

Στρατηγικό σχέδιο 2025-2027

Επεξεργασμένη έκδοση χωρίς εσωτερική, εμπορική, εμπιστευτική πληροφόρηση
Ιανουάριος 2025



Αποποίηση ευθύνης

- Το παρόν έγγραφο έχει καταρτισθεί από το Growthfund, το Εθνικό Επενδυτικό Ταμείο της Ελλάδας, με τη δέουσα επιμέλεια και αποκλειστικά προς όφελος του παραλήπτη, σε σχέση με το αντικείμενο στο οποίο αναφέρεται και τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται.
- Στην παρούσα έκδοση, έχει αφαιρεθεί τυχόν εσωτερική, εμπορική και εμπιστευτική πληροφόρηση.
- Το Growthfund δεν δεσμεύεται και δεν φέρει ουδεμία ευθύνη ως προς την πληρότητα, την ακρίβεια ή την ορθότητα των στοιχείων που περιέχονται στο παρόν έναντι οποιουδήποτε τρίτου μέρους, ούτε υπέχει ευθύνη για τυχόν ζημία που ενδέχεται να προκληθεί σε οποιοδήποτε τρίτο μέρος.
- Το Growthfund ενδέχεται να έχει βασιστεί σε πληροφορίες που παρέχονται από τρίτα μέρη ή δημόσιες πηγές, τις οποίες θεωρεί ως πλήρεις, αληθείς, δίκαιες, ακριβείς και μη παραπλανητικές. Οι πληροφορίες του παρόντος ενδέχεται να μην έχουν επαληθευτεί ανεξάρτητα από το Growthfund.
- Όλα τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας επί του παρόντος εγγράφου ανήκουν ή έχουν νομίμως εκχωρηθεί στο Growthfund. Η πρόσβαση στο παρόν έγγραφο δεν παρέχει στον παραλήπτη οποιαδήποτε άδεια ή σχετικό δικαίωμα. Η πρόσβαση επιτρέπεται αποκλειστικά για ενημερωτικούς σκοπούς και στο πλαίσιο αυστηρά μη εμπορικής χρήσης.
- Το παρόν έγγραφο δεν συνιστά επενδυτική συμβουλή ούτε αποτελεί στοιχείο που δύναται να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Ο παραλήπτης οφείλει να διενεργήσει τη δική του ανεξάρτητη έρευνα και να προβεί σε εμπεριστατωμένη οικονομική αξιολόγηση πριν από τη λήψη οποιασδήποτε επενδυτικής απόφασης ή ενέργειας, ανεξαρτήτως του περιεχομένου του παρόντος.

Πίνακας περιεχομένων



Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

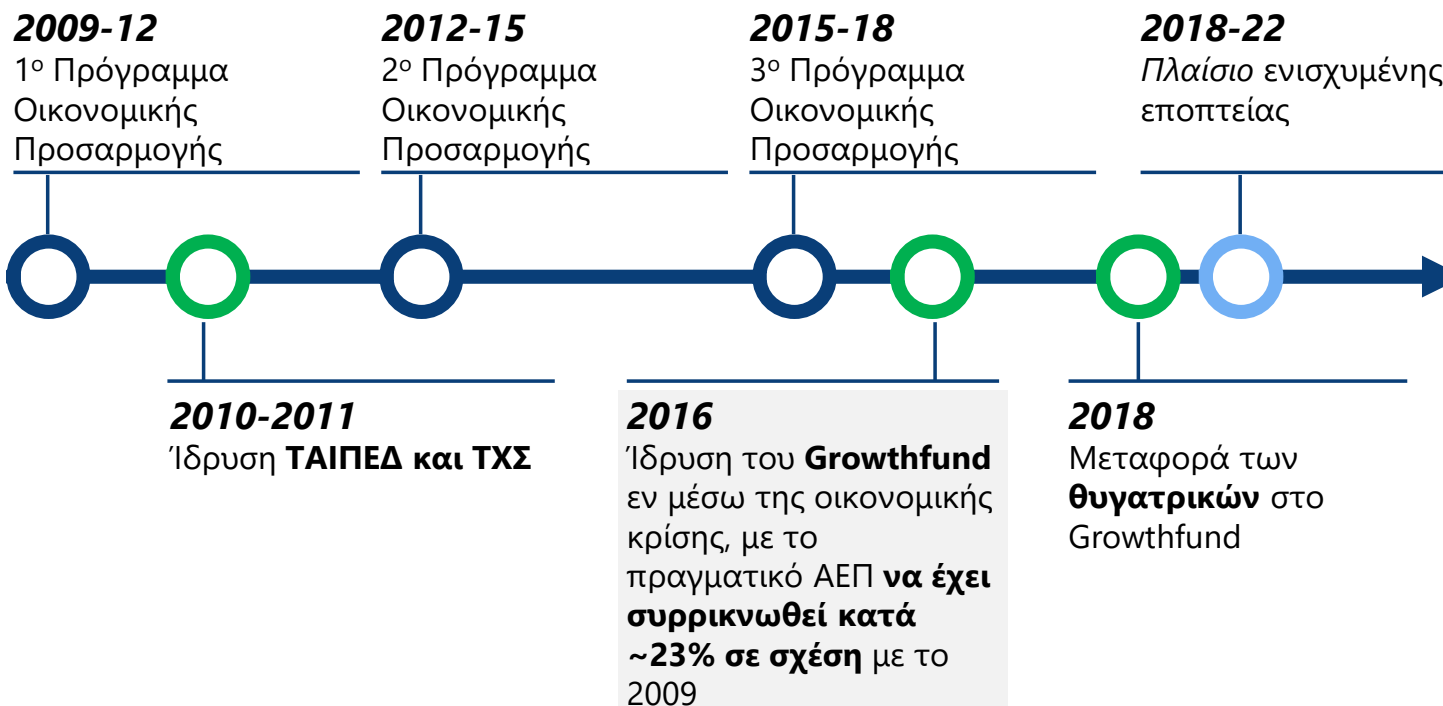
Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

Το Growthfund ιδρύθηκε εν μέσω της οικονομικής κρίσης ως στρατηγικός επενδυτής και διαχειριστής της δημόσιας περιουσίας

Ίδρυση Growthfund



Διπλός ρόλος

Το Growthfund ιδρύθηκε το 2016, υιοθετώντας έναν **διττό ρόλο** ως:

- **Στρατηγικός επενδυτής**
- **Διαχειριστής δημόσιας περιουσίας**

με σκοπό τη **μεγιστοποίηση του δημόσιου πλούτου** προς όφελος της **οικονομίας, των πολιτών και του περιβάλλοντος**

Το Growthfund **στοχεύει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και ευημερίας** για τη χώρα, ενώ συνεχίζει να συμβάλλει στη **μείωση του δημόσιου χρέους**, απελευθερώνοντας έτσι πόρους για τη χρηματοδότηση άλλων εθνικών προτεραιοτήτων

Το χαρτοφυλάκιο του Growthfund αποτελείται από θυγατρικές, επενδύσεις και εξειδικευμένες μονάδες με ενεργητικό συνολικού ύψους ~6 δις. ευρώ...

Εταιρείες
χαρτο-
φυλακίου

Θυγατρικές	Συμμετοχές	Επενδύσεις	Εξειδικευμένες μονάδες ¹
		Νέο επενδυτικό ταμείο 	

Αξία
ενεργητικού
2023, δισ.
ευρώ

3,6	0,6	<0,1	ΤΑΙΠΕΔ μόνο 0,8	ΤΑΙΠΕΔ και ΤΧΣ 6,8
-----	-----	------	--------------------	-----------------------

Σύνολο, δισ. ευρώ

Χωρίς ΤΧΣ

~6,1²

Με ΤΧΣ

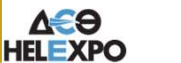
~12,2

Το ΤΑΙΠΕΔ και το ΤΧΣ θα απορροφηθούν από το Growthfund το 2025

... και με σημαντικό οικονομικό και κοινωνικό αποτύπωμα σε πολλούς τομείς της ελληνικής οικονομίας

Στοιχεία 2023

Άμεσες θυγατρικές

Τομείς	Ενέργεια	Μεταφορές & Υποδομές	Διαχείριση ακινήτων	Τρόφιμα & Προμήθειες	Τεχνολογία	Ταχυδρομικές υπηρεσίες
Οικονομικό αποτύπωμα	Έσοδα από τις εταιρείες του χαρτοφυλακίου μας (εκατ. ευρώ)					
	7,687	852 ¹	109	26	2 ²	243
Κοινωνικό αποτύπωμα	Βασική συνεισφορά στον τομέα	ΔΕΗ: Διασφαλίζει την εθνική ενεργειακή ασφάλεια, προωθεί την υιοθέτηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και στηρίζει την ενεργειακή μετάβαση της Ελλάδας	Συγκοινωνίες Αθηνών (Όμιλος ΟΑΣΑ): Στηρίζει τις δημόσιες συγκοινωνίες στην Αθήνα, προωθώντας τη βιώσιμη αστική κινητικότητα	ΕΤΑΔ: Διαχειρίζεται δημόσια ακίνητη περιουσία, μεγιστοποιώντας την αξία της μέσω της βιώσιμης χρήσης γης	ΟΚΑΑ & ΚΑΘ: Στηρίζουν την ανάπτυξη του εθνικού πρωτογενούς τομέα και ενισχύουν τις τοπικές οικονομίες	5G: Επιταχύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενεργοποιώντας την καινοτομία και την τεχνολογική ανάπτυξη
Εταιρείες χαρτοφυλακίου		   	   	  	 	



GROWTHFUND
THE NATIONAL FUND OF GREECE

1. Εξαιρουμένων των εσόδων από 23 αεροδρόμια
2. Εξαιρούνται τα έσοδα του ΕΛΚΑΚ

Οι εξειδικευμένες μονάδες του Growthfund συνεισφέρουν στις ιδιωτικοποιήσεις, στην επιτάχυνση στρατηγικών έργων και στη διασφάλιση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού τομέα

 ΤΑΜΕΙΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ
ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
Ε Π Ε Ν Δ Υ Σ Η Σ Τ Η Ν Α Ν Α Π Τ Υ Ξ Η

 ΤΑΜΕΙΟ
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Αξιοποίησης (ADP)

Ανάπτυξη των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων (π.χ. ακίνητα, λιμάνια κ.λπ.)

Δημόσια περιουσιακά στοιχεία προς ανάπτυξη και περιουσιακά στοιχεία που βρίσκονται υπό παραχωρήσεις ή μακροχρόνιες μισθώσεις



Μονάδα Συμβάσεων Στρατηγικής Σημασίας (PPF)

Διεξαγωγή της διαδικασίας υποβολής προσφορών και επίβλεψη του σταδίου υλοποίησης έργων στρατηγικής σημασίας

N/A



Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ)

Ενίσχυση της σταθερότητας και ενεργή παρακολούθηση του ελληνικού τραπεζικού τομέα

Μετοχές σε χρηματοοικονομικά ιδρύματα (π.χ., Εθνική Τράπεζα, Attica), απαιτήσεις από τράπεζες υπό εκκαθάριση και ταμειακά διαθέσιμα/ καταθέσεις

Στόχοι

**Περιουσιακά
στοιχεία**

Από την ίδρυσή μας
έχουμε επικεντρωθεί
στη δημιουργία
οικονομικής και
κοινωνικής αξίας για
την Ελλάδα



ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

Βασικά επιτεύγματα		A. Οικονομική αξία	B. Κοινωνική αξία
1	Συνεισφορά ~0,5 δισ. ευρώ στο ελληνικό δημόσιο	✓	
2	Έναρξη προετοιμασίας για το νέο Επενδυτικό Ταμείο, και κατάρτησης επιχειρηματικού σχεδίου	✓	
3	Συμμετοχή στο Ελληνικό Κέντρο Αμυντικής Καινοτομίας (ΕΛΚΑΚ) με ποσοστό 33%	✓	
4	Έναρξη προγράμματος εκπαίδευσης των Δ.Σ.		✓
5	Αύξηση διαφάνειας μέσω της δημοσίευσης σημαντικών εκθέσεων (Ετήσιες, Βιωσιμότητα, Κλιματική Αλλαγή)		✓
6	Μείωση εκπομπών CO ₂ του Ομίλου κατά -2% το 2022 έναντι του 2021		✓
7	SMART KPIs που καθορίστηκαν κατά το σχεδιασμό του Στρατηγικού Σχεδίου 2022-2024 και τα οποία προσαρμόστηκαν με βάση την εξέλιξη εξωτερικών παραγόντων (π.χ. πληθωρισμός)	✓	

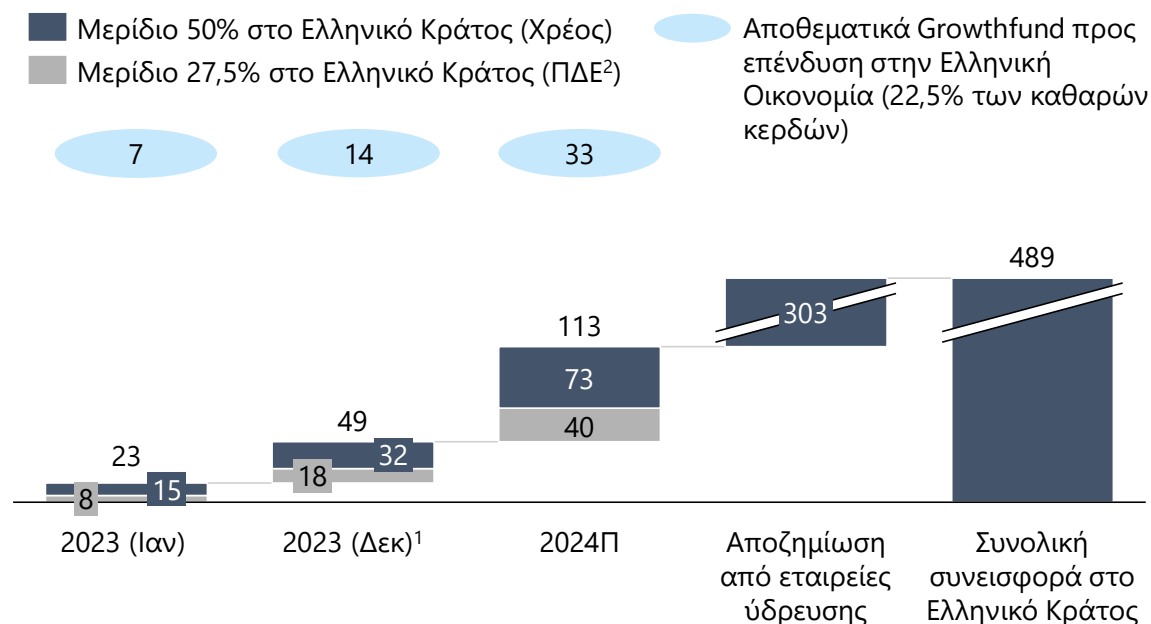
Α. Έχουμε συνεισφέρει ~0,5 δις ευρώ στο Ελληνικό Δημόσιο από το 2022

Συν ~1,1 δις ευρώ από ιδιωτικοποιήσεις

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΟ – ΑΝΑΜΕΝΕΤΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ ΓΙΑ ΤΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ 2024

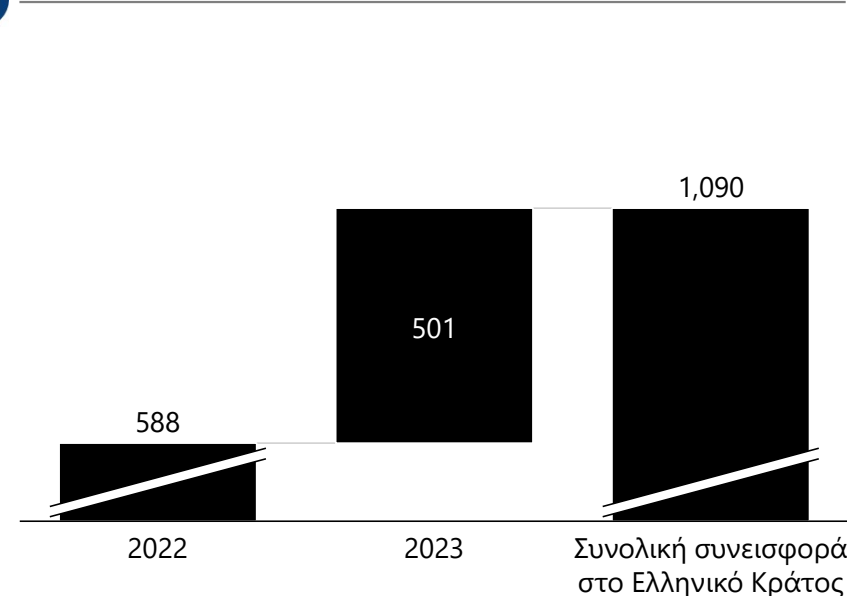
Συνεισφορά προς το Ελληνικό Δημόσιο από το 2022

Εκατ. ευρώ



Έσοδα Ελληνικού Δημοσίου από ιδιωτικοποιήσεις³

Εκατ. ευρώ



Β. Παράλληλα, έχουμε ολοκληρώσει δράσεις με θετικό αντίκτυπο για τους πολίτες και το περιβάλλον

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

Ενδεικτικές πρωτοβουλίες ESG που ολοκληρώθηκαν από τις θυγατρικές μας

Ενέργεια

ΔΕΗ: Συνεισέφερε σημαντικά στην αντιμετώπιση της ενεργειακής κρίσης μέσω της στήριξης του Ταμείου Ενεργειακής Μετάβασης



Μεταφορές & Υποδομές

ΑΙΑ: Αναδύχθηκε ως το πρώτο αεροδρόμιο της Ευρώπης με ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα
Συγκοινωνίες Αθηνών: Υλοποίησε δράσεις για αύξηση της προσβασιμότητας σε σταθμούς



συγκοινωνίες αθηνών
ΟΑΣΑ Α.Ε.



