα Αν αδιάρθρωσης μέσα στα τελευταία 15 χρόνια
- 2015+: Κλείσιμο ~ 20%, των καταστημάτων -1200 FTEs
- Διαχωρισμός σε δύο επιχειρηματικές μον άδες: Επιστολικό & Δέμα, Λιανική
- Προσαρμογές της τιμολογιακής πολιτικής
- 2018: «Απόφαση της κυβέρνησης για παράταση δανειακής διευκόλυνσης», 30 εκατ. €



### ΔΑΝΙΑ



- Αλλαγή των προτύπων ποιότητας υπηρεσιών σε D+5
- Αύξηση δημόσιου Μετοχικού κεφαλαίου €50 εκατ. & €160 εκατ. για ΚΤΥ
- Μείωση προσωπικού ~ 3.500 (~40%) πλέον των ~3.000 το 2013
- Εν οπιοίηση παράδοσης στο τελευταίο μίλι (last mile) αλληλογραφίας και δέματος



### ΝΟΡΒΗΓΙΑ



- Αλλαγή στα πρότυπα ποιότητας υπηρεσιών σε D+2 το 2020
- Απελευθέρωση 2.500 FTEs (~ 20%)
- Μετασχηματισμός λειτουργικού μον τέλου

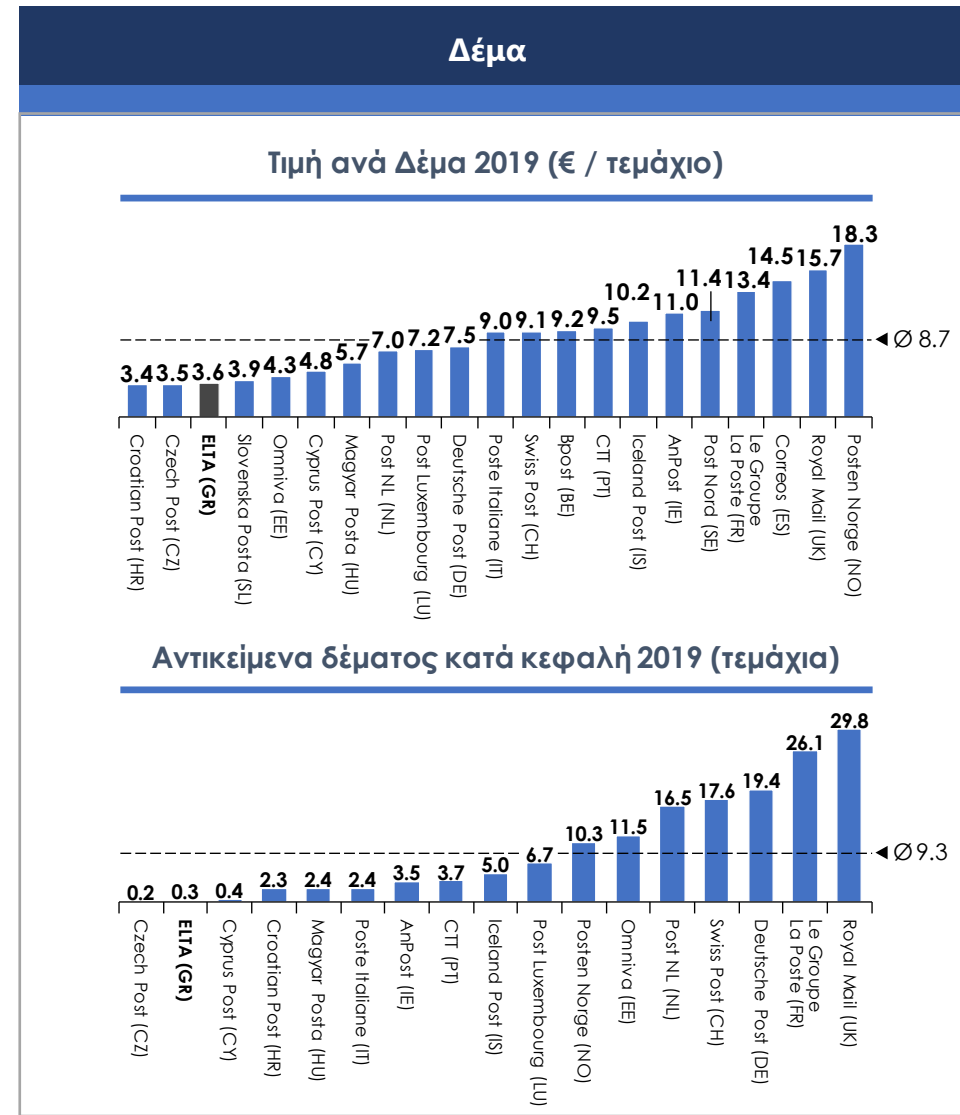
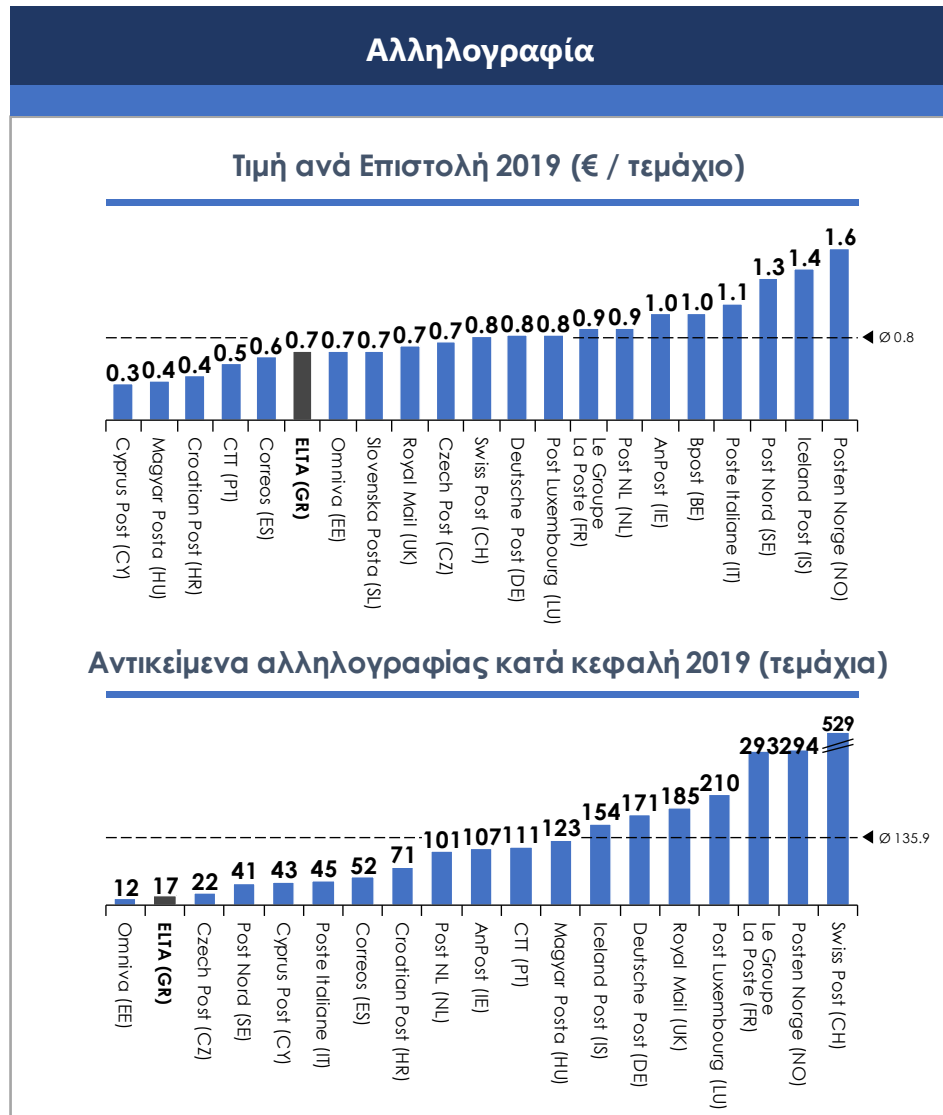


### ΓΕΡΜΑΝΙΑ



- Νέο πρόγραμμα μετασχηματισμού - Deutsche Post 2018
- €500 εκατ.: Πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου 1.750 FTEs & €100 εκατ. επεν δύσεις
- Μερική εν οπιοίηση παράδοσης στο τελευταίο μίλι (last mile) αλληλογραφίας – δέματος -

# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών

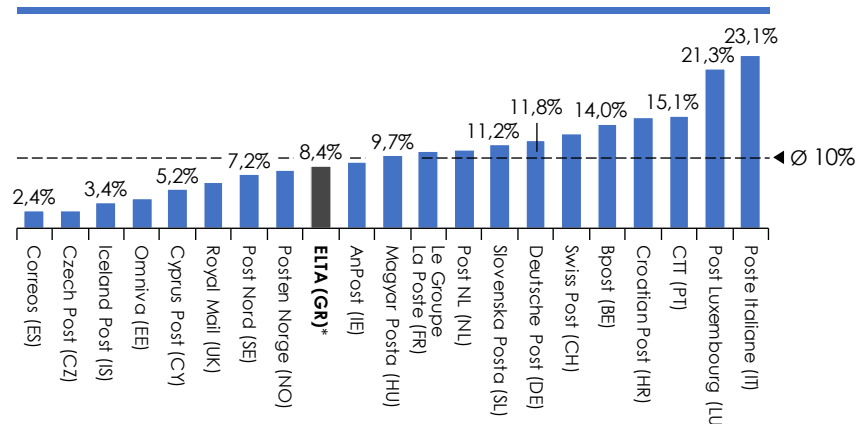




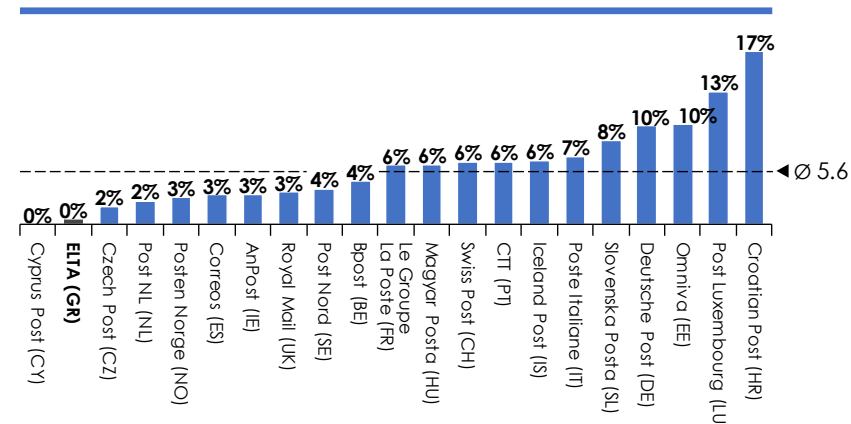
# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών

## Οικονομικά στοιχεία

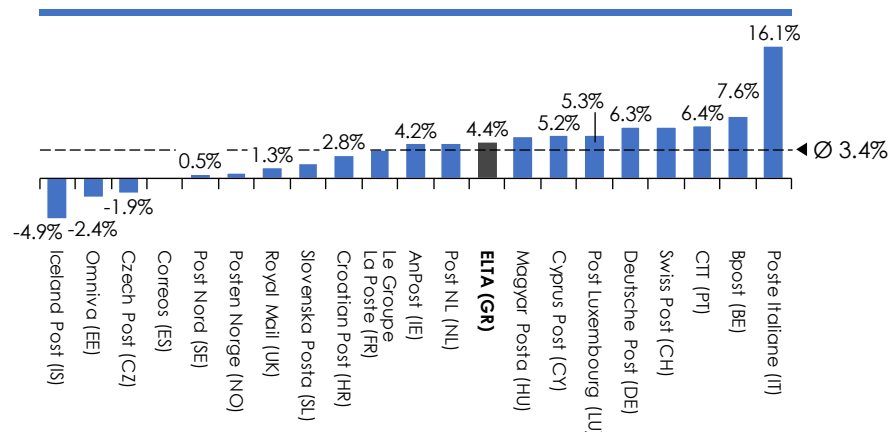
### Περιθώριο EBITDA 2019 (%)



### CapEx προς Συνολικά Έσοδα



### Περιθώριο EBIT 2019 (%)



# ΓΑΙΑΟΣΕ: ανάπτυξη στόλου και ακίνητης περιουσίας για την ενίσχυση της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διασυνδεσιμότητας



1 Επιχειρησιακοί τομείς	2 Προκλήσεις & Ευκαιρίες	4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Τροχαίο υλικό: 72%</li><li>2. Ακίνητη περιουσία: 24%</li><li>3. ΑΠΕ: 2%</li><li>4. Τόκος επί καταθέσεων και one-off συμβόλαια: 2%</li></ol>	<p><b>Εξωτερικό περιβάλλον</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❑ Εισαγωγή νέων παρόχων σιδηροδρομικών υπηρεσιών (rail operators)</li><li>❑ Βελτίωση προσφερόμενης υπηρεσίας με την υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων</li><li>❑ Στρατηγικές συμμαχίες και διαχείριση εμπλεκόμενων φορέων (εμπορευματικά κέντρα και κόμβοι)</li></ul> <p><b>Εσωτερικό περιβάλλον</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❑ Αλλαγή κουλτούρας: προσέγγιση που βασίζεται σε δεδομένα (data-driven)</li><li>❑ Ενίσχυση εκμετάλλευσης περιουσιακών στοιχείων</li><li>❑ Ενίσχυση τεχνογνωσίας στη διαχείριση τροχαίου υλικού</li><li>❑ Αποδέσμευση εταιρίας από οικονομικούς περιορισμούς</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Διαχείριση &amp; εκμετάλλευση τροχαίου υλικού: Ανακατασκευή, εκσυγχρονισμός &amp; αναβάθμιση, πώληση / διάθεση, αποσυναρμολόγηση / ανακύκλωση.</li><li>❑ Διαφοροποίηση προσφερόμενης υπηρεσίας: Διευκόλυνση νέων συμμετεχόντων στην αγορά τροχαίου υλικού, διερεύνηση ευκαιριών επέκτασης σε πελάτες εκτός Ελλάδας.</li><li>❑ Αποτίμηση περιουσιακών στοιχείων ως πρώτο βήμα για τη δέουσα επιμέλεια του χαρτοφυλακίου.</li><li>❑ Ωρίμανση και επέκταση χαρτοφυλακίου ακίνητης περιουσίας – εκμετάλλευση &amp; διαχείριση:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Μεγάλοι κεντρικοί σιδηροδρομικοί σταθμοί: Εκμετάλλευση μέσω παρεμβάσεων αστικής αναζωογόνησης κυρίως μέσω ΣΔΙΤ.</li><li>○ Επενδυτικά ακίνητα: Εκμετάλλευση ως mega επενδυτικά έργα για εμπορευματικά κέντρα ή για άλλες εμπορικές χρήσεις.</li><li>○ Άλλα ακίνητα: Αξιολόγηση και ιεράρχηση χαρτοφυλακίου, εξέταση ομαδοποίησης και βαθμού διαφοροποίησης ακινήτων, ωρίμανση (εσωτερικά ή σε συνεργασία με τρίτα μέρη).</li><li>○ Διατήρηση σιδηροδρομικής περιουσίας &amp; κληρονομιάς: Αποκατάσταση διατηρητέων κτιρίων αξιοποιώντας χρηματοδοτικά εργαλεία και συνεργασία με τις τοπικές αρχές.</li></ul></li></ul>
<p><b>3</b></p> <p>Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης*</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ <b>Αξιοποίηση υφιστάμενου τροχαίου υλικού:</b> Ανακατασκευή, εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση.</li><li>❑ <b>Μεγάλοι κεντρικοί σιδηροδρομικοί σταθμοί:</b> Αναδιαμόρφωση σιδηροδρομικών σταθμών μέσω παρεμβάσεων αστικής αναζωογόνησης ενδεχομένως και μέσω συνεργασίας ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.</li><li>❑ <b>Επενδυτικά ακίνητα:</b> Εκμετάλλευση ως mega επενδυτικά έργα για εμπορευματικά κέντρα (logistics) ή για άλλες εμπορικές χρήσεις.</li><li>❑ <b>Άλλα ακίνητα:</b> Η εκμετάλλευση θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί μεμονωμένα είτε από έμπειρα τρίτα μέρη, είτε από έμπειρο προσωπικό, είτε υπό το πρίσμα της ομαδοποίησης και αξιολόγησης, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό διαφοροποίησης, ωριμότητας και ιεράρχησης των ακινήτων.</li></ul>	<p><b>Βασικοί στόχοι ESG</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ανακύκλωση τροχαίου υλικού.</li><li>2. Δημιουργία κοινωνικής αξίας μέσω αξιοποίησης landmark ακινήτων (τοπόσημα).</li><li>3. Περιβαλλοντικές πιστοποιήσεις.</li></ol>

# Περιπτώσεις ευρωπαϊκού σιδηροδρομικού τομέα - Διαχείριση τροχαίου υλικού



## Ιταλία – TRENITALIA Rolling stock Company

### Επικέντρωση

- Σχεδιάζει να ανανεώσει το 80% του συνολικού στόλου της έως το 2023
- Συνολικό επενδυτικό σχέδιο ύψους **€6 δις** με στόχο την προμήθεια **600 νέων τρένων**
- Επενδύει κυρίως σε τρένα υψηλής ταχύτητας και ηλεκτρικά τα οποία έχουν σχεδιαστεί για να επιτυγχάνουν αποδοτικές ενεργειακές επιδόσεις
- **Χρηματοδότηση των επενδύσεων** με την έκδοση ομολόγων για το κλίμα (**Climate bonds**) που κινητοποιούν \$100 τρις στην αγορά ομολόγων για λύσεις κλιματικής αλλαγής

### Ιστορικό επενδυτικού σχεδίου ~€1,451 εκ.:

**2019**

- Μετατροπή μηχανών τρένων & αναβάθμιση 14 υπεραστικών αμαξών με ανακαίνιση των τεχνολογικών συστημάτων και εσωτερική διαρρύθμιση
- Αναβάθμιση on-board τεχνολογικών συστημάτων
- Τακτική συντήρηση (6% του επενδυτικού σχεδίου)
- Αγορά τροχαίου υλικού, ήτοι Pop and Rock trains (56% του επενδυτικού σχεδίου)



## Μονακό -SNCF Group

### Επικέντρωση

- Κάθε χρόνο, το παρωχημένο τροχαίο υλικό απομακρύνεται από τον στόλο και καταγράφονται σημαντικά ποσά για την αποσυναρμολόγηση
- Το επενδυτικό σχέδιο της SNCF είναι να αντικαταστήσει όλους τους κινητήρες νίζελ τα επόμενα χρόνια με πιο πράσινη λύση τροχαίου υλικού μειώνοντας το κόστος ενέργειας και συντήρησης εισάγοντας:
  - Υβριδικά τρένα με βιοκαύσιμα
  - Τρένο που λειτουργεί με μπαταρία
  - Διάλυμα υδρογόνου
- Η SNCF έχει στρατηγική συνεργασία με την Alstom και χρηματοδοτεί επενδύσεις μέσω έκδοσης πράσινων ομολόγων για το κλίμα (**Climate green bonds**).

### Ιστορικό συντήρησης & τροχαίου υλικού: **2019**

- Περίπου 870 τρένα αποσυναρμολογήθηκαν
- Τα ανακτηθέντα υλικά ανακυκλώθηκαν σε δοκούς, γωνιακά σίδερα, γέφυρες, καλώδια, σκυρόδεμα ή laminated σύρμα
- Το συνολικό κόστος συντήρησης που περιλαμβάνονταν στο OPEX ήταν €254 εκατ. ενώ στο CAPEX €90 εκατ.



## Ισπανία – RENFE Group

### Επικέντρωση

- Στόχος του επενδυτικού σχεδίου είναι η αγορά 31 τρένων, εκ των οποίων 26 ηλεκτρικές πολλαπλές μονάδες και 5 υβριδικά τρένα που θα μειώσουν τη μέση ηλικία του στόλου τροχαίου υλικού του Operator από τα 28 χρόνια στα 15 χρόνια (€258,0 εκατ.).
- Αγορά 211 περιφερειακών τρένων μήκους 100 ή 200 μ. (€2,445 δις.)

### Ιστορικό επενδυτικού σχεδίου:

**2019**

- Σημαντική επένδυση για την αντικατάσταση μεγάλου μέρους του υφιστάμενου στόλου Significant (€5 δις.)
- Το 65% του συνολικού επενδυτικού ποσού σχετιζόταν με την αγορά νέου τροχαίου υλικού
- **Νέα τρένα αντικατέστησαν τα υπάρχοντα:**
  - ✓ μείωση του μέσου όρου ηλικίας του τροχαίου υλικού
  - ✓ βελτίωση ενεργειακής αποδοτικότητας
  - ✓ παροχή επιπλέον χωρητικότητας
  - ✓ ενίσχυση της άνεσης των επιβατών, της πρόσβασης επιβατών με μειωμένη κινητικότητα και ειδικές θέσεις για ποδήλατα

\* Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι εταιρείες που παρουσιάζονται είναι Operators - Group of Companies

## Operators





## Πρόσφατες ενέργειες αναβάθμισης τροχαίου υλικού

- Ανάπτυξη **ψηφιακού διδύμου** τρένου σε συνεργασία με τη Stadler. Τα δεδομένα σε πραγματικό χρόνο θα βοηθήσουν στη συντήρηση του κλιματισμού, των θυρών και των τροχών εγκαίρως για την αποφυγή δυσλειτουργιών.
- Υλοποίηση του έργου «**Οπτικοποίηση της λειτουργίας τροχαίου υλικού**»: Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός IT εργαλείου στο public cloud για τον προγραμματισμό της τεχνικής συντήρησης του στόλου και την οπτικοποίηση της μελλοντικής διαθεσιμότητας τροχαίου υλικού.
- Εφαρμογή **εικονικής σύζευξης σε μηχανές εμπορευματικών τρένων**. Επί του παρόντος, πάνω από 300 μηχανές που λειτουργούν στην Ανατολική Ρωσία είναι ήδη εξοπλισμένες με συστήματα εικονικής σύζευξης και ο αριθμός αυτός έχει προγραμματιστεί να αυξηθεί σε 630 μονάδες. Η καινοτόμος μέθοδος ελέγχου αμαξοστοιχίας μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τη χωρητικότητα στις γραμμές.
- Το πρώτο **αναβαθμισμένο τρένο υψηλής ταχύτητας Alstom Avelia Pendolino ETR470** έφτασε στη Θεσσαλονίκη και μείωσε τους χρόνους διαδρομής Αθήνα προς Θεσσαλονίκη από τέσσερις σε τρεις ώρες. Οι τέσσερις υπόλοιπες μονάδες θα παραδοθούν στη Θεσσαλονίκη έως το τέλος του 2021.
- Οι περισσότερες μηχανές τρένου από τη σειρά 1700 λειτουργούσαν για σχεδόν τριάντα χρόνια. Ένας μικρός αριθμός εξακολουθεί να χρησιμοποιείται από την NS, αλλά η πλειοψηφία είναι ήδη εκτός λειτουργίας για αρκετά χρόνια. Καθώς έχει αποδειχθεί αδύνατο να βρεθούν αγοραστής, τώρα **αποσύρονται ως scrap**.
- **Πρόγραμμα ανακαίνισης** σε συνεργασία με την Caf για τερματικές καμπίνες αυτοκινήτων, νέος εσωτερικός σχεδιασμός, εγκατάσταση νέου εξοπλισμού όπως κλιματισμός. Φωτισμός, οθόνες ενδείξεων προορισμού, σύστημα Public Address, κέντρο πληροφοριών, στατικός μετατροπέας, WC.



# Renfe Alquiler vs ΓΑΙΑΟΣΕ

Η Renfe Alquiler είναι θυγατρική του ισπανικού κρατικού ομίλου Renfe και ειδικεύεται στην ενοικίαση και πώληση του τροχαίου υλικού του Ομίλου.

		
<b>Επωνυμία</b>	Renfe Alquiler	ΓΑΙΑΟΣΕ Α.Ε.
<b>Χώρα</b>	Ισπανία	Ελλάδα
<b>Ιδιοκτησία</b>	Δημόσια επιχείρηση	Δημόσια επιχείρηση
<b>Κύριες δραστηριότητες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μίσθωση τροχαίου υλικού</li> <li>• Συντήρηση τροχαίου υλικού</li> <li>• Πώληση τροχαίου υλικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μίσθωση τροχαίου υλικού (leasing)</li> <li>• Διαχείριση ακινήτων σιδηροδρόμων</li> <li>• Παραγωγή και πώληση ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές</li> </ul>
<b>Έσοδα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• €16,9 εκ. (2019)</li> <li>• 92% από μισθώσεις τροχαίου υλικού</li> <li>• Ένας βασικός πελάτης παρέχει το 47% των εσόδων από τη χρηματοδοτική μίσθωση - εταιρεία σιδηροδρόμων Comboios de Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• €19,4 εκ. (2019)</li> <li>• 71% από μισθώσεις τροχαίου υλικού</li> <li>• Ένας βασικός πελάτης παρέχει το 99% των εσόδων από τη χρηματοδοτική μίσθωση - η ΤΡΑΙΝΟΣΕ μισθώνει 1.160 οχήματα, ενώ μόνο το 1% του στόλου (4 οχήματα) μισθώνεται στην εταιρεία Rail Cargo Logistics</li> </ul>
<b>Μονάδες τροχαίου υλικού (2019)</b>	<p><b>2,368</b> μονάδες αποτελούνται από:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 98 μηχανές εμπορευματικών τρένων</li> <li>- 2,239 βαγόνια εμπορευματικών μεταφορών</li> <li>- 31 επιβατικά τρένα μεσαίων αποστάσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3,752</b> μονάδες αποτελούνται από μηχανές και μονάδες επιβατικών και εμπορευματικών μεταφορών</li> <li>• <b>Μόνο το 31%</b> (περίπου 1164 οχήματα) από το συνολικό τροχαίο υλικό <b>είναι σε χρήση</b> και μισθώνονται σε τρίτα μέρη, ενώ οι υπόλοιπες μονάδες είναι εκτός χρήσης / σε ακινησία.</li> </ul>

Πηγή:  
Ετήσιες Εκθέσεις Renfe Alquiler & ΓΑΙΑΟΣΕ

# Renfe Alquiler vs ΓΑΙΑΟΣΕ

	2019	2018	2019	2018
Αριθμός μονάδων τροχαίου υλικού	2.368	1.726	3.752	3.752
Έσοδα από μίσθωση ανά μονάδα τροχαίου υλικού (€/μονάδα)	<b>6.820 €</b>	9.357 €	<b>3.671 €</b>	3.618 €
Προσαρμοσμένο έσοδο από μίσθωση ανά μονάδα τροχαίου υλικού (€/μονάδα)	n/a	n/a	<b>11.832 €</b>	11.664 €
Περιθώριο EBITDA (%)	<b>50%</b>	57%	<b>79%</b>	78%

- Κάθε μονάδα τροχαίου υλικού της Renfe αποφέρει 86% περισσότερα έσοδα από μια μονάδα της ΓΑΙΑΟΣΕ. Αυτό θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα της μειωμένης διαθεσιμότητας στόλου της ΓΑΙΑΟΣΕ (μόνο το 31% του στόλου της).
- Υποθέτοντας ότι η Renfe εκμεταλλεύεται όλες τις διαθέσιμες μονάδες τροχαίου υλικού και ότι η ΓΑΙΑΟΣΕ χρησιμοποιεί μόνο 1,164, καθώς το υπόλοιπο τροχαίο υλικό μπορεί να είναι παρωχημένο, **τα προσαρμοσμένα έσοδα ανά τροχαίο υλικό για την ΓΑΙΑΟΣΕ εμφανίζονται μεγαλύτερα από την Renfe** (κατά 73% το 2019 και 25% το 2018 έναντι Renfe).
- Η Renfe παρουσιάζει ένα σημαντικό επενδυτικό σχέδιο σε σχέση με την αγορά νέων μονάδων τροχαίου υλικού. Η έλλειψη διαθέσιμων πληροφοριών σχετικά με το χρόνο απόκτησης τροχαίου υλικού εντός του έτους 2019 μπορεί να έχει επηρεάσει το δείκτη εσόδων από μισθώσεις ανά μονάδα τροχαίου υλικού.
- Το EBITDA της ΓΑΙΑΟΣΕ περιλαμβάνει τα έσοδα και το κόστος από το τροχαίο υλικό και τα ακίνητα. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη ότι το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της προήλθε από τη μίσθωση τροχαίου υλικού, η ΓΑΙΑΟΣΕ παρουσιάζει υψηλότερο περιθώριο EBITDA (~ 29 ποσοστιαίες μονάδες) καθώς προκύπτει ότι είχε σημαντικά χαμηλότερο λειτουργικό κόστος έναντι της Renfe.

Σημειώνεται ότι άλλοι δείκτες όπως η απόδοση απασχολούμενων κεφαλαίων, το καθαρό περιθώριο κέρδους δεν θεωρούνται συγκρίσιμοι λόγω του ότι η Renfe έχει στην ιδιοκτησία της τροχαίο υλικό και έτσι παρουσιάζονται περιουσιακά στοιχεία και αντίστοιχες αποσβέσεις στα οικονομικά της, ενώ η ΓΑΙΑΟΣΕ διαχειρίζεται τροχαίο υλικό που ανήκει στο κράτος.

Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Renfe Alquiler & ΓΑΙΑΟΣΕ

# ΟΚΑΑ: ένας αποτελεσματικός και βιώσιμος κόμβος διακίνησης και εμπορίας τροφίμων για το B2B εμπόριο και μια ελκυστική B2C αγορά

## 1 Επιχειρησιακοί Τομείς

1. Εκμίσθωση Ακινήτων: 36% των εσόδων
2. Τέλος 2% επί των πωλήσεων στις Ιχθυόσκαλες: 28% των εσόδων
3. Τέλος Ιχθυοκιβωτίων: 16% των εσόδων
4. Δικαιώματα Εισόδου στην Κεντρική Αγορά Αθηνών: 5% των εσόδων
5. Λοιπά: 15% των εσόδων

## 2 Προκλήσεις και Ευκαιρίες

### Εξωτερικές

- Ψηφιοποίηση
- Ανάγκη για Agro-logistics
- Αύξηση του ανταγωνισμού από εναλλακτικά κανάλια διανομής
- Αλλαγή στις διατροφικές συνήθειες & απαιτήσεις υγιεινής λόγω Covid-19
- Πλαίσιο λειτουργίας
- Έλλειψη διαφάνειας στο εμπόριο
- Γερασμένες υποδομές
- Υπολειτουργία της αγοράς της Πάτρας
- Διασυνδεσιμότητα
- Περιορισμένο εύρος προσφερόμενων υπηρεσιών/ προϊόντων
- Έλλειψη απαιτούμενων δεξιοτήτων & ανθρώπινου δυναμικού
- Αναβάθμιση της διαχείρισης απορριμμάτων

### Εσωτερικές

## 3

### Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης\*

### B2B: Αγορές που προσελκύουν περισσότερους εμπόρους

Προσφορά υπηρεσιών και δραστηριοτήτων εντός των εγκαταστάσεων ώστε η αγορά να λειτουργεί ως ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα και οι επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στο εμπόριο να μπορούν άμεσα να έχουν όλες τις υπηρεσίες που χρειάζονται. Ενδεικτικά, στις υπηρεσίες περιλαμβάνονται: πώληση μηχανολογικού και άλλου εξοπλισμού, σέρβις αυτοκινήτων, μίσθωση χώρων για διεξαγωγή εκδηλώσεων/ εκθέσεων για προβολή και διαφήμιση, μίσθωση γραφείων, υπηρεσίες εκπαίδευσης, κτλ.