Διαχείριση ακινήτων

ΕΤΑΔ: Διεξήγαγε ενεργειακές επιθεωρήσεις σε επιλεγμένες Επιχειρηματικές Μονάδες και δημιούργησε χώρους στάθμευσης/φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων



Τρόφιμα & Προμήθειες

ΟΚΑΑ & ΚΑΘ: Δρομολόγησαν πρωτοβουλίες διαχείρισης αποβλήτων και περισσευούμενων τροφίμων



Τεχνολογία

5G: Εγκατέστησε ηλιακές μεμβράνες παραθύρων για μείωση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας για ψύξη κατά 10%



Ταχυδρομικές υπηρεσίες

ΕΛΤΑ: Ολοκλήρωσε πιλοτικό πρόγραμμα εξοικονόμησης ενέργειας στο κεντρικό ταχυδρομείο της πόλης του Ναυπλίου



-15%

Μείωση των εκπομπών CO2 του Ομίλου κατά την περίοδο 2022-2024



25 χιλ.+

Απασχολούμενοι

Εστιάζοντας στον
επόμενο ορίζοντα,
4 βασικοί
παράγοντες θα
διαμορφώσουν το
μέλλον μας ως
Growthfund

1 Κατευθύνσεις του μοναδικού μετόχου

Οι κατευθύνσεις του μοναδικού μετόχου καθορίζουν τους στόχους και την περίμετρο των δραστηριοτήτων μας και επιβεβαιώνουν εκ νέου τον διττό μας ρόλο

2 Μακροοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα

Το μέλλον μας ως Growthfund θα επωφεληθεί από τη συνέχιση της ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας

3 Δυνατότητες ενίσχυσης των θυγατρικών μας

Υπάρχει ήδη θετική προοπτική για πολλές από τις θυγατρικές μας καθώς και περαιτέρω δυνατότητες ανάπτυξης

4 Απορρόφηση ΤΑΙΠΕΔ και ΤΧΣ

Ο νέος νόμος έχει χαράξει τις βασικές κατευθύνσεις για την ενσωμάτωση του ΤΑΙΠΕΔ και του ΤΧΣ στο Growthfund

1: Οι κατευθύνσεις του μοναδικού μετόχου καθορίζουν τους στόχους μας και την περίμετρο των δραστηριοτήτων μας ...

Οι προσδοκίες του μοναδικού μετόχου

 Οικονομικές επιδόσεις • Διασφάλιση των οικονομικών επιδόσεων των θυγατρικών σύμφωνα με τους ομολόγους τους στην ΕΕ • Ευθυγράμμιση της απόδοσης του χαρτοφυλακίου με άλλα Εθνικά Επενδυτικά Ταμεία της ΕΕ • Σταδιακή μείωση της εξάρτησης του χαρτοφυλακίου του Growthfund από κρατικές επιδοτήσεις (Συγκοινωνίες Αθηνών) • Ελαχιστοποίηση της απόκλισης των επιδόσεων των θυγατρικών από τους ετήσιους στόχους • Αξιοποίηση του μηχανισμού συντονισμού για τις θυγατρικές (Συγκοινωνίες Αθηνών)	 Κοινωνική & επιχειρηματική απόδοση • Σταδιακή ευθυγράμμιση της ικανοποίησης των πελατών των θυγατρικών με τον ιδιωτικό τομέα • Βελτίωση των πρακτικών διακυβέρνησης και διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων (σύμφωνα με τα πρότυπα της ΕΕ) • Ευθυγράμμιση της λειτουργίας των περιουσιακών στοιχείων με τις κατευθυντήριες γραμμές του Εθνικού Σχεδίου για την Ενέργεια και το Κλίμα και του NetZero Greece 2050	 Συμμετοχές σε περιουσιακά στοιχεία • Αξιολόγηση των επενδυτικών ευκαιριών λαμβάνοντας υπόψη: – Δημόσιο συμφέρον – Δυνατότητες ανάπτυξης και προοπτικές περιουσιακών στοιχείων – Οικονομικές συνθήκες καθώς και στρατηγικούς & αναπτυξιακούς στόχους της χώρας	 Ανθεκτικότητα • Διαμόρφωση στρατηγικών επιχειρηματικής ανθεκτικότητας για τις θυγατρικές για την ανάπτυξη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας	 Διαφάνεια και διαβούλευση • Οργάνωση ενός ισχυρού πλαισίου διαφάνειας και πρόσβασης στην πληροφορία
			 Βιωσιμότητα • Συνέχιση της λειτουργίας του μοντέλου βιώσιμης ανάπτυξης για τις θυγατρικές • Ενσωμάτωση στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης & KPIs	 Ψηφιακός μετασχηματισμός • Προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της παραγωγικότητας και της αξίας του χαρτοφυλακίου, καθώς και για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών
	 Ανθρώπινο κεφάλαιο • Μακροπρόθεσμο σχέδιο για τον Όμιλο, ώστε τελικά να γίνει πόλος έλξης ταλέντων • Επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, με έμφαση στα αναπτυξιακά προγράμματα και τις ίσες ευκαιρίες	 Συνέργειες & συνεργασίες • Ενίσχυση της συνεργασίας : – Εντός ομίλου, για την επίτευξη στρατηγικών στόχων – Εκτός ομίλου, για την υιοθέτηση ενός εξωστρεφούς προφίλ	 Απορρόφηση ΤΑΙΠΕΔ και ΤΧΣ από το Growthfund • Κλείνοντας τον επιτυχημένο κύκλο τους, το ΤΑΙΠΕΔ και το ΤΧΣ πρόκειται να απορροφηθούν από το Growthfund έως τις 31 Δεκεμβρίου 2024 • Το Growthfund θα προχωρήσει με το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για τη διασφάλιση της ομαλής μετάβασης	

1: ... και επιβεβαιώνουν εκ νέου το διττό μας ρόλο

Μεγιστοποίηση του δημόσιου πλούτου προς όφελος της οικονομίας, του πολίτη και του περιβάλλοντος

Διπλή αποστολή: Στρατηγικός επενδυτής και υπεύθυνος διαχειριστής της δημόσιας περιουσίας, με στόχο το όφελος των μελλοντικών γενεών

Στοχεύει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και ευημερίας για τη χώρα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και στη στήριξη της πράσινης μετάβασης προς μια βιώσιμη οικονομία. Ταυτόχρονα, το Growthfund συνεχίζει τη συμβολή του στη μείωση του δημόσιου χρέους, απελευθερώνοντας πόρους για τη χρηματοδότηση άλλων εθνικών προτεραιοτήτων



Growthfund 2025 - 2027

Για να ενισχυθεί ο ρόλος του και να επιταχυνθούν οι δράσεις του με σκοπό την επίτευξη εθνικών αναπτυξιακών και στρατηγικών στόχων, συνεχίζει να λειτουργεί ως:

- A. Ενεργός μέτοχος και διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων
- B. Επενδυτής

Δύο νέα σημαντικά σημεία προστίθενται ώστε το Growthfund να γίνει:

- Ίδρυμα που προσελκύει Ξένες Άμεσες Επενδύσεις
- Κέντρο Αριστείας και Εξειδίκευσης

“

2022 – 2024

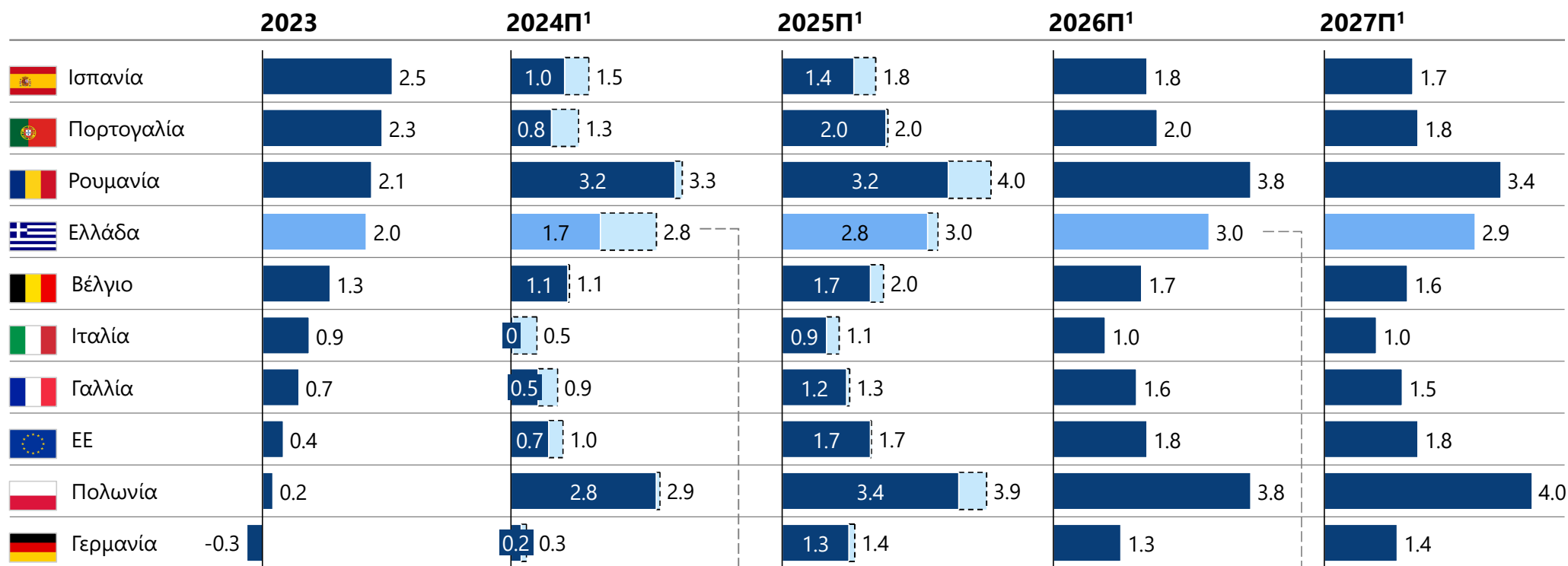
Κατά την υλοποίηση του Στρατηγικού Σχεδίου για την περίοδο 2022-2024, το Growthfund κατάφερε να αναγνωριστεί και να συμπεριληφθεί μεταξύ των κορυφαίων Εθνικών Επενδυτικών Ταμείων, καταλαμβάνοντας τη 12^η θέση στον παγκόσμιο πίνακα αποτελεσμάτων GSR

”

2: Αναμένουμε βελτίωση του μακρο-οικονομικού περιβάλλοντος

Πραγματικό ΑΕΠ, % μεταβολής YoY

■ Ελάχιστο
■ Μέγιστο



Τράπεζα της Ελλάδος Μάρτιος '24: +2,3%
Ευρωπαϊκή Επιτροπή Μάιος '24: +2,2%

Η Ελλάδα θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με έναν από τους υψηλότερους ρυθμούς στην ΕΕ (σχεδόν 2x το μέσο όρο της ΕΕ)

1. Πρόβλεψη

Πηγή: Economist Intelligence Unit, IHS, Eurostat (πραγματικά/προσωρινά στοιχεία)

2: Η αναμενόμενη ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας υποστηρίζεται από τη βελτίωση θεμελιωδών οικονομικών μεγεθών μετά τη 10ετή κρίση



1 Ισχυρή επενδυτική δυναμική



2 Ισχυρότερο τραπεζικό σύστημα



3 Βελτίωση της δημοσιονομικής κατάστασης και μείωση του χρέους



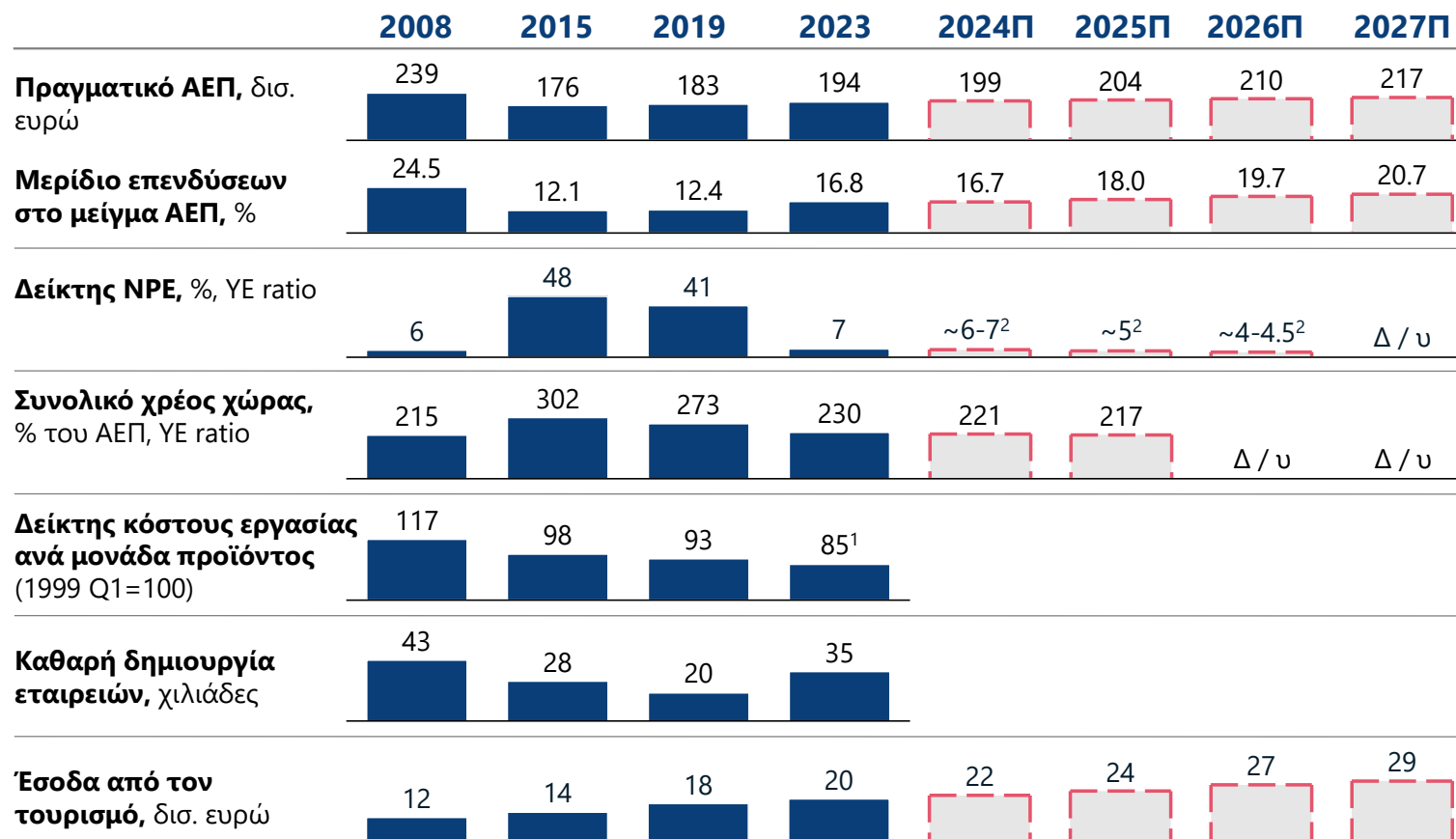
4 Βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας



5 Άνοδος της επιχειρηματικότητας



6 Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός



1. Μέσος όρος 1ο-3ο τρίμηνο 2023

2. Προβλέψεις: Οι επενδύσεις προέρχονται από την EIU. Δείκτης NPE με βάση τις προβλέψεις της Deutsche Bank για τον δείκτη NPE των 4 συστημικών τραπεζών. Η πρόβλεψη για το χρέος της χώρας βασίζεται σε στοιχεία της AMECO (δημόσιο χρέος) και της Deutsche Bank (πρόβλεψη για το ιδιωτικό χρέος με βάση τις προβλέψεις για τα δάνεια των ελληνικών συστημικών τραπεζών). Έσοδα από τον τουρισμό βάσει του Euromonitor

Πηγή: ΓΕΜΗ, Τράπεζα της Ελλάδος, AMECO, Eurostat, EKT, ΕΛΣΤΑΤ, Euromonitor, EIU, Deutsche bank, Economist Intelligence

Θετική δυναμική για τις θυγατρικές του Growthfund...



Βελτιωμένη οικονομική απόδοση

Τα οικονομικά μεγέθη βελτιώνονται για τις περισσότερες θυγατρικές (όλες έχουν θετικό EBITDA το 2023), προς αξιοποίηση σε ένα θετικό μακροοικονομικό περιβάλλον



Κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων

Όλες οι θυγατρικές διαμορφώνουν στρατηγικά και επιχειρηματικά σχέδια, με προοπτικές για μελλοντική επιτυχία και βιώσιμη ανάπτυξη



Υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο

Ο νέος νόμος παρέχει ευελιξία στις διαδικασίες προμηθειών και προσλήψεων εργαζομένων όλων των θυγατρικών, εξαιρουμένων των Συγκοινωνιών Αθηνών (ΟΑΣΑ, ΣΤΑΣΥ, ΟΣΥ) & ΓΑΙΑΟΣΕ

... επιτρέπει την επιτάχυνση της δημιουργίας αξίας την επόμενη περίοδο



Καθορίζοντας όραμα και στρατηγική

Ευθυγράμμιση στο όραμα, στην κατανόηση της πραγματικής προοπτικής "North star" και διαμόρφωση στρατηγικών σχεδίων στις θυγατρικές



Ενισχύοντας τους ανθρώπους μας

Προσέλκυση ταλέντων με κατάλληλη εμπειρία, ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και βελτίωση μηχανισμών αξιολόγησης της απόδοσης



Επενδύοντας στην τεχνολογία

Επένδυση σε εξελιγμένα τεχνολογικά εργαλεία, άντληση τεχνογνωσίας και ικανοτήτων σε θέματα ψηφιοποίησης & καινοτομίας



Εστιάζοντας σε αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

Βελτιστοποίηση λειτουργικών διαδικασιών, δημιουργία επιχειρηματικής κουλτούρας, παρακολούθηση KPIs και αξιολόγηση

4: Η απορρόφηση του ΤΑΙΠΕΔ και του ΤΧΣ δημιουργεί αρκετές ευκαιρίες για δημιουργία αξίας



Πυλώνας



Λειτουργική αποδοτικότητα



Αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων



Στρατηγικές συνέργειες



Ενίσχυση του brand



Ευκαιρίες

- Ενοποίηση των λειτουργιών υποστήριξης και ελέγχου
- Παύση Διοικητικών Συμβουλίων και επιτροπών σε επίπεδο ΔΣ
- Μείωση άλλων λειτουργικών δαπανών πλην του προσωπικού (π.χ. υπηρεσίες κοινής ωφέλειας)
- Αξιοποίηση της υπάρχουσας τεχνογνωσίας στη διαχείριση της δημόσιας περιουσίας για την ενίσχυση του ενεργού ρόλου του μετόχου
- Αξιοποίηση του προσωπικού από το ΤΑΙΠΕΔ και το ΤΧΣ στις θυγατρικές με τη μορφή απόσπασης ή μετάθεσης
- Συνέργειες μεταξύ χαρτοφυλακίων σε βασικές δραστηριότητες (π.χ. PPF, Real Estate)
- Ισχυροποίηση τους διεθνές brand του Growthfund λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων και της στρατηγικής αποστολής του



Όφελος

- Χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα
- Ενίσχυση της προστιθέμενης αξίας των θυγατρικών
- Επιτάχυνση εκτέλεσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- Αύξηση διεθνούς αναγνώρισης

Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

- Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων
- Επενδυτής
- Οργάνωση & διακυβέρνηση
- Μοντέλο λειτουργίας
- Γραφείο Υλοποίησης Στρατηγικής

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα



Στόχος του στρατηγικού ορίζοντα 2025-2027 είναι η επιτάχυνση της δημιουργία αξίας



**Το όραμα μας είναι η
μεγιστοποίηση της αξίας και
του κοινωνικού αποτυπώματος
του χαρτοφυλακίου μας**



Η ανανεωμένη αποστολή μας αντικατοπτρίζει τις βασικές πτυχές του οράματός μας

Το όραμά μας

Μεγιστοποίηση...

...της αξίας...

...και του κοινωνικού αποτυπώματος...

...του χαρτοφυλακίου μας

Η αποστολή μας

Να δημιουργήσουμε και να μεγιστοποιήσουμε τη μετοχική αξία, ως ενεργός διαχειριστής και θεσμικός επενδυτής. Μέσω της υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης, επικεντρωνόμαστε στο:

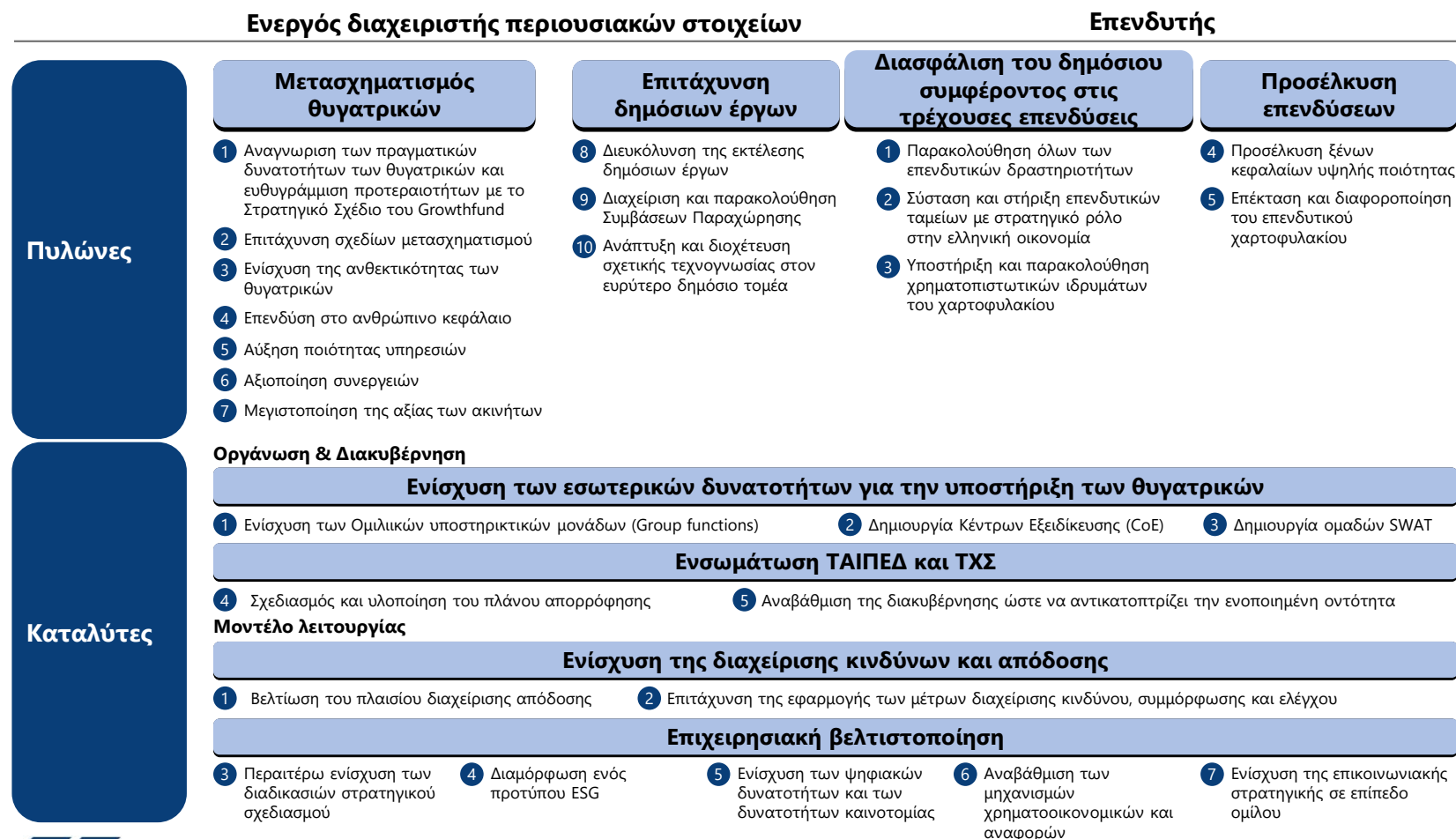
- Να μετασχηματίσουμε τις θυγατρικές σε επιτυχημένες, ανταγωνιστικές εταιρείες που ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη
- Να δράσουμε ως υπεύθυνος θεσμικός επενδυτής που συμβάλλει ενεργά στην οικονομική ανάπτυξη
- Να βελτιώσουμε την ποιότητα και την αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, ώστε να εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών
- Να διαφυλάττουμε τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και τα υψηλότερα πρότυπα διακυβέρνησης, χτίζοντας έτσι εμπιστοσύνη με τα εμπλεκόμενα μέρη μας

Ευθυγραμμίζοντας τις δράσεις μας με τις στρατηγικές προτεραιότητες της Ελλάδας, φιλοδοξούμε να δημιουργήσουμε μια κληρονομιά ευημερίας και βιωσιμότητας τόσο για τις σημερινές όσο και για τις μελλοντικές γενιές

Στρατηγικές προτεραιότητες 2025 - 2027



Ο στρατηγικός καμβάς σκιαγραφεί τις προτεραιότητές μας για τα επόμενα 3 χρόνια




**Γραφείο
Υλοποίησης
Στρατηγικής
(SIO¹)**

Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

- **Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων**

- Επενδυτής
- Οργάνωση & διακυβέρνηση
- Μοντέλο λειτουργίας
- Γραφείο Υλοποίησης Στρατηγικής

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα



Υπάρχει θετική προοπτική για τις θυγατρικές μας...

Θεματικές κοινών ευκαιριών				
	Θετικό μακροοικονομικό περιβάλλον	Βελτιωμένη οικονομική απόδοση	Κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων	Υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο
Περιγραφή	Η ελληνική οικονομία αναμένεται να συνεχίσει να αναπτύσσεται με έναν από τους υψηλότερους ρυθμούς στην ΕΕ, δημιουργώντας ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τις ελληνικές επιχειρήσεις	Τα οικονομικά στοιχεία βελτιώνονται για τις περισσότερες θυγατρικές (όλες έχουν θετικό EBITDA το 2023), δημιουργώντας μια θετική δυναμική	Οι θυγατρικές διαμορφώνουν στρατηγικά σχέδια, και προετοιμάζονται για μελλοντική επιτυχία και βιώσιμη ανάπτυξη	Ο νέος νόμος παρέχει ευελιξία στις διαδικασίες προμηθειών και πρόσληψης εργαζομένων των θυγατρικών, εξαιρουμένων των Συγκοινωνιών Αθηνών & ΓΑΙΑΟΣΕ

Παραδείγματα θυγατρικών

(μη
εξαντλητικό)



Πηγή: Επιτόπιες επισκέψεις, συνεντεύξεις με CEOs, έρευνα αγοράς, οικονομικές καταστάσεις θυγατρικών και αποτελέσματα 2022-24

... ωστόσο, πρέπει να ξεπεράσουν διάφορες προκλήσεις

Διάσταση

Όραμα και στρατηγική



Άνθρωπινο κεφάλαιο και κουλτούρα



Τεχνολογία



Αποδοτικότητα & αποτελεσματικότητα



Άλλα



Ευκαιρίες βελτίωσης

Ελκυστικό όραμα και στρατηγικό σχέδιο: Ελκυστικό όραμα απωτυπωμένο σε Στρατηγικό Σχέδιο

Πλαίσιο απασχόλησης: Διαχείριση εργαζομένων, προγράμματα προσέλκυσης και παροχής κινήτρων

Διαχείριση ταλέντου: Προσέλκυση ανθρώπων και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους με δομημένη μεθοδολογία

Κουλτούρα ανθρώπων: Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας, ικανοποίηση των εργαζομένων και ευθυγράμμιση τους με το αναπτυξιακό όραμα της εταιρείας

Τεχνολογία: Ωρίμανση των τεχνολογικών υποδομών και του επιπέδου αυτοματισμού

Ψηφιακή εξειδίκευση: Εξειδίκευση σε θέματα ψηφιακής τεχνολογίας και καινοτομίας (π.χ. δεδομένα & analytics, AI, cloud, IoT, εκσυγχρονισμός υποδομών / υπηρεσιών πληροφορικής)

Λειτουργίες & διαδικασίες: Λειτουργική ετοιμότητα για την υλοποίηση των στρατηγικών πλάνων ανάπτυξης

Προμήθειες: Ικανότητα αποτελεσματικής εκτέλεσης RfP, παρακολούθησης συμβάσεων κ.λπ.

Διαχείριση ακινήτων / περιουσιακών στοιχείων: Διαθέσιμοι πόροι (ή / και εξειδίκευση) για την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας

Εξειδίκευση ESG: Ικανότητες και γνώσεις σχετικές με θέματα ESG (ώστε να ανταποκριθούν στο θεσμικό πλαίσιο)

Μάρκετινγκ & πωλήσεις: Διαθέσιμοι πόροι (ή/και εξειδίκευση) σε εμπορικά θέματα

Κεφάλαιο: Διαθέσιμο κεφάλαιο για επενδύσεις

Υποδομές: Αξιολόγηση των υποδομών και των δυνατοτήτων εκσυγχρονισμού

Στόχος μας είναι να υποστηρίξουμε το μετασχηματισμό των θυγατρικών με δομημένη προσέγγιση



Ο βαθμός παρέμβασης είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες των θυγατρικών

Ρόλος ενεργού διαχειριστή

Αρχέτυπο

Μέθοδος δημιουργίας αξίας

Operator



Εστίαση σε **στρατηγικά θέματα** και έντονη έμφαση σε **λειτουργικά θέματα**:

- Προώθηση **πρωτοβουλιών** και **ανάπτυξη ικανοτήτων** σε όλο το φάσμα των εταιρειών
- Άμεση παρέμβαση στη **διοίκηση** της εταιρείας σε ορισμένα θέματα

Βασικές παρεμβάσεις

- **Διορισμός Δ.Σ., CEO, N-1 και σημαντικών N-2 στελεχών**
- Αξιολόγηση και έγκριση **στρατηγικής 3 έως 5 ετών** και **ετήσιων προϋπολογισμών**
- Προώθηση **στρατηγικών και επιχειρησιακών πρωτοβουλιών**
- Καθορισμός και παρακολούθηση **στρατηγικών, οικονομικών και επιχειρησιακών στόχων**
- Παροχή **κέντρων εξειδίκευσης (CoE) σε σχετικές θεματικές** και **Ομιλικών υποστηρικτικών μονάδων (Group Functions)**
- **Διαχείριση των εξωτερικών εμπλεκόμενων**

Strategic Controller



Εστίαση σε **στρατηγικά θέματα** και **μερική έμφαση σε λειτουργικά θέματα**:

- **Μερική εποπτεία σε πρωτοβουλίες** σε όλη την εταιρεία
- **Παροχή βοήθειας στη διοίκηση** της εταιρείας αν είναι απαραίτητο, παρέχοντας παράλληλα **αυτονομία**

- **Διορισμός Δ.Σ.**
- Αξιολόγηση και έγκριση **στρατηγικής 3 έως 5 ετών** και **ετήσιων προϋπολογισμών**
- Παρακολούθηση **στρατηγικών και ορισμένων επιχειρησιακών πρωτοβουλιών**
- Καθορισμός **στόχων** και παρακολούθηση **της οικονομικής απόδοσης**
- Παροχή **κέντρων εξειδίκευσης σε σχετικές θεματικές**
- Παροχή **ομιλικών υπηρεσιών**
- **Διαχείριση των εξωτερικών εμπλεκόμενων** σε πολύπλοκες και υψηλού ρίσκου υποθέσεις

Strategic Architect



Εστίαση στα **μακροπρόθεσμα στρατηγικά θέματα**:

- Ανάπτυξη **ανεξάρτητης άποψης σχετικά με τη στρατηγική ατζέντα των εταιρειών** και τις **πρωτοβουλίες για τη δημιουργία αξίας**
- Παροχή **αυτονομίας και ευελιξίας** στις επιχειρήσεις

- **Διορισμός Δ.Σ.**
- Αξιολόγηση και έγκριση **στρατηγικής 3 έως 5 ετών** και **ετήσιων προϋπολογισμών**
- Παρακολούθηση **στρατηγικών πρωτοβουλιών**
- Παρακολούθηση **οικονομικών στόχων και επιδόσεων**
- Παροχή **στοχευμένων κέντρων εξειδίκευσης σε σχετικές θεματικές**
- Παροχή **ομιλικών υπηρεσιών**
- Υποστήριξη της **διαχείρισης των εξωτερικών εμπλεκόμενων** σε πολύπλοκες υποθέσεις υψηλού ρίσκου

Ρόλος μετόχου

Financial Holding



Παθητική δημιουργία αξίας, προσέγγιση διαχείρισης χαρτοφυλακίου

Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων **αποκλειστικά από θυγατρικές**

Αξιοποίηση διαθέσιμων πολιτικών για συμμετοχή στη διακυβέρνηση

- **Διορισμός Δ.Σ.**
- Παρακολούθηση **οικονομικών στόχων και επιδόσεων**
- Υποστήριξη της **διαχείρισης των εξωτερικών εμπλεκόμενων (stakeholder management)** μόνο όταν υπάρχει σαφής προστιθέμενη αξία



Για τις περισσότερες θυγατρικές, θα είμαστε Strategic Controller ή Architect

	Ρόλος ενεργού διαχειριστή			Ρόλος μετόχου
Αρχέτυπα	Operator 	Strategic Controller 	Strategic Architect 	Financial Holding 
Περιγραφή	Εστίαση σε στρατηγικά θέματα και έντονη έμφαση σε λειτουργικά θέματα , προωθώντας πρωτοβουλίες σε όλο φάσμα των εταιρειών	Εστίαση σε στρατηγικά θέματα και μερική έμφαση σε λειτουργικά θέματα	Εστίαση στα μακροπρόθεσμα στρατηγικά θέματα , παρέχοντας αυτονομία στις επιχειρήσεις	Παθητική δημιουργία αξίας , προσέγγιση διαχείρισης χαρτοφυλακίου, με τις επιχειρηματικές αποφάσεις να λαμβάνονται αποκλειστικά από τις θυγατρικές
Αποτελέσματα τμηματοποίησης	Δεν αναμένονται θυγατρικές στο αρχέτυπο του Operator	      	  	    

Καθώς οι θυγατρικές ωριμάζουν, θα κινηθούν προς τα δεξιά (δηλαδή, το Growthfund θα αναλάβει έναν πιο παθητικό ρόλο μετόχου)

Απώτερος στόχος είναι οι θυγατρικές να οικοδομήσουν δυνατότητες ώστε το Growthfund να αλλάξει ρόλο, από ενεργό διαχειριστή σε μέτοχο

Ρόλος ενεργού διαχειριστή

Growthfund

Το **Growthfund** παίζει ενεργό ρόλο στον καθορισμό της στρατηγικής και στο μετασχηματισμό των εταιριών

Το **Growthfund** παρακολουθεί και υποστηρίζει την εκτέλεση των συμφωνημένων επιχειρηματικών σχεδίων