### B2C

- Προσφορά μεγάλου εύρους προϊόντων/ υπηρεσιών ανάλογα με τις καταναλωτικές τάσεις.
- Προσφορά τελικών προϊόντων, έτοιμα προς κατανάλωση.
- Προσφορά διαφόρων υποδομών εντός της αγοράς.
- Αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων της αγοράς.
- Εστίαση στην Υγιεινή διατροφή & Υγεία ώστε να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών.
- Στόχος η ουδέτερη ή και θετική επίδραση στο περιβάλλον.
- Εστίαση στον αντίκτυπο στην κοινωνία.

## 4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου

### Ένας αποτελεσματικός κόμβος logistics για το B2B εμπόριο

- Βελτιστοποίηση παρεχόμενων υπηρεσιών και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και δραστηριοτήτων εντός των εγκαταστάσεων προκειμένου να δημιουργηθεί ένα τοπικό επιχειρηματικό οικοσύστημα.
- Ανάπτυξη ενός μοντέρνου κέντρου logistics και εξαγωγικού κέντρου για αγροτικά προϊόντα.
- Υλοποίηση επενδύσεων για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων προκειμένου να ανταγωνιστεί τα εναλλακτικά κανάλια διανομής τροφίμων.
- Χρήση της τεχνολογίας για βελτίωση των λειτουργιών της αγοράς & ποιοτική ψηφιοποίηση των υπηρεσιών (διανομή και ηλεκτρονικό εμπόριο).
- Προσέλκυση ξένων εμπόρων και αγοραστών.
- Οργάνωση βιώσιμης διαχείρισης απορριμμάτων.

### Μία ελκυστική B2C αγορά

- Προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων/ υπηρεσιών σύμφωνα με τις καταναλωτικές τάσεις.
- Διαφοροποίηση υπηρεσιών ανάγοντας την αγορά σε τουριστικό και επισιτιστικό προορισμό.
- Εστίαση στην υγιεινή διατροφή & υγεία ώστε να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών.
- Στόχος ουδέτερο ή και θετικού αντίκτυπου στο περιβάλλον στο πλαίσιο της ευαισθητοποίησης του κοινού για την κλιματική αλλαγή.
- Εστίαση στον κοινωνικό αντίκτυπο, υλοποίηση δράσεων, εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών και παροχή κινήτρων στους εμπόρους σε σχέση με τη διαχείριση τροφίμων και αποβλήτων.
- Οργανωτική αναδιάρθρωση και ψηφιακός μετασχηματισμός.

### Κύριοι Στόχοι ESG

1. Αύξηση ποσοτήτων που καταλήγουν σε κομποστοποίηση.
2. Μέτρηση όλων των ειδών απορριμμάτων ή/ και σπατάλης τροφής ανά ροή.
3. Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις.

# ΚΑΘ: ένας αποτελεσματικός και βιώσιμος κόμβος διακίνησης και εμπορίας τροφίμων για το B2B εμπόριο και μια ελκυστική B2C αγορά








1 Επιχειρησιακοί Τομείς	2 Προκλήσεις & Ευκαιρίες	4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου										
<p>A. Εκμίσθωση Ακινήτων: 66% περίπου των εσόδων</p> <p>B. Δικαιώματα Εισόδου στην Αγορά: 34% περίπου των εσόδων</p>	<table border="0"><tr><td><b>Εξωτερικές</b></td><td><b>Εσωτερικές</b></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Έλλειψη κανονιστικού πλαισίου</td><td><input type="checkbox"/> Περιορισμένη δυναμικότητα των εγκαταστάσεων</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Ανελαστικό πλαίσιο διαχείρισης προσωπικού</td><td><input type="checkbox"/> Τεχνολογική υστέρηση</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Έλλειψη διαφάνειας στο εμπόριο</td><td><input type="checkbox"/> Γερασμένες υποδομές</td></tr><tr><td></td><td><input type="checkbox"/> Ανάπτυξη και επανεκπαίδευση προσωπικού</td></tr></table>	<b>Εξωτερικές</b>	<b>Εσωτερικές</b>	<input type="checkbox"/> Έλλειψη κανονιστικού πλαισίου	<input type="checkbox"/> Περιορισμένη δυναμικότητα των εγκαταστάσεων	<input type="checkbox"/> Ανελαστικό πλαίσιο διαχείρισης προσωπικού	<input type="checkbox"/> Τεχνολογική υστέρηση	<input type="checkbox"/> Έλλειψη διαφάνειας στο εμπόριο	<input type="checkbox"/> Γερασμένες υποδομές		<input type="checkbox"/> Ανάπτυξη και επανεκπαίδευση προσωπικού	<p><b>Ένας αποτελεσματικός κόμβος logistics για το B2B εμπόριο</b> Βελτιστοποίηση παρεχόμενων υπηρεσιών και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και δραστηριοτήτων εντός των εγκαταστάσεων προκειμένου να δημιουργηθεί ένα τοπικό επιχειρηματικό οικοσύστημα.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Ανάπτυξη ενός μοντέρνου κέντρου logistics και εξαγωγικού κέντρου για αγροτικά προϊόντα.</li><li><input type="checkbox"/> Υλοποίηση επενδύσεων για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων προκειμένου να ανταγωνιστεί τα εναλλακτικά κανάλια διανομής τροφίμων.</li><li><input type="checkbox"/> Χρήση της τεχνολογίας για βελτίωση των λειτουργιών της αγοράς &amp; ποιοτική ψηφιοποίηση των υπηρεσιών (διανομή και ηλεκτρονικό εμπόριο).</li><li><input type="checkbox"/> Προσέλκυση ξένων εμπόρων και αγοραστών.</li><li><input type="checkbox"/> Οργάνωση βιώσιμης διαχείρισης απορριμμάτων.</li></ul> <p><b>Μία ελκυστική B2C αγορά</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων/ υπηρεσιών σύμφωνα με τις καταναλωτικές τάσεις.</li><li><input type="checkbox"/> Διαφοροποίηση υπηρεσιών ανάγοντας την αγορά σε τουριστικό και επισιτιστικό προορισμό.</li><li><input type="checkbox"/> Εστίαση στην υγιεινή διατροφή &amp; υγεία ώστε να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών.</li><li><input type="checkbox"/> Στόχος ουδέτερου ή και θετικού αντίκτυπου στο περιβάλλον στο πλαίσιο της ευαισθητοποίησης του κοινού για την κλιματική αλλαγή.</li><li><input type="checkbox"/> Εστίαση στον κοινωνικό αντίκτυπο, υλοποίηση δράσεων, εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών και παροχή κινήτρων στους εμπόρους σε σχέση με τη διαχείριση τροφίμων και αποβλήτων.</li><li><input type="checkbox"/> Οργανωτική αναδιάρθρωση και ψηφιακός μετασχηματισμός.</li></ul> <p><b>Κύριοι Στόχοι ESG</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Διπλασιασμός ποσοτήτων που προσφέρονται μέσω πρωτοβουλίας Social Plate.</li><li>2. Κομποστοποίηση υλικών &amp; ανακύκλωση.</li><li>3. Μείωση των εκπομπών αερίου (εξοπλισμός ψύξης και μετεγκατάσταση των κεντρικών γραφείων).</li></ol>
<b>Εξωτερικές</b>	<b>Εσωτερικές</b>											
<input type="checkbox"/> Έλλειψη κανονιστικού πλαισίου	<input type="checkbox"/> Περιορισμένη δυναμικότητα των εγκαταστάσεων											
<input type="checkbox"/> Ανελαστικό πλαίσιο διαχείρισης προσωπικού	<input type="checkbox"/> Τεχνολογική υστέρηση											
<input type="checkbox"/> Έλλειψη διαφάνειας στο εμπόριο	<input type="checkbox"/> Γερασμένες υποδομές											
	<input type="checkbox"/> Ανάπτυξη και επανεκπαίδευση προσωπικού											
<p>3</p> <p>Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης*</p>	<p><b>B2B: Αγορές που προσελκύουν περισσότερους Εμπόρους</b> Προσφορά υπηρεσιών και δραστηριοτήτων εντός των εγκαταστάσεων ώστε η αγορά να λειτουργεί ως ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα και οι επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στο εμπόριο να μπορούν άμεσα να έχουν όλες τις υπηρεσίες που χρειάζονται. Ενδεικτικά, στις υπηρεσίες περιλαμβάνονται: πώληση μηχανολογικού και άλλου εξοπλισμού, σέρβις αυτοκινούμενων, μίσθωση χώρων για διεξαγωγή εκδηλώσεων/ εκθέσεων για προβολή και διαφήμιση, μίσθωση γραφείων, υπηρεσίες εκπαίδευσης, κ.τ.λ.</p> <p><b>B2C</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Προσφορά μεγάλου εύρους προϊόντων/ υπηρεσιών ανάλογα με τις καταναλωτικές τάσεις.</li><li><input type="checkbox"/> Προσφορά τελικών προϊόντων, έτοιμα προς κατανάλωση.</li><li><input type="checkbox"/> Προσφορά διαφόρων υποδομών εντός της αγοράς.</li><li><input type="checkbox"/> Αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων της αγοράς.</li><li><input type="checkbox"/> Εστίαση στην υγιεινή διατροφή &amp; υγεία ώστε να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών.</li><li><input type="checkbox"/> Στόχος η ουδέτερη ή θετική επίδραση στο περιβάλλον.</li><li><input type="checkbox"/> Εστίαση στον αντίκτυπο στην κοινωνία.</li></ul>											



# Λειτουργική Συγκριτική Αξιολόγηση (με εταιρείες στην Ευρώπη)

## Ευρωπαϊκές Αγορές- Δείκτες

					
Ετήσια Παραγωγή (τόνοι)/ Εταιρεία	3.833	4.561	4.286	n/a	1.924
Έσοδο/ Εταιρεία	48.635	34.487	39.600	21.453	9.974
Αριθμός Επισκεπτών / Εταιρεία (ημερησίως)	38	7	n/a	n/a	16
Έσοδο/ Μέγεθος Αγοράς	32	28	51	22	12



Η **Mercabarna** (Ισπανία) είναι μία από τις βασικότερες αγορές φρέσκων τροφίμων στην Ευρώπη καθώς εξυπηρετεί πάνω από 10 εκ. καταναλωτές. Τα προϊόντα που διακινούνται μέσω της Mercabarna διανέμονται σε ολόκληρη την Ισπανία αλλά και σε άλλες χώρες παγκοσμίως. Μεταξύ των αγορών που περιλαμβάνονται στο δείγμα εμφανίζεται ως η πιο αποτελεσματική σε επίπεδο οργάνωσης και οικονομικών μεγεθών.

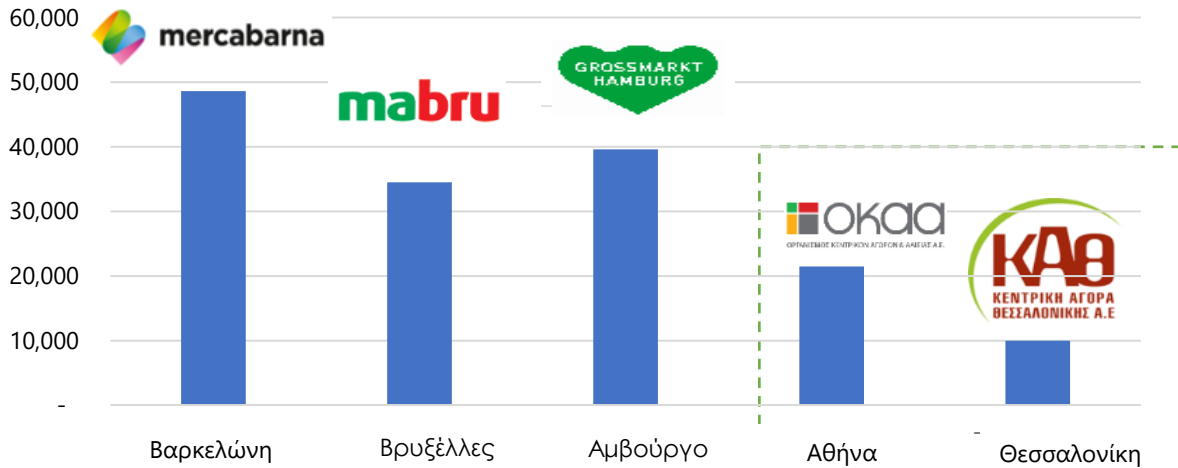
**Marché Matinal de Bruxelles (Mabru)** ή αλλιώς η πρωινή αγορά των Βρυξελλών είναι μία στεγασμένη αγορά η οποία προμηθεύει επαγγελματίες εμπόρους και χονδρεμπόρους με τοπικά και εισαγόμενα προϊόντα. Μεταξύ του δείγματος είναι η μικρότερη αγορά σε επίπεδο μεγέθους και αριθμού επισκεπτών.

Η **Grossmarkt Hamburg** (Γερμανία) είναι η μεγαλύτερη αγορά φρέσκων τροφίμων στο κέντρο της Βορείου Γερμανίας και μεταξύ των πιο ελκυστικών και σημαντικών χονδρεμπορικών αγορών στην Γερμανία και την Βόρεια Ευρώπη.

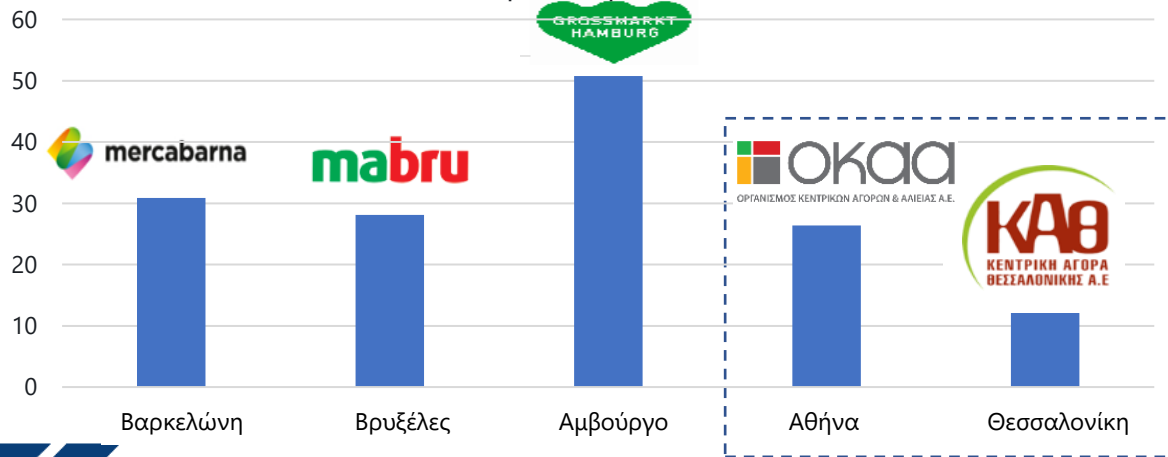
# Λειτουργική Συγκριτική Αξιολόγηση (με εταιρείες στην Ευρώπη)

## Ανάλυση δεικτών

Έσοδο (€) / Εταιρεία

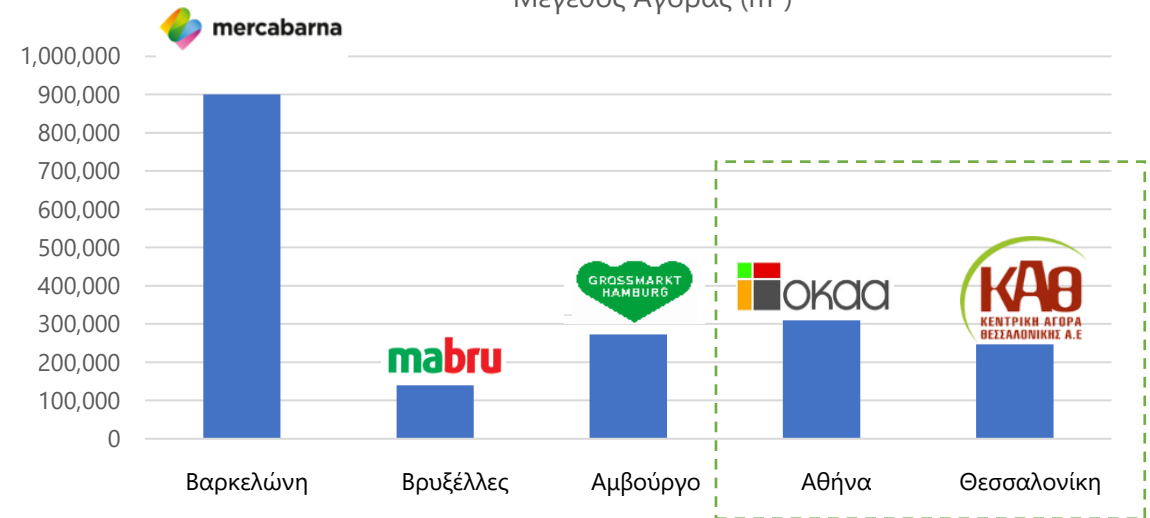


Έσοδο/Μέγεθος Αγοράς (€ εκατ.)



- Η **Mercabarna** έχει το υψηλότερο έσοδο ανά εταιρεία. Αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι προσφέρει μεγάλο εύρος συμπληρωματικών δραστηριοτήτων που παρέχονται εντός της αγοράς που περιλαμβάνει και logistics, και έτσι μπορεί να προσελκύει υψηλότερα ενοίκια. Αυτό επίσης εξηγεί γιατί η Mercabarna απασχολεί περίπου 7.500 εργαζομένους, ήτοι, περίπου 12 εργαζόμενοι ανά εταιρεία κατά μέσο όρο. 35% του εσόδου της αγοράς αφορά στις κεντρικές αγορές και 33% αφορά στις συμπληρωματικές δραστηριότητες.
- Ο **OKAA** και η **KAO** είναι στις χαμηλότερες θέσεις σε επίπεδο εσόδου ανά εταιρεία. Αυτό μπορεί να οφείλεται στα υψηλότερα ενοίκια που επικρατούν σε πόλεις όπως η Βαρκελώνη, το Αμβούργο και οι Βρυξέλλες. Ο OKAA είναι κοντά στις υπόλοιπες αγορές όσον αφορά το έσοδο ανά τ.μ. Αυτό δείχνει ότι ο OKAA κάνει μια καλή σχετικά χρήση του χώρου και ότι η αγορά προσελκύει ικανοποιητικό έσοδο. Η KAO, από την άλλη, έχει το χαμηλότερο έσοδο ανά τ.μ. και θα μπορούσε να επωφεληθεί από την αναθεώρηση του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιείται ο χώρος.

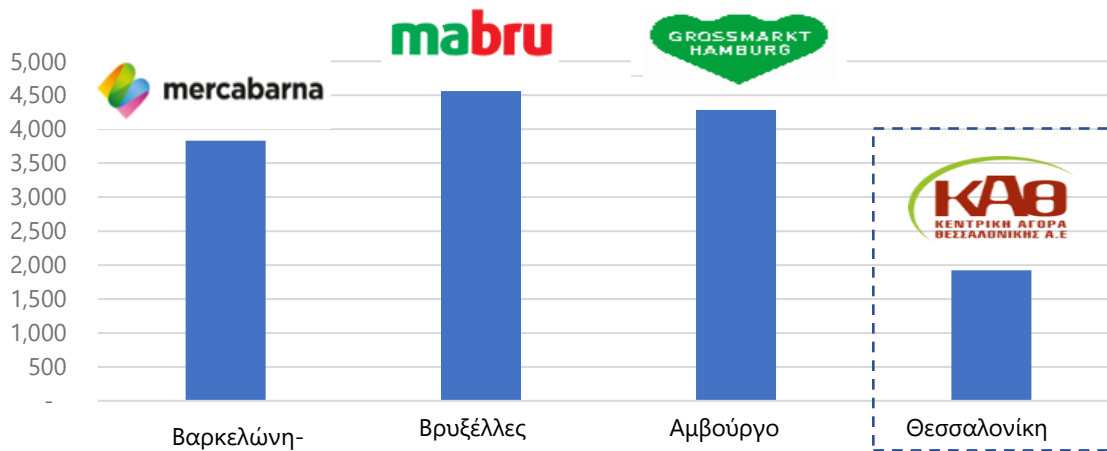
Μέγεθος Αγοράς (m<sup>2</sup>)



# Λειτουργική Συγκριτική Αξιολόγηση (με εταιρείες στην Ευρώπη)

## Ανάλυση δεικτών

Ετήσια Παραγωγή (τόνοι) / Εταιρεία






Επισκέπτες/ Εταιρεία (ημερησίως)



- Η **Mercabarna** βρίσκεται στην πρώτη θέση στον δείκτη αριθμού επισκεπτών ανά εταιρεία παρά το γεγονός ότι είναι αποκλειστικά για χονδρεμπόρους. Οι διάφορες παροχές και οι στεγασμένοι χώροι που διατίθενται στην αγορά φαίνεται να είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους η Mercabarna προσελκύει σημαντικό αριθμό επισκεπτών.
- Η ετήσια παραγωγή ανά εταιρεία στην **ΚΑΘ** ανέρχεται σε 1.924 τόνους κατά μέσο όρο ενώ περίπου 16 άτομα επισκέπτονται ημερησίως την κάθε εταιρεία στις εγκαταστάσεις της αγοράς. Οι επενδύσεις μέσω ΕΣΠΑ που προγραμματίζονται για τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων μπορούν να ενισχύσουν την ελκυστικότητα της αγοράς.
- Η **Mabru** εμφανίζεται πιο ελκυστική για τους χονδρεμπόρους δεδομένης της υψηλής ετήσιας παραγωγής ανά εταιρεία. Περίπου 10% είναι ιδιώτες. Παρά το σχετικά χαμηλό ποσοστό, η δημοτικότητά της στη λιανική έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια καθώς ο αριθμός των μεμονωμένων μικρών καταστημάτων έχει μειωθεί στις Βρυξέλλες.

# Οικονομική Συγκριτική Αξιολόγηση (στοιχεία 2018-2019)

## Χρηματοοικονομικοί δείκτες - Συγκριτική αξιολόγηση με τη Mercabarna

						
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Δείκτες κερδοφορίας</b>						
Περιθώριο EBIT (%)	37%	30%	17%	15%	36%	48%
Καθαρό περιθώριο Κέρδους (Απόδοση επί των πωλήσεων) (%)	31%	26%	15%	13%	35%	43%
<b>Δείκτες ρευστότητας</b>						
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	3,02	2,91	2,92	3,03	18,5	28,4
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων (DSO)	52	32	114	101	87	71
<b>Δείκτες αποδοτικότητας</b>						
ROA (%)	6%	5%	3,1%	2,7%	3%	4%
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (%)	27%	26%	25,2%	24,4%	10%	10%
Αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων - ROCE (%)	8%	7%	3,8%	3,3%	3%	4%
<b>Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης</b>						
Χρέος προς Ίδια Κεφάλαια	0,34	0,3	0,21	0,21	0,18	0,17

### Κερδοφορία

- Η Mercabarna αξιολογείται ως πρότυπο αγοράς, χρησιμοποιεί συνέργειες και φαίνεται να είναι ως η πιο αποδοτική. Η σύγκριση με τις ελληνικές αγορές γίνεται για να υποδείξει τη μέγιστη κερδοφορία και αποδοτικότητα που θα μπορούσε να επιτευχθεί.
- Αν και η κερδοφορία της Mercabarna φαίνεται να επιδεινώθηκε το 2019 σε σύγκριση με το 2018, αυτό οφείλεται κυρίως στις πολύ καλές επιδόσεις και την πώληση αποθήκης για 4,7 εκατ. ευρώ το 2018. Ο καθαρός κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 2%, ως αποτέλεσμα αύξησης του όγκου πωλήσεων κατά 4,2% σε σύγκριση με το 2018. Ένας άλλος παράγοντας που συνέβαλε στην αύξηση των πωλήσεων είναι η αύξηση των ξένων αγοραστών, οι οποίοι προμηθεύονται τρόφιμα απευθείας από την αγορά.
- Το περιθώριο EBIT του OKAA και ο δείκτης απόδοσης επί των πωλήσεων είναι χαμηλότερα από αυτά της Mercabarna ενώ της ΚΑΘ λόγω των υψηλών λειτουργικών εξόδων.
- Η κερδοφορία της ΚΑΘ είναι υψηλή και έχει αυξηθεί σημαντικά. Ένας από τους λόγους αυτής της αύξησης είναι ότι τα καθαρά κέρδη περιλαμβάνουν κέρδη από τη μέτρηση ενός επενδυτικού ακινήτου σε εύλογη αξία (€369.000).

### Ρευστότητα & Αποδοτικότητα

- Η ρευστότητα των ελληνικών αγορών είναι αρκετά ικανοποιητική κυρίως λόγω των υψηλών ταμειακών διαθεσίμων.
- Όσον αφορά στην αποδοτικότητα, ο OKAA και η Mercabarna βρίσκονται περίπου στο ίδιο επίπεδο, ενώ ακολουθεί η ΚΑΘ, πράγμα που σημαίνει ότι όλες οι αγορές χρησιμοποιούν τα περιουσιακά τους στοιχεία και τα κεφάλαιά τους με αποτελεσματικό τρόπο. Επομένως, τυχόν νέες επενδύσεις θα είναι ένα επιπλέον πλεονέκτημα που θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση των εσόδων τους.

### Κεφαλαιακή Διάρθρωση

- Λόγω του γεγονότος ότι οι αγορές δεν χρησιμοποιούν χρέος για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους, ο συντελεστής μόχλευσης είναι χαμηλός και καμία από αυτές δεν φαίνεται να έχει πρόβλημα φερεγγυότητας μακροπρόθεσμα.

Πηγή: Ετήσιες δημοσιευμένες Οικονομικές Καταστάσεις



# Ελληνικές Αλυκές: ένας αποτελεσματικός B2B προμηθευτής - πρότυπο εξαγωγών για επώνυμα και υψηλής ποιότητας προϊόντα

## 1 Επιχειρησιακοί Τομείς

- i. Αλάτι χύμα: 89% των εσόδων
- ii. Συσκευασμένο αλάτι: 9% των εσόδων
- iii. Πωλήσεις Αφρίνας: 1% των εσόδων
- iv. Εξαγωγές: 1% των εσόδων

## 2 Προκλήσεις & Ευκαιρίες

### Εξωτερικές

- Ανταγωνισμός τιμών από εισαγόμενο αλάτι
- Προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις ποιότητας
- Απαιτήσεις συσκευασίας για πωλήσεις χονδρικής
- Ανάγκη για βάση δεδομένων πελατών & διαδικασίες και συστήματα CRM

### Εσωτερικές

- Ανθρώπινο δυναμικό (έλλειψη προσωπικού & μη σαφώς καθορισμένοι ρόλοι και εργασίες)
- Υποεπενδύσεις σε παραγωγική δυναμικότητα και ποιότητα προϊόντος
- Διαδικασίες: εσωτερικοί έλεγχοι και δεοντολογία.

## 4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου

### Ένας αποτελεσματικός B2B τοπικός και διεθνούς εμβέλειας προμηθευτής

- Αναδιοργάνωση παραγωγής:
  - Τυποποίηση τελικού προϊόντος και συσκευασία.
  - Βελτίωση της υποδομής για την επίτευξη της βέλτιστης παραγωγής.
- Μετασχηματισμός ανθρώπινου δυναμικού: οργανόγραμμα και διαδικασίες πρόσληψης.
- Στρατηγική συλλογής πληροφοριών (market intelligence) και προστιθέμενης αξίας:
  - Αύξηση των καναλιών αγοράς και ανάπτυξη τιμολογιακής και εμπορικής πολιτικής μέσω καθετοποίησης.
  - Διερεύνηση ευκαιριών στην αγορά για υποπροϊόντα αλατιού.
  - Σχέδιο μάρκετινγκ για εξαγωγές με στόχο την ανάδειξη επώνυμων προϊόντων και την πρόσβαση στις διεθνείς αγορές.

### Μία εξαγωγική εταιρεία για προϊόν υψηλής ποιότητας - Αφρίνα

- Πιστοποίηση προϊόντων και καινοτομία σε σχέση με την Αφρίνα.
- Σχέδιο ανάπτυξης της αγοράς για τις τοπικές και διεθνείς αγορές.

### “Ελληνικό Αλάτι” πιστοποίηση και εμπορικό σήμα διεθνούς εμβέλειας

### Διερεύνηση στρατηγικής B2C, εμπορικό σήμα και επέκταση της αγοράς

### Κύριοι Στόχοι ESG

1. Προστασία της βιοποικιλότητας.
2. Απόκτηση περιβαλλοντικών πιστοποιήσεων & δέσμευση σε συγκεκριμένα KPIs.
3. «Καλή γειτονία». Συνεισφορά στις τοπικές κοινωνίες.

## 3

### Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης\*

### Παραγωγή




- Τυποποίηση/ συσκευασία τελικού προϊόντος - Καθετοποίηση
- Ευκαιρίες αγοράς για υποπροϊόντα αλατιού
- Υψηλό μερίδιο αγοράς του βιομηχανικού αλατιού - το οποίο έχει υψηλό περιθώριο κέρδους
- Διερεύνηση ευκαιριών για την διενέργεια εξαγωγών
- Τα υψηλά ταμειακά αποθέματα σε συνδυασμό με τη δυνατότητα δανεισμού μπορούν να οδηγήσουν σε συνέργειες

### Αφρίνα

- Δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο μέσω εξαγωγικών ευκαιριών
- Διεύρυνση του πελατολογίου αυξάνοντας τη διαπραγματευτική δύναμη της εταιρείας
- Μικρός αριθμός χωρών που παράγουν Fleur de Sel στην Ευρώπη

# Λειτουργική Συγκριτική Αξιολόγηση (με εταιρείες στην Ευρώπη)

- Η **Sosalt – Sale Marino di Trapani S.p.A.** (Ιταλία) είναι Ιταλική εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο του βρώσιμου επιτραπέζιου αλάτος και είναι μία από τις βασικότερες εταιρείες επεξεργασίας και εξαγωγής θαλασσινού αλατιού.
- Η **British Salt (Θυγατρική της TATA Chemicals Europe)** (Ηνωμένο Βασίλειο) είναι κορυφαίος κατασκευαστής προϊόντων αλατιού υψηλής καθαρότητας στο Ηνωμένο Βασίλειο. Με φήμη για προϊόντα υψηλής ποιότητας, άριστη εξυπηρέτηση και αξιοπιστία εφοδιασμού, η British Salt παίζει καθοριστικό ρόλο στη βιομηχανία του Ηνωμένου Βασιλείου - με εφαρμογές σε ένα ευρύ φάσμα τομέων όπως η παραγωγή τροφίμων, η επεξεργασία νερού, οι ζωοτροφές, η κλωστοϋφαντουργία, η βυρσοδεψία, η χημική βιομηχανία, ο αποχιονισμός καθώς και το επιτραπέζιο και μαγειρικό αλάτι.