Ρόλος μετόχου

Θυγατρικές

Το **Growthfund** διασφαλίζει το δημόσιο συμφέρον ως βασικός μέτοχος



Βασικοί στρατηγικοί στόχοι για τα ΕΛΤΑ έως το 2027

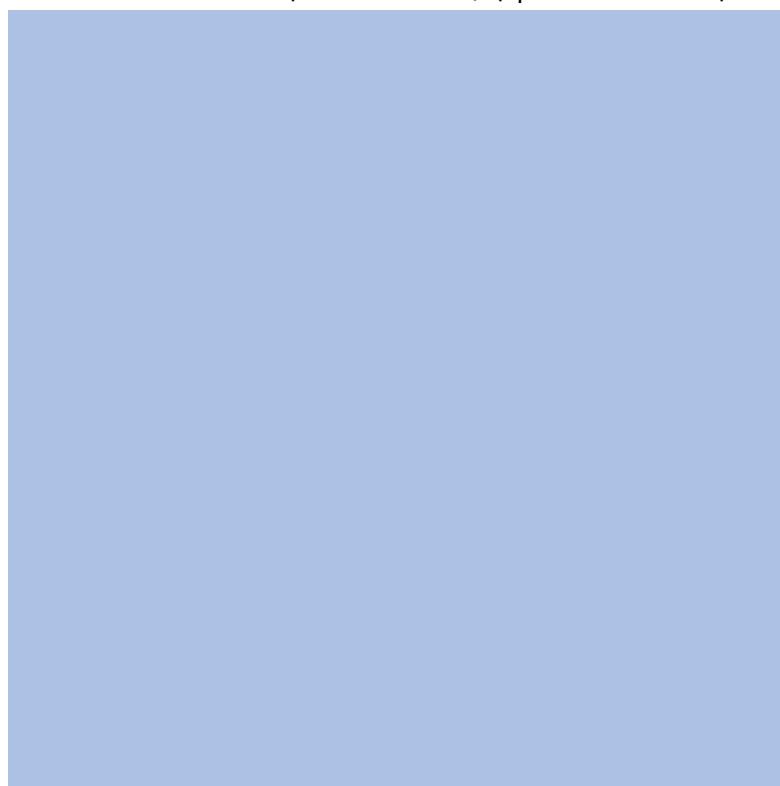
■ Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27

Βασικοί στρατηγικοί στόχοι

- 1 Εξορθολογισμός του κόστους** με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων λειτουργικής αναδιάρθρωσης
- 2 Αξιοποίηση της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου** μέσω:
 - Πυκνού, μεταβλητού δικτύου
 - Λειτουργικής συγχώνευσης με την ΕΛΤΑ Courier
 - Αριστείας στη διανομή, διαλογή και διαμετακόμιση
 - Ανανεωμένης προσέγγισης και οργανισμού πωλήσεων και ψηφιακής εμπειρίας πελατών
- 3 Επιδίωξη πρόσθετων αναδυόμενων ευκαιριών** (π.χ. διασυνورياκό εμπόριο δεμάτων και ανανεωμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες)
- 4 Μεγιστοποίηση της αξίας από ακίνητα περιουσιακά στοιχεία**

Προβλεπόμενο αποτέλεσμα

— EBITDA, εκατ. ευρώ ■ Κύκλος εργασιών, εκατ. ευρώ



Κύρια σημεία

3x EBITDA vs 2024RF¹

Αύξηση **από 13% σε 18%** στο μερίδιο της εγχώριας αγοράς δεμάτων (2027 vs 2024)

+50% αύξηση στα σημεία εξυπηρέτησης με **>1.500** σε όλη την Ελλάδα

Ενεργό αποτύπωμα σε όλη τη χώρα

επιταχύνοντας την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και διευκολύνοντας τη μεσαία οικονομία

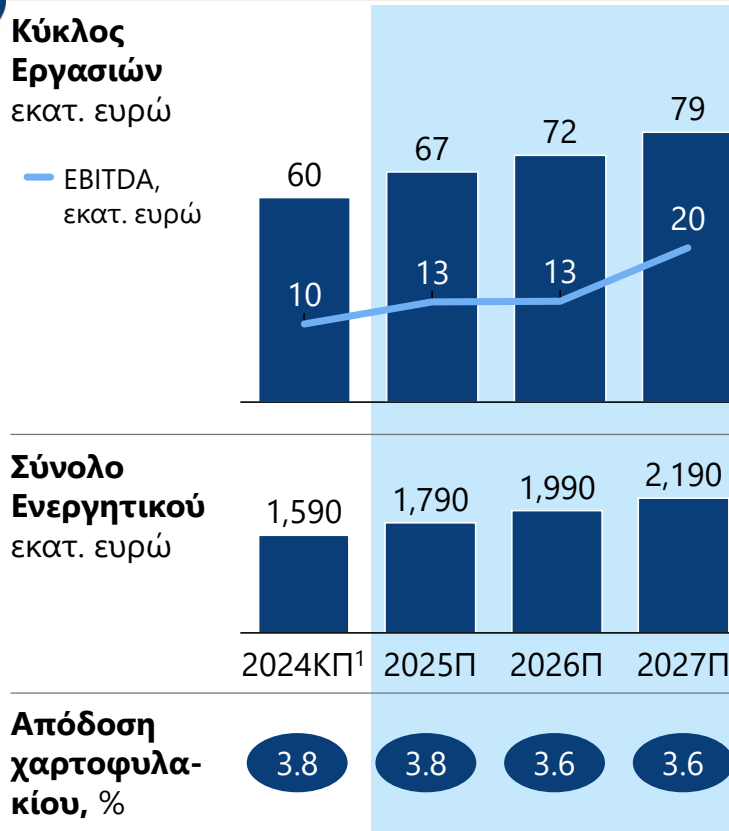
Η ΕΤΑΔ στοχεύει στην αύξηση του ενεργητικού της κατά ~40%

Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27

Βασικοί στρατηγικοί στόχοι

- 1 Πρόοδος στο έργο αξιολόγησης ακινήτων**, το οποίο περιλαμβάνει:
 - Επαλήθευση και αποτίμηση με τη χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης (AI)
 - Αξιολόγηση και τμηματοποίηση με βάση την ωριμότητά τους
 - Ανάπτυξη στρατηγικών εκμετάλλευσης & ωρίμανση ακινήτων Α' προτεραιότητας
- 2 Αναδιάρθρωση εταιρείας**, συμπτ.:
 - Αναθεώρηση του μοντέλου λειτουργίας των επιχειρηματικών μονάδων
 - Δημιουργία αξιόπιστης βάσης δεδομένων ακινήτων και ψηφιοποίηση εισαγωγής δεδομένων
 - Καθορισμός λειτουργικού μοντέλου, συμπτ. της προσέγγισης για τη διαχείριση των ακινήτων
- 3 Επίλυση εκκρεμών υποθέσεων και διαφορών**

Προβλεπόμενο αποτέλεσμα



Κύρια σημεία

+~40% αύξηση συνολικού ενεργητικού έως το 2027 φθάνοντας τα **2,2 δισ. ευρώ** (εκ των οποίων **1,8 δισ. ευρώ** επενδύσεις σε ακίνητα)

6.000 ακίνητα που θα έχουν αποτιμηθεί έως το 2027, ενώ επιπλέον 4.000 αναμένονται έως το 2029

600 εξ αυτών θα παράγουν εισόδημα έως το 2027, ενώ επιπλέον 900 αναμένονται έως το 2029

Οι Συγκοινωνίες Αθηνών στοχεύουν να αυξήσουν την κερδοφορία τους και να βελτιώσουν την εμπειρία του επιβάτη

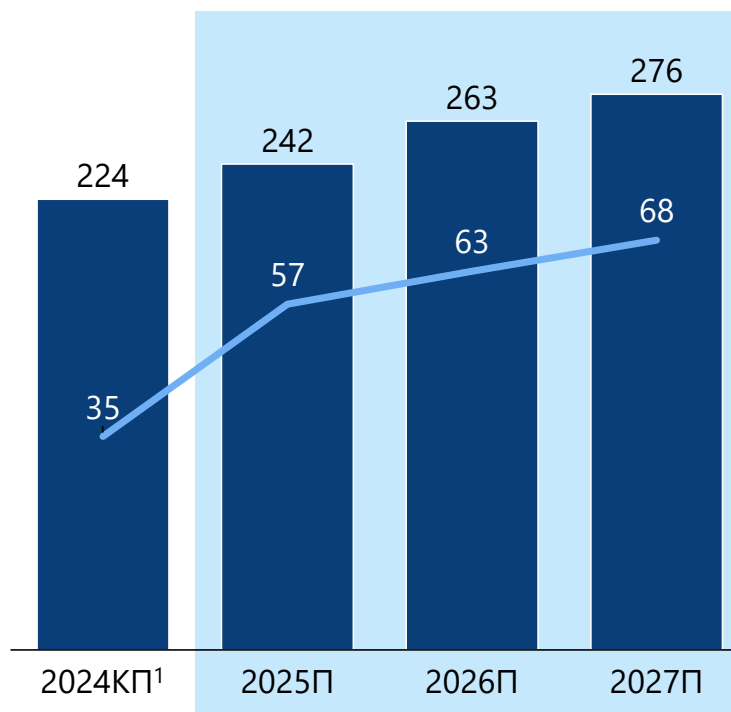
■ Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27

Βασικοί στρατηγικοί στόχοι

- 1 Προώθηση αλλαγών για την **αποζημίωση κομίστρου** και εφαρμογή του **Μηχανισμού Συντονισμού**
- 2 Μετασχηματισμός σε **ενιαίο Όμιλο εταιρειών**
- 3 Βελτίωση του **μοντέλου εξυπηρέτησης** (π.χ. βελτιστοποίηση δρομολογίων, Mobility as a Service, νέα ΣΔΙΤ τηλεματικής & ηλεκτρονικού εισιτηρίου, κλπ) και βελτίωση **ποιότητας υπηρεσιών**
- 4 **Ανάπτυξη εναλλακτικών πηγών** εσόδων (π.χ. εμπορικές δραστηριότητες, ακίνητα)
- 5 Βελτιστοποίηση **τιμολόγησης** και **μείωση εισιτηριοδιαφυγής**
- 6 Συνέχιση **ανανέωσης και εκσυγχρονισμού του στόλου²**

Προβλεπόμενο αποτέλεσμα

— EBITDA, εκατ. ευρώ ■ Κύκλος εργασιών, εκατ. ευρώ



Κύρια σημεία

1^η επιλογή μετακίνησης για τους πολίτες της Αθήνας

+ ~**25%** αύξηση κύκλου εργασιών έως το 2027 (έναντι του 2024), συγκλίνοντας προς διεθνείς καλές πρακτικές

950 νέα λεωφορεία ήδη από το 2025 & **550** έως το 2027

Φιλόδοξα στρατηγικά σχέδια με συγκεκριμένους στόχους και μετρήσιμο αποτέλεσμα μπορούν να δημιουργήσουν αξία για όλες τις θυγατρικές

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ - ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ ΕΊΝΑΙ ΔΙΑΘΈΣΙΜΕΣ ΣΤΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

	Ωρίμανση και υλοποίηση συγχώνευσης (ΟΚΑΑ & ΚΑΘ) για την αξιοποίηση συνεργειών Διερεύνηση και ωρίμανση έργων μετεγκατάστασης & εκσυγχρονισμού και ενεργοποίηση νέου επιχειρηματικού μοντέλου	Συγχώνευση 2025
	Διασφάλιση της αδιάκοπης λειτουργίας της Διώρυγας και εντοπισμός πηγών χρηματοδότησης για τη συντήρηση των πρανών Επιτάχυνση του έργου ανάπτυξης της ακίνητης περιουσίας	Αναπτυξιακό πλάνο 2026
	Ωρίμανση και ανάθεση έργου ανάπλασης για την αναβάθμιση των υποδομών Επανατοποθέτηση της ΔΕΘ ως ένα σύγχρονο διεθνές εκθεσιακό & συνεδριακό κέντρο	Έναρξη κατασκευής έως τέλος 2026
	Προσέλκυση στρατηγικού επενδυτή για τη μεταφορά τεχνογνωσίας για περαιτέρω ανάπτυξη	2025*
	Μετασχηματισμός σε μια εταιρεία με επίκεντρο τη διαχείριση ακίνητης περιουσίας Ωρίμανση 2 σιδηροδρομικών σταθμών ως έργα αστικής ανάπτυξης Ανάθεση παραχώρησης του εμπορευματικού κέντρου Γκόνου έως το τέλος του 2027	Εξειδίκευση σε Real Estate έως 2026
	Για το αεροδρόμιο της Καλαμάτας έναρξη του αναπτυξιακού σχεδίου Για τα 22 περιφερειακά αεροδρόμια , ολοκλήρωση της αξιολόγησης και έναρξη διαγωνιστικής διαδικασίας παραχώρησης	Καλαμάτα: Υπογραφή σύμβασης, αρχές 2025

Άλλα περιουσιακά στοιχεία στο χαρτοφυλάκιο έχουν σημαντική προοπτική περαιτέρω ανάπτυξης

Ανάπτυξη...			
Ανάπτυξη...	Ακινήτων για όλες τις θυγατρικές	Δημόσιας περιουσίας μέσω έργων του PPF	Δημιουργίας εσόδων μέσω του ADP
Πώς μπορούμε να προσθέσουμε αξία	Υποστήριξη έργων των θυγατρικών που στοχεύουν στην ανάπτυξη σημαντικών ακινήτων • ΕΤΑΔ: Έργο αξιολόγησης χαρτοφυλακίου και ανάπτυξη ακινήτων-ορόσημων (π.χ. Παλατάκι) • ΓΑΙΑΟΣΕ: Έργα Θριασίου, Γκόνου και σιδηροδρομικών σταθμών • Διώρυγα Κορίνθου: Αξιοποίηση ακινήτων γύρω από τη Διώρυγα • ΔΕΘ: Έργο ανάπλασης Μεγιστοποίηση αξίας από αναξιοποίητα περιουσιακά στοιχεία για τις υπόλοιπες θυγατρικές (π.χ. ΕΛΤΑ, Συγκοινωνίες Αθηνών)	Διεξαγωγή διαγωνιστικών διαδικασιών για τον δημόσιο τομέα: • Επέκταση της δραστηριότητας πέραν του Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (RRF) • Εξερεύνηση πιθανής επέκτασης στο εξωτερικό	Συνέχιση της στήριξης της ανάπτυξης περιουσιακών στοιχείων του χαρτοφυλακίου: • Υποστήριξη της εκ νέου διενέργειας διαγωνισμών όταν απαιτείται (π.χ. Λαϊκό Λαχείο) • Συνέχιση της ανάπτυξης και της δημιουργίας εσόδων από το υπόλοιπο χαρτοφυλάκιο του ADP • Διασφάλιση μέσω της Κεντρικής Μονάδας Παρακολούθησης (CMU) ότι οι συμβάσεις ADP τηρούνται όπως έχει συμφωνηθεί κατά τη φάση μετά τη συναλλαγή, συμπ. της παρακολούθησης, συμμόρφωσης και της αντιμετώπισης τυχόν ζητημάτων

Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

- Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων

- **Επενδυτής**

- Οργάνωση & διακυβέρνηση

- Μοντέλο λειτουργίας

- Γραφείο Υλοποίησης Στρατηγικής

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα



Ως επενδυτές, συστήνουμε και υποστηρίζουμε επενδυτικά ταμεία με στρατηγικό ρόλο στην ελληνική οικονομία



ΤΧΣ

Υποστήριξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και περιουσιακών στοιχείων του χαρτοφυλακίου **μέσω της ενεργού παρακολούθησης και της αξιολόγησης ευκαιριών**



ΕΛΚΑΚ

Ενίσχυση της **άμυνας και ασφάλειας της χώρας**, ως κεντρικός κόμβος καινοτομίας και τεχνολογίας στο αμυντικό οικοσύστημα
Το Ταμείο δημιουργήθηκε από **κοινού με το Υπουργείο Άμυνας και μερίδιο του Growthfund** ανέρχεται στο **33%**



5G Ventures A.E.

Επενδύσεις σε εταιρείες και προϊόντα που υποστηρίζονται από **νέα δίκτυα** όπως το 5G
Ίδρυση από το ελληνικό κράτος, με συμμετοχή τόσο **δημόσιων όσο και ιδιωτών επενδυτών**



Νέο ταμείο

Κινητοποίηση ιδιωτικών επενδύσεων στην Ελλάδα, με έμφαση σε βασικούς τομείς ανάπτυξης, όπως η πράσινη μετάβαση και η ψηφιοποίηση

Συνεχής παρακολούθηση των επενδυτικών μας δραστηριοτήτων

Δημιουργία **νέου επενδυτικού ταμείου** για την κινητοποίηση πρόσθετων ιδιωτικών επενδύσεων, που εστιάζουν σε βασικούς τομείς ανάπτυξης για τη χώρα

■ Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια



Σκοπός

Σκοπός του νέου Ταμείου είναι να λειτουργήσει ως καταλύτης για **να κινητοποιήσει πρόσθετες ιδιωτικές εγχώριες και ξένες άμεσες επενδύσεις** στην Ελλάδα, ευθυγραμμιζόμενο με τις εθνικές στρατηγικές προτεραιότητες



Επενδυτική εστίαση

Το νέο Ταμείο αναμένεται να **επενδύσει στην Ελλάδα**, στοχεύοντας τομείς σημαντικών κεφαλαιακών αναγκών και θα επικεντρωθεί κυρίως σε επενδύσεις σε **υποδομές στους τομείς της ενέργειας, πράσινη μετάβασης και τεχνολογίας**



Επενδυτική προσέγγιση

Το νέο Ταμείο θα επενδύει ως **συν-επενδυτής** (κυρίως ως μέτοχος μειοψηφίας ή μέσω υβριδικών χρηματοδοτικών εργαλείων) και θα αξιολογεί κάθε μεμονωμένη **επένδυση με όρους αγοράς αλλά και λαμβάνοντας υπόψη το πολλαπλασιαστικό όφελος για την ελληνική οικονομία** λειτουργώντας στο πλαίσιο μιας αναλυτικά συγκροτημένης επενδυτικής πολιτικής



Διακυβέρνηση

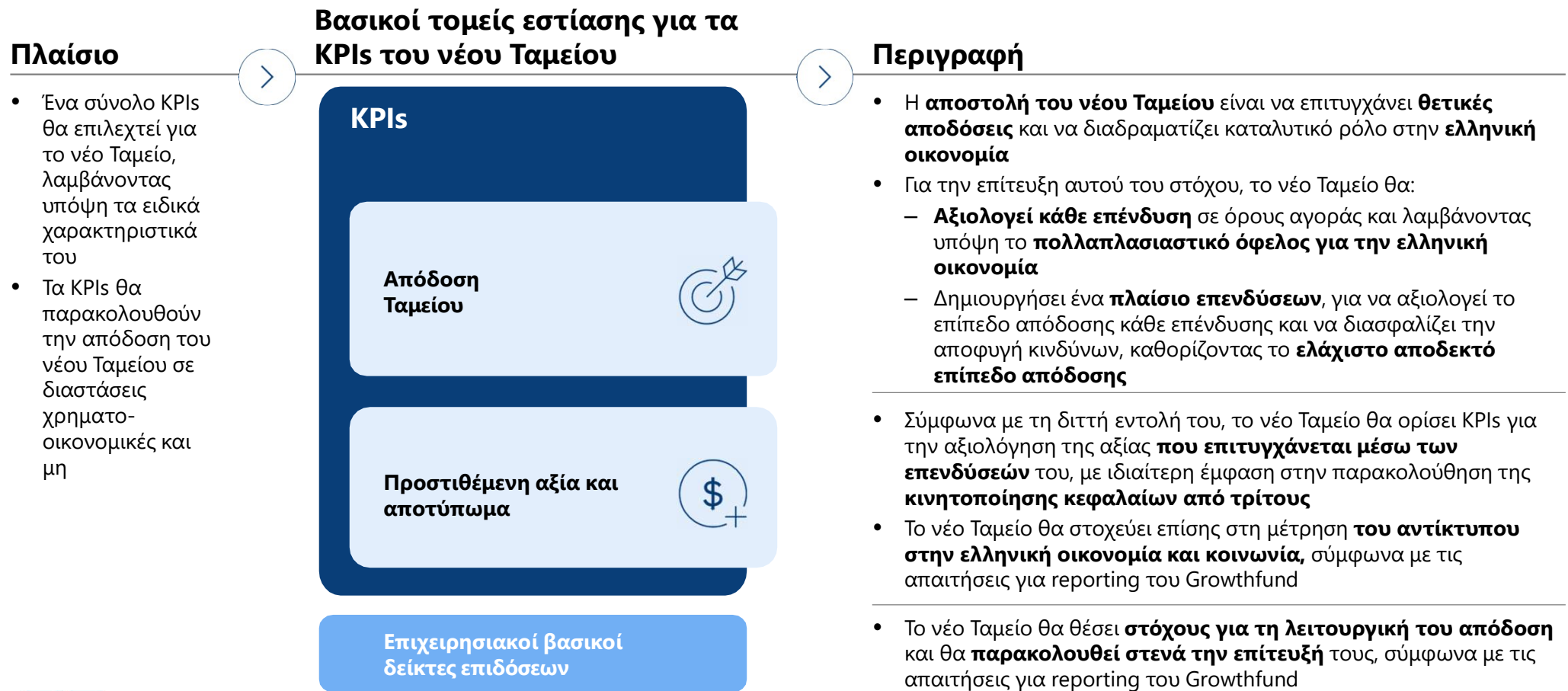
Το νέο Ταμείο θα **λειτουργεί ανεξάρτητα**, με τα δικά του όργανα **διακυβέρνησης** και θα αναπτύξει τις δικές του **επενδυτικές ικανότητες προσελκύοντας στελέχη από την αγορά**, ώστε να **μεγιστοποιήσει την αξία** των επενδύσεων του



Κεφαλαιοποίηση

Το αρχικό **κεφάλαιο εκκίνησης είναι ~ €303 εκατ.** με **σαφή φιλοδοξία αυτό το κεφάλαιο να αυξηθεί σημαντικά** στο άμεσο μέλλον ώστε να μεγιστοποιηθεί ο θετικός αντίκτυπος στην ελληνική οικονομία

Το νέο Ταμείο θα μετρά την απόδοσή του μέσω ενός ολοκληρωμένου συνόλου δεικτών (KPIs)



Το νέο Ταμείο θα συσταθεί ως ανεξάρτητη θυγατρική του Growthfund, με δική της διοίκηση και οργανωτική δομή

1 Δομή διακυβέρνησης



Αρχές

- **Ίδρυση ανεξάρτητης θυγατρικής**, με το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) του νέου Ταμείου να ενεργεί ως όργανο εποπτείας
- **Ευθυγράμμιση** με τις **διεθνείς βέλτιστες πρακτικές**, επιτρέποντας παράλληλα στο νέο Ταμείο να εκπληρώσει πλήρως την αποστολή του
- **Εξέταση του μεγέθους του νέου Ταμείου** και των σχετικών επιπτώσεων στη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα

Βασικά συμπεράσματα για το Growthfund

- Το **νέο Ταμείο** θα λειτουργεί **ανεξάρτητα** από το Growthfund, με **αυτόνομο Δ.Σ.**, **επιτροπές** και **επενδυτικές δυνατότητες**
- Το **Δ.Σ.** του Growthfund προβλέπεται να:
 - **Διορίζει** το Δ.Σ. και τον **Διευθύνοντα Σύμβουλο** του νέου Ταμείου καθώς και να **αξιολογεί** την **απόδοσή τους**
 - **Εγκρίνει επιλεγμένα θεμελιώδη στοιχεία**, συμπεριλαμβανομένου του καταστατικού, του πλαισίου διακυβέρνησης και τυχόν ενημερώσεων

2 Οργανωτική δομή



- Δημιουργία ανεξάρτητης οντότητας με **αυτονομία διοίκησης και επενδυτικές δυνατότητες**
- **Ευέλικτη οργανωτική δομή** που διευκολύνει την ομαλή μετάβαση προς τον επιθυμητό στόχο
- **Οικονομικά βιώσιμη δομή**, αντανακλώντας τα λειτουργικά κόστη και το μέγεθος του νέου Ταμείου

- Το **νέο Ταμείο μπορεί να επωφεληθεί από συνέργειες με το Growthfund**, π.χ. όσον αφορά:
 - Δυνητική παροχή ειδικών **υπηρεσιών** ή προσωρινή απόσπαση πόρων, που θα καθοριστούν και θα συσταθούν μέσω **ειδικών SLA¹**
 - **Ευρύτερες συστημικές και οργανωτικές συνέργειες**, δεδομένων των δυνητικά κοινών χώρων

Θα καθοριστεί μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου του νέου Ταμείου

Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

- Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων
- Επενδυτής

• **Οργάνωση & διακυβέρνηση**

- Μοντέλο λειτουργίας
- Γραφείο Υλοποίησης Στρατηγικής

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα



Το 2025 το Growthfund μετασχηματίζεται....

Απορρόφηση των ΤΑΙΠΕΔ και ΤΧΣ

- Η απορρόφηση θα έχει ολοκληρωθεί έως τις **31/12/2024**, με το **PPF** να διατηρεί ξεχωριστό **status λειτουργίας**
- Από **1/1/2025** έως **30/6/2025** θα έχει ολοκληρωθεί η πλήρης ενσωμάτωση (integration) των απορροφούμενων εταιριών, με βάση τον Ν.5135/2024
- Αξιοποιούνται τα στελέχη: είναι σε εξέλιξη η χαρτογράφηση του ανθρώπινου δυναμικού με δυνατότητα αξιοποίησης και από τις θυγατρικές υπό μορφή δανεισμού

... και ενισχύει την εσωτερική του οργάνωση & λειτουργία

1 Ομιλικές υποστηρικτικές μονάδες (Group functions)

Τα Group Functions που υποστηρίζουν πολλές θυγατρικές πρέπει να επανασχεδιάσουν ορισμένες πρακτικές τους, με στόχο την ταχεία επαναχρησιμοποίηση και επέκταση αυτών σε όλες τις θυγατρικές

2 Κέντρα εξειδίκευσης (Centers of Expertise - CoEs)

Εξειδικευμένες μονάδες με βαθιά τεχνογνωσία, αποσκοπώντας στην προώθηση της καινοτομίας και τη βελτίωση της επίδοσης ολόκληρου του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των θυγατρικών

3 Ομάδες SWAT

Εξειδικευμένες ομάδες εργασίας που συγκροτούνται για την αντιμετώπιση επείγουσών ή σύνθετων προκλήσεων με στόχο την παροχή βραχυπρόθεσμης και μεσοπρόθεσμης εντατικής υποστήριξης

Θα ενισχύσουμε την εσωτερική δομή με 3 τρόπους ώστε να επιτύχουμε τους στρατηγικούς στόχους

Χ Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια

1 Ομιλικές υποστηρικτικές μονάδες (Group Functions)



Ομιλικές υποστηρικτικές μονάδες που υποστηρίζουν πολλές θυγατρικές, πρέπει να επανασχεδιάσουν τις πρακτικές τους, με στόχο την επαναχρησιμοποίηση και επέκταση τους σε όλες τις θυγατρικές με στόχο την αποτελεσματικότητα

2 Κέντρα Εξειδίκευσης (CoEs¹)

Εξειδικευμένες μονάδες με βαθιά τεχνογνωσία, αποσκοπώντας στην προώθηση της καινοτομίας και τη βελτίωση της επίδοσης ολόκληρου του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των θυγατρικών



3 Ομάδες SWAT



Εξειδικευμένες ομάδες εργασίας που συγκροτούνται για την αντιμετώπιση επειγουσών ή σύνθετων προκλήσεων με στόχο την παροχή βραχυπρόθεσμης και μεσοπρόθεσμης εντατικής υποστήριξης

Μοντέλο λειτουργίας με θυγατρικές



Το Growthfund παρέχει στις θυγατρικές
Όταν ο Όμιλος εντοπίζει τομείς με υψηλή προοπτική βελτίωσης ή κρίσιμες καταστάσεις (π.χ. στρατηγικές κινήσεις) στις θυγατρικές ή όταν πρέπει να εφαρμοστεί κοινή προσέγγιση (π.χ. κοινή στρατηγική επικοινωνίας)



Οι θυγατρικές ζητούν υποστήριξη από το Growthfund
Όταν οι θυγατρικές αναγνωρίζουν ότι δεν έχουν τις ικανότητες ή τους πόρους για να επιτύχουν τους στόχους τους, και είναι πιο εύκολο χρονικά και οικονομικά να λάβουν υποστήριξη από τον Όμιλο



1. Centers of Expertise

Θα αναπτύξουμε 4 Κέντρα Εξειδίκευσης για την αντιμετώπιση των αναγκών των θυγατρικών

Κέντρα Εξειδίκευσης	Commercial	ESG	Digital & Innovation	Real Estate
Περιγραφή	Παροχή εξειδίκευσης σε εμπορικά θέματα (π.χ. ανάλυση αγοράς, εμπορικές ευκαιρίες, στρατηγικές συνεργασίες) με στόχο την ανάπτυξη εσόδων	Παροχή εξειδίκευσης σε θέματα ESG , προκειμένου να διασφαλιστεί η υλοποίηση της ESG ατζέντας του Ομίλου και των θυγατρικών	Υποστήριξη στην υιοθέτηση αναδυόμενων τεχνολογιών , την προώθηση τεχνολογικών δεξιοτήτων , και την ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας και της διαχείρισης δεδομένων των θυγατρικών	Υποστήριξη σημαντικών έργων ανάπτυξης ακινήτων, συντονισμός για την εμπορική αξιοποίηση των ακινήτων του Ομίλου, και επίλυση προβλημάτων όπου απαιτείται
Ενδεικτικά παραδείγματα	 Υποστήριξη στη συνεργασία με εταιρείες του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-Commerce)  Υποστήριξη στη βελτίωση εμπορικής πολιτικής (π.χ. στρατηγική τιμολόγησης)  Υποστήριξη στην ανάπτυξη εμπορικής στρατηγικής για τη μέγιστη αξιοποίηση ακινήτων	 Παροχή κατευθυντήριων γραμμών για τη σύνταξη εκθέσεων βιωσιμότητας  Κοινή χρήση βέλτιστων πρακτικών σχετικά με τη μείωση των εκπομπών CO₂ από τις θυγατρικές	 Υποστήριξη σχεδίων ψηφιακού μετασχηματισμού των θυγατρικών  Εκπαίδευση υπαλλήλων  Βελτίωση διαχείρισης δεδομένων  Επένδυση σε καινοτομία και πρόσβαση σε "think-tank"	 Συντονισμός εμπορικής αξιοποίησης ακινήτων των ΕΛΤΑ με πιθανών άλλων θυγατρικών  Υποστήριξη στην αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας στον Πειραιά  Υποστήριξη σε σημαντικά έργα ανάπτυξης ακινήτων (π.χ., Παλατάκι)
Σχετικές θυγατρικές (μη εξαντλητικό)	    	Ισχύει για όλες τις θυγατρικές, ιδίως αυτές με πλειοψηφική συμμετοχή	Ισχύει για όλες τις θυγατρικές με πλειοψηφική συμμετοχή	      

Όσον αφορά τα Group Functions, θα αξιοποιήσουμε τις συνέργειες μεταξύ των θυγατρικών σε 4 βασικές περιοχές

Group Functions

	Προμήθειες	Reporting	Επικοινωνία	People Transformation & Executive Sourcing
Περιγραφή	Κεντροποίηση ενός μέρους των έμμεσων δαπανών (π.χ. διαχείριση εγκαταστάσεων, IT) για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας	Αναβάθμιση του Group Function με σκοπό την ενίσχυση του μηχανισμού αναφοράς εντός των θυγατρικών	Ενίσχυση του Group Function με σκοπό την παροχή εξειδίκευσης όσο αφορά την επικοινωνία	Ενίσχυση των δράσεων του Ομίλου με σκοπό την ανάπτυξη και διαχείριση ταλέντου (π.χ. μέσω προγραμμάτων πολιτιστικής ανάπτυξης)
Ενδεικτικές δραστηριότητες	Συγκέντρωση των υπηρεσιών καθαρισμού σε 1-3 προμηθευτές για όλες τις θυγατρικές – εφαρμόσιμο και για άλλες υπηρεσίες διαχείρισης εγκαταστάσεων	Συγκέντρωση πληροφοριών για την παραγωγή οικονομικών αναφορών Διασφάλιση συνοχής αναφορών εντός του Ομίλου	Δημιουργία και διάδοση της εταιρικής επικοινωνιακής στρατηγικής τόσο στις θυγατρικές όσο και στο εξωτερικό κοινό	Έναρξη ερευνών για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού Οργάνωση συνεδριών με στόχο την ανάπτυξη κοινών προτεραιοτήτων μεταξύ θυγατρικών (π.χ. τεχνολογία, ηγεσία κ.λπ.). Εντοπισμός και πρόσληψη ταλέντων για υψηλόβαθμες θέσεις

Εφαρμόζεται σε όλες τις θυγατρικές με πλειοψηφική συμμετοχή
(με διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής)

Ομάδες SWAT θα παρέχουν "πρακτική" υποστήριξη στις θυγατρικές

Βασικά στοιχεία των ομάδων SWAT



Εξειδίκευση σε διάφορους τομείς

Απαρτίζονται από **εξειδικευμένους επαγγελματίες με ποικίλο υπόβαθρο** (πχ. IT, HR) που προέρχονται είτε από το Growthfund είτε από εξωτερικούς συνεργάτες



Ευελιξία

Σχηματίζονται ad-hoc και μπορούν να αναπτυχθούν γρήγορα για να ανταποκριθούν σε εξελισσόμενες ανάγκες ή νέες ευκαιρίες



Συγκεκριμένη αποστολή

Αναλαμβάνουν συνήθως την επίλυση ενός **σαφώς καθορισμένου προβλήματος**, ακολουθώντας αυστηρά χρονοδιαγράμματα και παρέχοντας στοχευμένες λύσεις

Παραδείγματα τρεχουσών αναγκών των θυγατρικών (ενδεικτικά)

- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Εφαρμογή των πρώτων φάσεων μετασχηματισμού
- Σχεδιασμός διαχείρισης απόδοσης
- Πολιτική προμηθειών
- Διαχείριση ακίνητης περιουσίας

Θα διασφαλίσουμε την
ομαλή ενσωμάτωση
του ΤΑΙΠΕΔ και του ΤΧΣ
επιτυγχάνοντας
μέγιστες συνέργειες

Σκεπτικό

- Οι αποστολές του ΤΑΙΠΕΔ και του ΤΧΣ έχουν ολοκληρωθεί σε μεγάλο βαθμό και μπορούν πλέον να ευθυγραμμιστούν με την αποστολή του Growthfund
- Η συγχώνευση των μονάδων μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερο **διοικητικό και λειτουργικό κόστος**, μείωση της **γραφειοκρατίας**, ταχύτερη **λήψη αποφάσεων** καθώς και **ανταλλαγή γνώσεων** όσο αφορά τη διαχείριση της δημόσιας περιουσίας

Σχέδιο ενσωμάτωσης

- Το ΤΑΙΠΕΔ και το ΤΧΣ θα **απορροφηθούν από το Growthfund**, το οποίο με τη σειρά του θα αναλάβει τις συμβάσεις, τις συμφωνίες χρηματοδοτικής διευκόλυνσης, τις νομικές υποχρεώσεις καθώς και τα δικαιώματά τους
- Οι συγχωνεύσεις θα ολοκληρωθούν **έως τις 31 Δεκεμβρίου 2024**
- Θα διατηρηθεί το **ξεχωριστό καθεστώς λειτουργίας** της μονάδας **PPF** (Project Preparation Facility) του ΤΑΙΠΕΔ
- Διαμόρφωση **ενιαίας εγκατάστασης** για τη στέγαση του One Growthfund

Πίνακας περιεχομένων



Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

- Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων
- Επενδυτής
- Οργάνωση & διακυβέρνηση

• **Μοντέλο λειτουργίας**

- Γραφείο Υλοποίησης Στρατηγικής

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

Το λειτουργικό μοντέλο θα ενισχυθεί ώστε να διασφαλιστεί η υλοποίηση της στρατηγικής