Λειτουργικοί Αριθμοδείκτες (2019)				
Έσοδα ανά εργαζόμενο (σε €)	2.607.215	181.905	440.710	255.929 (υπολογίζεται με αριθ. εργαζομένων πλήρους απασχόλησης)
Μέγιστη παραγόμενη ποσότητα (σε τόνους/ στρέμμα)	N/A	12,50	N/A	9,86

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά των επιλεγμένων ευρωπαϊκών εταιρειών, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Τα έσοδα ανά εργαζόμενο (εξαιρουμένου του εποχικού προσωπικού) για την Ελληνικές Αλυκές Α.Ε. είναι 41% υψηλότερο από αυτό της Sosalt S.p.A., παρά το γεγονός ότι η εταιρεία Ελληνικές Αλυκές Α.Ε. δεν πουλάει το προϊόν της με δική του ετικέτα στη λιανική. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει καμία αναφορά στην Sosalt S.p.A για την πρόσληψη εποχικού προσωπικού για την περίοδο παραγωγής.
- Η μέγιστη ποσότητα παραγωγής ανά στρέμμα της εταιρείας Ελληνικές Αλυκές Α.Ε. είναι χαμηλότερη σε σύγκριση με αυτήν της Sosalt S.p.A. πιθανόν λόγω της συγκομιδής από τη θάλασσα, των μηχανημάτων συγκομιδής αλατιού και γενικά της διαδικασίας καθίζησης που χρησιμοποιεί η Sosalt.
- Η εταιρεία Ελληνικές Αλυκές Α.Ε. δεν πουλάει τυποποιημένο/ συσκευασμένο αλάτι με δική της ετικέτα (αγορά λιανικής) σε αντίθεση με τις άλλες εταιρείες.

# Οικονομική Συγκριτική Αξιολόγηση (με εταιρείες στην Ευρώπη)



## Χρηματοοικονομικοί Δείκτες<sup>3</sup>

### Δείκτες Κερδοφορίας

	2019 <sup>1</sup>	2019 <sup>2</sup>	2019
Κύκλος Εργασιών (σε χιλ. €)	411.940 (531.421 για το σύνολο των τμημάτων)	44.071	7.166
Περιθώριο EBITDA (%)	9,06% (5,40% για το σύνολο των τμημάτων)	20,55%	22,58%
Περιθώριο EBIT (%)	8,86% (4,81% για το σύνολο των τμημάτων)	11,26%	11,01%
Περιθώριο Κερδών μετά Φόρων (%)	2,64%	7,23%	7,61%

### Δείκτες Ρευστότητας

Αποθέματα/ Κύκλο Εργασιών (%)	1,34%	10,07%	96,1%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων (Ημέρες)	60	103	106
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Υποχρεώσεων (Ημέρες)	72	131	60
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων (Ημέρες)	6	61	469

### Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης

Αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων (%)	3,61%	4,76%	5,30%
Επενδύσεις σε κεφαλαιουχικές δαπάνες / Κύκλο εργασιών (%)	1,12%	17,3%	8,9%

<sup>1</sup> Τα περιθώριο EBITDA και EBIT υπολογίστηκαν σύμφωνα με τα στοιχεία του τμήματος Soda.

<sup>2</sup> Δημοσιευμένες Οικονομικές Καταστάσεις 31.03.2019

<sup>3</sup> Η Sosalt S.p.A. εξαιρέθηκε από τη χρηματοοικονομική συγκριτική αξιολόγηση λόγω έλλειψης διαθέσιμων οικονομικών δεδομένων

- Αν και η Ciech S.A. εμφανίζει υψηλότερα έσοδα σε σύγκριση με τη British Salt S.A. και την Ελληνικές Αλυκές Α.Ε. (εφεξής ΕΑ), η κερδοφορία της είναι χαμηλότερη από τους ανταγωνιστές της λόγω των υψηλών χρηματοοικονομικών εξόδων και της απομείωσης περιουσιακών στοιχείων. Η ΕΑ βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο κερδοφορίας με την British Salt S.A.
- Το περιθώριο EBITDA της ΕΑ είναι 2 και 13,5 μονάδες υψηλότερο από αυτό της British Salt S.A. και της Ciech S.A., αντίστοιχα.
- Όσον αφορά στο δείκτη αποθέματα προς κύκλο εργασιών η ΕΑ φαίνεται να διατηρεί υψηλό απόθεμα (δηλαδή 96% σε σχέση με τις πωλήσεις). Ο εν λόγω δείκτης των ΕΑ είναι υψηλότερος κατά 86 μονάδες σε σύγκριση με αυτόν της British Salt, ενώ η Ciech δείχνει να διατηρεί ένα ελάχιστο απόθεμα σε σχέση με τις πωλήσεις της. Πρέπει να σημειωθεί ότι η British Salt διατηρεί σε απόθεμα τελικά προϊόντα για τελική χρήση.
- Η ΕΑ και η British Salt παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερες ημέρες απαιτήσεων σε σύγκριση με την Ciech.
- Η Ciech και η ΕΑ έχουν χαμηλό δείκτη ημερών πληρωμής σε σύγκριση με την British Salt η οποία έχει διπλές ημέρες πληρωμής. Επιπλέον, η ΕΑ έχει μεγαλύτερη περίοδο είσπραξης απαιτήσεων από την περίοδο πληρωμής των υποχρεώσεων της.
- Όσον αφορά στα αποθέματα, η ΕΑ φαίνεται να έχει δυσκολία στο να μετατρέψει το απόθεμά της σε πωλήσεις, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει πρόβλημα ταμειακών ροών. Επί του παρόντος, η εταιρεία δεν έχει δανεισμό.
- Ο δείκτης Αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων (ROCE) της ΕΑ βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με τον δείκτη της British Salt, υποδεικνύοντας αποτελεσματική χρήση κεφαλαίου για τη δημιουργία εσόδων.
- Όσον αφορά στις κεφαλαιουχικές δαπάνες, η ΕΑ και η British Salt επενδύουν ~ 13% των εσόδων τους σε ενσώματα περιουσιακά στοιχεία, ενώ το ποσοστό της Ciech είναι σχεδόν 1%.

# ΔΕΘ HELEXPO: περιφερειακός προορισμός για επιχειρήσεις, πολίτες και επισκέπτες, προσφέροντας υψηλής ποιότητας συνεδριακές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες

## 1 Επιχειρησιακοί Τομείς

- i. Εκθεσιακά δρώμενα και εμπορικές εκθέσεις: 77% των εσόδων
- ii. Εκμίσθωση Ακινήτων: 10% των εσόδων
- iii. Εκμίσθωση χώρων στάθμευσης: 13% των εσόδων

## 2 Προκλήσεις & Ευκαιρίες

### Εξωτερικές

- Η πανδημία του Covid-19 οδήγησε στην παύση δραστηριότητας της εταιρείας (το 2020 και το 2021)
- Αύξηση του εγχώριου και διεθνούς ανταγωνισμού
- Υλοποίηση του έργου Ανάπλασης της ΔΕΘ

### Εσωτερικές

- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Ανάπτυξη και επανεκπαίδευση προσωπικού
- Ψηφιακός μετασχηματισμός σε όλες τις λειτουργίες
- Προγράμματα CSR: συμβολή στην αντιμετώπιση της πανδημίας Covid-19

## 4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου

- Εφαρμογή του Master Plan αστικής ανάπτυξης για τη ΔΕΘ ως περιφερειακό κόμβο για επιχειρήσεις, επισκέπτες και την τοπική κοινότητα.
- Helexpo Μαρούσι: βελτιστοποίηση της χρήσης για την ενίσχυση των εσόδων και τη διασφάλιση της βιωσιμότητας.
- Ανάπτυξη υψηλού επιπέδου συνεδριακών υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη συμμαχιών και δημιουργία clusters με φορείς ιδιωτικούς και δημόσιους.
- Επιδίωξη ανάπτυξης Συμφωνιών σε Επίπεδο Υπηρεσιών (SLA) με κυβερνητικά όργανα για τη διοργάνωση εκδηλώσεων που απαιτούν εξειδίκευση.
- Προσέλκυση εκθέσεων που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό, συγκεκριμένα στην περιοχή των Βαλκανίων.
- Ψηφιοποίηση υφιστάμενων υπηρεσιών και βελτίωση της εμπειρίας των εκθετών και των επισκεπτών.
- Μέτρηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος για τις εγκαταστάσεις και προσαρμογή στους στόχους ESG, ανάπτυξη κοινωνικών στόχων για την τοπική κοινότητα και ενσωμάτωση στρατηγικής προσβασιμότητας.

### Κύριοι Στόχοι ESG

1. Αστική ανάπτυξη της πόλης της Θεσσαλονίκης.
2. Δημιουργία πρότυπου Εκθεσιακού προορισμού.
3. Προώθηση υπεύθυνης κατανάλωσης ενέργειας & νερού.

## 3

### Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης\*

- Ενίσχυση των πρωτοβουλιών της ΔΕΘ για την προώθηση της Ελληνικής Οικονομίας, αποτελώντας κεντρικό σημείο συντονισμού δράσεων σχετικών με την Εθνική Στρατηγική Ανάπτυξης και πρωτοβουλιών του ιδιωτικού τομέα, ιδιαίτερα σε τομείς που σχετίζονται με την καινοτομία, τις ψηφιακές εφαρμογές, την αγροδιατροφή κλπ.
- Προσέλκυση εκθέσεων που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό, και ιδιαίτερα στην περιοχή των Βαλκανίων.
- Δημιουργία εσόδων από άλλες δραστηριότητες μέσω συνεργιών με άλλες εταιρείες, π.χ. για την παροχή υπηρεσιών εστίασης, υπηρεσιών που σχετίζονται με ξενοδοχεία, τουρισμό κ.λπ.
- Δημιουργία συνεργιών με κυβερνητικά όργανα για τη διοργάνωση εκδηλώσεων υψηλών απαιτήσεων.



# Λειτουργική Συγκριτική Αξιολόγηση (με εταιρείες στην Ευρώπη)

- Ο όμιλος **Leipziger Messe** (Γερμανία) είναι ένας από τους δέκα κορυφαίους ομίλους εμπορικών εκθέσεων στη Γερμανία. Ο όμιλος αποτελείται από το τμήμα συνεδρίων και πέντε θυγατρικές και λειτουργεί ως ολοκληρωμένος πάροχος υπηρεσιών. Οι θυγατρικές του προσφέρουν υπηρεσίες όπως τροφοδοσία, κατασκευή περιπτέρων, συμβουλευτικές υπηρεσίες.
- Η **International Fair Plovdiv** (Βουλγαρία) είναι ένα από τα μεγαλύτερα εκθεσιακά κέντρα στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Πραγματοποιεί σημαντικές τομεακές εκθέσεις της βουλγαρικής οικονομίας και διοργανώνει σημαντικές εμπορικές εκδηλώσεις στη Βουλγαρία.
- Η **Tüyap Fair Convention and Congress Center** (Τουρκία) είναι το σημείο συνάντησης διεθνών εμπορικών εκθέσεων στην Κωνσταντινούπολη. Εκθέτες και επισκέπτες από πολλές χώρες από όλο τον κόσμο επωφελούνται υπηρεσίες με εθνικά και διεθνή πρότυπα που υποστηρίζονται από μια καλά οργανωμένη υποδομή στο πλαίσιο περισσότερων από 50 εκθέσεων και δραστηριοτήτων.
- Το **Fiera Di Forli** (Ιταλία) είναι ένα μικρό εκθεσιακό κέντρο, το οποίο λόγω της βασικής του θέσης στο κέντρο της Ιταλίας και των συστημάτων υψηλής τεχνολογίας που διαθέτει προσελκύει ποικιλία εκθέσεων.
- Η **Expocity** (Αλβανία) είναι ένας διεθνής οργανισμός εκθέσεων και συνεδρίων που βρίσκεται στρατηγικά κατά μήκος του αυτοκινητόδρομου Τιράνων - Δυρραχίου μεταξύ του Διεθνούς Αεροδρομίου των Τιράνων και όχι μακριά από το λιμάνι του Δυρραχίου. Η εταιρεία διοργανώνει και διεξάγει διάφορες εμπορικές εκθέσεις, εκθέσεις, B2B και ειδικές εκδηλώσεις σε τοπικές και διεθνείς αγορές. Επίσης, είναι ο μοναδικός εκθεσιακός χώρος με πιστοποίηση UFI στην Αλβανία.

Εμπορικοί Δείκτες	LEIPZIGER MESSE	International Fair Plovdiv	ΤΥΨΑΠ	FIERADIFORLI	EXPACITY ALBANIA	FIERADIFORLI	HELEXPO MAROUSSI
Αριθμός Εκθέσεων ετησίως	89 (2019 - δικές της εμπορικές εκθέσεις και εκδηλώσεις επισκεπτών)	40 (13 το 2020)	51	17 (10 το 2020)	12 (2 το 2020)	30	20
Μέγιστος αριθμός εκθετών	1.400	700	1.095	200	n/a	2.077	350
Θέσεις πάρκινγκ/ εκθέτη	11	2	4,5	25	n/a	0,5	0,4

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά των επιλεγμένων εκθεσιακών κέντρων, το εκθεσιακό κέντρο της Βουλγαρίας είναι το πιο συγκρίσιμο με τη ΔΕΘ ως προς το μέγεθος, ενώ το εκθεσιακό κέντρο της Αλβανίας είναι το πιο συγκρίσιμο με αυτό της ΔΕΘ- HELEXPO στο Μαρούσι.






- Με βάση τους λειτουργικούς δείκτες που παρουσιάζονται στον πίνακα, η ΔΕΘ οργανώνει περίπου τα 2/3 των εκθέσεων σε σύγκριση με το αντίστοιχο εκθεσιακό κέντρο της Βουλγαρίας (International Fair Plovdiv).
- Το εκθεσιακό κέντρο της ΔΕΘ-HELEXPO στο Μαρούσι διοργανώνει περισσότερες εκθέσεις σε σχέση με το αντίστοιχο εκθεσιακό κέντρο της Αλβανίας (Expocity).
- Σε σύγκριση με τα δείγματα εκθεσιακών κέντρων, και τα δύο εκθεσιακά κέντρα της ΔΕΘ –HELEXPO (στη Θεσσαλονίκη και στο Μαρούσι) δεν διαθέτουν αρκετές θέσεις στάθμευσης, κάτι που αποτελεί σημαντικό παράγοντα διευκόλυνσης για τους εκθέτες και τους επισκέπτες.

# Οικονομική Συγκριτική Αξιολόγηση (στοιχεία 2019) με Γερμανική εταιρεία

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες (σε € εκ.)	LEIPZIGER MESSE	ΔΕΘ HELEXPO
	2019	2019
Κύκλος Εργασιών	99,64	13,15
Περιθώριο EBITDA (%)	<b>21%</b>	<b>5%</b>
Περιθώριο EBIT (%)	<b>-7%</b>	<b>-5%</b>
Ταμειακές εισροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες (%)	6%	4%
Εμπορικές απαιτήσεις προς Κύκλο Εργασιών (%)	<b>3%</b>	<b>35%</b>
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων (Ημέρες)	11	124
Καθαρή Θέση προς Κύκλο Εργασιών (%)	45%	6%

- Η Leipziger Messe είναι μια εταιρεία που διαθέτει εκθεσιακό χώρο και βρίσκεται σε μια μικρή πόλη της Γερμανίας (Λειψία) με 0,6 εκατομμύρια πληθυσμό.
- Το περιθώριο EBITDA της Leipziger Messe είναι 16 μονάδες υψηλότερο από αυτό της ΔΕΘ – HELEXPO.
- Τόσο η ΔΕΘ – HELEXPO όσο και η Leipziger Messe εμφανίζουν αρνητική κερδοφορία προ φόρων, γεγονός που υποδηλώνει είτε χαμηλό συσχετισμό μεταξύ κύκλου εργασιών και εξόδων είτε την ύπαρξη υψηλού ανελαστικού κόστους.
- Οι ταμειακές ροές και των δύο εταιρειών από τις λειτουργικές δραστηριότητες εμφανίζονται θετικές και ανέρχονται περίπου στο 4% -6% των πωλήσεων, υποδεικνύοντας ότι τα μικρά εκθεσιακά κέντρα μπορούν να συμβάλουν οριακά στις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες.
- Η ΔΕΘ - HELEXPO εμφανίζει σημαντικά υψηλότερο δείκτη Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων (σε ημέρες) σε σχέση με την Leipziger Messe.
- Η Leipziger Messe εμφανίζει υψηλό δείκτη Καθαρής Θέσης προς Κύκλο Εργασιών, το οποίο υποδηλώνει αποτελεσματική χρήση των ιδίων κεφαλαίων.
- Αξίζει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση της Leipziger Messe, οι μέτοχοι καλύπτουν κάθε οικονομικό κενό μέσω ετήσιας επιδότησης που καλύπτει τις ταμειακές ανάγκες. Ο κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι ο Δήμος της πόλης.

# Οικονομική Συγκριτική Αξιολόγηση (στοιχεία 2019) με Ελληνικές εταιρείες

			
(σε €)	2019	2019	2019
Κύκλος Εργασιών	13.151.442,31	8.035.591,44	1.814.679,04
Κόστος Πωλήσεων	(9.600.083,78)	(3.414.780,58)	(960.250,87)
<b>Μεικτά Κέρδη (Ζημιές)</b>	<b>3.551.358,53</b>	<b>4.620.810,86</b>	<b>854.428,17</b>
<b>Μεικτό Περιθώριο Κέρδους (%)</b>	<b>27,0%</b>	<b>57,5%</b>	<b>47,1%</b>
Λοιπά Έσοδα	1.010.800,91	1.900.346,05	1.812,14
Έξοδα Διάθεσης / Διοίκησης	(4.983.715,74)	(592.306,05)	(352.491,76)
Λοιπά Έξοδα	(260.717,96)	-	(31.959,61)
<b>Λειτουργικά Κέρδη</b>	<b>(682.274,26)</b>	<b>5.928.850,86</b>	<b>471.788,94</b>
Χρηματοοικονομικά Έσοδα/ Έξοδα	3.081,86	(491.630,59)	(451,81)
<b>Κέρδη (Ζημιές) προ φόρων</b>	<b>(679.192,40)</b>	<b>5.437.220,27</b>	<b>471.337,13</b>
<b>Δείκτης Έξοδα Διάθεσης &amp; Διοίκησης / Κύκλο Εργασιών (%)</b>	<b>38%</b>	<b>7%</b>	<b>19%</b>
EBITDA	636.143	6.537.386,87	560.919
<b>Περιθώριο EBITDA (%)</b>	<b>4,84%</b>	<b>81,36%</b>	<b>30,91%</b>
<b>Δείκτες Ρευστότητας</b>			
Quick ratio	1,6	1,6	0,9
Χρηματικά Διαθέσιμα / Τρέχουσες Υποχρεώσεις	0,77	0,48	0,26
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων (ημέρες)	124	318	299
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Υποχρεώσεων (ημέρες)	164	392	547
Cash Conversion Cycle (ημέρες)	-38	-74	-248

- Η ΔΕΘ – HELEXPO εμφανίζει το χαμηλότερο μεικτό περιθώριο σε σύγκριση με τις άλλες δύο εταιρείες.
- Η ΔΕΘ-HELEXPO παρουσιάζει οριακά θετικό EBITDA περίπου 5%, ενώ η MEC, η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως άμεσος ανταγωνιστής, εμφανίζει EBITDA 31%.
- Τα έξοδα διοίκησης/διάθεσης ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών εμφανίζονται πολύ χαμηλά στο Metropolitan Expo σε σύγκριση με τις άλλες δύο εταιρείες.
- Όσον αφορά τη ρευστότητα, η MEC εμφανίζει δυσκολία στην κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της, ενώ η ΔΕΘ - HELEXPO και η Metropolitan φαίνεται να είναι σε θέση να τις καλύψουν.
- Η ΔΕΘ – HELEXPO εμφανίζει τις λιγότερες Ημέρες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων σε σύγκριση με τις άλλες δύο εταιρείες. Σημειώνεται ότι περίπου το 75% των απαιτήσεων έχουν διαγραφεί (μέσω πρόβλεψης επισφαλών χρεών) και έτσι ο δείκτης εμφανίζεται βελτιωμένος.

# ΑΕΔΙΚ: αναπτύσσοντας ένα τοπόσημο τουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος

## 1 Επιχειρησιακοί τομείς

- i. Κρουαζιερόπλοια: 54% των εσόδων
- ii. Ρότες λιμένων Αδριατικής, Μεσογείου και ανατολικού Αιγαίου: 28% των εσόδων
- iii. Ελληνικοί λιμένες: 14% των εσόδων
- iv. Δυτική Μεσόγειος: 3% των εσόδων
- v. Εκμετάλλευση ακινήτων: 1% των εσόδων

## 2 Προκλήσεις & Ευκαιρίες

### Εξωτερικές

- Διακοπή δραστηριοτήτων λόγω καταπτώσεων
- Διακυμάνσεις στις τιμές πετρελαίου
- Αξιοποίηση πηγών χρηματοδότησης ΕΕ

### Εσωτερικές

- Αποτελεσματική εκμετάλλευση της ακίνητης περιουσίας
- Εκσυγχρονισμός και ανανέωση πλωτών μέσων και λοιπού μηχανολογικού εξοπλισμού
- Νέα τιμολογιακή πολιτική
- Μείωση λειτουργικών εξόδων
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας ενεργειών προώθησης και πωλήσεων
- Βελτίωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος

## 4 Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου

- Διεξαγωγή επειγόντων δραστηριοτήτων αποκατάστασης και συντήρησης ώστε να εξασφαλισθεί η άρτια και ασφαλής λειτουργία του καναλιού.
- Κατάρτιση νέου επιχειρηματικού σχεδίου με έμφαση στην εκμετάλλευση των περιουσιακών στοιχείων ως τουριστικού και πολιτιστικού προορισμού.
- Αναβάθμιση υποδομών, ανανέωση στόλου και υλικοτεχνικού εξοπλισμού.
- Υιοθέτηση νέας τιμολογιακής πολιτικής.
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και προϊόντων συμπεριλαμβανομένων της φιλοξενίας και του εφοδιασμού πλοίων, του τουρισμού και της εμπορικής αξιοποίησης ακινήτων με βάση το νέο επιχειρηματικό σχέδιο.
- Υποβοήθηση της αναβάθμισης της ευρύτερης περιοχής σε συνεργασία με τοπικούς εταίρους.
- Αναβάθμιση των υπηρεσιών διάπλου με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και διαδικασιών μετασχηματισμού.
- Αναβάθμιση ικανοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού και εκπαίδευση.
- Βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος (π.χ. χρήση υπολογιστικών μοντέλων άνθρακα για τον συγκεντρωτικό υπολογισμό των εκπομπών, χρήση εναλλακτικών καυσίμων, κλπ.).

### Βασικοί Στόχοι ESG

1. Επισκόπηση Επιχειρηματικού Σχεδίου.
2. Δημιουργία κοινωνικής αξίας μέσω αξιοποίησης εμβληματικών περιουσιακών στοιχείων.
3. Περιβαλλοντικές πιστοποιήσεις & γνωστοποιήσεις.

## 3

### Κύρια σημεία συγκριτικής αξιολόγησης\*

- Διεξαγωγή επειγόντων δραστηριοτήτων αποκατάστασης και συντήρησης ώστε να εξασφαλισθεί η άρτια και ασφαλής λειτουργία του καναλιού.
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και προϊόντων συμπεριλαμβανομένων της φιλοξενίας και του εφοδιασμού πλοίων, του τουρισμού και της εμπορικής εκμετάλλευσης ακινήτων με βάση το νέο επιχειρηματικό σχέδιο.
- Υιοθέτηση τιμολογιακής πολιτικής που θα λαμβάνει υπόψη τις διακυμάνσεις στις τιμές των καυσίμων. Ανάπτυξη πελατοκεντρικού συστήματος λειτουργίας. Διάκριση τιμών μέσω βελτιστοποιημένου συστήματος χρεώσεων που θα βασίζεται στην προσέγγιση willingness to pay (WTP).
- Βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος (π.χ. χρήση υπολογιστικών μοντέλων άνθρακα για τον συγκεντρωτικό υπολογισμό των εκπομπών, χρήση εναλλακτικών καυσίμων, κλπ.).



# Βασικά σημεία ανάλυσης ομοειδών εταιρειών



## Κανάλι Κιέλου

### Τιμολογιακή πολιτική

- Η τιμολογιακή πολιτική υπολογίζεται στη βάση πολλαπλών παραμέτρων σχετιζόμενων με τα χαρακτηριστικά των πλοίων και των πλοίων. Άρα, τα κόστη δεν είναι σταθερά (διέλευσης, πλοηγικά και ρυμούλκησης).
- Η τιμολογιακή πολιτική αντανακλά ένα **μείγμα από ρυθμισμένες και μη ρυθμισμένες κατηγορίες τιμών**.
- Το κόστος διέλευσης καθορίζεται από τον νομό ενώ τα κόστη πλοήγησης και ρυμούλκησης με βάση την εταιρική τιμολογιακή πολιτική.

### Μοντέλο λειτουργίας/ Λοιπές δράσεις αξιοποίησης

- Το κανάλι του Κιέλου είναι κρατικό και θεωρείται ΔΕΚΟ.
- Προσφέρει επιπρόσθετες, της κύριας χρήσης, υπηρεσίες συνδυάζοντας αρμονικά την φύση με τον πολιτισμό. Κάθε χρόνο το κανάλι προσελκύει χιλιάδες τουρίστες προσφέροντας έναν ιδανικό χώρο για πεζοπορία, τρέξιμο και ποδήλατο
- Κάθε χρόνο διοργανώνονται πολλαπλά **φεστιβάλ και εκδηλώσεις**.
- Η ευρύτερη περιοχή περιλαμβάνει πολλά σημεία **ιστορικού και πολιτιστικού** ενδιαφέροντος. Οι παλαιές πόρτες του καναλιού καθώς και οι ανυψωμένες γέφυρες είναι επισκέψιμες στο Κιέλο Holtenuau και το Brunsbüttel.



## Κανάλι Μάντσεστερ

- Η τιμολογιακή πολιτική υπολογίζεται στη βάση πολλαπλών παραμέτρων.
- Εφαρμόζεται μια μικτή πολιτική που ενσωματώνει παραμέτρους με βάση τις πλόες και μέγεθος πλοίου.
- NB: Διερχόμενα σκάφη δεν έχουν άλλη επιλογή πέραν της χρήσης του καναλιού.

- Το κανάλι του Μάντσεστερ είναι ιδιωτική εταιρεία, μέρος του Peel Ports Group το οποίο λειτουργεί έξι (6) λιμένες συνολικά.
- Προσφέρει υπηρεσίες πέραν των διελεύσεων, δηλαδή υπηρεσίες αποθήκευσης μέσο και μακροπρόθεσμα καθώς και ανάπτυξη και κατασκευή άλλων **αποθηκευτικών εγκαταστάσεων**.
- Επιπρόσθετα προσφέρει **ναυτικές εργολαβικές υπηρεσίες** όπως υδρογραφικές μελέτες, υπηρεσίες πλοήγησης, προσόρμιση και βυθοκόρησης.
- Χρησιμοποιείται ως πάρκο logistics προσφέροντας 3 εκατ. τετραγωνικά στεγασμένων χώρων σε συνδυασμό με πρόσβαση σε λιμένες.

### Ιδιοκτησιακό καθεστώς άλλων καναλιών

- Το κανάλι του **Σουέζ** λειτουργεί και συντηρείται από την υπό κρατική ιδιοκτησία Suez Canal Authority (SCA).
- Το κανάλι του **Παναμά** είναι υπό τον έλεγχο της κρατικής Panama Canal Authority.
- **Βρετανικά κανάλια:** Η British Waterways είναι δημόσια αρχή και διατηρεί την πλοηγική εποπτεία για τις περισσότερες πλωτές οδούς της Μεγάλης Βρετανίας.

# Βασικά σημεία ανάλυσης ομοειδών εταιρειών

## Μέθοδοι εκμετάλλευσης παρακείμενων κατά το κανάλι περιοχών



### Κανάλι Κιέλου

- Δραστηριότητες αναψυχής
- Πολιτιστικά Φεστιβάλ
- Δραστηριότητες ιστορικού και θαλάσσιου ενδιαφέροντος



### Κανάλι Μάντσεστερ

- Πάρκο logistics
- Αποθηκευτικοί χώροι
- Ναυτικές εργολαβικές υπηρεσίες (υδρογραφικές έρευνες)

### Σημεία Ενδιαφέροντος Διώρυγας Κορίνθου

Η ευρύτερη περιοχή περιλαμβάνει πολλά σημεία αρχαιολογικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αφετηρία για περαιτέρω εκδρομικές δραστηριότητες.

#### Ενδεικτικές δραστηριότητες που θα μπορούσαν να διοργανωθούν στην ευρύτερη περιοχή του καναλιού της Κόρινθου

##### Αρχαιολογικές Δραστηριότητες

- Αρχαιολογικό μουσείο & αρχαιολογικός χώρος Ισθμίων
- Ναός Ήρας – Περάχωρα
- Ακροκόρινθος

##### Αθλητικές δραστηριότητες

- Κωπηλατική διάσχιση καναλιού
- Bungee jumping
- Κολυμβητική διάσχιση καναλιού
- Scuba diving

##### Δραστηριότητες αναψυχής

- Club Hotel Casino Loutraki
- Επίσκεψη στο παράλιο μέτωπο της Περαχωρας, Ηραίων, Σχηνος.
- Διοργάνωση εκδηλώσεων ειδικού ενδιαφέροντος (π.χ. βράδυ πανσελήνου σε αρχαιολογικούς χώρους, τοπικά φεστιβάλ κλπ.).

# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών- κανάλι Κιέλου μελέτη περίπτωσης

Χαρακτηριστικά των καναλιών του Κιέλου και της Κορίνθου



<b>Τοπωνύμιο</b>	Κανάλι Κιέλου	Κανάλι Κορίνθου
<b>Χώρα</b>	Γερμανία	Ελλάδα
<b>Ιδιοκτησιακό καθεστώς</b>	Δημόσια εταιρεία	Δημόσια εταιρεία
<b>Βάθος</b>	- 11 μέτρα	- 8 μέτρα
<b>Πλάτος</b>	- 102 μέτρα	- 24,6 μέτρα
<b>Μήκος</b>	- 98.637 μέτρα	- 6.343 μέτρα
<b>Μ.Ο. Εξοικονόμησης (Km)</b>	- 463 χιλιόμετρα	- 213 χιλιόμετρα
<b>Εξοικονόμηση χρονική<sup>1</sup></b>	- 14 - 18 ώρες	- 6,5 – 8,5 ώρες
<b>Αριθμός σκαφών ανά έτος</b>	- 28.797 (2019)	- 11.417 (2019)
<b>Μ.Ο. εκτοπίσματος ανά σκάφος</b>	- 2.899 (2019)	- N/A

<sup>1</sup> Με την παραδοχή Μ.Ω.Τ 15,5 km/h

# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών- κανάλι Κιέλου μελέτη περίπτωσης

## Χαρακτηριστικά των καναλιών του Κιέλου και της Κορίνθου

Ενδεικτική χρέωση ανά τόνο – Κανάλι Κιέλου				
Ολική χωρητικότητα	Συνολικό κόστος	Διόδια	Πλοήγηση	Ρυμούλκηση
500	€ 1.918	€ 159	€ 943	€ 816
1.000	€ 2.250	€ 324	€ 1.091	€ 835
3.000	€ 3.439	€ 807	€ 1.694	€ 938
10.000	€ 5.384	€ 1.373	€ 2.793	€ 1.218
18.000	€ 6.963	€ 1.764	€ 3.679	€ 1.520

Ενδεικτική χρέωση ανά τόνο – Κανάλι Κορίνθου				
Ολική χωρητικότητα	Συνολικό κόστος	Διόδια	Πλοήγηση	Ρυμούλκηση
500	€ 154	€ 154	€ 0	€ 0
1.000	€ 274	€ 274	€ 0	€ 0
3.000	€ 1.225	€ 540	€ 175	€ 510
10.000	€ 2.675	€ 1.352	€ 175	€ 1.148
18.000*	N/A	N/A	N/A	N/A

Κόστος για Μ. Ο. εξοικονόμησης ανά χιλιόμετρο		
Ολική χωρητικότητα	Κανάλι Κιέλου	Κανάλι Κορίνθου
500	€ 4,14	€ 0,72
1.000	€ 4,86	↓ € 1,29
3.000	€ 7,43	€ 5,75
10.000	€ 11,63	↑ € 12,56

- Οι χρεώσεις του καναλιού της Κορίνθου ανά τόνο και χιλιόμετρο είναι σημαντικά χαμηλότερες από 50% μέχρι 92% σε σύγκριση με το Κιέλο. Ειδικότερα, είναι 92% χαμηλότερες στα πλοία των "500 τόνων ολικής χωρητικότητας", 88% χαμηλότερες στα "πλοία των 1,000 τόνων ολικής χωρητικότητας" και 50% χαμηλότερες στα "πλοία των 3,000 τόνων ολικής χωρητικότητας".
- Οι χρεώσεις του καναλιού της Κορίνθου ανά Μ.Ο. εξοικονόμησης για την διανυθείσα απόσταση είναι υψηλότερες (κατά 8%) μόνο στην κατηγορία των 10.000 ολικής χωρητικότητας πλοίων λόγω αυξημένων χρεώσεων ρυμούλκησης σε σχέση με το κανάλι του Κιέλου.
- Στην περίπτωση του καναλιού του Κιέλου τα διόδια ρυθμίζονται δια νόμου. Χρεώσεις πλοήγησης και ρυμούλκησης αποτελούν προϊόν εταιρικής τιμολογιακής πολιτικής. Υπογραμμίζεται ότι η διοίκηση τροποποιεί δυναμικά αυτές τις χρεώσεις ανάλογα με τις εξελίξεις στην αγορά.

### Βασικά σημεία

Τα διόδια της Κορίνθου είναι σημαντικά χαμηλότερα από του Κιέλου στις βασικές κατηγορίες πλοίων και περισσότερο ακριβά στις λιγότερο συχνές.

Οι χρεώσεις διοδίων του καναλιού του Κιέλου ανεστάλησαν για τη περίοδο 7/20 – 12/21 έπειτα από κυβερνητική απόφαση. Λοιπές χρεώσεις επιβάλλονταν κανονικά.



# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών- Κανάλι Μάντσεστερ μελέτη περίπτωσης

## Μεθοδολογία χρεώσεων διέλευσης



Τοπωνύμιο	Κανάλι Μάντσεστερ	Κανάλι Κορίνθου
<b>Χώρα</b>	Ηνωμένο Βασίλειο	Ελλάδα
<b>Ιδιοκτήτης</b>	Ιδ. εταιρεία	Δημ. εταιρεία
<b>Βάθος</b>	- 8,5 μέτρα	- 8 μέτρα
<b>Πλάτος</b>	- 20,0 μέτρα	- 24,6 μέτρα
<b>Μήκος</b>	- 58.000 μέτρα	- 6.343 μέτρα
<b>Μ.Ο. Εξοικονόμησης (Km)</b>	- -	- 213 χιλιόμετρα
<b>Εξοικονόμηση χρονική<sup>1</sup></b>	- -	- 6,5 – 8,5 ώρες
<b>Αριθμός σκαφών ανά έτος</b>	- N/A	- 11.417
<b>Μ.Ο. εκτοπίσματος ανά σκάφος</b>	- -	- N/A

<sup>1</sup> Με την παραδοχή Μ.Ω.Τ 15,5 km/h

- Τα διόδια του καναλιού του Μάντσεστερ ορίζονται με βάση τους λιμένες αναχώρησης και προορισμού μια και ο σκοπός του καναλιού είναι να εξυπηρετεί την ναυσιπλοΐα ανάλογα με τον προορισμό τους. Για λόγους σύγκρισης, η διαδρομή Ellesmere - Eastham χρησιμοποιείται μια και προσομοιάζει το μήκος του καναλιού της Κορίνθου. (≈ 5,2km).
- Για να προσδιοριστούν τα κόστη διέλευσης για το κανάλι του Μάντσεστερ, χρησιμοποιήσαμε συγκρίσιμες κατηγορίες πλοίων με αυτά που διέρχονται από το κανάλι της Κορίνθου.
- Παρόμοια χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκαν με αυτά που παρουσιάζονται ως ενδεικτικές χρεώσεις στην ιστοσελίδα της ΑΕΔΙΚ.
- Επιπροσθέτως, στα άνωθεν χαρακτηριστικά, οι ακόλουθες παραδοχές χρησιμοποιήθηκαν:
  - Σημαία αλλοδαπής,
  - Λιμένας αναχώρησης στην Αδριατική,
  - Λιμένας προορισμού στην Αίγυπτο,
  - Διέλευση κατά τη διάρκεια της μέρας,
  - Μεταφορά μη επικίνδυνου φορτίου και
  - Χρήση πλοίου μεταφοράς χύδην φορτίου ή εμπορευματοκιβωτίων.
- Η ΑΕΔΙΚ υπολογίζει τις σχετικές χρεώσεις με βάση την καθαρή χωρητικότητα ενώ το κανάλι του Μάντσεστερ με βάση την ολική χωρητικότητα. Για λόγους ορθής σύγκρισης, οι τιμές μετατράπηκαν σε καθαρή χωρητικότητα.
- Η τιμολόγηση του Καναλιού του Μάντσεστερ μετατράπηκαν σε ευρώ με ισοτιμία GBP/EUR: 1,18 (12/19).

# Ανάλυση ομοειδών εταιρειών- κανάλι Μάντσεστερ μελέτη περίπτωσης

## Σύγκριση της πολιτικής τιμών Καναλιών Μάντσεστερ-Κορίνθου

Ολική χωρητικότητα	Χύδην Υγρού Φορτίου			Χύδην Ξηρού Φορτίου		
	Κανάλι Μάντσεστερ	Κανάλι Κορίνθου	Διαφορά	Κανάλι Μάντσεστερ	Κανάλι Κορίνθου	Διαφορά
	<b>Διόδια</b>			<b>Διόδια</b>		
1,000	7.970 €	274 €	7.696 €	5.346 €	274 €	5.072 €
3,000	23.911 €	540 €	23.371 €	16.039 €	540 €	15.499 €
10,000	79.703 €	1.352 €	78.351 €	53.463 €	1.352 €	52.111 €
	<b>Πλοήγηση</b>			<b>Πλοήγηση</b>		
1,000	511 €	0 €	511 €	511 €	0 €	511 €
3,000	715 €	175 €	540 €	715 €	175 €	540 €
10,000	1.222 €	175 €	1.047 €	1.222 €	175 €	1.047 €
	<b>Ρυμούλκηση</b>			<b>Ρυμούλκηση</b>		
1,000	1.790 €	0 €	1.790 €	1.790 €	0 €	1.790 €
3,000	1.790 €	510 €	1.280 €	1.790 €	510 €	1.280 €
10,000	1.790 €	1.148 €	642 €	1.790 €	1.148 €	642 €
	<b>Συνολικό κόστος</b>			<b>Συνολικό κόστος</b>		
1,000	10.272 €	274 €	9.998 €	7.648 €	274 €	7.374 €
3,000	26.416 €	1.225 €	25.191 €	18.544 €	1.225 €	17.319 €
10,000	82.715 €	2.675 €	80.040 €	56.474 €	2.675 €	53.799 €

Πηγή: Port Charges, Port of Manchester operative from: 1st January 2021

### Σύγκριση

- Στη περίπτωση του καναλιού του Μάντσεστερ δεν υφίσταται εναλλακτική διαδρομή.
- Το κανάλι της Κορίνθου εφαρμόζει την ίδια τιμολογιακή πολιτική ανεξαρτήτως τύπου φορτίου.
- Όλες οι χρεώσεις του καναλιού του Μάντσεστερ είναι σημαντικά υψηλότερες. Ειδικότερα:
  - Τα τέλη διέλευσης διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το τύπο φορτίου και την ολική χωρητικότητα στην περίπτωση του Μάντσεστερ.
  - Τα τέλη ρυμούλκησης είναι σταθερά για όλα τα είδη φορτίου και εκτοπίσματος στην περίπτωση του Μάντσεστερ. Στην περίπτωση της Κορίνθου διαφοροποιούνται μόνο βάση την χωρητικότητα.
  - Τα τέλη πλοήγησης διαφοροποιούνται ανάλογα με την χωρητικότητα και το είδος φόρτου στην περίπτωση του Μάντσεστερ. Στη περίπτωση της Κορίνθου παραμένουν σταθερά.

**Βασικά σημεία**

Οι χρεώσεις του καναλιού του Μάντσεστερ είναι σημαντικά υψηλότερες από αυτές της Κορίνθου και διαφοροποιούνται με βάση το μεταφερόμενο φορτίο. (Το κόστος ρυμούλκησης δεν επηρεάζεται από το βάρος και το είδος του φορτίου).

# ΤΑΙΠΕΔ: μοχλός ανάπτυξης για σημαντικά περιουσιακά στοιχεία και έργα υψηλού αντίκτυπου στην οικονομία

1

## Επιχειρησιακοί Τομείς

- i. Ιδιωτικοποιήσεις: ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο περιουσιακών στοιχείων όπως υποδομές (μαρίνες, λιμάνια, αεροδρόμια, αυτοκινητόδρομοι), ενέργεια (τομείς φυσικού αερίου, πετρελαίου και ηλεκτρικής ενέργειας) κ.λπ.
- ii. Ανάπτυξη και επιτάχυνση έργων: μια νέα μονάδα (PPF), δημιουργήθηκε με νόμο τον Μάρτιο του 2021

2

## Προκλήσεις και Ευκαιρίες

### Εξωτερικές

- Ενδιαφέρον επενδυτών
- Οικονομική απόδοση εταιρειών χαρτοφυλακίου
- Επιτάχυνση επίλυσης θεμάτων κατά την διαδικασία ωρίμανσης έργων

### Εσωτερικές

- Στελέχωση νέας μονάδας και ολοκλήρωση όλων των δράσεων που απαιτούνται για να καταστεί αυτή λειτουργική
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών (χωρίς χρήση χαρτιού, εξ'αποστάσεως, κτλ.)

4

## Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου

- Συνέχιση του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων με προοπτική τη μεγιστοποίηση της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής αξίας των περιουσιακών στοιχείων.
- Ανάπτυξη μονάδας PPF ώστε να γίνει ένα ανεκτίμητο εργαλείο ωρίμανσης και επιτάχυνσης για τα ενδιαφερόμενα μέρη, δημιουργώντας κοινωνική αξία και εστιάζοντας σε έργα με αντίκτυπο.
- Εφαρμογή ESG κανόνων προς όφελος της ελληνικής οικονομίας: παρακολούθηση ουσιαστικών θεμάτων και αναφορές ESG, ανάπτυξη του ψηφιακού εργαλείου αξιολόγησης ESG για βασικά περιουσιακά στοιχεία χαρτοφυλακίου και περαιτέρω ανάπτυξη εργαλείου.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή Πλαισίου Στρατηγικής Βιωσιμότητας.
- Δέσμευση σε βιώσιμες πρωτοβουλίες σε συνεργασία με βασικούς εταίρους, ρυθμιστικούς και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για την προώθηση της βιώσιμης χρηματοδότησης
- Συνέχιση της ενίσχυσης της Μονάδας Παρακολούθησης Συμβάσεων μετά την επιτυχή θέσπισή της.

### Βασικοί Στόχοι ESG

1. Δοκιμαστική εφαρμογή του εργαλείου αξιολόγησης ESG για βασικά περιουσιακά στοιχεία.
2. Προτεραιοποίηση στην επιλογή έργων ακίνητης περιουσίας που έχουν κοινωνικό αντίκτυπο (νοσοκομεία, φυλακές κ.λπ.) από το PPF.
3. Ανάπτυξη στρατηγικής βιωσιμότητας & καθορισμός στόχων.

3

Έσοδα Αποκρατικοποιήσεων

Τέλος έτους	Ετήσια έσοδα (εκ. ευρώ)	Σωρευτικά έσοδα
2011	1.165,7	
2012	5,2	1.170,9
2013	1.040,4	2.211,3
2014	419,6	2.630,9
2015	289,2	2.920,1
2016	497,5	3.417,6
2017	1.378,9	4.833,6
2018	1.046,3	5.879,9
2019	1.212,1	7.092
2020	46,3	7.138,3

# 23 περιφερειακά αεροδρόμια: υποδομές για βιώσιμη περιφερειακή ανάπτυξη

1

## Τωρινή κατάσταση

- ❑ Το Υπερταμείο ξεκίνησε τον Μάιο του 2021 τις διαγωνιστικές διαδικασίες για την επιλογή συμβούλων για το αεροδρόμιο της Καλαμάτας. Οι επιλεγμένοι σύμβουλοι θα προχωρήσουν στην αξιολόγηση των υποδομών, θα προσδιορίσουν και θα αξιολογήσουν τις επενδυτικές ανάγκες, σε συνδυασμό με εναλλακτικές συμβατικές και χρηματοδοτικές επιλογές και θα σχεδιάσουν τον διαγωνισμό για την ανάθεση μακροπρόθεσμης σύμβασης παραχώρησης.
- ❑ Το Υπερταμείο ανέθεσε την ανανέωση μιας μελέτης του 2016 με στόχο την ανασκόπηση της κατάστασης των υπόλοιπων 22 περιφερειακών αεροδρομίων και την υποβολή προτάσεων σχετικά με τη χρήση τους.

2

## Προκλήσεις και Ευκαιρίες

### Εξωτερικές

- ❑ Ανάκαμψη του τομέα των αερομεταφορών από τις επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19
- ❑ Ενδιαφέρον επενδυτών
- ❑ Επενδυτικές ανάγκες
- ❑ Επίλυση προβλημάτων κατά την ωρίμανση του έργου

### Εσωτερικές

- ❑ Μικρό μέγεθος αεροδρομίων και μικρός αριθμός επιβατών
- ❑ Βιωσιμότητα αεροδρομίων και επίπεδο απαιτούμενης χρηματοδότησης
- ❑ Αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός των λειτουργιών των αεροδρομίων και των γενικότερων εγκαταστάσεων

3

## Κυριότερα σημεία της στρατηγικής του Υπερταμείου

Από το 2016, τα δικαιώματα διαχείρισης και λειτουργίας 23 περιφερειακών αεροδρομίων μεταφέρθηκαν στο Υπερταμείο.

Ο κύριος στόχος του Υπερταμείου είναι να εφαρμόσει ένα αναπτυξιακό σχέδιο για αυτά τα αεροδρόμια, αξιολογώντας πιθανές εναλλακτικές λύσεις:

- ❑ Μακροχρόνιες συμβάσεις παραχώρησης
- ❑ ΣΔΙΤ
- ❑ Συμβάσεις διαχείρισης

Η λειτουργία τους σήμερα είναι υπό την ευθύνη της ΥΠΑ.

Τα αεροδρόμια θα αναπτυχθούν σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές ESG, εξισορροπώντας τις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας: οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον.

# Παράρτημα

A

Η διαχείριση των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων διεθνώς

B

Επισκόπηση της Στρατηγικής Βιωσιμότητας/ ESG 2022-2024



# A Η διαχείριση των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων διεθνώς



# Εμπόδια στην ανάδειξη αξίας στη δημόσια ιδιοκτησία

## Εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν

<b>1</b> Απουσία σύγχρονων μεθόδων λογιστικής	<b>1</b> Αδυναμία διαχείρισης του δημοσιονομικού κινδύνου
	<b>2</b> Ανεπαρκής κατανομή κεφαλαίων
	<b>3</b> Υψηλότερο κόστος κεφαλαίου
<b>2</b> Συγκρουόμενα συμφέροντα	<b>1</b> Έλλειψη λογοδοσίας
	<b>2</b> Βραχυπρόθεσμος προϋπολογισμός έναντι μακροπρόθεσμων επενδυτικών αναγκών
	<b>3</b> Μικτοί σκοποί που δυσχεραίνουν την επίτευξη στόχων
<b>3</b> Κατακερματισμένη ιδιοκτησία	<b>1</b> Σύνθετο καθεστώς ιδιοκτησίας μέσω διαφορετικών οργανισμών
	<b>2</b> Εμπόδια στην ενιαία διαχείριση
	<b>3</b> Εμπόδια στην διαφανή υποβολή εκθέσεων

## Οφέλη που θα πραγματοποιηθούν

<b>1</b> Βελτιωμένη διακυβέρνηση	<b>1</b> Διαφάνεια μέσω της σύγχρονης λογιστικής
	<b>2</b> Διακυβέρνηση με εμπορικούς όρους «arm's length»
	<b>3</b> Σαφείς στόχοι
<b>2</b> Βελτιωμένες οικονομικές επιπτώσεις	<b>1</b> Καλύτερη χρήση για κάθε περιουσιακό στοιχείο ανεξάρτητα αλλά και επιδίωξη συνεργειών
	<b>2</b> Ενίσχυση κρατικού προϋπολογισμού από τα κέρδη
	<b>3</b> Δημοσιονομικός χώρος για άλλες πρωτοβουλίες
<b>3</b> Επαύξηση δημόσιας αξίας	<b>1</b> Τα επενδυτικά κεφάλαια στηρίζουν τη συνολική οικονομία
	<b>2</b> Ικανότητα προσέλκυσης ταλέντων και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων
	<b>3</b> Αύξηση ταχύτητας μετασχηματισμού

### Πηγές:

1. Dag Detter, The Public Wealth of Nations, Palgrave MacMillan, 2015
2. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises



# Συσχέτιση του Υπερταμείου με το IFSWF

Ο σκοπός του Υπερταμείου συμπίπτει με την αποστολή πολλών μελών του IFSWF

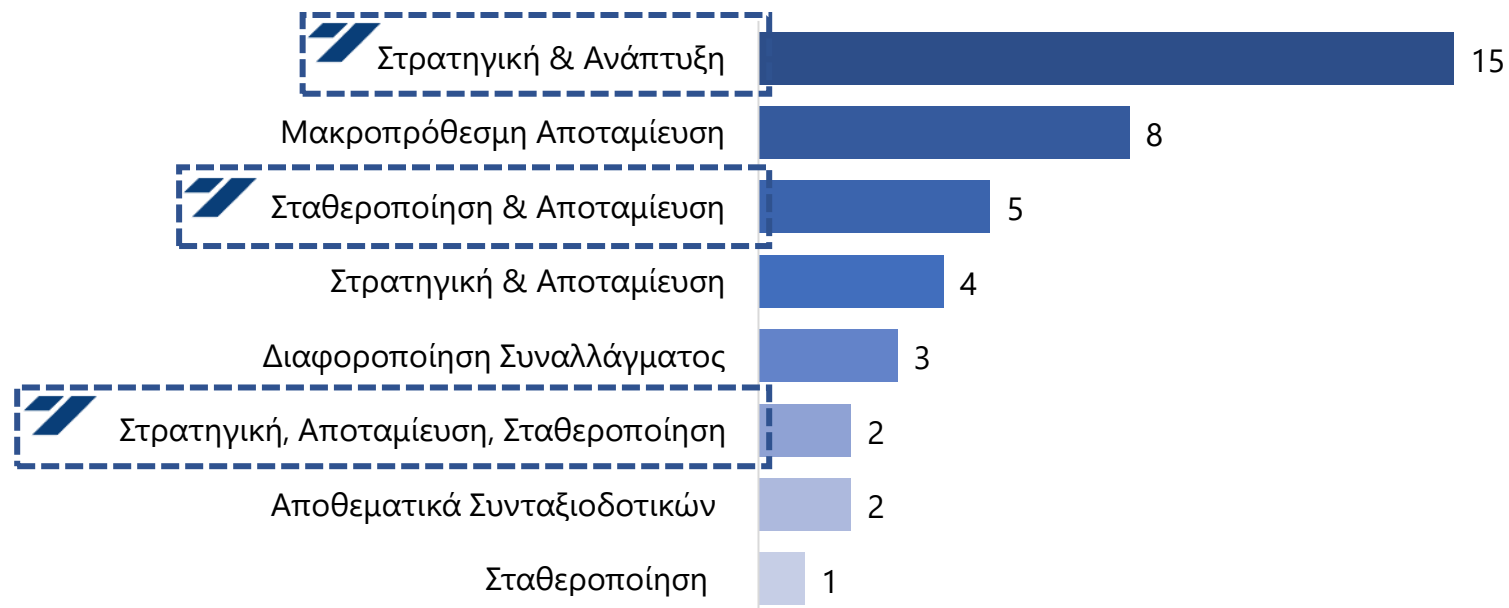


Το International Forum of Sovereign Wealth Funds (IFSWF) που ιδρύθηκε το 2009, είναι μια διεθνής, εθελοντική οργάνωση Κρατικών/ Δημόσιων Επενδυτικών Ταμείων που δεσμεύονται να συνεργάζονται και να ενισχύουν την κοινότητα μέσω διαλόγου, έρευνας και αυτοαξιολόγησης και να προωθούν τη βαθύτερη κατανόηση της δραστηριότητάς τους.

Οι 24 γενικά αποδεκτές αρχές και πρακτικές που αναφέρονται ως **“Santiago Principles”** είναι ένας κώδικας δεοντολογίας που περιγράφει καλές πρακτικές για τα Κρατικά / Δημόσια Επενδυτικά Ταμεία. Τα μέλη του IFSWF χρησιμοποιούν αυτές τις αρχές για:

- ❑ Συγκριτική αξιολόγηση των πρακτικών και της δομής τους.
- ❑ Την μάθηση από παρόμοιους οργανισμούς (peer learning).
- ❑ Τη συνεχή βελτίωση των επενδυτικών & οικονομικών αποτελεσμάτων.

## Αποστολές Μελών



# Συσχέτιση του Υπερταμείου με το IFSWF

Η αξιολόγηση του πλαισίου διακυβέρνησης του Υπερταμείου υποδεικνύει παρεμβάσεις στις ακόλουθες περιοχές

## Αρχές

GAPP 8	Το (τα) διοικητικό (-α) όργανο (-α) πρέπει να ενεργεί προς το συμφέρον του Δημόσιου / Κρατικού Επενδυτικού Ταμείου και να έχει ξεκάθαρη αποστολή και επαρκή εξουσία και ικανότητα για την εκτέλεση των καθηκόντων του.
GAPP 14	Η συναλλαγή με τρίτα μέρη για τους σκοπούς της λειτουργικής διαχείρισης του Δημόσιου / Κρατικού Επενδυτικού Ταμείου πρέπει να βασίζεται σε οικονομικά και χρηματοοικονομικά κριτήρια και να ακολουθεί σαφείς κανόνες και διαδικασίες.
GAPP 18	Η επενδυτική πολιτική του Δημόσιου / Κρατικού Επενδυτικού Ταμείου πρέπει να είναι σαφής και συνεπής, με καθορισμένους στόχους, με ορισμένη την ανοχή στον κίνδυνο και την επενδυτική στρατηγική, όπως αυτά ορίζονται από τον ιδιοκτήτη ή το διοικητικό όργανο και να βασίζεται σε ορθές αρχές διαχείρισης χαρτοφυλακίου.
GAPP 19	Οι επενδυτικές αποφάσεις του Δημόσιου Επενδυτικού Ταμείου θα πρέπει να στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των χρηματοοικονομικών αποδόσεων προσαρμοσμένων στον κίνδυνο κατά τρόπο συνεπή με την επενδυτική πολιτική του και σύμφωνα με οικονομικούς στόχους και κριτήρια.
GAPP 21	Τα Δημόσια Επενδυτικά Ταμεία θεωρούν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας τους ως μέτοχοι, σαν ένα θεμελιώδες στοιχείο της αξίας των επενδύσεών τους στα ίδια κεφάλαια τους. Εάν ένα Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο επιλέξει να ασκήσει τα δικαιώματα ιδιοκτησίας του, θα πρέπει να το κάνει με τρόπο που να είναι συνεπής με την επενδυτική πολιτική του και να προστατεύει την οικονομική αξία των επενδύσεών του. Το Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο θα πρέπει να δημοσιοποιήσει τη γενική του προσέγγιση στα δικαιώματα ψήφου που κατέχει σε εισηγμένες εταιρείες, μαζί με άλλους βασικούς παράγοντες άσκησης δικαιωμάτων ιδιοκτησίας.
GAPP 22	Το Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο πρέπει να έχει ένα πλαίσιο που προσδιορίζει, αξιολογεί και διαχειρίζεται τους κινδύνους των δραστηριοτήτων του.



Θεσμικό πλαίσιο

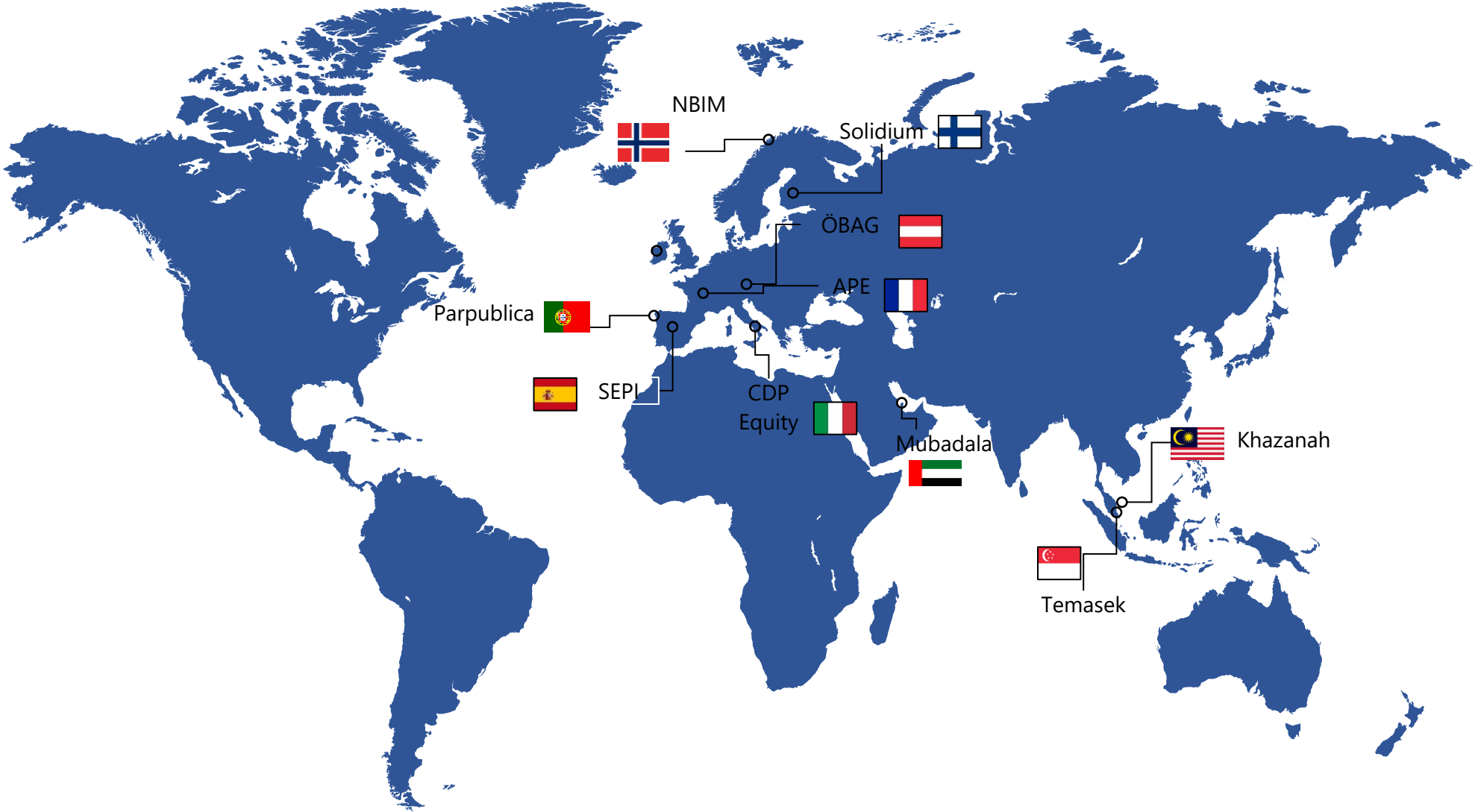


Πλαίσιο Επενδύσεων



Πλαίσιο Κινδύνου

# Χαρτογράφηση ορισμένων Κρατικών/ Δημόσιων Επενδυτικών Ταμείων από όλο τον κόσμο





# Ανάλυση των Κρατικών/ Δημόσιων Επενδυτικών Ταμείων σε έξι διαστάσεις

## A Σκοπός

- ❑ Μεγιστοποίηση κεφαλαίου - Δημιουργία κεφαλαιακής βάσης για την ανάπτυξη και διατήρηση του εθνικού πλούτου
- ❑ Σταθεροποίηση και οικονομική εξομάλυνση σε μακροοικονομικό επίπεδο
- ❑ Οικονομική ανάπτυξη - Επενδύσεις για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης παραγωγικότητας μιας χώρας

## B Περίμετρος Επενδύσεων

- ❑ Διεθνή περιουσιακά στοιχεία/ εγχώρια περιουσιακά στοιχεία
- ❑ Ακίνητα/ Δημόσιοι οργανισμοί/ ιδιωτικά κεφάλαια
- ❑ Επενδύσεις (passive investment) σε ιδιωτικά κεφάλαια, οχήματα ειδικού σκοπού (SPVs) κ.λπ.
- ❑ Συνεπενδύσεις με άλλες εταιρείες κεφαλαίων (π.χ. Private Equity funds, διεθνή SWF κ.λπ.)

## Γ Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας

- ❑ Λειτουργική αναδιάρθρωση
- ❑ Στρατηγική επανατοποθέτηση
- ❑ Αναδιοργάνωση χαρτοφυλακίου
- ❑ Εφαρμογή ισχυρών μηχανισμών διακυβέρνησης
- ❑ Διορισμός διοικητικών συμβουλίων θυγατρικών κ.λπ.