Βασικά στοιχεία του λειτουργικού μοντέλου					
	Διαχείριση απόδοσης	Κίνδυνος, Συμμόρφωση & Έλεγχος	Στρατηγικός Προγραμματισμός	ESG και Επικοινωνία	Τεχνολογία & Καινοτομία
Προτεραιότητες 2025-2027	- Ανάπτυξη μηχανισμού αξιολόγησης για θυγατρικές - Σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής - Επισημοποίηση των διαλόγων αξιολόγησης των θυγατρικών - Παρακολούθηση των KPIs και των στρατηγικών πρωτοβουλιών	- Προώθηση των αρχών κινδύνου σε όλες τις θυγατρικές - Ενίσχυση της κουλτούρας κινδύνου σε όλες τις θυγατρικές - Παρακολούθηση και επιτάχυνση των διαδικασιών συμμόρφωσης (επιχειρηματική ηθική) - Ενίσχυση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των θυγατρικών	- Δημιουργία του Γραφείου Υλοποίησης Στρατηγικής (SIO) για το συντονισμό της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου - Ανάπτυξη ικανοτήτων στρατηγικής ανάλυσης (foresight) για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του Ομίλου - Καθιέρωση ετήσιων διαλόγων με θυγατρικές για τον καθορισμό στόχων σε επίπεδο Ομίλου	- Δρομολόγηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου - Εστίαση στην κοινωνική αξία - Σχεδιασμός στρατηγικής επικοινωνίας σε επίπεδο Ομίλου - Εστίαση σε βασικές πρωτοβουλίες επικοινωνίας του Growthfund	- Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές - Υποστήριξη δημιουργίας digital journeys των θυγατρικών - Υποστήριξη σε όλες τις θυγατρικές με σκοπό την ανάπτυξη των κλάδων ψηφιακής τεχνολογίας, IT και καινοτομίας

Πίνακας περιεχομένων



Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

- Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων
- Επενδυτής
- Οργάνωση & διακυβέρνηση
- Μοντέλο λειτουργίας

• Γραφείο Υλοποίησης Στρατηγικής

Αναμενόμενα αποτελέσματα

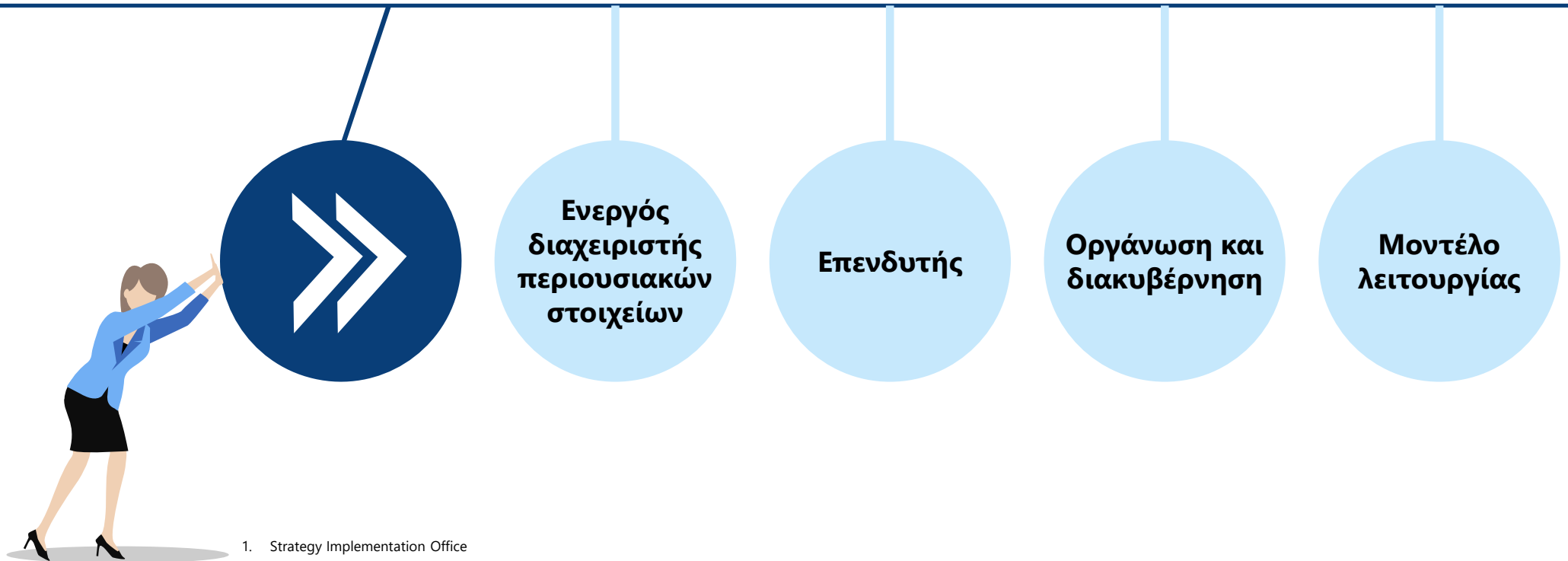
Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

Θα δημιουργήσουμε Γραφείο Υλοποίησης Στρατηγικής (SIO¹) ώστε να διασφαλίσουμε την υλοποίηση του Στρατηγικού Σχεδίου

Γραφείο Υλοποίησης Στρατηγικής (SIO) «One Growthfund»



Πώς το νέο SIO θα επιταχύνει την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου



Δημιουργούμε ένα SIO επειδή έχουμε:

- Μια φιλόδοξη **στρατηγική** τόσο για τη **βελτιστοποίηση των υφιστάμενων δυνατοτήτων** όσο και για περαιτέρω ανάπτυξη
- Στρατηγικές πρωτοβουλίες που εκτείνονται **σε πολλαπλούς χρονικούς ορίζοντες**
- **Δια-τμηματικά έργα** που καταργούν executive silos
- Ανάγκη μετάβασης από την παραδοσιακή διαχείριση έργων στη **ευέλικτη διαχείριση προγραμμάτων**



Θα λειτουργούμε σύμφωνα με τις ακόλουθες αρχές:

- **Αντικειμενική πηγή πληροφόρησης** για τον Όμιλο και το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την πρόοδο του Στρατηγικού Σχεδίου
- **Εποπτεία των πόρων και χρονοδιαγραμμάτων** για τις κύριες στρατηγικές πρωτοβουλίες
- **Ευθυγράμμιση και συντονισμός επιχειρηματικών μονάδων** για την επίτευξη στρατηγικών στόχων
- Διασφάλιση λογοδοσίας των υπευθύνων υλοποίησης των προγραμμάτων για τα τμήματα που τους αφορούν στην **επίτευξη της συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης**
- Διατήρηση **σαφών γραμμών λογοδοσίας** μεταξύ του SIO, της διοίκησης και των Επιχειρησιακών Μονάδων
- Οδηγεί τη **μεγιστοποίηση της αξίας στην υλοποίηση** κάθε στρατηγικής πρωτοβουλίας

Το παραπάνω θα αναπτυχθεί στο πλαίσιο του τμήματος Στρατηγικής του Growthfund

Ο ρόλος του SIO επικεντρώνεται σε 5 βασικές περιοχές



Μοναδική πηγή αλήθειας

Περιγραφή του ρόλου

Αποτελεί ενιαία πηγή πληροφοριών για τον Όμιλο και το Διοικητικό Συμβούλιο και να διασφαλίζει τη **συνέπεια** σε όλα τα προγράμματα, καθώς και να υποστηρίζει τη **λήψη τεκμηριωμένων στρατηγικών αποφάσεων**



Διαμόρφωση στρατηγικής

Διαμορφώνει ενεργά τη στρατηγική του Ομίλου προτείνοντας / αποκλείοντας προγράμματα και κατανομή πόρων καθώς και εντοπίζοντας ανάγκες για βελτίωση της στρατηγικής



Διαχείριση αλλαγών

Ηγείται των προσπάθειών **διαχείρισης αλλαγών (change management)** και να καθοδηγεί τις ομάδες για την **ανάπτυξη ικανοτήτων**



Διασφάλιση υλοποίησης

Διασφαλίζει την ολοκλήρωση προγραμμάτων, κρατώντας τον υπεύθυνο κάθε στρατηγικής πρωτοβουλίας υπόλογο και επιταχύνοντας την υλοποίηση (εφόσον δυνατόν)



Συντονισμός εμπλεκόμενων

Διασφαλίζει τη συμμετοχή, την υποστήριξη και τη συνεργασία των εμπλεκόμενων για την επιτυχή υλοποίηση κάθε στρατηγικής πρωτοβουλίας

Stakeholder management

	1	2	3	4	5
	Προσδιορισμός	Χαρτογράφηση	Ειδικό σχέδιο για σημαντικά εμπλεκόμενα μέρη	Σχέδιο επικοινωνίας	Σχέδιο ενεργούς συμμετοχής
Περιγραφή	Προσδιορισμός των εμπλεκόμενων μερών για την υλοποίηση κάθε στρατηγικής πρωτοβουλίας	Χαρτογράφηση των εμπλεκόμενων μερών με βάση τη σημασία τους και το ενδιαφέρον τους για την επιτυχία της πρωτοβουλίας	Ανάπτυξη ειδικού σχεδίου για τα εμπλεκόμενα μέρη μεσαίας έως υψηλής σημασίας	Διαμόρφωση σχεδίου επικοινωνίας για τα εμπλεκόμενα μέρη	Διαμόρφωση σχεδίου ενεργούς συμμετοχής για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
Βασικές δραστηριότητες	- Προσδιορισμός όλων των σχετικών εμπλεκόμενων μερών - Κατανόηση των τρεχουσών στρατηγικών προτεραιοτήτων τους	- Αξιολόγηση της σημασίας κάθε συμμετέχοντος για την επιτυχία της πρωτοβουλίας - Προσδιορισμός του ενδιαφέροντος του κάθε εμπλεκόμενου μέρους - Χαρτογράφηση συμμετεχόντων με βάση το επίπεδο σημασίας και ενδιαφέροντος τους	- Κατανόηση τρεχόντων αναγκών και τυχόν προκλήσεων των εμπλεκόμενων μερών - Καθορισμός ειδικής στρατηγικής για τη δέσμευση και την επίλυση συγκρούσεων με τα εμπλεκόμενα μέρη, σύμφωνα με τη σημασία, το ενδιαφέρον και τις ανάγκες τους	- Καθορισμός των καταλληλότερων καναλιών και μεθόδων επικοινωνίας για κάθε εμπλεκόμενο μέρος - Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος για τακτικές ενημερώσεις επικοινωνίας και σημεία επαφής	- Προσδιορισμός συγκεκριμένων δράσεων στο πλαίσιο κάθε πρωτοβουλίας που χρειάζεται κάθε εμπλεκόμενο μέρος - Αξιολόγηση και προσαρμογή του σχεδίου συμμετοχής ανάλογα με τη φάση ολοκλήρωσης της πρωτοβουλίας

Έχουν προβλεφθεί οι ανάλογοι μηχανισμοί για την αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων στην υλοποίηση της στρατηγικής

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ

Βασικοί κίνδυνοι

1 Μη ευθυγράμμιση των στρατηγικών σχεδίων των θυγατρικών ή/και της διαθεσιμότητας πόρων

Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι αντίστοιχοι οικονομικοί στόχοι τους, όπως καθορίζονται από το Growthfund για τις θυγατρικές, ενδέχεται να μεταβληθούν όταν οι θυγατρικές αναπτύξουν τα δικά τους στρατηγικά σχέδια ή καθώς μετατοπίζεται η διαθεσιμότητα πόρων

2 Μη ευθυγράμμιση με τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών

Τυχόν έλλειμα ευθυγράμμισης με τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών μπορεί να οδηγήσει σε τριβές, θέτοντας σε κίνδυνο τη στήριξη ή/και τη χρηματοδότηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών

3 Καθυστερημένη υλοποίηση και/ή μη επίτευξη στόχων

Οι καθυστερήσεις στην εκτέλεση στρατηγικών πρωτοβουλιών δύναται να εκτροχιάσουν τους γενικούς στόχους, οδηγώντας σε χαμένες ευκαιρίες

Έλλειμα σχεδιασμού των πρωτοβουλιών ή η ανεπιτυχής υλοποίηση μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μη επίτευξη στόχων

4 Ρυθμιστικές αλλαγές ή αλλαγές πολιτικής

Οι αλλαγές στο ρυθμιστικό ή πολιτικό πλαίσιο μπορούν να προκαλέσουν νέους περιορισμούς, καθιστώντας ορισμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες μη βιώσιμες

5 Συμβάντα εκτός ελέγχου

Απρόβλεπτοι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι γεωπολιτικές εντάσεις, η αστάθεια της παγκόσμιας αγοράς ή οι φυσικές καταστροφές μπορούν να διαταράξουν την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου και επενδύσεις

Μηχανισμοί αντιμετώπισης

- Εξασφάλιση ευελιξίας στο στρατηγικό σχεδιασμό μέσω:
 - Τακτικών συναντήσεων με θυγατρικές
 - Χρήση ευέλικτων πλαισίων και μηχανισμών
 - Ευέλικτη κατανομή πόρων (π.χ. ομάδες SWAT)
 - Εφαρμογή πλαισίου διαχείρισης απόδοσης (performance management)
- Έγκαιρη ενεργοποίηση των εμπλεκόμενων μερών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Εφαρμογή προσέγγισης 5 βημάτων για τη διαχείριση των εμπλεκόμενων μερών
- Διεξαγωγή τακτικών συναντήσεων για επανεξέταση και προσαρμογή της προσέγγισης
- Ορισμός σαφών χρονοδιαγραμμάτων, ορόσημων και στοχοθεσία
- Εφαρμογή συνεκτικού συστήματος διαχείρισης έργων και τακτική παρακολούθηση
- Ανάθεση σαφών αρμοδιοτήτων για τη διασφάλιση της λογοδοσίας
- Επανακαθορισμός στόχων σε περίπτωση καθυστερημένης υλοποίησης ή ανεπιτυχούς υλοποίησης
- Διασφάλιση ευθυγράμμισης των στρατηγικών σχεδίων των θυγατρικών σε περίπτωση μη επίτευξης στόχων
- Παρακολούθηση ρυθμιστικού πλαισίου
- Προσαρμογή στρατηγικού σχεδίου σε συνεργασία με το Legal και το Compliance
- Διατήρηση ευελιξίας σε περίπτωση αλλαγών πολιτικής
- Σχεδιασμός προτάσεων σχεδιασμού πολιτικών σε περίπτωση που καταστεί απαραίτητο
- Ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης / πλαισίου επιχειρηματικής ανθεκτικότητας
- Διαμόρφωση πλαισίου διαχείρισης κρίσεων και ομάδας αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης
- Διεξαγωγή περιοδικών εκτιμήσεων κινδύνου

Συνεχής παρακολούθηση της υλοποίησης του προγράμματος και περιοδικές εκτιμήσεις κινδύνου με χρήση της πολιτικής του Growthfund για Διαχείριση Κινδύνων

Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary
Πλαίσιο αναφοράς
Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού
Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις
Παράρτημα



Σημαντικές παρατηρήσεις για την ενοποίηση των αποτελεσμάτων

Περισσότερες λεπτομέρειες στο τέλος του κεφαλαίου «Αναμενόμενα Αποτελέσματα»

- 1 Τα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν περιλαμβάνουν το Νέο Επενδυτικό Ταμείο – Το επιχειρηματικό σχέδιο θα ολοκληρωθεί το 2025
- 2 Τα αποτελέσματα του ΤΧΣ έχουν ενοποιηθεί στον Όμιλο με συγκεκριμένη μεθοδολογία
- 3 Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται και με και χωρίς το ΤΧΣ για να μπορούν να συγκριθούν με προηγούμενα έτη

Μεθοδολογία ενοποίησης αποτελεσμάτων- ΤΧΣ

Χρηματοοικονομικός Δείκτης

Προσέγγιση ενοποίησης

Κύκλος Εργασιών

Δεν ενοποιείται – τα έσοδα του ΤΧΣ περιλαμβάνονται στα λοιπά λειτουργικά έσοδα και στα χρηματοοικονομικά έσοδα

Λοιπά λειτουργικά έσοδα

Ενοποιούνται τα έσοδα από μερίσματα του ΤΧΣ

OPEX

Ενοποιούνται οι λειτουργικές δαπάνες, εκτός των εξόδων του Δ.Σ. και των επιτροπών

EBITDA

Ενοποιούνται τα λοιπά λειτουργικά έσοδα και τα λειτουργικά έξοδα

Κέρδη μετά φόρων

Ενοποιούνται πλήρως τα Κέρδη μετά φόρων

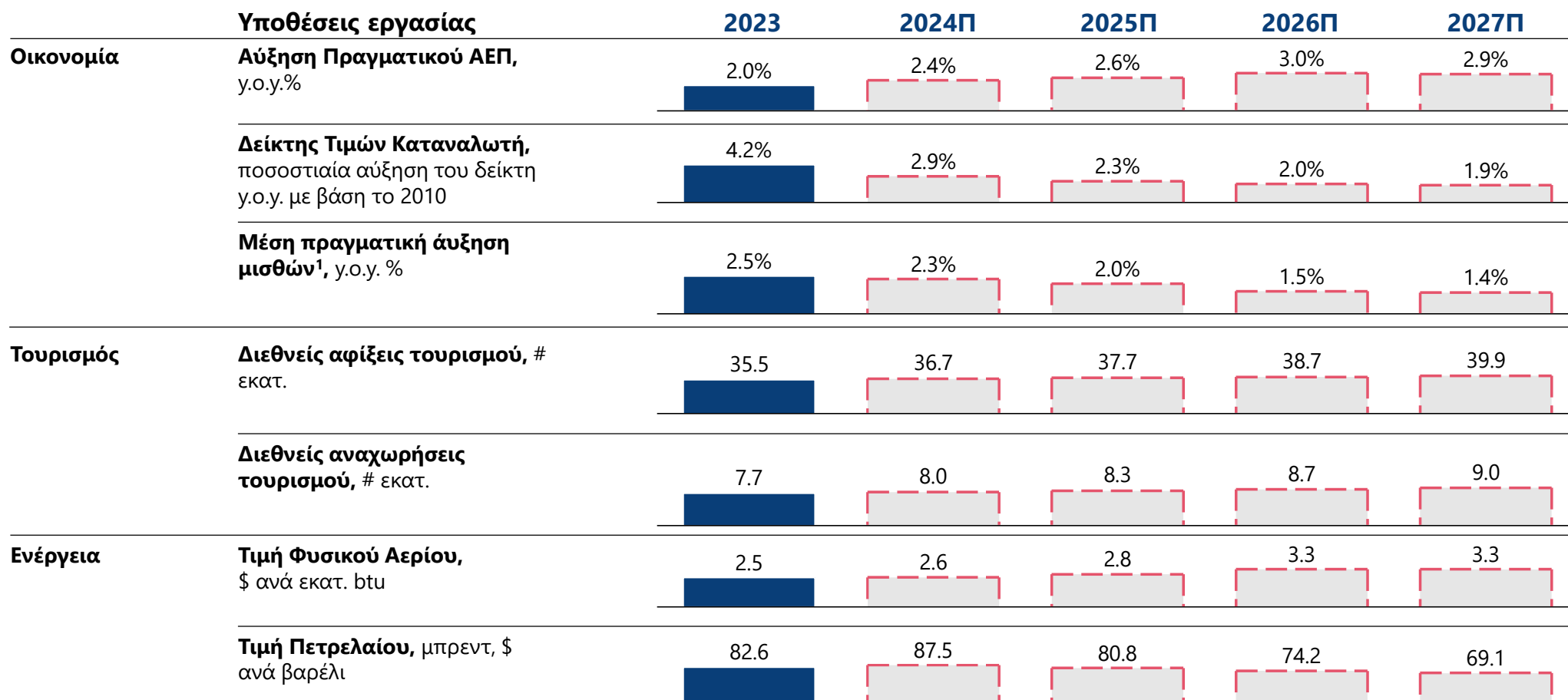
Περιουσιακά στοιχεία και ίδια κεφάλαια

Ενοποιούνται το Σύνολο Ενεργητικού και τα Ίδια Κεφάλαια

RoA

Ενοποιούνται το Σύνολο Ενεργητικού και τα Κέρδη μετά φόρων

Βασικές παραδοχές για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του Στρατηγικού Σχεδίου 2025-27: Μακροοικονομικό περιβάλλον



Βασικές παραδοχές για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του Στρατηγικού Σχεδίου 2025-27: ΕΤΑΔ

Υποθέσεις εργασίας		2023	2024Π	2025Π	2026Π	2027Π
Υποθέσεις ΕΤΑΔ	Μέση τιμή πώλησης residential ακινήτων, χιλ. ευρώ	256				
	Νέα ακίνητα που έγιναν valuated, # ακινήτων cumulative					
	Νέα ακίνητα που παράγουν εισόδημα, # ακινήτων cumulative					
	Μέση αξία ακινήτων που έγιναν valuated, χιλ. ευρώ					
	Μέση αξία ακινήτων που παράγουν εισόδημα, χιλ. ευρώ					
	Απόδοση νέων ακινήτων, εισόδημα προς αξία, %					
	Απόδοση υπαρχόντων ακινήτων, εισόδημα προς αξία, %	3.7				

Βασικές παραδοχές για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του Στρατηγικού Σχεδίου 2025-27: ΕΛΤΑ

Υποθέσεις εργασίας		2023	2024Π	2025Π	2026Π	2027Π
Υποθέσεις για ΕΛΤΑ	Αγορά δεμάτων, εκατ. ευρώ	548				
	Αγορά αλληλογραφίας, εκατ. ευρώ	221				
	Μερίδιο συνολικής αγοράς (δεμάτων και αλληλογραφίας), %	24				
	Σημεία εξυπηρέτησης, #	1,114				
	Εκ των οποίων PuDos, #					
	Πλήθος FTEs, own και outsourced, #	5,003				

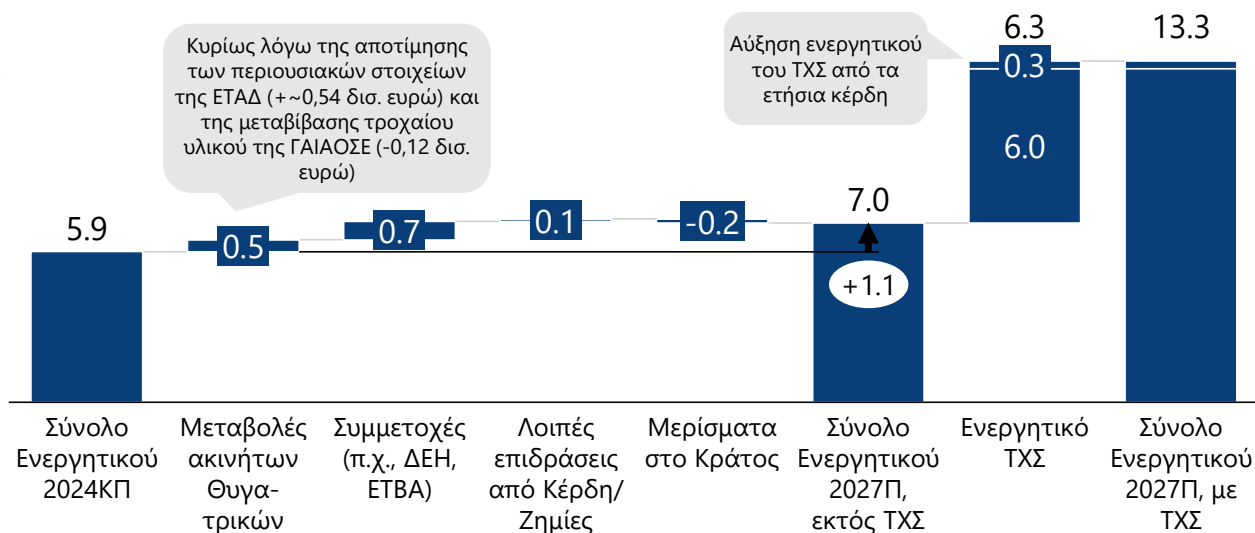
Βασικές παραδοχές για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του Στρατηγικού Σχεδίου 2025-27: Συγκοινωνίες Αθηνών

Υποθέσεις εργασίας		2023	2024Π	2025Π	2026Π	2027Π
Υποθέσεις για Συγκοινωνίες Αθηνών	Συνολικά έσοδα Συγκοινωνιών Αθηνών προς πληθυσμό Αθήνας, ευρώ Υποθέτοντας σταθερό πληθυσμό στην Αθήνα ~3.7 εκατ.					
	Ποσοστό non-personnel OPEX προς συνολικά έσοδα, %					
	Ετήσια αύξηση κόστους προσωπικού, %					

Αναμένουμε ότι το Ενεργητικό μας θα αυξηθεί κατά ~1,1 δισ. ευρώ, με επιπλέον ~6,3 δισ. ευρώ να προστίθενται από το ΤΧΣ

Εξέλιξη Ενεργητικού το 2024 έως το 2027, δισ. ευρώ

**Σύνολο
ενεργητικού,
δισ. ευρώ**



**Κέρδη μετά
Φόρων,
εκατ. ευρώ**

140

350

446

**RoA¹,
%**

2.4

5.0

3.4

Βασικοί δείκτες
(2027 έναντι 2024)

+ ~35%
αύξηση του EBITDA

+ ~40%
αύξηση των μερισμάτων
προς το Κράτος

+1-2.6 p.p.
Αύξηση του RoA¹ ανάλογα
με το αν ενοποιείται το ΤΧΣ

Περισσότερες λεπτομέρειες στη
συνέχεια

Αναμένουμε σημαντική βελτίωση σε όλους τους δείκτες απόδοσης (KPI)

Με / (Χωρίς) ενοποίηση του ΤΧΣ Mega KPIs xx Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια

Στρατηγικοί στόχοι	Ομιλικά KPIs	Από (2024ΚΠ ¹)	Προς (2027Π)
Μετασχηματισμός θυγατρικών	1 AuM/ Ενεργητικό υπο Διαχείριση (δισ. ευρώ)	5.9	↑ 13.3 (7.0)
	2 NAV/ Καθαρή Αξία Περιουσιακών Στοιχείων (δισ. ευρώ)	3.6	↑ 11.0 (4.7)
	3 ROA/ Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων (%)	2.4	↑ 3.4 (5.0)
	4 EBITDA (εκατ. ευρώ)	83	↑ 114 (118)
	5 Κύκλος Εργασιών (εκατ. ευρώ)	699	→ 704 (704)
	6 Μερίσματα από θυγατρικές & συμμετοχές (εκατ. ευρώ)	219+98 (ΔΑΑ IPO ²)	↑ 261
	7 Επίδραση στο ΑΕΠ (%)	0.55% ³	Αναμένεται
	8 Δείκτης Εκπομπών Άνθρακα (% μεταβολή στην τριετία)	-15%	↑ -11%
	9 Δείκτης Δέσμευσης Εργαζομένων (%)	53% ⁴	↑ 68%
	10 Δείκτης ικανοποίησης πελατών (%)	71% ⁴	↑ 80%
Επιτάχυνση δημόσιων έργων	11 Έργα σε κάθε στάδιο υλοποίησης (#)	Νέο – η μεθοδολογία θα προσδιοριστεί εντός της νέας στρατηγικής περιόδου	
	12 Έργα δημοσίου που επιταχύνθηκαν (PPF) (#)	25	Αναμένεται
Διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος	13 Προστιθέμενη αξία κι αποτύπωμα (συμπ. των κινητοποιηθέντων κεφαλαίων τρίτων και του αποτυπώματος στην ελληνική οικονομία)	Νέο - θα προσδιοριστεί σύμφωνα με το Επιχειρηματικό Σχέδιο του Νέου Ταμείου	

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη 6+6 μηνών για τα οικονομικά - για τα υπόλοιπα στοιχεία όπως αναφέρεται στις λοιπές παραπομπές | 2. EUR 98 mil εφάπαξ μέρισμα λόγω IPO ΔΑΑ. | 3. Δεδομένα βάσει μελέτης IOBE 2022, εξαιρουμένων των εταιρειών ύδρευσης | 4. Στοιχεία 2023 (το 2024 θα είναι διαθέσιμο μέχρι το τέλος του έτους)

63

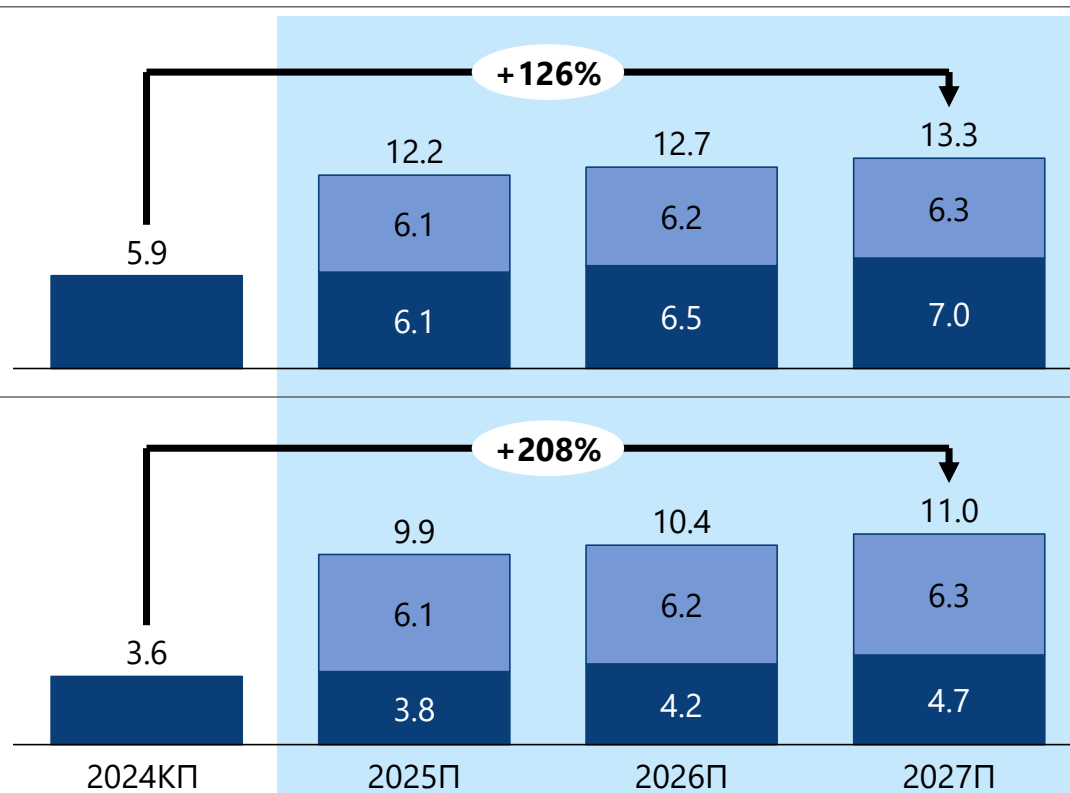
1-2: Το Ενεργητικό και το NAV αναμένεται να αυξηθούν σημαντικά με την ενοποίηση του ΤΧΣ³



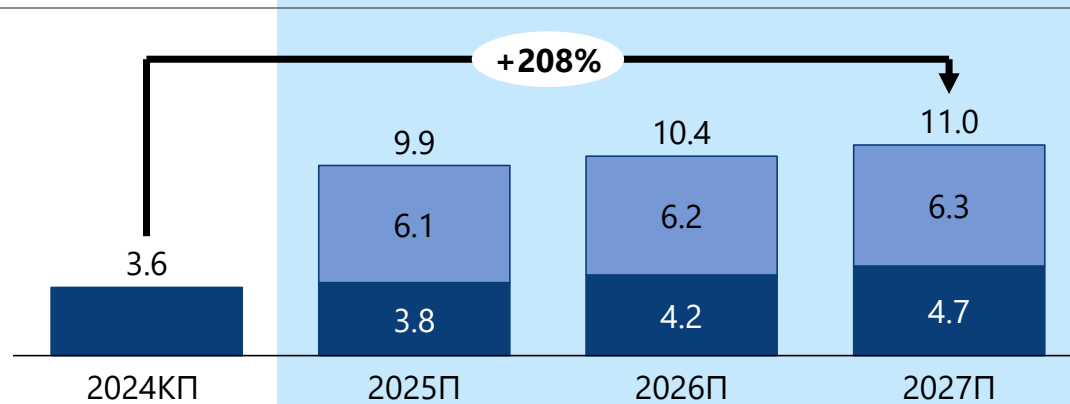
■ Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27
■ Στοιχεία για το ΤΧΣ ■ Συνολικά στοιχεία χωρίς το ΤΧΣ

Στοιχεία ισολογισμού, 2024-27, δισ. ευρώ

**Σύνολο
Ενεργητικού,
2024-27, δισ.
ευρώ**



**NAV², 2024-27,
δισ. ευρώ**



1. Κυλιόμενη πρόβλεψη 6+6 μηνών για τα οικονομικά
2. Καθαρή Αξία Περιουσιακών Στοιχείων - Ισούται με Ίδια Κεφάλαια
3. Εξααιρουμένων τυχόν cash backs κλάδου ΤΧΣ

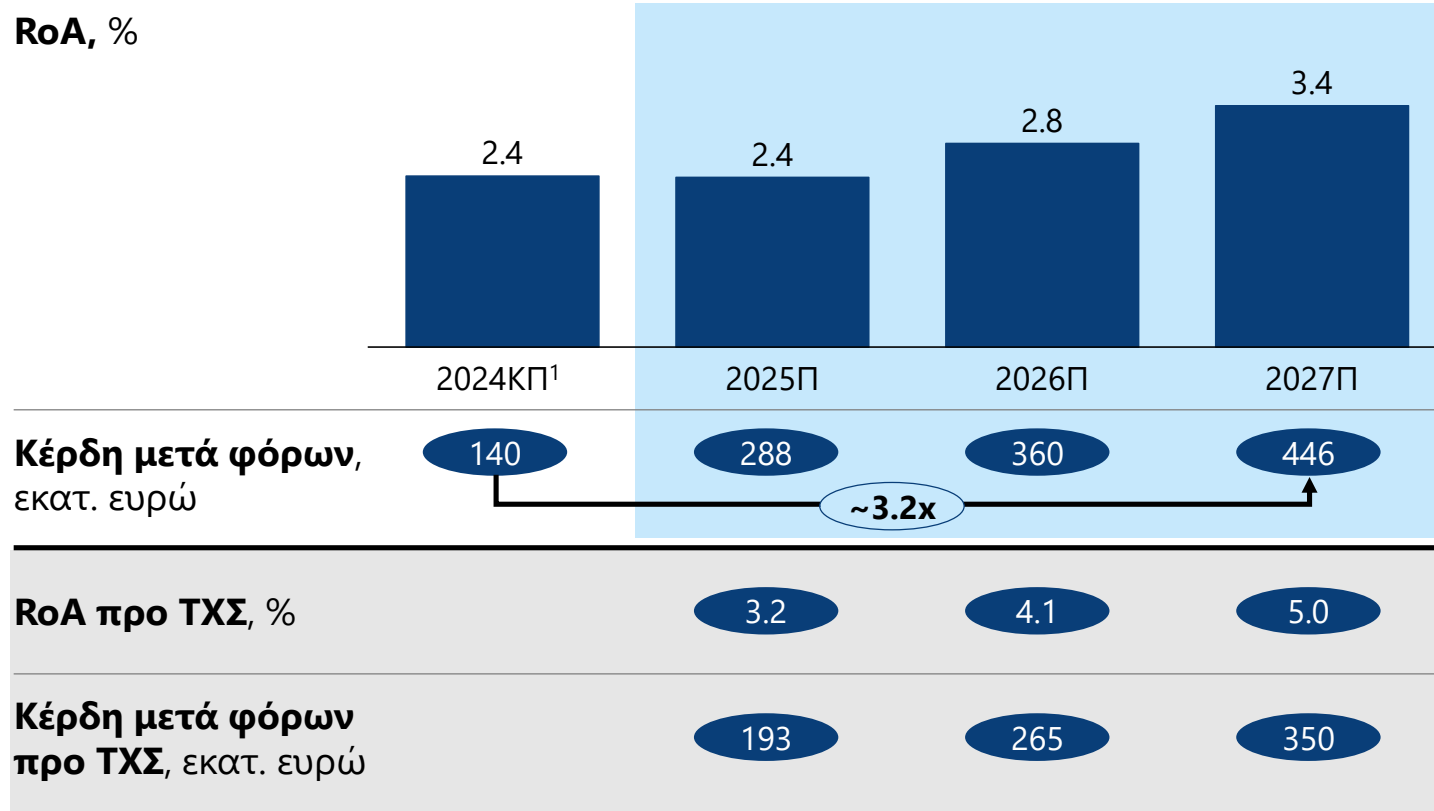
3: Το RoA
αναμένεται να
αυξηθεί λόγω
άυξησης της
κερδοφορίας