## Δ Ο ρόλος του Κράτους

Η νομική μορφή του κάθε Κρατικού/ Δημόσιου Επενδυτικού Ταμείου και η σχέση του με το Κράτος (π.χ. ξεχωριστή νομική οντότητα με πλήρη ικανότητα δράσης, συγκέντρωση περιουσιακών στοιχείων (πλήρως ή εν μέρει) που ανήκουν στο Δημόσιο χωρίς ξεχωριστή νομική οντότητα κ.λπ.).

## Ε Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Αξία και σύνθεση των περιουσιακών στοιχείων χαρτοφυλακίου του Κρατικού/ Δημόσιου Επενδυτικού Ταμείου, με αναφορά σε σχετικούς κλάδους.

## ΣΤ Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

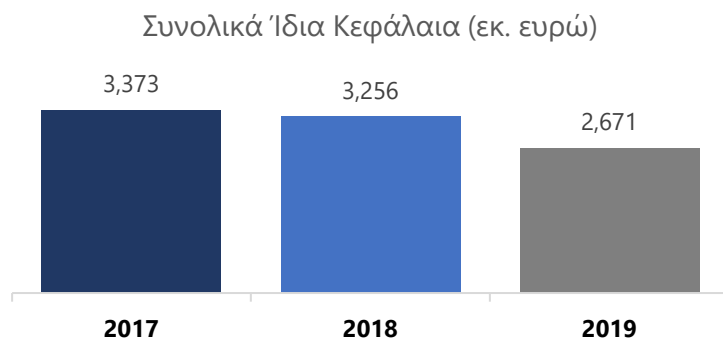
Η χρονική περίοδος που το Κρατικό/ Δημόσιο Ταμείο αναμένεται να διατηρήσει μια επένδυση μέχρι να επιτύχει τις αναμενόμενες αποδόσεις. Αυτό μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμο (3-5 χρόνια) ή μακροπρόθεσμο (> 5 έτη).

# CDP Equity SpA – Ιταλία

Έτος Ίδρυσης	Μέγεθος χαρτοφ/κίου
2011	12 εταιρείες

Μορφή
Ανεξάρτητη εταιρεία

Στρατηγική τοποθέτηση
Η CDP Equity είναι μια εταιρεία χαρτοφυλακίου που στοχεύει στην τόνωση της ιταλικής οικονομίας επενδύοντας ίδια κεφάλαια σε εταιρείες «μείζονος εθνικού ενδιαφέροντος» (όπως αυτές ορίζονται στα υπουργικά διατάγματα της 3ης Μαΐου 2011 και 2 Ιουλίου 2014)



**1,5 δις.** Έσοδα από ιδιωτικοποιήσεις  
**3,4 δις.** Επενδύσεις

A
Σκοπός
Επενδύει σε εταιρείες «μείζονος εθνικού ενδιαφέροντος» που έχουν σταθερή οικονομική θέση και απόδοση, με επαρκείς προοπτικές για τη δημιουργία κέρδους και ισχυρές δυνατότητες ανάπτυξης.
Αποκτά επενδύσεις ιδίων κεφαλαίων σε εταιρείες, συνήθως μετοχές μειοψηφίας.

B
Περίμετρος Επενδύσεων
Συμμετοχή σε εταιρείες εθνικού ενδιαφέροντος, οι οποίες είναι οικονομικά σταθερές και έχουν καλές προοπτικές ανάπτυξης, ακόμη και μετά την αναδιάρθρωση.
Εγχώριες, Δημόσιες Επιχειρήσεις, Εισηγμένες, Ιδιωτικά κεφάλαια, Έμμεσες Επενδύσεις, Ιδιωτικοποιήσεις, Συνεργασία με διεθνή funds.

Γ
Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας
Εφαρμογή ισχυρών μηχανισμών διακυβέρνησης

Δ
Ο ρόλος του Κράτους
Ανεξάρτητη εταιρεία

E
Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα
Ενέργεια, Τρόφιμα/γεωργία, Φαρμακευτικά προϊόντα, Πάροχοι τηλεπικοινωνιών, Τουρισμός, Διαχείριση συναλλαγών και υποδομές πληρωμών, Ανάπτυξη μεγάλων και πολύπλοκων υποδομών

ΣΤ
Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας
Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα

# Agence des participations de l'État - Γαλλία

## Έτος Ίδρυσης

2004

## Μέγεθος χαρτοφ/κίου

85 εταιρείες

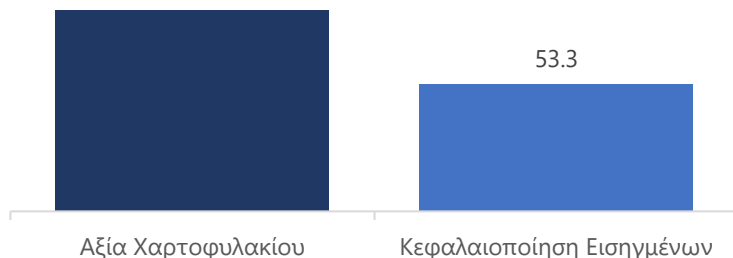
## Μορφή

Εντός Δημόσιας Διοίκησης

## Στρατηγική τοποθέτηση

Ο Κρατικός Φορέας Συμμετοχών (APE) είναι ο επενδυτής σε ίδια κεφάλαια σε εταιρείες που θεωρούνται στρατηγικές από το γαλλικό κράτος, για τη σταθεροποίηση του κεφαλαίου τους ή την υποστήριξή τους στην ανάπτυξη ή τον μετασχηματισμό τους.

Αξία Συνολικού Χαρτοφυλακίου και κεφαλαιοποίηση Εισηγμένων (δισ. ευρώ)  
84.5



**A**

## Σκοπός

Ενισχύει την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, την κερδοφορία τους και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους. Λειτουργεί ως συνετός μέτοχος σε εταιρείες, μέσω εργαλείων εταιρικής διακυβέρνησης. Διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο επενδύσεων μέσω εξαγορών, πωλήσεων ή συγχωνεύσεων μετόχων. Προωθεί την υποδειγματικότητα και την κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη των εταιρειών

**Δ**

## Ο ρόλος του Κράτους

Σημαντική εμπλοκή, εφόσον ο φορέας αποτελεί βραχίονα της Δημόσιας Διοίκησης.

**B**

## Περίμετρος Επενδύσεων

Εγχώριες, Δημόσιες Επιχειρήσεις, Ιδιωτικά κεφάλαια, Ιδιωτικοποιήσεις

**E**

## Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Ενέργεια, Τρόφιμα/ Γεωργία, Φαρμακευτικά προϊόντα, Πάροχοι Τηλεπικοινωνιών, Τουρισμός, Διαχείριση συναλλαγών και υποδομές πληρωμών, Ανάπτυξη μεγάλων και πολύπλοκων υποδομών

**Γ**

## Μοχλοί για τη Δημιουργία αξίας

1. Διορισμός Δ.Σ
2. Εφαρμογή μηχανισμού Διακυβέρνησης
3. Διαχείριση χαρτοφυλακίου και αναδιάρθρωση

**ΣΤ**

## Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

Μακροπρόθεσμα

# Grupo SEPI – Ισπανία

## Έτος Ίδρυσης

1996

## Μέγεθος χαρτοφ/κίου

24 εταιρείες

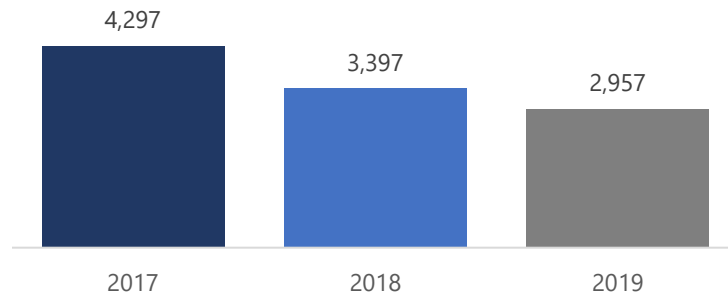
## Μορφή

Εντός Δημόσιας Διοίκησης

## Στρατηγική τοποθέτηση

Η αποστολή του συνίσταται στο να καταστήσει κερδοφόρες τις εταιρικές συμμετοχές και να εστιάσει όλες τις ενέργειες στην φροντίδα του δημοσίου συμφέροντος. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση του SEPI πρέπει να συνδυάσει την οικονομική κερδοφορία με την κοινωνική ανταποδοτικότητα.

### Ίδια Κεφάλαια (εκ. ευρώ)



**A**

## Σκοπός

Η SEPI επιδιώκει την υψηλότερη κερδοφορία των συμμετοχών της (τόσο σε δημόσιους φορείς όσο και σε ιδιωτικές εταιρείες), με τον καθορισμό και την έγκριση σχεδίων και στρατηγικών, την ώθηση της καινοτομίας, την ψηφιοποίηση και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και τον πλήρη έλεγχο των δράσεων όλων των εταιρειών της, ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της.

**B**

## Περίμετρος Επενδύσεων

Εγχώριες, Δημόσιες Επιχειρήσεις, Εισηγμένες, Ιδιωτικά κεφάλαια, Έμμεσες επενδύσεις, Ιδιωτικοποιήσεις.

Εφαρμογή κυβερνητικών πρωτοβουλιών ανάλογα με ανάγκες: πχ σύσταση ταμείου για αποκατάσταση εταιρειών λόγω Covid -19.

**Γ**

## Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας

1. Διορισμός Δ.Σ
2. Εφαρμογή μηχανισμού Διακυβέρνησης
3. Διαχείριση χαρτοφυλακίου και αναδιάρθρωση
4. Οργανωτική αναδιάρθρωση

**Δ**

## Ο ρόλος του Κράτους

Σημαντική εμπλοκή, εφόσον ο φορέας αποτελεί βραχίονα της Δημόσιας Διοίκησης.

**E**

## Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Ταχυδρομικές Υπηρεσίες, Ναυπηγική, Ενέργεια, Άμυνα, Τρόφιμα και περιβάλλον, Μεταλλευτικές Επικοινωνίες & Μέσα Ενημέρωσης, Κοινωνικό Καταποπιστευματικό Ταμείο, Ψυχαγωγία και Αθλητισμός, Οικονομικά

**ΣΤ**

## Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

Μακροπρόθεσμα



# OBAG - Αυστρία

## Έτος Ίδρυσης

1967

## Μέγεθος χαρτοφ/κίου

11 εταιρείες

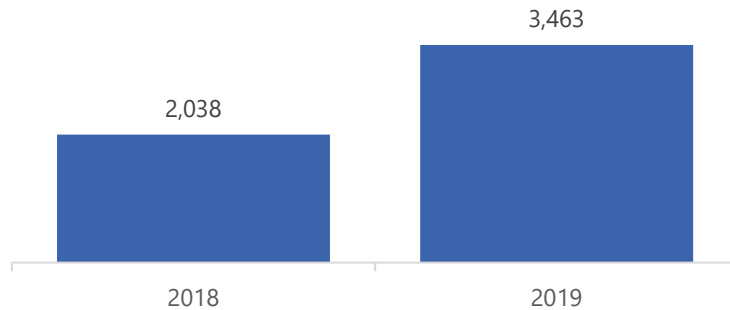
## Μορφή

Ανεξάρτητη εταιρεία

## Στρατηγική τοποθέτηση

Να διασφαλίσει και να αναπτύξει την Αυστρία ως σημαντικό προορισμό για επιχειρήσεις και έρευνα, να αυξήσει την αξία του χαρτοφυλακίου και να δημιουργήσει και να εξασφαλίσει τις θέσεις εργασίας στη χώρα.

Ίδια Κεφάλαια (εκ. ευρώ)



**A**

## Σκοπός

Γίνεται ενεργός διαχείριση των επενδύσεων για αύξηση της αξίας του χαρτοφυλακίου. Επιπλέον, στόχος είναι η διασφάλιση της χώρας ως επιχειρηματικός κόμβος, προκειμένου να δημιουργηθεί βιώσιμη ανάπτυξη για τις μελλοντικές γενιές.

**B**

## Περίμετρος Επενδύσεων

Εγχώριες, Δημόσιες Επιχειρήσεις, Ιδιωτικοποιήσεις

**Γ**

## Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας

1. Διορισμός Δ.Σ
2. Εφαρμογή μηχανισμού Διακυβέρνησης
3. Διαχείριση χαρτοφυλακίου και αναδιάρθρωση

**Δ**

## Ο ρόλος του Κράτους

Ανεξάρτητη εταιρεία

**E**

## Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Ηλεκτρισμός, πετρέλαιο και φυσικό αέριο, πάροχοι τηλεπικοινωνιών, ταχυδρομείο και εφοδιαστική αλυσίδα, ακίνητα, Παιχνίδια και τυχερά παιχνίδια, συνταξιοδοτικό ταμείο, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, εξόρυξη, χάλυβας.

**ΣΤ**

## Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

Μακροπρόθεσμα

# Parpublica – Πορτογαλία

## Έτος Ίδρυσης

2000

## Μέγεθος χαρτοφ/κίου

22 εταιρείες

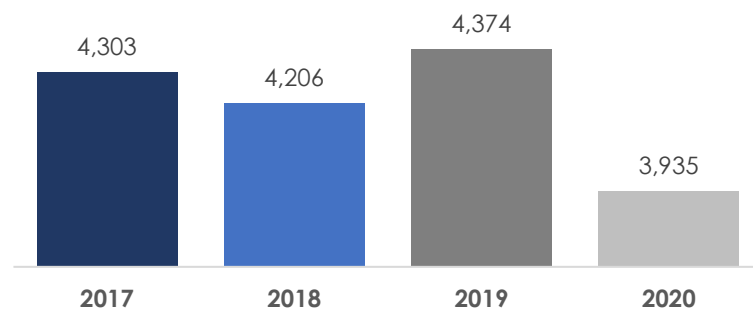
## Μορφή

Ανεξάρτητη εταιρεία

## Στρατηγική πρόθεση

Η Parpublica δημιουργήθηκε ως μέσο διαχείρισης των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων (ίδια κεφάλαια και ακίνητα) και την παροχή τεχνικής βοήθειας στο Υπουργείο Οικονομικών.

Ίδια Κεφάλαια (εκ. ευρώ)



>45 Συναλλαγές ιδιωτικοποίησης  
13,7 δις. Έσοδα ιδιωτικοποιήσεων

**A**

## Σκοπός

Η αρχική αποστολή της εταιρείας έχει επικαιροποιηθεί και αυτή πλέον εποπτεύει επίσης τις διαδικασίες εκκαθάρισης δημοσίων περιουσιακών στοιχείων και έχει δημιουργήσει ένα κέντρο γνώσης για τις πορτογαλικές δημόσιες επιχειρήσεις.

**B**

## Περίμετρος Επενδύσεων

Εγχώριες, Εισηγμένες, Ιδιωτικά κεφάλαια, Ιδιωτικοποιήσεις

**Γ**

## Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας

1. Διορισμός Δ.Σ
2. Εφαρμογή μηχανισμού Διακυβέρνησης
3. Διαχείριση χαρτοφυλακίου και αναδιάρθρωση
4. Οργανωτική αναδιάρθρωση

**Δ**

## Ο ρόλος του Κράτους

Ανεξάρτητη εταιρεία

**E**

## Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Η εταιρεία κοινής ωφέλειας ύδρευσης και αποχέτευσης κατέχει όλες τις παρόμοιες πορτογαλικές εταιρείες.

**ΣΤ**

## Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

Μακροπρόθεσμα

# Solidium - Φινλανδία

## Έτος Ίδρυσης

1996

## Μέγεθος χαρτοφ/κίου

12 εταιρείες

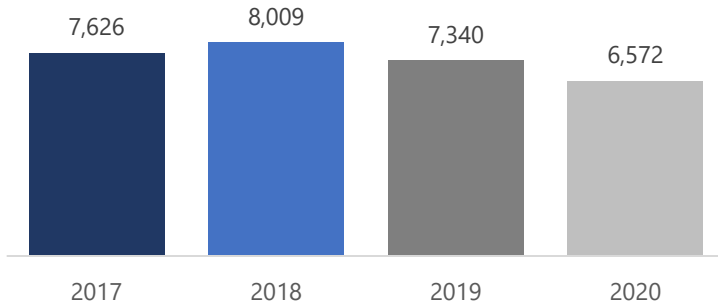
## Μορφή

Ανεξάρτητη εταιρεία

## Στρατηγική τοποθέτηση

Η αποστολή του είναι να ενισχύσει και να σταθεροποιήσει τη φινλανδική ιδιοκτησία σε εθνικά σημαντικές εταιρείες και να αυξήσει την αξία των συμμετοχών του μακροπρόθεσμα. Το όραμά τους είναι οι συμμετοχές τους να αποδίδουν καλύτερα από αυτές των ομοειδών εταιρειών.

### Ίδια Κεφάλαια (εκ. ευρώ)



8% συνολικό ROA ετησίως από το 2008

**A**

## Σκοπός

Ενίσχυση και σταθεροποίηση της φινλανδικής ιδιοκτησίας σε εθνικά σημαντικές εταιρείες και αύξηση της αξίας των συμμετοχών μακροπρόθεσμα. Το Solidium αναμένεται, είτε μόνο του είτε μαζί με τους εταίρους του, να διασφαλίσει ότι η ιδιοκτησία εταιρειών εθνικής σημασίας για τη Φινλανδία θα παραμείνει στα χέρια της Φινλανδίας σε μεγάλο βαθμό.

**B**

## Περίμετρος Επενδύσεων

Εγχώριες, Εισηγμένες, Ιδιωτικοποιήσεις

**Γ**

## Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας

1. Διορισμός Δ.Σ
2. Εφαρμογή μηχανισμού Διακυβέρνησης
3. Διαχείριση χαρτοφυλακίου και αναδιάρθρωση

**Δ**

## Ο ρόλος του Κράτους

Ανεξάρτητη εταιρεία

**Ε**

## Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Βασικά υλικά, Χρηματοοικονομικά, Πληροφορική, Βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες, Τηλεπικοινωνίες, Καταναλωτικά αγαθά

**ΣΤ**

## Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

Μακροπρόθεσμα

# Mubadala – Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα

## Έτος Ίδρυσης

2004

## Μέγεθος χαρτοφ/κίου

Περισσότερες από 24 κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων & υποκατηγορίες

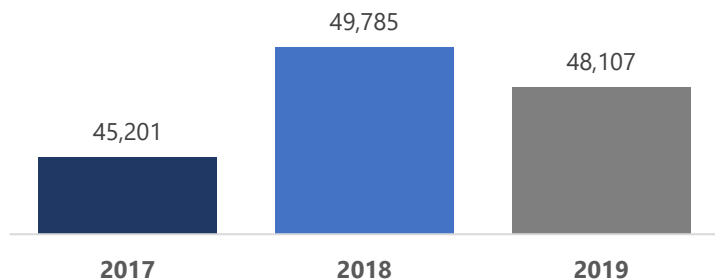
## Μορφή

Ανεξάρτητη εταιρεία

## Στρατηγική τοποθέτηση

Επενδυτής που διαχειρίζεται ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο περιουσιακών στοιχείων και επενδύσεων στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και στο εξωτερικό, για να δημιουργήσει βιώσιμες οικονομικές αποδόσεις για τον μέτοχό του, την κυβέρνηση του Αμπού Ντάμπι

Ίδια Κεφάλαια (εκ. ευρώ)



50+ Χώρες που έχουν επενδύσει  
\$243 δις. περιουσιακών στοιχείων που διαχειρίζονται

A

## Σκοπός

Συνεχώς εξελίσσει το επιχειρηματικό του μοντέλο, συνεργαζόμενο με τους μετόχους, αναπτύσσοντας ταλέντο και εισάγοντας συνεργασίες παγκόσμιας κλάσης. Εστιάζει σε εμπορικές δραστηριότητες, αναπτύσσει κεφάλαια σε όλο το χαρτοφυλάκιο σε υψηλού ενδιαφέροντος τομείς και γεωγραφικές περιοχές.

Δ

## Ο ρόλος του Κράτους

Ανεξάρτητη εταιρεία

B

## Περίμετρος Επενδύσεων

Κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων	Ποσοστό
Ιδιωτικά	43%
Δημόσια	21%
Πιστωτικά	2%
Ακίνητα & Υποδομές	11%
Εναλλακτικά	8%
Ρευστότητα	14%

E

## Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Αγροτικές επιχειρήσεις, Υγειονομική περίθαλψη, Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας, Μέταλλα & Μεταλλεία, Ακίνητα & Υποδομές, Φάρμακο & Υγειονομικές υπηρεσίες, ΑΠΕ, Εταιρείες Κοινής Ωφέλειας

Γ

## Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας

1. Διορισμός Δ.Σ
2. Εφαρμογή μηχανισμού Διακυβέρνησης

ΣΤ

## Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

Μεσοπρόθεσμα

# Government Pension Fund Global - Νορβηγία

## Έτος Ίδρυσης

1996

## Μέγεθος χαρτοφ/κίου

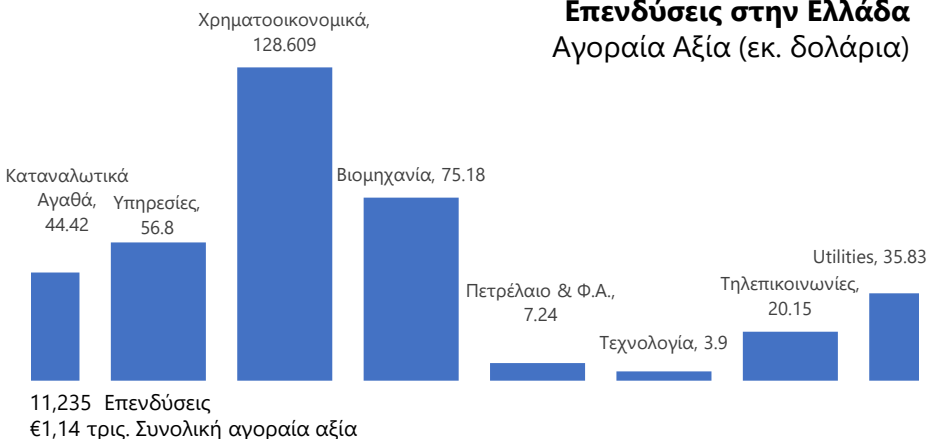
-

## Μορφή

Ανεξάρτητη εταιρεία

## Στρατηγική τοποθέτηση

Το ταμείο δημιουργήθηκε για να προστατεύσει την οικονομία από τη μεταβλητότητα των εσόδων πετρελαίου. Λειτουργεί επίσης ως χρηματοοικονομικό αποθεματικό και ως μακροπρόθεσμο πρόγραμμα αποταμίευσης, έτσι ώστε τόσο η τρέχουσα όσο και οι μελλοντικές γενιές να επωφεληθούν από τον πλούτο του πετρελαίου.



**A**

## Σκοπός

Οι πόροι του Ταμείου μπορούν να μεταφερθούν στον προϋπολογισμό μόνο κατόπιν απόφασης του Κοινοβουλίου. Οι αναλήψεις από το Ταμείο ακολουθούν τον δημοσιονομικό κανόνα: Οι μεταφορές από το Ταμείο στον προϋπολογισμό της κεντρικής κυβέρνησης ακολουθούν, με την πάροδο του χρόνου, την αναμενόμενη πραγματική απόδοση του Ταμείου (4% έως το 2017, 3% και μετά). Δίνεται έμφαση στη σταθεροποίηση της οικονομίας με στόχο τη βέλτιστη χρήση οικονομικών πόρων και τη μείωση της ανεργίας.

**B**

## Περίμετρος Επενδύσεων

- Ίδια κεφάλαια: 72,80%
- Σταθερό Εισόδημα: 24,70%
- Ακίνητα: 2,50%

Υπεύθυνος Επενδυτής μέσω μιας διαδικασίας 3 βημάτων:  
Καθιέρωση Αρχών, Άσκηση Ιδιοκτησίας, Βιώσιμες Επενδύσεις

**Γ**

## Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας

- Διορισμός Δ.Σ
- Εφαρμογή μηχανισμού Διακυβέρνησης

**Δ**

## Ο ρόλος του Κράτους

Ανεξάρτητη εταιρεία

**Ε**

## Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Καταναλωτικά αγαθά, Εξυπηρέτηση Καταναλωτών, Χρηματοοικονομικά, Βιομηχανίες, Πετρέλαιο & Φυσικό Αέριο, Τεχνολογία, Τηλεπικοινωνίες, Εταιρείες Κοινής Ωφέλειας

**ΣΤ**

## Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

Μακροπρόθεσμα



# Khazanah - Μαλαισία

Έτος Ίδρυσης	Μέγεθος χαρτοφ/κίου
1993	-

Μορφή
Ανεξάρτητη εταιρεία

Στρατηγική τοποθέτηση
«Επενδύουμε για να προσφέρουμε βιώσιμες οικονομικές και κοινωνικές αξίες για το έθνος. Ως στρατηγικός επενδυτής, προσπαθούμε να ισορροπήσουμε μεταξύ των αυξανόμενων μακροπρόθεσμων οικονομικών αποδόσεων και ενός υπεύθυνου οργανισμού, ώστε οι μελλοντικές γενιές να μπορούν να επωφεληθούν από αυτό που κάνουμε σήμερα».



A
Σκοπός

Στρατηγικό χαρτοφυλάκιο: υλοποιεί επενδύσεις με μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη. Περιλαμβάνει: α) περιουσιακά στοιχεία που έχουν επισημανθεί από την κυβέρνηση ως εθνικής σημασίας, β) αναπτυξιακά περιουσιακά στοιχεία που έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν μακροπρόθεσμα υψηλή οικονομική απόδοση, γ) νέα στρατηγικής σημασίας περιουσιακά στοιχεία

Δ
Ο ρόλος του Κράτους

Ανεξάρτητη εταιρεία

B
Περίμετρος Επενδύσεων

Εγχώριες & Διεθνείς. Ευελιξία επένδυσης σε κατηγορίες πολλαπλών περιουσιακών στοιχείων σύμφωνα με τη στρατηγική κατανομή περιουσιακών στοιχείων.

E
Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Τμηματοποίηση χαρτοφυλακίου σε εμπορικό και στρατηγικό.  
**Στρατηγικό:** Υποδομές (Αεροδρόμια, Μαρίνες, κλπ.), Τηλεπικοινωνίες, Θεματικοί Τουριστικοί Χώροι  
**Εμπορικό:** Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, υγειονομική περίθαλψη, ξενοδοχειακή βιομηχανία, ασφάλιση, FMCG, κλπ.

Γ
Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας

1. Διορισμός Δ.Σ
2. Εφαρμογή μηχανισμού Διακυβέρνησης
3. Διαχείριση χαρτοφυλακίου και αναδιάρθρωση

ΣΤ
Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

Μακροπρόθεσμα

# Ο σκοπός του Υπερταμείου επικεντρώνεται στους στόχους ενός Δημόσιου Επενδυτικού Ταμείου δίνοντας έμφαση στην πλήρη αξιοποίηση των μοχλών δημιουργίας αξίας

## A Σκοπός

Αντίστοιχες εταιρείες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο ομάδες με βάση το μείγμα του χαρτοφυλακίου, τα επενδυτικά κεφάλαια και τις επενδυτικές στρατηγικές τους: σε Δημόσια Επενδυτικά Ταμεία και Ταμεία Εθνικών Επενδύσεων. Παρόλο που και τα δύο μοιράζονται περισσότερο ή λιγότερο κοινούς σκοπούς, χρησιμοποιούν διαφορετικούς «μοχλούς» για να τους επιτύχουν.

**Το Υπερταμείο εμπίπτει στην κατηγορία του Δημόσιου Επενδυτικού Ταμείου**, μαζί με το CDP, SEPI, OEBAG, Parpublica κλπ. και δεν εμφανίζει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με το NBIM ή το Mubadalaz.

## B Περίμετρος Επενδύσεων

Το τρέχον χαρτοφυλάκιο του Υπερταμείου περιλαμβάνει εγχώρια περιουσιακά στοιχεία: Δημόσιες Επιχειρήσεις, Εισηγμένες και μη Εισηγμένες Εταιρείες (επενδύσεις σε ίδια κεφάλαια εταιρειών), όπως και στα υπόλοιπα Δημόσια Επενδυτικά Ταμεία.

Το θεσμικό πλαίσιο προβλέπει επίσης ιδιωτικοποίηση και έμμεσες επενδύσεις (κυρίως μέσω 5G Ventures), όπως και σε άλλα Δημόσια Επενδυτικά Ταμεία.

**Δεν υπάρχει προφανής ομοιότητα με την περίμετρο και προσέγγιση των Επενδυτικών Ταμείων.**

## Γ Μοχλοί για τη δημιουργία αξίας

Το Υπερταμείο έχει τη δυνατότητα, αλλά δεν έχει ακόμη ασκήσει πλήρως, τους **μοχλούς Διακυβέρνησης** που διατίθενται μέσω του θεσμικού της πλαισίου, όπως έχουν κάνει άλλα ταμεία για να φτάσει σε κατάλληλο διαχωρισμό ιδιοκτησίας, όπως προτείνεται από τον ΟΟΣΑ. Σύμφωνα με αυτόν, το κράτος διατηρεί τον ρυθμιστικό / εποπτικό του ρόλο όπου απαιτείται, ενώ ένας ανεξάρτητος φορέας αναλαμβάνει πλήρως τα δικαιώματα του μετόχου.

Η τρέχουσα κατάσταση υποδηλώνει ότι το Υπερταμείο έχει εμπλακεί λιγότερο στην **αναδιάρθρωση** των θυγατρικών του, από ό,τι οι ομοειδείς εταιρείες που εξετάστηκαν.

## Δ Ο ρόλος του Κράτους

Η ανεξαρτησία του Υπερταμείου διασφαλίζεται από το νομικό της πρόσωπο, όπως αυτό ισχύει και σε άλλες περιπτώσεις στο εξωτερικό.

Ωστόσο, υπάρχει ανάγκη **επανεξέτασης καταστατικών και άλλων νόμων** που επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία των θυγατρικών της και τα οποία μπορεί να θέσουν εμπόδια στην επίτευξη του σκοπού της. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει στις παρόμοιες εταιρείες που εξετάστηκαν.

## Ε Μέγεθος χαρτοφυλακίου και μίγμα

Το μέγεθος του Υπερταμείου (Συνολικά ίδια κεφάλαια) είναι κοντά στα SEPI, CDP Equity SpA και Parpublica. Ωστόσο, υπάρχουν ιδιαιτερότητες: σχεδόν το 40% των περιουσιακών στοιχείων της είναι ακίνητα και οι περισσότερες από τις θυγατρικές του χρειάζονται αναδιάρθρωση.

Η Solidium, είναι ένα Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο που είναι μεγαλύτερο σε μέγεθος καθώς κατέχει αποκλειστικά εισηγμένες εταιρείες. Η Mubadala και η NBIM ως Ταμεία Εθνικών Επενδύσεων έχουν σημαντικά διαφοροποιημένο μέγεθος και σύνθεση χαρτοφυλακίου.

## ΣΤ Ορίζοντας για τη δημιουργία αξίας

Με το τρέχον μείγμα χαρτοφυλακίου, το Υπερταμείο ευθυγραμμίζεται με τις παρόμοιες εταιρείες που εξετάζονται ως προς την εστίαση στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας.

Όταν η εταιρεία ενεργοποιήσει την επενδυτική πολιτική της και συμμετάσχει σε μεσοπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες επενδύσεις, αυτό μπορεί να διαφοροποιήσει την επιμέρους εστίασή της, χωρίς όμως να αλλάξει τον κύριο σκοπό της (π.χ. NBIM, Mubadala, CDP).

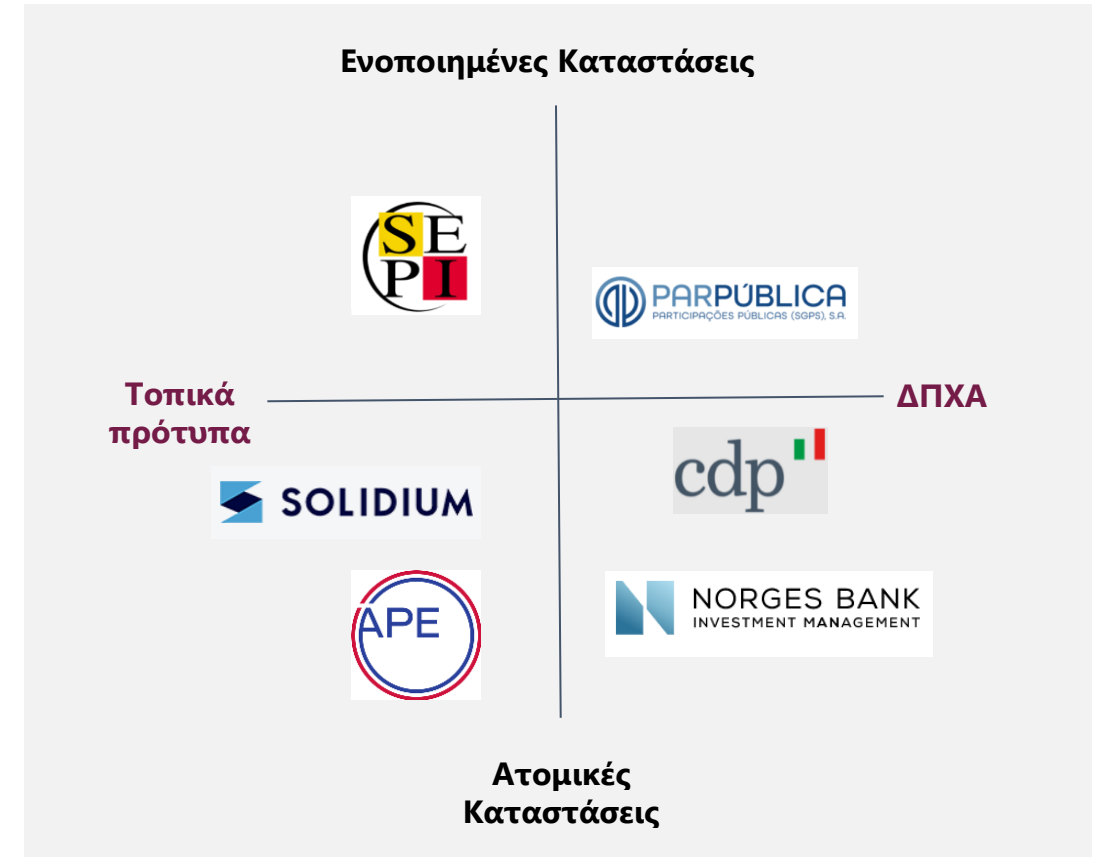
# Αξιολόγηση δείγματος από αντίστοιχες εταιρείες

Εξέταση των εταιρειών με βάση τη νομική τους μορφή και τον τύπο των δεδομένων τους για τη συγκρισιμότητα των οικονομικών αποτελεσμάτων

Οντότητα	Μορφή
Growthfund	Ανώνυμη Εταιρεία
CDP Equity SpA	Ανώνυμη Εταιρεία
APE	Εντός Δημόσιας Διοίκησης
Grupo SEPI	Εντός Δημόσιας Διοίκησης
Parpublica	ΕΠΕ
Solidium	Δημόσια ΕΠΕ
Mubadala	Εντός Δημόσιας Διοίκησης
NBIM	Εντός Δημόσιας Διοίκησης
Khazanah	Δημόσια ΕΠΕ

Υπό το πρίσμα της νομικής της μορφής, τα οικονομικά του Υπερταμείου μπορούν να συγκριθούν πιο άμεσα με τα CDP Equity SpA, Parpublica, Solidium και Khazanah National Berhad, καθώς πρόκειται για νομικές οντότητες πιο κοντά στην μορφή του Υπερταμείου. Οι υπόλοιποι οργανισμοί μπορούν να εξετασθούν σε ad-hoc βάση. Οι καταστάσεις των οργανισμών που εκδίδονται σε ΔΠΧΑ είναι άμεσα συγκρίσιμες με τις οικονομικές αναφορές του Υπερταμείου. Η επιλογή ομοειδών εταιρειών πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη διαθεσιμότητα ατομικών ή ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων.

Το Υπερταμείο πρέπει να συμμετέχει σε συζητήσεις με Δημόσια/ Κρατικά Επενδυτικά Ταμεία του εξωτερικού για να κατανοήσει καλύτερα συγκεκριμένες προσεγγίσεις χρηματοοικονομικής διαχείρισης, τους ορισμούς και τις μετρήσεις της αξίας κ.ο.κ. Αυτό θα καταστήσει την σύγκριση οικονομικών αποτελεσμάτων πιο ασφαλή για την εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων.





# Β Επισκόπηση της Στρατηγικής Βιωσιμότητας/ ESG 2022-2024





# Όραμα & Δεσμεύσεις

“Επενδύουμε στην μελλοντική ευημερία της Ελλάδας, δημιουργώντας ισότιμα αξία για την οικονομία, τους πολίτες και το περιβάλλον”

- Επενδύουμε στους ανθρώπους μας, θέλουμε ασφαλείς και χαρούμενους εργαζόμενους
- Δρούμε με ακεραιότητα σε ό,τι κάνουμε
- Εργαζόμαστε συστηματικά για την παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών, προσβάσιμων σε όλους
- Αναλαμβάνουμε δράση για την υποστήριξη της κυκλικής οικονομίας (τροφή, νερό) και την πράσινη μετάβαση
- Ενσωματώνουμε τη φωνή της κοινωνίας στις επιχειρηματικές αποφάσεις



# “ Προσέγγιση

- Στοχεύουμε σε βιώσιμες αποδόσεις μέσα από τη χρηστή διακυβέρνηση των περιουσιακών μας στοιχείων.
- Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τα κριτήρια ESG διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος των περιουσιακών στοιχείων, των κλάδων και των εταιρειών. Προσαρμόζουμε αντίστοιχα την προσέγγιση και την στρατηγική μας.
- Δεσμευόμαστε για την ανάπτυξη και διάχυση καλών πρακτικών στο χαρτοφυλάκιο των δημόσιων επιχειρήσεων μας, στοχεύοντας στην σύγκλιση με τους στόχους της Συμφωνίας του Παρισιού.
- Θα ενθαρρύνουμε, θα υποστηρίξουμε και θα παρακολουθούμε τις θυγατρικές μας προκειμένου να ανταποκριθούν σε θέματα κλιματικής αλλαγής, διακυβέρνησης και κοινωνικών προκλήσεων που άπτονται της επιχειρηματικής στρατηγικής τους.
- Θα δημοσιοποιούμε αναφορές με διαφάνεια και λογοδοσία (π.χ. με βάση τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ - SDGs) για τα πεπραγμένα μας.



# Περιβάλλον

## Κύριοι Πυλώνες

- Ηγούμαστε της προσπάθειας για μηδενικούς ρύπους: δεσμευόμαστε να συγκλίνουμε στους ευρωπαϊκούς στόχους για μείωση των εκπομπών κατά 55% μέχρι το 2030, και για την επίτευξη του στόχου 100% μείωσης μέχρι το 2050.
- Εισάγουμε τα ζητούμενα για το κλίμα στις επενδύσεις, στην επιχειρηματική λειτουργία και στη λήψη αποφάσεων.
- Ενσωματώνουμε την «πράσινη μετάβαση» στα επενδυτικά σχέδια των θυγατρικών μας και στη λειτουργία τους, αμβλύνοντας τον αντίκτυπο της κλιματικής αλλαγής, και μετράμε το ανθρακικό μας αποτύπωμα.
- Στοχεύουμε στην ουσιώδη μείωση της σπατάλη πόρων στην Ελλάδα, εστιάζοντας στο νερό και στην τροφή και διερευνούμε την πιθανότητα στρατηγικής συνεργασίας με φορείς.
- Λαμβάνουμε πρωτοβουλίες ενεργειακής διαχείρισης στην ακίνητη περιουσία.
- Υποστηρίζουμε το Υπουργείο Ενέργειας και Περιβάλλοντος στο Σχέδιο Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (ΣΔΑΜ) για την απολιγνιτοποίηση της χώρας μέχρι το 2028.
- Υποστηρίζουμε την πρωτοβουλία One Planet for Sovereign Wealth Funds και εναρμονιζόμαστε με τις κατευθυντήριες γραμμές του.
- Αспаζόμαστε σύγχρονες πρακτικές αναφοράς όπως είναι τα πρότυπο TCFD και PRI.



# Κοινωνία

## Κύριοι Πυλώνες

- Προωθούμε την κοινωνική ευημερία για τους εργαζόμενους και τους πολίτες/ καταναλωτές και την ευθυγραμμίζουμε με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των θυγατρικών μας.
- Προστατεύουμε τα ανθρώπινα δικαιώματα και προωθούμε ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας που ενισχύει την συμπερίληψη και την ευημερία.
- Ηγούμαστε οργανωτικών μεταρρυθμίσεων, εμπνέοντας εταιρικές αξίες που εξασφαλίζουν την επίτευξη του μετασχηματισμού καθώς και παράλληλα μετράμε το βαθμό ενεργούς εμπλοκής και δέσμευσης των εργαζομένων μέσω μηχανισμών ανατροφοδότησης. Γινόμαστε εργοδότης πρώτης επιλογής (employer of choice) που μπορεί να προσελκύσει και να κρατήσει κορυφαία talenta.
- Προσφέρουμε αναβαθμισμένες υπηρεσίες, προσβάσιμες σε όλους.
- Συνεισφέρουμε στη μείωση της φτώχειας μέσα από προγράμματα παροχής κοινωνικών γευμάτων ("Social Plate") στην Ελλάδα.
- Ενσωματώνουμε τη φωνή της κοινωνίας στις επιχειρηματικές αποφάσεις.
- Θα δημιουργήσουμε έναν Δείκτη Εμπιστοσύνης τον οποίο θα παρακολουθούμε για να βελτιωνόμαστε.



# Διακυβέρνηση

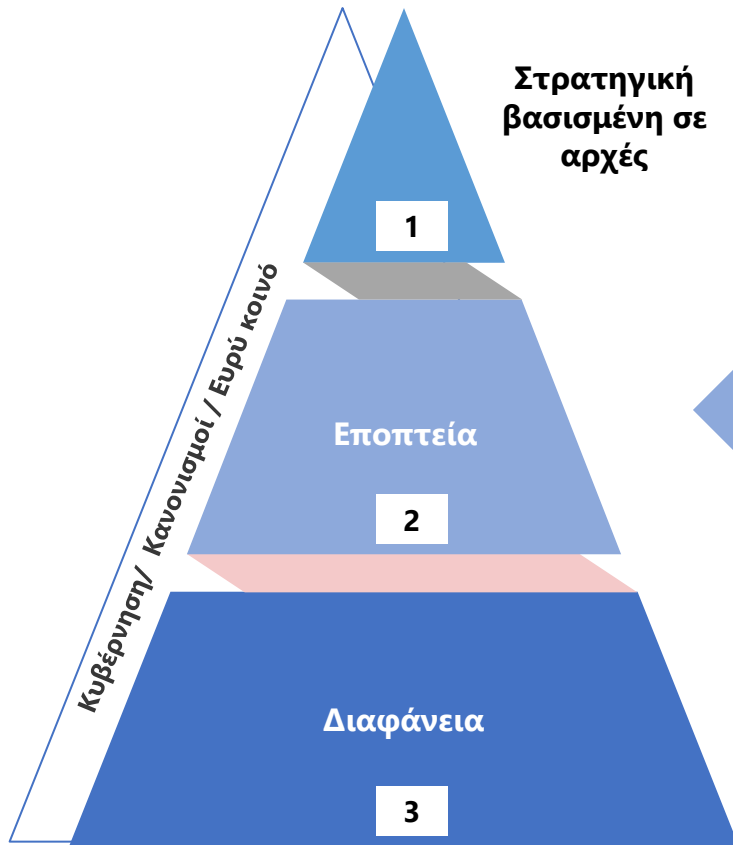
## Κύριοι Πυλώνες

- Υιοθετούμε δομές χρηστής διακυβέρνησης στις θυγατρικές μας προωθώντας τη νοοτροπία της λειτουργίας τους κατά τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών (as-if-listed mentality)
- Εκπαιδεύουμε τα διοικητικά συμβούλια των θυγατρικών με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Στοχεύουμε για την επίτευξη της εκπροσώπησης των γυναικών κατ'ελάχιστον στο 25% στα διοικητικά συμβούλια των θυγατρικών δημόσιων επιχειρήσεων.
- Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών μας.
- Υιοθέτηση του νέου κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες.
- Ανάπτυξη αποτελεσματικών, υπεύθυνων και διαφανών πολιτικών.
- Διαχείριση κινδύνων και εφαρμογή κανονιστικής συμμόρφωσης στη λειτουργία μας.
- Διαφάνεια και Δημοσιεύσεις σε όλες τις επικοινωνίες μας: Αναφορές βιωσιμότητας, αρχίζοντας από το 2022, καταγραφή ουσιαστικών στοιχείων (materiality), αναγνώριση και προτεραιοποίηση σημαντικών θεμάτων.



# Η Στρατηγική Βιωσιμότητας θα βασιστεί στην υιοθέτηση ενός ρόλου-πρότυπο ως Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο

## ΥΠΕΡΤΑΜΕΙΟ Στρατηγική & Εφαρμογή



## ESG Σκοπός

Με οδηγό τη στρατηγική

Το Υπερταμείο θα κάνει τις κατάλληλες επιλογές ώστε να τοποθετηθεί ως μία εταιρεία-πρότυπο για ένα βιώσιμο μέλλον.

Με οδηγό τον μετασχηματισμό

Το Υπερταμείο θα υποστηρίξει τις θυγατρικές & συμμετοχές του, ώστε να ενσωματώσουν τα ζητούμενα ESG στο επιχειρηματικό τους μοντέλο.

Με οδηγό την κατάρτιση αναφορών

Το Υπερταμείο θα υποστηρίξει τις θυγατρικές & συμμετοχές του να καθορίσουν και να εφαρμόσουν τους ορθούς μη-οικονομικούς δείκτες που απαντάνε στα ζητούμενα των ενδιαφερόμενων μερών και θα τα διαχειριστεί άντιστοίχως.

## Εστίαση

Ανά κλάδο δραστηριότητας

Ανά Θυγατρική

# Εκπόνηση της Στρατηγικής Βιωσιμότητας με τριπλή προσέγγιση

## Στρατηγική βασισμένη σε αρχές\*

### A. Στόχοι

Θέτουμε στόχους για την απόδοση σε θέματα ESG καθώς και τους σχετικούς κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs), που συνδέονται με τη διαχείριση αλλά και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.

### B. Οδικός Χάρτης

Σχεδιασμός οδικού χάρτη για την εφαρμογή των στόχων ESG στη βάση κατευθυντήριων αρχών που θα συνδέονται με την φύση του Υπερταμείου ως Δημόσιο Επενδυτικό Ταμείο.

## Επίβλεψη θυγατρικών

### A. Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση

Υποστήριξη των θυγατρικών μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζόμενους σε καλές πρακτικές ESG.

### B. Εγχειρίδιο

Δημιουργία ενός εγχειριδίου που θα υποστηρίξει την διαδικασία ενιαίας αντιμετώπισης από τις θυγατρικές εταιρείες.

### Γ. Παρεμβάσεις

Υποστήριξη των θυγατρικών, όπου κρίνεται σκόπιμο, για την εφαρμογή εξειδικευμένων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών ESG.

## Γνωστοποιήσεις με διαφάνεια

### A. Αξιολογήσεις

Προσέγγιση με επίκεντρο την αγορά και την παρακολούθηση από οίκους αξιολόγησης που καθιστούν εφικτή την παρακολούθηση των επιδόσεων μιας εταιρείας και της ανάπτυξης μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας σε κινδύνους ESG.

### B. Ουσιαστικότητα & Πλαίσιο αναφορών

Οικοδόμηση αυστηρού πλαισίου γύρω από τα ουσιώδη θέματα ESG/ SDGs σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα αναφοράς.

### Γ. Επικοινωνία

Αποτελεσματική ενημέρωση για την νέα στρατηγική ESG προς τα κυριότερα ενδιαφερόμενα μέρη.

\*Αυτό συμπεριλαμβάνει τη καθιέρωση αρχών μεταξύ του Υπερταμείου και των θυγατρικών

# Στρατηγική Βιωσιμότητας για τις θυγατρικές του Υπερταμείου





# ΤΑΙΠΕΔ – Στόχοι βιωσιμότητας

1

## Πιλοτική εφαρμογή του ESG Rating Tool του ΤΑΙΠΕΔ για σημαντικά περιουσιακά στοιχεία

Αξιολόγηση της ESG επίδοσης των σημαντικών περιουσιακών στοιχείων του χαρτοφυλακίου μέσα από συγκεκριμένους δείκτες (KPIs). Το εργαλείο βασίζεται σε διεθνείς καλές πρακτικές και αξιόπιστα παραδείγματα αναφορών (όπως: GRI, ISO 26000, TCFD, CDP, UN Global Compact) και είναι εναρμονισμένο με τις απαιτήσεις – σε επίπεδο SDGs – διεθνών χρηματοδοτικών και επενδυτικών ιδρυμάτων.

2

## PPF Μονάδα Ωρίμανσης Συμβάσεων Στρατηγικής Σημασίας

Ιεράρχηση των περιουσιακών στοιχείων που έχουν κοινωνικό αποτύπωμα (νοσοκομεία, φυλακές κτλ.)

3

## Ανάπτυξη Στρατηγικής Βιωσιμότητας & Στοχοθέτηση

Ολοκλήρωση της στρατηγικής Βιωσιμότητας και ESG με στόχο να συνεισφέρει στην επίτευξη των SDGs και της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας και έγκριση από το Δ.Σ. του ΤΑΙΠΕΔ.

- ✓ Ανάλυση Ουσιαστικότητας
- ✓ ESG Αναφορές



# Προτεραιότητες ESG – ΤΑΙΠΕΔ (1/4)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

### Μετάβαση των κεντρικών γραφείων του ΤΑΙΠΕΔ σε Green Office

Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Ενέργειας για το εργασιακό περιβάλλον (σημαντική μείωση αποτυπώματος άνθρακα, χρήση ανακυκλώσιμων / βιώσιμων υλικών). Πολιτική προμηθειών με φιλικά προϊόντα προς το περιβάλλον. KPI: Ετήσια μέτρησης κατανάλωσης Ενέργειας & Νερού.

Q1 2022

2

### Συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας και των SDGs

Υιοθέτηση των στόχων της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας και των SDGs στο μεγαλύτερο δυνατό αριθμό περιουσιακών στοιχείων μέσα από ένταξη σχετικών όρων στις συμβάσεις ή μέσα από συγκεκριμένο πλάνο ενεργειών από την ίδια την εταιρία.

2021

3

### Ενσωμάτωση Περιβαλλοντικών Όρων καθώς και ζητούμενα Βιωσιμότητας στις συμβάσεις/ συμφωνίες του ΤΑΙΠΕΔ

Ενσωμάτωση όρων για την προστασία του περιβάλλοντος κατά την αξιοποίηση του περιουσιακού στοιχείου μέσω ιδιωτικοποιήσεων, καθώς και ενσωμάτωση ζητούμενων σχετικών με τη βιωσιμότητα κατά το σχεδιασμό και την ωρίμανση των έργων.

2022 – συνεχής υλοποίηση

4

### Πρώθηση της Μπλε Ανάπτυξης (Blue Growth) στη χώρα

Ενθάρρυνση πιθανών επενδυτών να υιοθετήσουν καλές πρακτικές «Πράσινης Διαχείρισης των Λιμανιών» καθώς και σχετικές πιστοποιήσεις (όπως ISO 14001, EMAS III, PERS Certificate).

2021 - συνεχής υλοποίηση

5

### Πρώθηση «Πράσινης Καινοτομίας» και Τεχνολογιών για το Κλίμα

Ενεργή αναζήτηση τεχνολογικών λύσεων σχετικών με την Πράσινη Μετάβαση και το Κλίμα που μπορεί να έχουν εφαρμογή στα περιουσιακά στοιχεία του ΤΑΙΠΕΔ.

2021 – συνεχής υλοποίηση

# Προτεραιότητες ESG – ΤΑΙΠΕΔ (2/4)

Ολοκλήρωση

## Κοινωνία



1

### Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές του. Επίσης, ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2022

2

### Εκστρατεία ενημέρωσης για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης σε συνεργασία με τα τμήματα Επικοινωνίας και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Υπερταμείου.

Πολιτική για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης.

2022

3

### Τοπικές Κοινωνίες

Διαχείριση των συμφερόντων τοπικών κοινωνιών σε σχέση με την εφαρμογή του προγράμματος του ΤΑΙΠΕΔ.

**Διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη** λαμβάνοντας υπόψη τις θέσεις αυτών, και των τοπικών κοινωνιών εξασφαλίζοντας την συμμετοχή της κοινωνίας στα έργα.

2022

4

### PPF Μονάδα Ωρίμανσης Συμβάσεων Στρατηγικής Σημασίας

Ιεράρχηση των περιουσιακών στοιχείων που έχουν κοινωνικό αποτύπωμα (νοσοκομεία, φυλακές κτλ.)

2021 - 2022

5

### Έρευνα μέτρησης «δέσμευσης» εργαζομένων

Εφαρμογή έρευνας και ανάληψη σχετικών δράσεων.

- Focus Groups εργαζομένων σε θέματα ενδιαφέροντος. (2022)
- Μέτρηση δέσμευσης εργαζομένων. (2023-2024)

6

### Ασφάλεια & Υγιεινή των Εργαζομένων

Εφαρμογή και περαιτέρω ανάπτυξη του υφιστάμενου προγράμματος ευεξίας των εργαζομένων:

- Υλοποίηση των σεμιναρίων Α&Υ και Πρώτων Βοηθειών. (κάθε έτος)
- Ετήσια σεμινάρια στους εργαζόμενους με θέμα την ευεξία και την ανθεκτικότητα. (2020 κι έπειτα)

7

### Προσβασιμότητα

Παρεμβάσεις υπέρ των ατόμων με αναπηρία (ΑΜεΑ) στα κεντρικά γραφεία του ΤΑΙΠΕΔ παρέχοντας ευκολία πρόσβασης (π.χ. κατασκευή ραμπών, ειδικές θέσεις στάθμευσης, χώρους υγιεινής ΑΜεΑ, κτλ.)

2022 - 2023

8

### Πρωτοβουλίες βιωσιμότητας

- Περαιτέρω ανάπτυξη σε θέματα της Ελληνικής κυκλικής οικονομίας με ενεργό συμμετοχή σε ομάδες εργασίας.
- Ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών και συμμετοχή σε δραστηριότητες που επιταχύνουν τον προγραμματισμό βιωσιμότητας για την χώρα, όπου το ΤΑΙΠΕΔ μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο.

# Προτεραιότητες ESG – ΤΑΙΠΕΔ (3/4)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ. **Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2021 - 2024

2

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

2021 - 2024

3

### Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, στον βαθμό που αυτό είναι εφικτό.

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών

2021 - 2024

4

### Διαδικασία Καταγγελιών

Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

2022 - 2023

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

2021 - 2024

6

### Επιχειρηματική Ηθική

Επικαιροποίηση υφιστάμενων και εφαρμογή νέων πολιτικών και διαδικασιών **(2022 – 2024)** Ψηφιακή μετάβαση εργαλείων κανονιστικής συμμόρφωσης **(2023 – 2024)** Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής **(2021 – 2023)** Εκπαίδευση για Κανονιστική Συμμόρφωση & Επιχειρηματική Ηθική (διά ζώσης, online)

2021 - 2024

7

### Αξιολόγηση Κινδύνων 2023 - 2024

Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σε σχέση με την επιχειρηματική ηθική και τη διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης

### Παρακολούθηση 2022 – 2024

Τριμηνιαίες αναφορές του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο και καθιέρωση πλαισίου επικοινωνίας με το Υπερταμείο.

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Προετοιμασία αναφορών βιωσιμότητας, ξεκινώντας από το 2022. Εντοπισμός και προτεραιοποίηση ουσιαστών θεμάτων ανά ενδιαφερόμενο μέρος.

2022

# Προτεραιότητες ESG – ΤΑΙΠΕΔ (4/4)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



### Πρώθηση της βιώσιμης χρηματοδότησης (sustainable finance) στην Ελλάδα. Ανάδειξη του ΤΑΙΠΕΔ σε κόμβο επενδύσεων, βιωσιμότητας και πλαισίου προώθησης βιώσιμων επενδύσεων

- Παρακολούθηση των εξελίξεων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο σχετικά με την προώθηση βιώσιμων επενδύσεων και ανάπτυξη τεχνογνωσίας μέσω των δραστηριοτήτων του ΤΑΙΠΕΔ για την δημιουργία αξίας.
- Ενημέρωση των εταιρειών στο χαρτοφυλάκιο υπό διαχείριση του ΤΑΙΠΕΔ για τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή και τον τρόπο που οι παράγοντες ESG επηρεάζουν τη δημιουργία αξίας μακροπρόθεσμα.

2021 σε εξέλιξη

### Αξιοποίηση των κριτηρίων ESG προς όφελος της Ελληνικής οικονομίας

Ενίσχυση της διαφάνειας μέσω κατάρτισης αναφορών, εντοπισμού ουσιωδών θεμάτων και δημιουργίας ενός αξιόπιστου αφηγήματος για θέματα ESG. Παρακολούθηση σχετικών KPIs.

### Περαιτέρω ανάπτυξη του ESG Rating Tool

- Επόμενα βήματα για την βελτίωση των τεχνικών δυνατοτήτων του ψηφιακού εργαλείου για χρήση στα περιουσιακά στοιχεία του ΤΑΙΠΕΔ – **2021 σε εξέλιξη**.
- Αξιολόγηση τρόπου χρηματοδότησης της εν λόγω περαιτέρω ανάπτυξης δυνατοτήτων του εργαλείου– **2021 σε εξέλιξη**.
- Διερεύνηση δυνατοτήτων ανάπτυξης συστήματος αναφορών την παρακολούθηση των επιδόσεων των λιμανιών σε θέματα ESG - **2022**.



# ΕΤΑΔ – Στόχοι βιωσιμότητας

1

**Βελτίωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος σε Επιχειρηματικές Μονάδες που διαχειρίζεται η ΕΤΑΔ**

2

**Ανάπτυξη στρατηγικής βιωσιμότητας για το χαρτοφυλάκιο περιουσιακών στοιχείων**

3

**Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις**

# Προτεραιότητες ESG – ΕΤΑΔ (1/3)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

### Συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας & SDGs

Πρώθηση υιοθέτησης της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας και των SDGs σε όσο το δυνατόν περισσότερα περιουσιακά στοιχεία, είτε μέσω της συμπερίληψης σχετικών ρητρών σε συμβάσεις είτε με την πραγματοποίηση σχετικών ενεργειών από την εταιρεία.

2

### Επιχειρηματικές Μονάδες στις οποίες η ΕΤΑΔ δρα ως διαχειριστής

Για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που η ΕΤΑΔ δρα ως λειτουργός των περιουσιακών στοιχείων, να διασφαλίζεται η υπεύθυνη κατανάλωση νερού και ενέργειας, σε ευθυγράμμιση με την Συμφωνία του Παρισιού ως το 2030.

3

### Υπεύθυνη κατανάλωση νερού & ενέργειας. Πρωτοβουλίες αιολικής ενέργειας

Σε ευθυγράμμιση με την Συμφωνία του Παρισιού, έως το 2030 εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ενέργειας στα ακίνητα, διεξαγωγή ελέγχων από εξωτερικό σύμβουλο και διασφάλιση ότι η συλλογή και παρακολούθηση δεδομένων είναι συνεπείς μεταξύ τους.

4

### Επιχειρηματικές Μονάδες παραχωρημένες σε Διαχειριστές/ Επενδυτές

Ενίσχυση ρητρών σχετικών με το περιβάλλον και την βιωσιμότητα στα κείμενα των συμβάσεων της ΕΤΑΔ με τους λειτουργούς των μονάδων. Ενίσχυση ρητρών σχετικών με την περιβαλλοντική και κοινωνική προστασία στη διαδικασία αξιοποίησης περιουσιακών στοιχείων μέσω παραχώρησης. Σύγκλιση με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας.

5

### Ενοικιάσεις

Ενίσχυση ρητρών σχετικών με το περιβάλλον και την βιωσιμότητα στα κείμενα των συμβάσεων ενοικίασης ακινήτων της ΕΤΑΔ. Ενίσχυση ρητρών σχετικών με την περιβαλλοντική και κοινωνική προστασία στη διαδικασία αξιοποίησης περιουσιακών στοιχείων μέσω παραχώρησης. Σύγκλιση με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας.

6

### Πρώθηση πιστοποιημένων λειτουργιών

Ενθάρρυνση των υποψήφιων διαχειριστών ή/ και επενδυτών για τις επιχειρηματικές μονάδες (τουριστικές & πολιτιστικές) να ενστερνίζονται καλές πρακτικές βιωσιμότητας και να πιστοποιούνται για αυτό.

7

### Ευθυγράμμιση περιβαλλοντικών μετρήσεων

Ευθυγράμμιση περιβαλλοντικών μετρήσεων και επιδόσεων με τα τεχνικά κριτήρια ταξινόμησης της ΕΕ (EU taxonomy).

8

### Διερεύνηση διαθέσιμων επιλογών για επιστροφή περιοχών πρασίνου

Σε συνέχεια της αποτίμησης των περιουσιακών στοιχείων που απαρτίζουν το χαρτοφυλάκιο της ΕΤΑΔ, διερεύνηση διαθέσιμων επιλογών για συνεισφορά στην πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης LULUCF\*, όπου κάποια χωρίς σημαντική αξία και χωρίς προοπτικές εμπορικής χρήσης θα μπορούσε να αποδοθεί για να υποστηρίξει την μείωση εκπομπών CO2 της ΕΤΑΔ.

# Προτεραιότητες ESG – ΕΤΑΔ (2/3)

Ολοκλήρωση

## Κοινωνία



1

### Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές του.

Επίσης, ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2022

2

### Εκστρατεία ενημέρωσης για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης σε συνεργασία με τα τμήματα Επικοινωνίας και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Υπερταμείου.

2022

3

### Έρευνα μέτρησης «δέσμευσης» εργαζομένων

Εφαρμογή έρευνας και ανάληψη σχετικών δράσεων.

2021 - 2022

4

### Ανάλυση Ουσιαστικότητας & Επικοινωνιατικός Διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Διεξαγωγή ανάλυσης ουσιαστικότητας και διεύρυνση διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εντοπισμός και προτεραιοποίηση ουσιαστικών θεμάτων ανά ενδιαφερόμενο για την άμβλυνση των κινδύνων.

5

### Προσβασιμότητα στις Επιχειρηματικές Μονάδες της ΕΤΑΔ (Πολιτιστικές, τουριστικές)

Παρεμβάσεις υπέρ των ατόμων με αναπηρία(ΑΜΕΑ) παρέχοντας ευκολία πρόσβασης (π.χ. κατασκευή ραμπών, διαβάσεις, ειδικές θέσεις στάθμευσης, χώρους υγιεινής ΑΜΕΑ, κλπ.)

6

### Προσιτότητα

Κοινωνικές και Ειδικές χρεώσεις για συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών (π.χ. ΑΜΕΑ κλπ) στις πολιτιστικές και τουριστικές μονάδες.

2022 - 2023

# Προτεραιότητες ESG – ΕΤΑΔ (3/3)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ. **Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2021 - 2024

2

### Επιχειρηματική Ηθική

Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος ηθικής και συμμόρφωσης, νέων πολιτικών και διαδικασιών, συμπ. πολιτικών που παρέχει το Υπερταμείο.

**Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής** για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων περί ηθικής (2021 & 2023).

**Εκπαίδευση** για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2024

3

### Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, στον βαθμό που είναι εφικτό.

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών

2022 -2024

4

### Βελτίωση αποτιμήσεων

Ορισμός των περιουσιακών στοιχείων που θα μπορούσαν να πιστοποιηθούν περιβαλλοντικά προκειμένου να προστεθεί αξία στην τρέχουσα τιμή τους.

**Διαδικασία Καταγγελιών** Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

2022 - 2023

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

2021 - 2024

6

### Αξιολόγηση Κινδύνων 2023 - 2024

Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σε σχέση με την επιχειρηματική ηθική και τη διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης

### Παρακολούθηση 2022 – 2024

Τριμηνιαίες αναφορές του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο και καθιέρωση πλαισίου επικοινωνίας με το Υπερταμείο.

7

### Ευθυγράμμιση του Πλαισίου Βιωσιμότητας με μεγάλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς

Ευθυγράμμιση με τα πρότυπα οργανισμών όπως IFC, EBRD και EIB.

2022-2024

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων. Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων π.χ., UN, GRI. **2022** και υιοθέτηση του προτύπου EPRA (Real Estate standards 2023). Ευθυγράμμιση με SDGs.

2021 - 2022



# ΟΑΣΑ – Στόχοι βιωσιμότητας

1

**Εκτίμηση εκπομπών CO<sub>2</sub> & οδικός χάρτης ευθυγράμμισης με την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία**

Ο ΟΑΣΑ έχει μόλις ολοκληρώσει τη μέτρηση εκπομπών CO<sub>2</sub> σε επίπεδο ομίλου και προετοιμάζει τον οδικό χάρτη για ευθυγράμμιση με την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, για την αναβάθμιση του στόλου του.

2

**Βελτίωση προσβασιμότητας στις συγκοινωνίες των Αθηνών**

Σχεδιασμός και εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος προσβασιμότητας που περιλαμβάνει εκπαίδευση οδηγών, τηλεματική & νέες προεξοχές στάσεων. Πιλοτική εφαρμογή σε σταθμούς.

3

**Ενίσχυση της διαφάνειας σε θέματα ESG**

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων. Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων π.χ., UN SDGs

# Προτεραιότητες ESG – ΟΑΣΑ (1/3)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

### Εκτίμηση εκπομπών CO<sub>2</sub> & οδικός χάρτης ευθυγράμμισης με την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία

Ο ΟΑΣΑ έχει μόλις ολοκληρώσει τη μέτρηση εκπομπών CO<sub>2</sub> σε επίπεδο ομίλου και προετοιμάζει οδικό χάρτη για ευθυγράμμιση με την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, σε σχέση με την αναβάθμιση του στόλου του.

2

### Χρήση AI\* & ML\* στο σύστημα προληπτικής συντήρησης για λεωφορεία και τρόλεϊ

-Σχεδιασμός, ανάπτυξη και λειτουργία ολοκληρωμένου συστήματος προληπτικής συντήρησης με τεχνολογία AI & ML σε λεωφορεία και τρόλεϊ  
-Με μέσο όρο περισσότερα από 220 χιλιόμετρα ανά όχημα την ημέρα, το σύστημα θα μειώσει σημαντικά τις εκπομπές CO<sub>2</sub>.

\* Artificial Intelligence, Machine Learning

3

### Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης καυσίμων λεωφορείων

-Αντικατάσταση δεξαμενών υγρού καυσίμου  
-Ογκομέτρηση/βαθμονόμηση δεξαμενών.  
-Σύστημα ηλεκτρονικού ελέγχου.  
-Το σύστημα θα συνεισφέρει στην βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της ΟΣΥ.

4

### Διαχείριση ενέργειας, νερού και αποβλήτων

-Ενεργειακή αναβάθμιση εγκαταστάσεων  
-Εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων στα αμαξοστάσια της ΟΣΥ.  
-Περαιτέρω εδραίωση καλών πρακτικών σε διαχείριση αποβλήτων (π.χ. ανακύκλωση στόλου)  
-Εγκαταστάσεις διαχείρισης λυμάτων στα αμαξοστάσια της ΟΣΥ  
-Υπεύθυνη κατανάλωση νερού

5

### Μετάβαση σε ηλεκτροκίνηση Νέα ηλεκτρικά λεωφορεία (ΟΣΥ)

- Πιλοτική αξιολόγηση ηλεκτρικών λεωφορείων.
- Μεταβατικό σχέδιο λειτουργίας, εγκαταστάσεων & ανθρώπινου δυναμικού.
- Σχέδιο διαχείρισης αλλαγών.

**Εγκατάσταση σταθμών φόρτισης ΙΧ αυτοκίνητων σε χώρους στάθμευσης και σε αμαξοστάσια της ΣΤΑΣΥ**

6

### Πιστοποίηση Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Ανάπτυξη, εφαρμογή και απόκτηση περιβαλλοντικού πιστοποιητικού (π.χ. ISO 14001, EMAS). Το 2020 ο ΟΑΣΑ εκπόνησε την έκθεση εκπομπών CO<sub>2</sub>. Καθιέρωση της ως άνω έκθεσης ως εργαλείο μετρήσεων και λήψης σχετικών επιχειρηματικών αποφάσεων.

7

### Ανάταξη τροχαίου υλικού και ανάκτηση ισχύος κατά την πέδηση στη γραμμή 1

- 12% λιγότερη κατανάλωση ενέργειας από το ανακαινισμένο τροχαίο υλικό.  
- Εξοικονόμηση ενέργειας 15% μέσω της ανάκτησης ισχύος κατά την πέδηση.

8

### Πρώθηση επαναχρησιμοποίησης χάρτινων εισιτηρίων

Εκστρατεία ευαισθητοποίησης για την επαναχρησιμοποίηση χάρτινων εισιτηρίων για περιβαλλοντικούς σκοπούς, καθώς και για τη χρήση της Athena Card.

# Προτεραιότητες ESG – ΟΑΣΑ (2/3)

Ολοκλήρωση

Κοινωνία



1

## Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές της. Ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2022

2

## Έρευνα μέτρησης «δέσμευσης» εργαζομένων

Εφαρμογή έρευνας και ανάληψη σχετικών δράσεων.

**Εκστρατεία ενημέρωσης για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης** σε συνεργασία με τα τμήματα Επικοινωνίας και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Υπερταμείου.

2022

3

## Εκπαίδευση και Εκμάθηση ψηφιακής πλατφόρμας

Ψηφιακή πλατφόρμα για την αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και εκμάθησης της ΣΤΑΣΥ.

Εκπαιδεύσεις σε 3.000 εργαζομένους (οδηγούς ή/και άλλο προσωπικό εξυπηρέτησης κοινού) με θέμα την προσβασιμότητα.

4

## Βελτίωση της προσβασιμότητας μέσω αναβάθμισης και επέκτασης της τηλεματικής

Αναβάθμιση mobile εφαρμογής τηλεματικής για βελτίωση προσβασιμότητας από ΑΜΕΑ. Επέκταση της τηλεματικής με 1.000 νέους εξοπλισμένους σταθμούς για την περαιτέρω προώθηση της προσβασιμότητας.

5

## Νέες προεξοχές στάσεων για τη βελτίωση της πρόσβασης ΑΜΕΑ σε λεωφορεία και τρόλεϊ

Προμήθεια και τοποθέτηση προεξοχών κοντά σε στάσεις οδικών μέσων του ΟΑΣΑ. 409 ειδικά τμήματα προεξοχών στάσεων θα τοποθετηθούν σε 156 στάσεις οδικών μέσων του ΟΑΣΑ για τη διευκόλυνση πρόσβασης των ΑΜΕΑ.

2021 - 2022

6

## Πρόγραμμα βελτίωσης προσβασιμότητας σε επιλεγμένους σταθμούς του μετρό

Εφαρμογή σχεδίου δράσης σε πιλοτικούς σταθμούς ακολουθούμενη από ευρεία εφαρμογή σε όλους.

2022 - 2023

7

## Διαρκείς ψηφιακές αναβαθμίσεις στην online επαναφόρτιση των προϊόντων κομίστρου για απομακρυσμένες συναλλαγές

2022 - 2023

8

## Ευημερία Πελατών

Συνέχιση της εκπόνησης ερευνών ικανοποίησης πελατών (κάθε 2 έτη) και έναρξη ερευνών τύπου mystery shopping

2021 - 2023

# Προτεραιότητες ESG – ΟΑΣΑ (3/3)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ.

**Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2021 - 2024

2

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

**Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής** για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων περί ηθικής (2021 & 2023).

2021 - 2024

3

### Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, στο βαθμό που είναι εφικτό.

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών

2022 -2024

4

### Διαδικασία Καταγγελιών

Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

2022 - 2023

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

2021 - 2024

6

### Επιχειρηματική Ηθική

Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος ηθικής & συμμόρφωσης, νέων πολιτικών και διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών που παρέχει το Υπερταμείο.

**Εκπαίδευση** για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2024

7

### Αξιολόγηση Κινδύνων 2023 - 2024

Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης

### Παρακολούθηση 2022 - 2024

Τριμηνιαίες αναφορές του Υπευθύνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο και καθιέρωση πλαισίου επικοινωνίας με το Υπερταμείο.

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων.

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων π.χ. UN SDGs

2021 - 2022



# ΕΛΤΑ – Στόχοι βιωσιμότητας

1

## Βελτίωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος

Εισαγωγή πιλοτικών προγραμμάτων για τη σταδιακή μετάβαση στην ηλεκτροκίνηση & ορισμός προτύπων για την ενεργειακή απόδοση των εγκαταστάσεων, προκειμένου να βελτιωθεί το περιβαλλοντικό αποτύπωμα μέσω της μείωσης εκπομπών

2

## Ευημερία Πελατών και πιλοτικές εφαρμογές εξοικονόμησης ενέργειας

Ανάληψη απαιτούμενων δράσεων για εφαρμογές κυβερνοασφάλειας καθώς και του πλαισίου GDPR. Επίσης, διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης πελατών και έρευνες τύπου mystery shopping. Πιλοτικές εφαρμογές σε επιλεγμένα σημεία.

3

## Διασφάλιση προσβασιμότητας για ΑΜεΑ

Προσαρμογή χώρων (π.χ. θέσεις στάθμευσης, άρση εμποδίων) καθώς και αρχιτεκτονικού τύπου παρεμβάσεις (π.χ. ράμπες, ανελκυστήρες, τουαλέτες ΑΜεΑ κλπ.)

# Προτεραιότητες ESG – ΕΛΤΑ (1/3)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

### Μέτρηση εκπομπών

Μέτρηση εκπομπών score 1 (π.χ. από εταιρικά οχήματα), score 2 (π.χ. από αγορές ενέργειας), score 3 (π.χ. από προμηθευτές, επιχειρηματική αλυσίδα αξίας) χρησιμοποιώντας κατάλληλο πρότυπο π.χ. UN, GHG (2021 – 2024).

Καταγραφή εκπομπών (2021).

2

### Ενεργειακός έλεγχος σε κτίρια

Πρόγραμμα για τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης σε εξέλιξη για καταστήματα και Κέντρα Διαλογής στην Αττική (2021 – 2022).

Μελέτη σκοπιμότητας για εγκαταστάσεις ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (φωτοβολταϊκά) σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (2022).

3

### Βιώσιμος τρόπος εφοδιασμού / δυναμική δρομολόγηση (πράσινες διαδρομές)

Ανάπτυξη σχεδίου με στόχο την βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας π.χ. βελτιστοποίηση διαδρομών παραδόσεων (π.χ. εντοπισμός συνεργειών μεταξύ ζητούμενης συνέπειας και τοποθεσιών παράδοσης) μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΕΛΤΑ.

2024

4

### Πιλοτικό Πρόγραμμα Πόλης

Πιλοτικό πρόγραμμα για εξοικονόμηση ενέργειας στο κεντρικό ταχυδρομείο της πόλης του Ναυπλίου.

Πιλοτικό πρόγραμμα για ηλεκτροκίνηση και τοποθέτηση σταθμών φόρτισης στην πόλη του Ναυπλίου σε συνεργασία με την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τη ΔΕΗ.

2022 - 2023

5

### Υπεύθυνη κατανάλωση νερού

Σε ευθυγράμμιση με την Συμφωνία του Παρισιού μέχρι το 2030.

2022 - 2024

6

### Πιλοτικό πρόγραμμα κάδων ανακύκλωσης

Υιοθέτηση πρωτοβουλιών ανακύκλωσης και ορθής διαχείρισης των απορριμμάτων στα κτίρια των ΕΛΤΑ (κεντρικά και καταστήματα) με στόχο τη βελτίωση του συνολικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος καθώς και την καθιέρωση νέας νοοτροπίας των εργαζομένων μέσω ενημέρωσης/ ευαισθητοποίησης για τα σχετικά οφέλη.

2022 - 2023

7

### Ηλεκτρονικό Γραμματόσημο (e-stamp)

Βιώσιμο αποτέλεσμα και παροχή αναβαθμισμένης υπηρεσίας προς τον πελάτη (ευκολία, διαθεσιμότητα 24/7, ασφάλεια, covid free, δεν απαιτεί να δηλωθεί τοποθεσία, μη χρήση γραμματόσημου οδηγεί στη μείωση κατανάλωσης χαρτιού)

Σχεδιασμός επέκτασης στις υπηρεσίες X+3 Q2 2022

8

### Ψηφιακός Ταχυδρόμος

Εφαρμογή του Πλάνου Μετασχηματισμού των ΕΛΤΑ.

2022 - 2024

# Προτεραιότητες ESG – ΕΛΤΑ (2/3)

Ολοκλήρωση

## Κοινωνία



1

### Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές του. Ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2022

2

**Εκστρατεία ενημέρωσης για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης** σε συνεργασία με τα τμήματα Επικοινωνίας και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Υπερταμείου.

2022

3

### Αναβάθμιση εξυπηρέτησης πελατών

Ανάληψη απαιτούμενων δράσεων για εφαρμογές του πλαισίου GDPR όπως και για την κυβερνοασφάλεια, ειδικότερα λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού που προγραμματίζεται σύντομα στις προσφερόμενες υπηρεσίες.

2021 - 2024

4

### Έρευνα μέτρησης «δέσμευσης» εργαζομένων

Εφαρμογή έρευνας και ανάληψη σχετικών δράσεων.

2022

5

### Τράπεζα Αίματος

Συνέχιση της πρωτοβουλίας τράπεζας αίματος και προγραμματισμός αιμοδοσιών. Ενημέρωση εργαζομένων.

2022

6

### Ελκυστικός εργοδότης

- Εισαγωγή προγράμματος ELTA DEALS (προνόμια προσωπικού)
- Upskilling/ Reskilling (Ψηφιακή εκμάθηση)
  - Συμμετοχή σε έρευνες SDC και εκπαιδεύσεις για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.
  - Σχεδιασμός προγραμμάτων κατάρτισης για ψηφιακές και ήπιες δεξιότητες προς 100 εργαζομένους (2022- 2023)

7

### Προσβασιμότητα σε κτίρια /καταστήματα

Παρεμβάσεις υπέρ των ΑΜΕΑ (π.χ. κατασκευή ραμπών, διαβάσεις, ειδικές θέσεις στάθμευσης, χώρους υγιεινής ΑΜΕΑ, κλπ.) σε τρία ιδιόκτητα κτίρια με καταστήματα υψηλής επισκεψιμότητας, χρησιμοποιώντας και ερευνητικά εργαλεία. **Η ιστοσελίδα καθώς και οι διάφορες mobile εφαρμογές των ΕΛΤΑ πρέπει έχουν τέτοια διαμόρφωση ώστε να είναι προσβάσιμες από όλους.**

2022 - 2024

8

### Ευημερία Πελατών

Έρευνες ικανοποίησης πελατών και έρευνες τύπου mystery shopping.

# Προτεραιότητες ESG – ΕΛΤΑ (3/3)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ.

**Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2021 - 2024

2

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

**Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής** για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων περί ηθικής (2021 & 2023).

2021 - 2024

3

### Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, στον βαθμό που είναι εφικτό.

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών

2022 -2024

4

### Διαδικασία Καταγγελιών

Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

2022 - 2023

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

2021 - 2024

6

### Επιχειρηματική Ηθική

Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος ηθικής & συμμόρφωσης, νέων πολιτικών και διαδικασιών, συμπ. πολιτικών που παρέχει το Υπερταμείο.

**Εκπαίδευση** για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2024

7

### Αξιολόγηση Κινδύνων 2023 - 2024

Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης

### Παρακολούθηση 2022 – 2024

Τριμηνιαίες αναφορές του Υπευθύνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο και καθιέρωση πλαισίου επικοινωνίας με το Υπερταμείο.

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων.

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων πχ, UN SDGs

2021 - 2022



# ΓΑΙΑΟΣΕ – Στόχοι βιωσιμότητας

1

## Ανάταξη τροχαίου υλικού

Ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος από την ανάταξη του τροχαίου υλικού που δεν χρησιμοποιείται περιλαμβάνει: α) μείωση της οπτικής ρύπανσης, β) ανακύκλωση μετάλλων και γ) εκκαθάριση στους χώρους εναπόθεσης τροχαίου υλικού

2

## Δημιουργία κοινωνικής αξίας μέσω αξιοποίησης εμβληματικών περιουσιακών στοιχείων

Διατήρηση πολιτιστικής κληρονομιάς - Ανακαίνιση ή/και αναβάθμιση του μοναδικής αρχιτεκτονικής σιδηροδρομικού σταθμού στον Πύργο Πελοποννήσου

3

## Περιβαλλοντικές Πιστοποιήσεις & Γνωστοποιήσεις

Λήψη περιβαλλοντικού πιστοποιητικού EMAS και δέσμευση σε συγκεκριμένους δείκτες (KPIs). Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων πχ, UN SDGs.

# Προτεραιότητες ESG – ΓΑΙΑΟΣΕ (1/3)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

### Ανάταξη τροχαίου υλικού

Ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος από την ανάταξη τροχαίου υλικού που δεν χρησιμοποιείται (scrap) περιλαμβάνει:  
α) μείωση της οπτικής ρύπανσης,  
β) ανακύκλωση μετάλλων και γ) εκκαθάριση στους χώρους εναπόθεσης τροχαίου υλικού.  
Ανάταξη 80% εκ των 867 οχημάτων τροχαίου υλικού.

2023 φάση Α

2

### Πλαίσιο Πράσινων Προμηθειών

Ανάπτυξη πλαισίου πράσινων προμηθειών για προμηθευτές, παραχωρησιούχους και πελάτες (ενοικιαστές κ.λπ.), συμπ. περιβαλλοντικά κριτήρια σε διαγωνιστικά και συμβατικά έγγραφα, ως οδηγό της πράσινης μετάβασης, προς την επίτευξη μειωμένων περιβαλλοντικών επιπτώσεων από την κατανάλωση και από την παραγωγή.

2023

3

### Πράσινες Μεταφορές-Logistics Centers

Εντός του πλαισίου πράσινων προμηθειών, διασφάλιση της ανάπτυξης πιο πράσινων πολυτροπικών logistics centers, που θα προωθήσουν επίσης τις σιδηροδρομικές μεταφορές, δημιουργώντας περαιτέρω περιβαλλοντικά οφέλη έναντι των οδικών μεταφορών.

4

### Αναβάθμιση υφιστάμενων οχημάτων τροχαίου υλικού

Εντός του πλαισίου των πράσινων προμηθειών, διασφάλιση της ένταξης πράσινων πρακτικών στη διαχείριση αποβλήτων κατά την υλοποίηση του προγράμματος εκτεταμένης συντήρησης τροχαίου υλικού. Επίσης, το πρόγραμμα θα διευκολύνει την αναβάθμιση της λειτουργικής απόδοσης του τροχαίου υλικού με περαιτέρω περιβαλλοντικά οφέλη στην κατανάλωση καυσίμων, κλπ.

5

### Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης

Ανάπτυξη, εφαρμογή και απόκτηση πιστοποίησης ISO 14001.

2022

6

### Ενεργειακή Αναβάθμιση κεντρικού κτιρίου γραφείων

Αναβάθμιση του κεντρικού κτιρίου γραφείων σε περιβαλλοντικά φιλικότερο για μείωση εκπομπών.

2024

# Προτεραιότητες ESG – ΓΑΙΑΟΣΕ (2/3)

Ολοκλήρωση

Κοινωνία



1

## Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές του. Ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2022

2

## Έρευνα μέτρησης «δέσμευσης» εργαζομένων

Εφαρμογή έρευνας και ανάληψη σχετικών δράσεων.

**Εκστρατεία ενημέρωσης για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης** σε συνεργασία με τα τμήματα Επικοινωνίας και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Υπερταμείου.

3

## Υγιεινή & Ασφάλεια Εργαζομένων

Ανάπτυξη νέων διαδικασιών και βελτίωση των υφιστάμενων για τη διασφάλιση των συνθηκών Υγιεινής και Ασφάλειας όλων (των εργαζομένων και εξωτερικών συνεργατών). Έχει υλοποιηθεί μελέτη εκτίμησης κινδύνου.

4

## Πολιτιστική Κληρονομιά

Ανακαίνιση ή/και αναβάθμιση του μοναδικής αρχιτεκτονικής σιδηροδρομικού σταθμού στον Πύργο Πελοποννήσου.

2022 - 2024

5

## Διάλογος ενδιαφερομένων για αστική ανάπλαση & βιώσιμη ανάπτυξη

Συνεργασία με ενδιαφερόμενα μέρη ή/και διαβούλευση με την κοινότητα για την ανάπτυξη και αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων (όπως κεντρικοί σταθμοί) για τη δημιουργία τόσο οικονομικής όσο και κοινωνικής & περιβαλλοντικής αξίας σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

6

## Υπηρεσίες προς εταιρείες και πολίτες

Συνεχείς βελτιώσεις στην GIS πλατφόρμα της ΓΑΙΑΟΣΕ, που περιλαμβάνει δημόσια δεδομένα/ πληροφορίες της εταιρείας ανοιχτά στον πολίτη για τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε πληροφορίες προς οποιονδήποτε χρήστη.

# Προτεραιότητες ESG – ΓΑΙΑΟΣΕ (3/3)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ.

**Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2021 - 2024

2

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

**Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής** για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων περί ηθικής (2021 & 2023).

2021 - 2024

3

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών

### Αξιολόγηση Απόδοσης

Ανάπτυξη συστημάτων και δεικτών KPIs προς παρακολούθηση και αξιολόγηση της εταιρικής απόδοσης και της ροής πληροφορίας

2021 -2024

4

### Διαδικασία Καταγγελιών

Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

2022 - 2023

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

**Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρίες 2024** στον βαθμό που είναι εφικτό.

2021 - 2024

6

### Επιχειρηματική Ηθική

Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος ηθικής & συμμόρφωσης, νέων πολιτικών και διαδικασιών, συμπτ. πολιτικών που παρέχει το Υπερταμείο.

**Εκπαίδευση** για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2024

7

### Αξιολόγηση Κινδύνων 2023 - 2024

Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης

### Παρακολούθηση 2022 – 2024

Τριμηνιαίες αναφορές του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο και καθιέρωση πλαισίου επικοινωνίας με το Υπερταμείο.

2021 - 2024

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων.

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων πχ, UN SDGs

2021 - 2022



# ΟΚΑΑ – Στόχοι βιωσιμότητας

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΑΘΗΝΩΝ

1

## Αύξηση ποσοτήτων που καταλήγουν σε κομποστοποίηση

70% από 9,000 τόνους απορριμμάτων θα κομποστοποιηθούν μέχρι το 2022 και 80% έως το 2024 αντίστοιχα.

2

## Μέτρηση όλων των ειδών απορριμμάτων ή/ και σπατάλης τροφής ανά ροή

Μέτρηση ποσοτήτων σπατάλης τροφής ανά ροή (π.χ. παροχή κοινωνικών γευμάτων ("Social Plate"), κομποστοποίηση, απορρίμματα κτλ.)

3

## Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων πχ, UN SDGs, που θα επιλεγεί

# Προτεραιότητες ESG – ΟΚΑΑ (1/3)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

### Συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας

Πρωώθηση υιοθέτησης της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα έως το 2030.

### Εγκατάσταση φωτοβολταϊκών (κτίριο ΟΚΑΑ)

Για τη βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και καταγραφή της εξοικονόμησης στο μέλλον

2023-2024

2

### Πρωτοβουλίες Κυκλικής Οικονομίας

1. Παραγωγή κολλαγόνου μέσω αξιοποίησης ψαριών και άλλων βιολογικών υπολειμμάτων.

2. Χρήση φυτικών αποβλήτων για την παραγωγή ιχθυοτροφών - Πρόγραμμα ΒΙΟΑΞΙΟΠΟΙΩ: Αξιοποίηση αλιευτικών υπο-προϊόντων. Παραγωγή ποιοτικών βιομορίων χρησιμοποιώντας υπο-προϊόντα ψαριών

2022 - 2024

3

### Ερευνητικά Προγράμματα

Συνεργασία με Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας, Βιοτεχνολογία -Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ελληνικό Ινστιτούτο Παστέρ & Μπενάκειο Φυτοπαθολογικό Ινστιτούτο για την υδατοκαλλιέργεια. Αξιολόγηση υποστρωμάτων οργανικών υπολειμμάτων για την παραγωγή αλεύρων από έντομα.

2022 - 2023

4

### Υπεύθυνη απόρριψη οργανικών υλικών

- Καφέ κάδοι για τη συλλογή βιολογικών αποβλήτων.
- Κάδοι κατάψυξης για οργανικά απόβλητα από τις ιχθυόσκαλες

2022 - 2024

5

### Βιώσιμα υλικά συσκευασίας

1. Κάλεσμα προς τους εμπόρους που δραστηριοποιούνται στην αγορά να χρησιμοποιούν συσκευασίες επαναχρησιμοποιήσιμες, δηλαδή να προωθούν είδη συσκευασίας που περιέχουν λιγότερο πλαστικό ή αλουμίνιο. 2. Ο ΟΚΑΑ θα προωθήσει την αλλαγή σε ανακυκλώσιμα είδη σερβιρίσματος και συσκευασίας στους πελάτες/συνεργάτες του στον κλάδο ξενοδοχείων και μαζικής εστίασης

2022 - 2024

6

### Αναβάθμιση στόλου – ηλεκτροκίνηση

1. Σταδιακή αντικατάσταση μηχανημάτων και οχημάτων καθαρισμού & συντήρησης της εταιρείας με ηλεκτρικά έως το 2024. Αξιολόγηση δυνατότητας χρηματοδότησης από ειδικά προγράμματα πχ ΕΣΠΑ

2. Αξιολόγηση δυνατότητας χρήσης ηλεκτρικών περιπολικών οχημάτων από τη νέα εταιρεία ασφαλείας που θα επιλεγεί.

2024

7

### Πιστοποιήσεις

Ο ΟΚΑΑ έχει και θα ανανεώσει τις πιστοποιήσεις ISO 9001:2015 - ΕΛΟΤ 1429:2008, ΕΛΟΤ 1431 -1-2008/ ΕΛΟΤ 1431-2-2008 και προχωρά με την απόκτηση του ISO 14001 (περιβάλλον) 27001 (ασφάλεια πληροφοριών), 22301 (επιχειρησιακή συνέχεια). Έως το 2023, πρόθεση απόκτησης πιστοποίησης ISO 45001:2018 για υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία.

2022 - 2023

8

### Μέτρηση αναφορά και γνωστοποίηση όλων των ειδών απορριμμάτων τροφής, νερού και ενεργειακής κατανάλωσης

1. Λεπτομερής μέτρηση όλων των ειδών απορριμμάτων τροφής ανά ροή (π.χ. social plate, κομπόστ, απόβλητα κλπ)
2. Μέτρηση κατανάλωσης ενέργειας και νερού.

2022 - 2024

# Προτεραιότητες ESG – ΟΚΑΑ (2/3)

Ολοκλήρωση

Κοινωνία



1

## Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές του. Ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2022

2

## Εκστρατεία ενημέρωσης για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης σε συνεργασία με τα τμήματα Επικοινωνίας & Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Υπερταμείου.

### Έρευνα μέτρησης «δέσμευσης» εργαζομένων

Εφαρμογή έρευνας και ανάληψη σχετικών δράσεων.

2022

3

## Εκπαιδεύσεις Εργαζόμενων

Σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας και ανάλογα τις περιστάσεις (π.χ. πανδημία) στο προσωπικό του ΟΚΑΑ παρέχονται εκπαιδεύσεις για ποικίλες θεματικές

2022

4

## Υγιεινή & Ασφάλεια

**1.** Υπάρχει ιατρός εργασίας στους χώρους του ΟΚΑΑ (δύο βάρδιες στην Αθήνα, μία στο Κερατσίνι). Σχεδιάζεται ο διορισμός γιατρού εργασίας στην ιχθυόσκαλα Θεσσαλονίκης – μία νυχτερινή βάρδια. Υπάρχει σταθμός πρώτων βοηθειών στην Αθήνα. **2.** Τα ατυχήματα στο χώρο εργασίας καταγράφονται. **3.** Προγραμματισμός για την απόκτηση πιστοποίησης ISO 45001: 2018.

2022 - 2023

5

## Ευημερία Πελατών / εμπόρων στην αγορά

Σε ετήσια βάση διεξάγονται έρευνες ικανοποίησης από την εταιρεία. Επί του παρόντος, τα αναφερόμενα ζητήματα επιλύονται εντός 5-24 ωρών.

### Διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Διαρκής διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη, κυρίως τα συνδικάτα και τους εκπροσώπους των εμπόρων.

6

## Πρωτοβουλίες για την καταπολέμηση της φτώχειας (1/2)

Πρωτοβουλίες Social Dining και εκπαιδεύσεις για δημιουργία θέσεων εργασίας σε συνεργασία με το Food On - θα παρέχουν εξοπλισμό μαγειρέματος, ο ΟΚΑΑ θα παρέχει τις προμήθειες τροφίμων.

7

## Πρωτοβουλίες για την καταπολέμηση της φτώχειας (2/2)

**1.** Ο ΟΚΑΑ παρέχει φρούτα, λαχανικά, ψάρια και κρέας στα σπίτια του Χαμόγελου του Παιδιού ενώ παρέχει επίσης αποθήκη για τη μακροβιότερη συντήρηση αυτών των προϊόντων. **2.** Ο ΟΚΑΑ παρέχει ψάρια, φρούτα, λαχανικά και κρέας σε κοινωνικές ομάδες που έχουν ανάγκη.

2022

8

## Προσβασιμότητα στις εγκαταστάσεις του ΟΚΑΑ

**1.** Σε Αθήνα & Βόλο, έχουν γίνει παρεμβάσεις για τα άτομα με μειωμένη κινητικότητα. **2.** Ο ΟΚΑΑ δημιούργησε υποδομή για προσβάσιμες εγκαταστάσεις τουαλέτας, με υψηλά πρότυπα λειτουργικότητας και υγιεινής. **3.** Επιπλέον, ο ΟΚΑΑ θα δημιουργήσει μία μονάδα (με μικρή κουζίνα, WC & ντουλάπια) για τους οδηγούς φορτηγών. **4.** Ολοκλήρωση έντεκα τουαλετών

2022-2024



# Προτεραιότητες ESG – ΟΚΑΑ (3/3)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ.

**Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2021 - 2024

2

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

**Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής** για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων περί ηθικής (2021 & 2023).

2021 - 2024

3

### Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, στον βαθμό που είναι εφικτό.

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών

2022 - 2024

4

### Διαδικασία Καταγγελιών

Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

2022 - 2023

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

2021 - 2024

6

### Επιχειρηματική Ηθική

Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος ηθικής & συμμόρφωσης, νέων πολιτικών και διαδικασιών, συμπ. πολιτικών που παρέχει το Υπερταμείο.

**Εκπαίδευση** για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2024

7

### Αξιολόγηση Κινδύνων 2023 - 2024

Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης

### Παρακολούθηση 2022 - 2024

Τριμηνιαίες αναφορές του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο και καθιέρωση πλαισίου επικοινωνίας με το Υπερταμείο.

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων.

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων π.χ. UN Global Compact, GRI.

2021 - 2022



# ΚΑΘ – Στόχοι βιωσιμότητας

1

## Διπλασιασμός ποσοτήτων που προσφέρονται μέσω της πρωτοβουλίας “Social Plate”

Συνέχιση της πρωτοβουλίας για το διπλασιασμό των προσφερόμενων ποσοτήτων έως 2024-2025. Χρηματοδότηση έχει εξασφαλιστεί για αυτό το σκοπό που περιλαμβάνει συλλογή, διαλογή και διανομή φρούτων & λαχανικών που προσφέρονται από τους εμπόρους της ΚΑΘ σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

2

## Κομποστοποίηση υλικών & Ανακύκλωση

Η ΚΑΘ στοχεύει το 2022 στην ανάκτηση περίπου του 75% των οργανικών υλικών που έπειτα θα κομποστοποιηθούν, ενώ τα είδη συσκευασίας στην αγορά θα είναι ανακυκλώσιμα.

3

## Μείωση των εκπομπών αερίου (εξοπλισμός ψύξης και μετεγκατάσταση των κεντρικών γραφείων)

Αντικατάσταση του κεντρικού κτιρίου γραφείων με ένα νέο, βιοκλιματικών προδιαγραφών. Επίσης, παρεμβάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας του εξοπλισμού ψύξης στην Αγορά Κρεάτων.

# Προτεραιότητες ESG – ΚΑΘ (1/3)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

### Μείωση εκπομπών αερίων

Αντικατάσταση του κεντρικού κτιρίου γραφείων με ένα νέο, βιοκλιματικών προδιαγραφών. Επίσης, παρεμβάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας του εξοπλισμού ψύξης στην Αγορά Κρεάτων.

2023

2

### Μετεγκατάσταση κεντρικού κτιρίου

Αντικατάσταση του κεντρικού κτιρίου γραφείων με ένα νέο, βιοκλιματικών προδιαγραφών.

2023

3

### Ενεργειακή κατανάλωση - ΑΕΠΟ

Η εταιρεία θα προχωρήσει με τις διαδικασίες για έκδοση ΑΕΠΟ από τις αρμόδιες αρχές.

2022 - 2023

4

### Βιώσιμες λύσεις συσκευασίας

Κάλεσμα προς τους εμπόρους που δραστηριοποιούνται στην αγορά να χρησιμοποιούν συσκευασίες επαναχρησιμοποιήσιμες, δηλαδή να προωθούν είδη συσκευασίας που περιέχουν λιγότερο πλαστικό ή αλουμίνιο.

2022 - 2024

5

### Υπεύθυνη κατανάλωση νερού

Η εταιρεία έχει επιτύχει 90% εξοικονόμηση νερού με ήπιες παρεμβάσεις σε δημόσιες εγκαταστάσεις της.

Επίσης, χρέωση κατανάλωσης νερού σύμφωνα με τις ενδείξεις των υδρομέτρων αντί του ισχύοντος οριζόντιου συμβολικού τέλους.

2022 - 2024

6

### Κομποστοποίηση οργανικών υλικών

Το 2020, κομποστοποιήθηκαν 119 τόνοι τροφίμων.

Η ΚΑΘ στοχεύει έως το 2022, σε συνεργασία και με ανάδοχο, να ανακτά το 75% των οργανικών υλικών το οποίο μετά θα καταλήγει σε κομποστοποίηση.

2022 - 2024

7

### Πιστοποιήσεις

Η ΚΑΘ έχει ήδη πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2015 - ISO 22000:2018 και σχεδιάζει να λάβει την πιστοποίηση ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 και ISO 27001:2013.

2022 - 2023

# Προτεραιότητες ESG – ΚΑΘ (2/3)

Ολοκλήρωση

Κοινωνία



1

## Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές του. Ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2022

2

## Πολιτική διαφορετικότητας και συμπερίληψης

**Εκστρατεία ενημέρωσης για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης** σε συνεργασία με τα τμήματα Επικοινωνίας και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Υπερταμείου.

2022

3

## Έρευνα μέτρησης «δέσμευσης» εργαζομένων

Εφαρμογή έρευνας και ανάληψη σχετικών δράσεων.

**Δημιουργία διαδικασίας καταγραφής παραπόνων που επιτρέπει και την ανώνυμη υποβολή.**

2022

4

## Υγιεινή & Ασφάλεια

Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για ποικίλα θέματα σε σχέση με την ασφάλεια και τις πρώτες βοήθειες. Τα ατυχήματα στον χώρο εργασίας καταγράφονται.

Επίσης, έως το 2023, η εταιρεία σκοπεύει να λάβει την πιστοποίηση ISO 45001:2018 για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία.

5

## Προσβασιμότητα

Η εταιρεία ήδη διαθέτει ράμπες και τουαλέτες για άτομα με αναπηρία.

Στο νέο κτίριο κεντρικών γραφείων πρέπει να περιλαμβάνονται προδιαγραφές που να επιτρέπουν την πρόσβαση σε όλους.

6

## Διάλογος με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη

Συνεχής διάλογος με ενδιαφερόμενα μέρη, κυρίως συνδικάτα/ εκπροσώπους εμπόρων.

7

## Έρευνες αξιολόγησης εμπόρων

Εφαρμογή ερευνών για την αξιολόγηση των εμπόρων που δραστηριοποιούνται στην αγορά, στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων.

## Ευημερία Πελατών

Διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης πελατών σε ετήσια βάση από την εταιρεία.

2022

8

## Παρεμβάσεις στον εξοπλισμό ψύξης

για τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών μας προς τους πελάτες της Αγορά Κρεάτων.

2023

# Προτεραιότητες ESG – ΚΑΘ (3/3)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ. **Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2021 - 2024

2

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

**Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής** για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων περί ηθικής (2021 & 2023).

2021 - 2024

3

### Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, στον βαθμό που είναι εφικτό.

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών.

4

### Διαχείριση Κινδύνων

Έχει σχηματιστεί τριμελής επιτροπή διαχείρισης κρίσεων. Με βάση το πλάνο της εταιρείας για αποκατάσταση από κυβερνοεπίθεση ή φυσική καταστροφή, 90% ανάκαμψη λειτουργιών αναμένεται εντός 3 ημερών. Επισκόπηση της διαχείρισης κινδύνων αναμένεται εντός του **2022**, ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας έως το **2023**. Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης. **(2023 – 2024)**

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

2021 - 2024

6

### Επιχειρηματική Ηθική

Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος ηθικής & συμμόρφωσης, νέων πολιτικών και διαδικασιών, συμπ. πολιτικών που παρέχει το Υπερταμείο.

**Εκπαίδευση** για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2024

7

### Αξιολόγηση Κινδύνων 2023 - 2024

Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης

### Διαδικασία Καταγγελιών 2022 - 2023

Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων.

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων, π.χ. UN.

2021 - 2022



# Ελληνικές Αλυκές – Στόχοι βιωσιμότητας

1

## Προστασία της Βιοποικιλότητας

Εκπόνηση απαραίτητων αναλύσεων για εντοπισμό και προστασία των ειδών που ζουν ή επισκέπτονται τις αλυκές, θέτοντας μετρήσιμους στόχους για τη διατήρηση και την άνθηση της βιοποικιλότητας

2

## Περιβαλλοντικές πιστοποιήσεις και γνωστοποιήσεις

Απόκτηση περιβαλλοντικού πιστοποιητικού EMAS και δέσμευση σε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης (KPIs).

3

## Καλή Γειτνίαση

Ευαισθητοποίηση – Εκστρατείες ενημέρωσης και δράσεις με αποδέκτες τους κατοίκους των περιοχών κοντά στις αλυκές αναφορικά με ενημέρωση για την σημασία της διασφάλισης του οικοσυστήματος των αλυκών αλλά και για εκπαιδευτικούς λόγους.

# Προτεραιότητες ESG – Ελληνικές Αλυκές (1/3)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

### Βιοποικιλότητα

Μέτρηση της διατήρησης της βιοποικιλότητας ή/και της άνθησης.

Καθιέρωση σχετικού KPI και συμπερίληψη τέτοιων μετρήσεων σε ετήσιες γνωστοποιήσεις για τη βιωσιμότητα.

2022

2

### Προετοιμασία για Περιβαλλοντικά Πιστοποιητικά

Διενέργεια αρχικής περιβαλλοντική επισκόπησης λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές πτυχές των δραστηριοτήτων του οργανισμού, των προϊόντων και των μεθόδων αξιολόγησης. Προετοιμασία Περιβαλλοντικής Πολιτικής - όπως απαιτείται από τις περιβαλλοντικές αρχές.

2022

3

### Πιστοποίηση Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Δράσεις για να ληφθεί το πιστοποιητικό EMAS με σκοπό την αποτίμηση, αναφορά και βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης της εταιρείας.

**Η εταιρεία πρόσφατα πιστοποιήθηκε κατά ISO 9000:2015.**

2023

4

### Υπεύθυνη κατανάλωση νερού και ενέργειας κτιρίων

Σε ευθυγράμμιση με την Συμφωνία του Παρισιού μέχρι το 2030.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί ασήμαντες ποσότητες νερού για τις επιχειρηματικές της λειτουργίες.

2022 - 2024

# Προτεραιότητες ESG – Ελληνικές Αλυκές (2/3)

Ολοκλήρωση

## Κοινωνία



1

### Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές του. Ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2022

2

### Εκστρατεία ενημέρωσης για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης σε συνεργασία με τα τμήματα Επικοινωνίας και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Υπερταμείου.

2022

3

### Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών

Έγκαιρος και διαρκής διάλογος με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (συμπεριλαμβανομένων τοπικών κοινοτήτων, μετόχων, πολιτών, εργαζομένων κ.λπ.).

Συνεχής & ad hoc

4

### Πρώθηση Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης

Παροχή δύο υποτροφιών ετησίως σε μαθητές που φοιτούν σε σχολεία κοντά στις αλυκές και που επιθυμούν να ασχοληθούν επαγγελματικά με τον τομέα Οικολογίας & Περιβάλλοντος.

2022 - 2024

5

### Καλή γειτονία

Ευαισθητοποίηση – Εκστρατείες ενημέρωσης και δράσεις με αποδέκτες τους κατοίκους των περιοχών κοντά στις αλυκές αναφορικά με ενημέρωση για την σημασία της διασφάλισης του οικοσυστήματος των αλυκών αλλά και για εκπαιδευτικούς λόγους.

2022 - 2024

6

### Έρευνα μέτρησης «δέσμευσης» εργαζομένων

Εφαρμογή έρευνας και ανάληψη σχετικών δράσεων.

2023

7

### Υγιεινή & Ασφάλεια

Συνεργασία με το ΕΛΙΝΥΑΕ (Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής & Ασφάλειας της Εργασίας) που είναι ένας από τους κοινωνικούς φορείς για την υλοποίηση μελέτης για θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

2022

# Προτεραιότητες ESG – Ελληνικές Αλυκές (3/3)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ.

**Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/ και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2021 - 2024

2

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

**Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής** για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων περί ηθικής (2021 & 2023).

2021 - 2024

3

### Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, στον βαθμό που είναι εφικτό.

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών.

2022 -2024

4

### Διαδικασία Καταγγελιών

Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

2022 - 2023

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

2021 - 2024

6

### Επιχειρηματική Ηθική

Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος ηθικής & συμμόρφωσης, νέων πολιτικών και διαδικασιών, συμπ. πολιτικών που παρέχει το Υπερταμείο.

**Εκπαίδευση** για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2024

7

### Αξιολόγηση Κινδύνων 2023 - 2024

Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης

### Παρακολούθηση 2022 – 2024

Τριμηνιαίες αναφορές του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο και καθιέρωση πλαισίου επικοινωνίας με το Υπερταμείο.

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων.

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων, π.χ. UN GRI.

2021 - 2022



# ΔΕΘ ΗΕΛΕΧΡΟ – Στόχοι βιωσιμότητας

1

## Αστική Ανάπλαση (Θεσσαλονίκη)

Στον νέο χωρικό σχεδιασμό για τη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης, πάνω από το 1/3 της επιφάνειας προορίζεται ως ανοιχτός χώρος (αστικό πάρκο με πολιτιστικές και ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις).

2

## Δημιουργία πρότυπου Εκθεσιακού προορισμού

Ύπαρξη τουαλετών, ανελκυστήρων και εισόδων σε όλους τους χώρους, προσβάσιμων σε όλους. Επίσης, δυνατότητα ανοικίας μηχανοκίνητων σκούτερ, ενώ πρέπει να επιτρέπεται η πρόσβαση σε σκύλους οδηγούς.

3

## Πρώθηση υπεύθυνης κατανάλωσης ενέργειας & νερού

Σύμπραξη με ΕΥΑΘ / ΕΥΔΑΠ για δημιουργία δημόσιων βρυσών σε συνεδριακούς χώρους καθώς και με ΔΕΗ για τη δημιουργία σταθμών φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων, προσβάσιμων στο κοινό, για την πρώθηση υπεύθυνης κατανάλωσης πόρων.

# Προτεραιότητες ESG – ΔΕΘ ΗΕΛΕΧΡΟ (1/3)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

### Αστική Ανάπλαση

Στον νέο χωρικό σχεδιασμό για τη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης, πάνω από το 1/3 της επιφάνειας προορίζεται ως ανοιχτός χώρος (αστικό πάρκο με πολιτιστικές και ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις).

2

### Ενεργειακή Αποδοτικότητα

Όλα τα νέα κτίρια στον νέο χωρικό σχεδιασμό θα πρέπει να είναι συμβατά με τα υψηλότερα πρότυπα απόδοσης της ενέργειας (π.χ. βιοκλιματικά κτίρια).

Εγκατάσταση φωτοβολταϊκών για τη διαχείριση της ενεργειακής κατανάλωσης και την βελτίωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

3

### Σταδιακή κατάργηση πλαστικού

Σταδιακή κατάργηση των υλικών πλαστικού και μετάβαση σε χρήση κομποστοποιημένων / ανακυκλωμένων υλικών συσκευασίας στους συνεδριακούς χώρους.

4

### Υπεύθυνη κατανάλωση νερού

Σύμπραξη με την ΕΥΑΘ / ΕΥΔΑΠ για τη δημιουργία δημόσιων βρυσών στους συνεδριακούς χώρους που θα παρέχουν φρέσκο νερό βρύσης σε ομιλητές συνεδρίων και επισκέπτες.

### Μηχανισμός Συλλογής Βρόχινου Νερού

5

### Πρώθηση Ηλεκτροκίνησης

Σύμπραξη με τη ΔΕΗ για να εγκατασταθούν σταθμοί φόρτισης ηλεκτρικών ΙΧ αυτοκινήτων στους συνεδριακούς χώρους της εταιρείας.

Σταδιακή αντικατάσταση του στόλου εταιρικών αυτοκινήτων με ηλεκτρικά.

6

### Πρώθηση πράσινης κινητικότητας και μικρο-κινητικότητας

Παροχή στους επισκέπτες της δυνατότητας μετακίνησης μέσα στους χώρους της ΔΕΘ χρησιμοποιώντας ηλεκτρικά πατίνια / scooters.

7

### Διαχείριση σπατάλης τροφίμων

Ευαισθητοποίηση και εξασφάλιση ότι οι ένοικοι των καταστημάτων /εστιατορίων θα υποστηρίζουν τη διαχείριση της σπατάλης τροφής (food waste management).

8

### Υπεύθυνοι Προμηθευτές

Επισκόπηση των κριτηρίων σε διαγωνισμούς και προμήθειες έτσι ώστε οι ενοικιαστές των χώρων της έκθεσης να πληρούν τα κοινωνικά κριτήρια ενώ τα περιβαλλοντικά βιώσιμα αποτελέσματα να προτεραιοποιούνται (π.χ. ανακυκλωμένο περιεχόμενο, χαμηλό ανθρακικό αποτύπωμα, πρωτοβουλίες κατάργησης πλαστικού)

# Προτεραιότητες ESG – ΔΕΘ ΗΕΛΕΧΡΟ (2/3)

Ολοκλήρωση

Κοινωνία



1

## Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές του. Ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2022

2

**Εκστρατεία ενημέρωσης για την διαφορετικότητα και κατά της παρενόχλησης** σε συνεργασία με τα τμήματα Επικοινωνίας και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Υπερταμείου.

2022

3

## Έρευνα μέτρησης «δέσμευσης» εργαζομένων

Εφαρμογή έρευνας και ανάληψη σχετικών δράσεων.

4

## Παροχή επιλογών για τη χρήση εξοπλισμού ή αντικειμένων που δεν χρησιμοποιούνται μετά τις εκθέσεις

Προτροπή προς τους εκθέτες να δωρίσουν αντικείμενα που έχουν απομείνει στα περίπτερά τους από συνέδρια και εκθέσεις σε προσεκτικά επιλεγμένες ομάδες της τοπικής κοινωνίας.

5

## Υγιεινή και Ασφάλεια

Η ΔΕΘ ΗΕΛΕΧΡΟ έχει εισαγάγει και εφαρμόζει αυστηρό πρωτόκολλο Covid-19 που καλύπτει όλες τις πτυχές της λειτουργίας της αλλά και σε σχέση με την ευημερία των εργαζομένων και των προμηθευτών.

Διαρκής εφαρμογή

6

## Εμβολιαστικό Κέντρο

Παροχή στο Ελληνικό Δημόσιο εκθεσιακών εγκαταστάσεων σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα προκειμένου να φιλοξενοούνται κλινικές εμβολιασμού κατά της Covid-19 (κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση της πανδημίας) σύμφωνα με τις απαιτήσεις του εθνικού προγράμματος εμβολιασμού.

7

## Προσβασιμότητα Επισκεπτών

Ύπαρξη τουαλετών, ανελκυστήρων και εισόδων σε όλους τους χώρους, προσβάσιμων σε όλους. Επίσης, δυνατότητα ενοικίασης μηχανοκίνητων σκούτερ, ενώ πρέπει να επιτρέπεται η πρόσβαση σε σκύλους οδηγούς.

8

## Ευημερία Πελατών

Έρευνες ικανοποίησης πελατών και επιχειρηματικών εταίρων.

# Προτεραιότητες ESG – ΔΕΘ ΗΕΛΕΧΡΟ (3/3)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ. **Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2021 - 2024

2

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

**Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής** για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων περί ηθικής (2021 & 2023).

2021 - 2024

3

### Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, στον βαθμό που είναι εφικτό.

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών.

2022 -2024

4

### Διαδικασία Καταγγελιών

Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

2022 - 2023

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

2021 - 2024

6

### Επιχειρηματική Ηθική

Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος ηθικής & συμμόρφωσης, νέων πολιτικών και διαδικασιών, συμπ. πολιτικών που παρέχει το Υπερταμείο.

**Εκπαίδευση** για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2021 - 2024

7

### Αξιολόγηση Κινδύνων 2023 - 2024

Διενέργεια αξιολόγησης κινδύνων σχετικά με την επιχειρηματική ηθική και διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης

### Παρακολούθηση 2022 - 2024

Τριμηνιαίες αναφορές του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο και καθιέρωση πλαισίου επικοινωνίας με το Υπερταμείο.

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων.

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων, π.χ. UN SDGs

2021 - 2022



# ΑΕΔΙΚ – Στόχοι βιωσιμότητας

1

## Αναθεώρηση Επιχειρηματικού Σχεδίου

Αύξηση των εσόδων της Διώρυγας της Κορίνθου από εξωτερικό τουρισμό μέσω ενός νέου Επιχειρηματικού Σχεδίου που θα προσφέρει στον πελάτη ένα ευρύτερο οικοσύστημα τουριστικών υπηρεσιών.

2

## Δημιουργία Δημόσιας Αξίας μέσω αξιοποίησης εμβληματικών περιουσιακών στοιχείων

Διατήρηση πολιτιστικής κληρονομιάς – Ανακαίνιση ή/ και αναβάθμιση υφιστάμενης παροχής υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη τους τοπικούς φορείς.

3

## Περιβαλλοντικές Πιστοποιήσεις & Γνωστοποιήσεις

Λήψη περιβαλλοντικού πιστοποιητικού EMAS και δέσμευση σε συγκεκριμένους δείκτες (KPIs). Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων π.χ. UN SDGs.

# Προτεραιότητες ESG – ΑΕΔΙΚ (1/3)

Ολοκλήρωση

## Περιβάλλον



1

**Μείωση ανθρακικού αποτυπώματος**  
Μέτρηση εκπομπών CO<sub>2</sub>

Ευθυγράμμιση με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας για τις εκπομπές CO<sub>2</sub>.

2030

2

**Διασφάλιση του νερού, της βιοποικιλότητας και του περιβάλλοντος**

Ολοκλήρωση μελετών για την εφαρμογή έργων για τη διασφάλιση του πόρου του νερού.

2023

3

**Αποδοτική διαχείριση νερού & απωλειών**

Μέτρηση των απωλειών νερού.  
Στόχευση στη μείωση των απωλειών.  
Δημιουργία στρατηγικής επαναχρησιμοποίησης νερού.

2023

4

**Υπεύθυνη κατανάλωση νερού και ενέργειας κτιρίων**

Σε ευθυγράμμιση με την Συμφωνία του Παρισιού μέχρι το 2030.

5

**Πιστοποιήσεις**

Λήψη περιβαλλοντικού πιστοποιητικού EMAS και δέσμευση σε συγκεκριμένους δείκτες (KPIs).

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων πχ, UN SDGs.

2023

# Προτεραιότητες ESG – ΑΕΔΙΚ (2/3)

Ολοκλήρωση

Κοινωνία



1

## Προετοιμασία Διοικητικού Συμβουλίου και Ανώτατης Διοίκησης για την εφαρμογή προτεραιοτήτων ESG

Παρακολούθηση αναγνωρισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως και εκπαιδεύσεις που διοργανώνει το Υπερταμείο σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις θυγατρικές του. Ετήσια εκπαίδευση των Υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2022

2

## Υγιεινή & Ασφάλεια εργαζομένων

Ανάπτυξη νέων διαδικασιών και βελτίωση των υφιστάμενων για την εξασφάλιση των συνθηκών Υγιεινής και Ασφάλειας όλων των εργαζομένων και εξωτερικών συνεργατών.

Έχει υλοποιηθεί μελέτη εκτίμησης κινδύνου.

3

## Δέσμευση Ενδιαφερόμενων Μερών

Αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα για διαχείριση της διώρυγας με κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη την ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας, των χρηστών της διώρυγας και άλλων εμπλεκόμενων φορέων.

4

## Δημιουργία Δημόσιας Αξίας μέσω αξιοποίησης εμβληματικών περιουσιακών στοιχείων

Συνεργασία με ενδιαφερόμενα μέρη ή/και διαβούλευση με την κοινότητα για την ανάπτυξη και αξιοποίηση της διώρυγας προκειμένου να δημιουργηθεί τόσο οικονομική όσο και περιβαλλοντική αξία στη βάση βιώσιμων αναπτυξιακών αρχών.

5

## Υγιεινή & Ασφάλεια Πελατών

Εφαρμογή όλων των σχετικών δράσεων προκειμένου να προσφέρεται ένα ασφαλές περιβάλλον στους πελάτες

6

## Πιστοποιήσεις

Λήψη πιστοποίησης ISO 45001:2018 για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία

7

## Πολιτιστική Κληρονομιά

Αναβάθμιση και συντήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς της ιστορικής διώρυγας της Κορίνθου π.χ. μέσω της μοναδικής συλλογής έργων τέχνης (πινάκων ζωγραφικής) που η εταιρεία διατηρεί.

2024

8

## Προσβασιμότητα κτιρίων

Παρεμβάσεις υπέρ των ατόμων με αναπηρία (ΑΜεΑ) παρέχοντας ευκολία πρόσβασης στη Διώρυγα (π.χ. κατασκευή ραμπών, διαβάσεις, ειδικές θέσεις στάθμευσης, χώρους υγιεινής ΑΜεΑ, κλπ.)

# Προτεραιότητες ESG – ΑΕΔΙΚ (3/3)

Ολοκλήρωση

## Διακυβέρνηση



1

### Νέο Επιχειρηματικό Σχέδιο

Αύξηση των εσόδων της Διώρυγας της Κορίνθου από εξωτερικό τουρισμό μέσω εφαρμογής νέου επιχειρηματικού σχεδίου που θα προβλέπει την προσφορά ενός ευρύτερου οικοσυστήματος τουριστικών υπηρεσιών.

2022 - 2024

2

### Διαχείριση Κινδύνων

Πρέπει να εκπονηθεί ένα πλάνο διαχείρισης κρίσης και να γίνει ανάλυση ουσιωδών στοιχείων (materiality analysis) με στόχο την άμβλυνση των κινδύνων.

2022 - 2024

3

### Ενστερνισμός του νέου Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, στον βαθμό που αυτό είναι εφικτό.

Εφαρμογή της Εγκυκλίου Νο.60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την **κατ' ελάχιστον 25% εκπροσώπηση των γυναικών στο ΔΣ**, στο πλαίσιο κατά το δυνατόν εναρμόνισης με τα πρότυπα των εισηγμένων εταιρειών.

4

### Ανεξαρτησία Διοικητικού Συμβουλίου

Εφαρμογή του νόμου 4706/2020 αναφορικά με την ανεξαρτησία – Διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων: Μη εκτελεστική θέση προέδρου ΔΣ.

**Όλα τα Μέλη του ΔΣ υπογράφουν δέσμευση απουσίας σύγκρουσης συμφερόντων** (ή/και δήλωση ανεξαρτησίας αναλόγως) σε μορφή που έχει παρασχεθεί από το Υπερταμείο.

2022 - 2024

5

### Αυτό-αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών

Εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών και της πολιτικής του Υπερταμείου (συνδρομή εξωτερικού συμβούλου & προετοιμασία έκθεσης με ευρήματα & επόμενα βήματα).

### Επιχειρηματική Ηθική

Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος ηθικής και συμμόρφωσης, νέων πολιτικών και διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών που παρέχει το Υπερταμείο.

2021 - 2024

6

### Έλεγχος τρίτων μερών

Εφαρμογή διαδικασίας για όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές (βάσει διαδικασίας του Υπερταμείου).

**Έρευνα Επιχειρηματικής Ηθικής** για την μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων περί ηθικής (2022 & 2023).

**Εκπαίδευση** για θέματα Επιχειρηματικής Ηθικής & Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2022 - 2024

7

### Παρακολούθηση 2022 – 2024

Τριμηνιαίες αναφορές του Υπευθύνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο και καθιέρωση πλαισίου επικοινωνίας με το Υπερταμείο.

### Διαδικασία Καταγγελιών 2022 - 2023

Εφαρμογή της πολιτικής Whistleblowing του Υπερταμείου και της πλατφόρμας «Μιλήστε μας».

8

### Διαφάνεια & Γνωστοποιήσεις

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων.

Προετοιμασία γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας στη βάση κατάλληλων προτύπων, π.χ. UN SDGs.

2021 - 2022



# Η βιωσιμότητα αποτελεί βασική στρατηγική προτεραιότητα και για τις εισηγμένες εταιρείες που συμμετέχει το Υπερταμείο

Δημόσια Επιχείρηση  
Ηλεκτρισμού - ΔΕΗ

Εταιρεία Ύδρευσης και  
Αποχέτευσης Πρωτεύουσας -  
ΕΥΔΑΠ

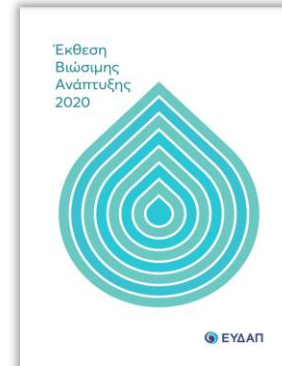
Εταιρεία Ύδρευσης και  
Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης -  
ΕΥΑΘ

Η ΔΕΗ, η ΕΥΔΑΠ και η ΕΥΑΘ έχουν δεσμευτεί σε συνεχή προσπάθεια βελτίωσης στα θέματα βιωσιμότητας που άπτονται της λειτουργίας τους. Εναρμονίζονται επίσης με την Συμφωνία των Παρισίων και τον Εθνικό Κλιματικό Νόμο.

Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε μεταξύ άλλων να ανατρέξετε στους ιστότοπους των εταιρειών και στις πρόσφατες εκθέσεις τους για τη βιώσιμη ανάπτυξη.



**Έκθεση Βιώσιμης  
Ανάπτυξης ΔΕΗ 2020**  
[εδώ](#)



**Έκθεση Βιώσιμης  
Ανάπτυξης ΕΥΔΑΠ 2020**  
[εδώ](#)



[www.eyath.gr](http://www.eyath.gr)



**Έκθεση Βιώσιμης  
Ανάπτυξης ΕΥΑΘ 2020**  
[εδώ](#)



ΥΠΕΡΤΑΜΕΙΟ  
ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΕΝΕΡΓΕΙΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ  
ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ



ΤΡΟΦΙΜΑ &  
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ



ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ & ΥΠΟΔΟΜΕΣ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ



ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΕΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