1. Κυλιόμενη πρόβλεψη 6+6 μηνών για τα οικονομικά

Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27

Ενοποιημένα RoA και Κέρδη μετά φόρων, 2024-27



4: Το EBITDA αναμένεται να αυξηθεί λόγω καλύτερης απόδοσης των θυγατρικών

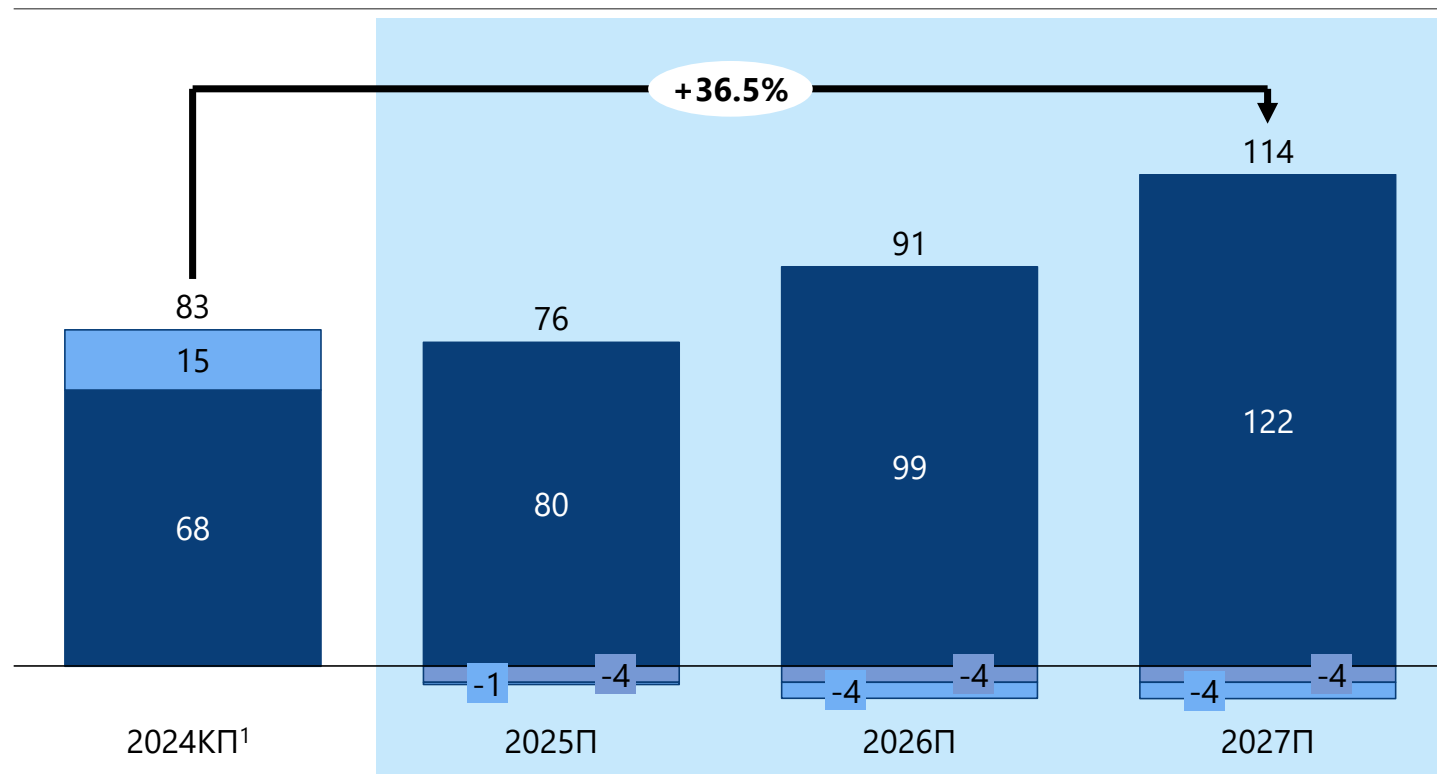


1. Κυλιόμενη πρόβλεψη 6+6 μηνών για τα οικονομικά

Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27

■ Επίδραση EBITDA ΤΧΣ ■ Επίδραση EBITDA PPF & ADP ■ EBITDA χωρίς ΤΧΣ, PPF & ADP

Ενοποιημένο EBITDA, 2024-27, εκατ. ευρώ



5: Ο Κύκλος Εργασιών αναμένεται να παραμείνει σταθερός παρά τη μείωση των δραστηριοτήτων λόγω PPF και ADP



1. Κυλιόμενη πρόβλεψη 6+6 μηνών για τα οικονομικά
2. Σύνθετος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης

XX Σύνολο στοιχείων Ομίλου Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27
XX Στοιχεία ΤΧΣ XX Στοιχεία PPF & ADP XX Στοιχεία χωρίς ΤΧΣ, PPF & ADP

Ενοποιημένος Κύκλος Εργασιών και Λοιπά λειτουργικά έσοδα, 2024-27

CAGR², 2024-27, %

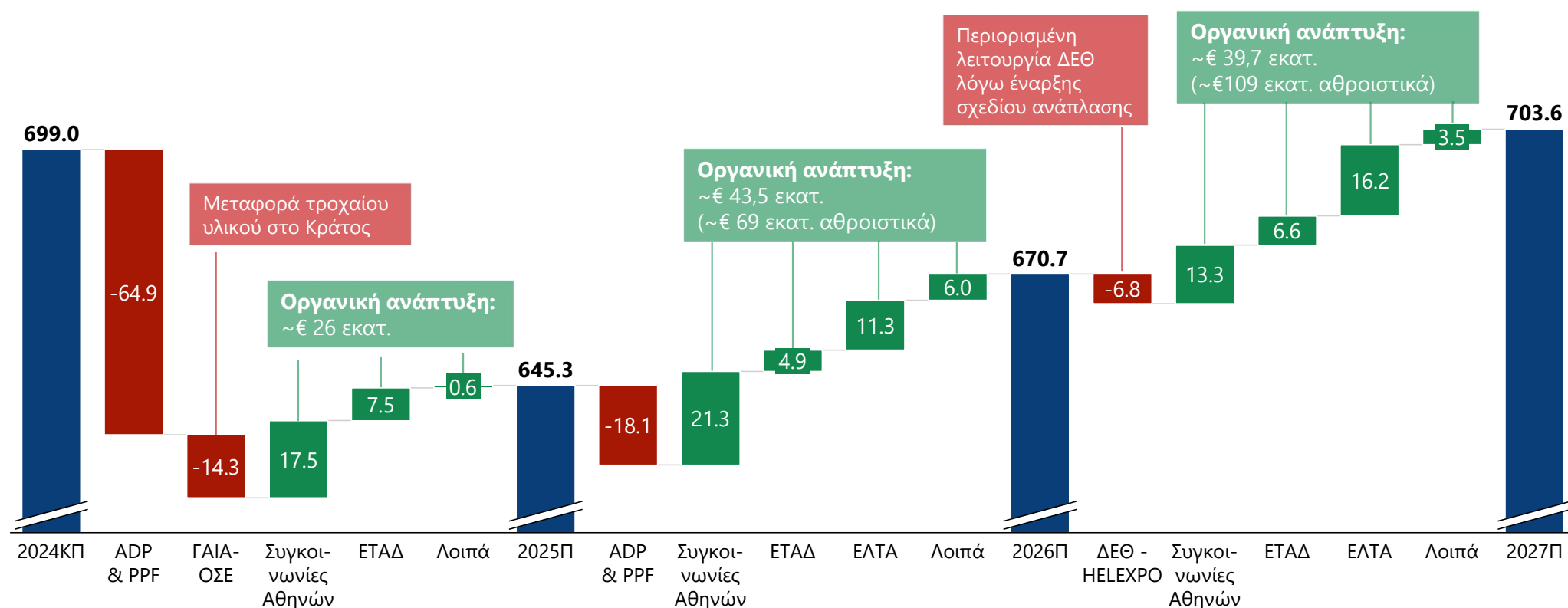
Κύκλος Εργασιών,
εκατ. ευρώ
(περισσότερες
λεπτομέρειες στη
συνέχεια)

	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	
Κύκλος Εργασιών, εκατ. ευρώ	699 90 609	645 25 620	671 7 664	704 8 696	-56 +5
Λοιπά λειτουργικά έσοδα, εκατ. ευρώ	- 308	8 - 380	8 - 388	8 - 399	μ.δ. μ.δ. +9
Σύνολο εσόδων, εκατ. ευρώ	90 917 1007	8 1000 1034	8 1052 1066	8 1095 1110	μ.δ. -56 +6 +3

5. Οργανική ανάπτυξη Κύκλου Εργασιών ~110 εκατ. ευρώ που εκτιμάται ότι θα αντισταθμίσει τη μείωση των δραστηριοτήτων του ADP και του PPF

Εξέλιξη ενοποιημένου Κύκλου Εργασιών 2025-27, εκατ. ευρώ

■ Άυξηση Κύκλου Εργασιών ■ Μείωση Κύκλου Εργασιών



5: Τα λειτουργικά έξοδα εκτός PPF, ADP και ΤΧΣ θα αυξηθούν με τον ίδιο ρυθμό με τον Κύκλο Εργασιών (~5% CAGR²)



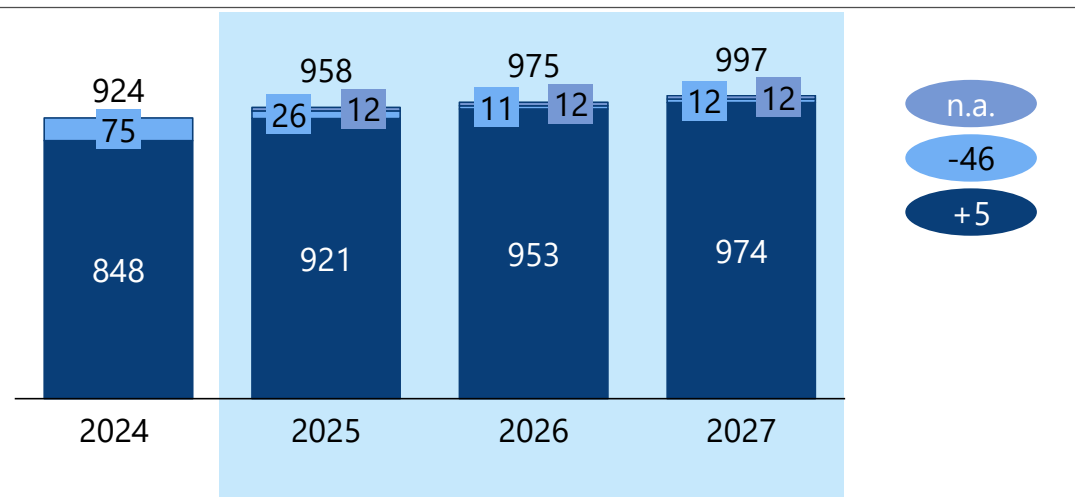
Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27

XX Στοιχεία ΤΧΣ XX Στοιχεία PPF & ADP XX Στοιχεία χωρίς ΤΧΣ, ADP & PPF

Λειτουργικά Έξοδα 2024-27

CAGR²,
2024-27, %

**Ενοποιημένα
λειτουργικά
έξοδα**, εκατ. ευρώ



n.a.
-46
+5

Εκ των οποίων:

**Λειτουργικά έξοδα
ΕΕΣΥΠ**,
εκατ. ευρώ



Δεν
υπολογίζεται
λόγω της
συγχώνευσης

Απορρόφηση ΤΑΙΠΕΔ και ΤΧΣ

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη 6+6 μηνών για τα οικονομικά
2. Περιλαμβάνει το ΤΑΙΠΕΔ και το ΤΧΣ

6: Τα μερίσματα του Growthfund² αναμένεται να αυξηθούν σε σχέση με την προηγούμενη στρατηγική περίοδο αν εξαιρεθεί το έκτακτο μέρισμα του ΔΑΑ³



Συμπεριλαμβάνει
εφάπαξ έκτακτο
μέρισμα ΔΑΑ

ΕΕΣΥΠ² εισόδημα από μερίσματα

Εταιρεία	2022-24ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2025-27Π
Εισηγμένες	280				
Εταιρείες ύδρευσης	19				
ΟΚΑΑ	4				
ΚΑΘ	2				
Ελληνικές Αλυκές	1				
ΓΑΙΑΟΣΕ	2				
Σύνολο	317				

■ Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27

Το Growthfund αναμένεται να διανείμει συνολικά μερίσματα ύψους ~160 εκατ. ευρώ στο Κράτος

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη 6+6 για το 2024
2. Εξαίρουμένων των ΤΑΙΠΕΔ και του ΤΧΣ

6: Το Growthfund αναμένεται να διανείμει συνολικά μερίσματα ύψους ~160 εκατ. ευρώ στο Κράτος



Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27

Διανομή μερίσματος Growthfund

Καθαρό κέρδος

	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2025-27Π
Καθαρό κέρδος	53	67	72	77	216
Νόμιμο αποθεματικό (5% του καθαρού κέρδους)	3	3	4	4	11
Μερίσματα προς το Κράτος	39	50	53	57	159
Μέρισμα προς το Δημόσιο Χρέος (50% του υπολοίπου)	25	32	34	37	103
Μέρισμα προς ΔΠΕ² (55% του υπόλοιπου 50%)	14	18	19	20	57
Υπόλοιπο διαθέσιμο ποσό για επενδύσεις από ΕΕΣΥΠ	11	14	15	16	46

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη 6+6 μηνών για τα οικονομικά
2. Δημόσιο Πρόγραμμα Επενδύσεων

Οι Ομιλικοί Δείκτες Απόδοσης επεκτείνονται στις θυγατρικές μας, προσαρμοσμένοι στις στρατηγικές τους προτεραιότητες

■ Ομιλικοί Δείκτες

**Οριζόντιοι Δείκτες Απόδοσης**

**Συγκεκριμένοι Δείκτες Θυγατρικών**

Σκεπτικό

Ευθυγράμμιση των θυγατρικών με τους στρατηγικούς στόχους του Growthfund και διασφάλιση της συγκρισιμότητας μεταξύ τους

Ευθυγράμμισης με τους στρατηγικούς στόχους των θυγατρικών

Δείκτες απόδοσης

Χρηματοοικονομικοί

Σύνολο Συνεργητικού , εκατ. ευρώ	NAV (Ίδια κεφάλαια) , εκατ. ευρώ
RoA , %	Κύκλος Εργασιών , εκατ. ευρώ
Λειτουργικά έξοδα προς Κύκλο Εργασιών , %	EBITDA , εκατ. ευρώ

Μη χρηματοοικονομικοί

Δείκτης εκπομπών άνθρακα	Δείκτης ικανοποίησης πελατών
Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων	Δείκτης Ψηφιακού Μετασχηματισμού
Δείκτες απόδοσης ESG	

Ακολουθούν τα στοιχεία για ΕΛΤΑ, Συγκοινωνίες Αθηνών και ΕΤΑΔ – Οι υπόλοιπες θυγατρικές στο παράρτημα

Απόδοση ακινήτων¹, % 

Ακίνητα που έχουν αξιολογηθεί, # 

Ενδεικτικά παραδείγματα και θυγατρικές – Τα εξειδικευμένα KPIs θα ευθυγραμμιστούν με τα στρατηγικά σχέδια των εταιρειών

Έλεγχοι εισιτηρίων, # mn 

Εισιτηριοδιαφυγή, % 

Σημεία εξυπηρέτησης, # 

Ενδεικτικά παραδείγματα και θυγατρικές – Τα εξειδικευμένα KPIs θα ευθυγραμμιστούν με τα στρατηγικά σχέδια των εταιρειών

Συγκοινωνίες Αθηνών: Τρέχουσες τιμές και στόχοι για τους δείκτες απόδοσης της στρατηγικής περιόδου 2025-27

		Μονάδα μέτρησης	Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27			
Τύπος Δείκτη	Δείκτης Απόδοσης		2024ΚΠ ²	2025Π	2026Π	2027Π
Οριζόντιοι: Χρηματοοικονομικοί	 Σύνολο Ενεργητικού	εκατ. ευρώ				
	 NAV (Ίδια κεφάλαια)	εκατ. ευρώ				
	 Κύκλος Εργασιών ¹	εκατ. ευρώ				
	 EBITDA	εκατ. ευρώ				
	 RoA	%				
	 Λειτ. έξοδα προς Κύκλο Εργασιών	%				
Οριζόντιοι: Μη χρηματοοικονομικοί	 Δείκτης ικανοποίησης πελατών ³	%				
	 Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων ⁴	%				
	 Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού ⁵	%				
	 Δείκτης εκπομπών άνθρακα (Μεταβολή έναντι προηγούμενου έτους - η τιμή για το 2023 θα δημοσιευθεί Νοέμβριο '24)	%, μεταβολή έναντι προηγ. έτους				
	 Άλλοι στόχοι ESG					
Συγκεκριμένοι Δείκτες Σ.Α.	 Έλεγχοι κομίστρου	# εκατ.				
	 Εισητηριοδιαφυγή	%				

ΕΤΑΔ: Τρέχουσες τιμές και στόχοι για τους δείκτες απόδοσης της στρατηγικής περιόδου 2025-27

Τύπος Δείκτη	Δείκτης Απόδοσης	Μονάδα μέτρησης	2024ΚΠ ²	Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27			
				2025Π	2026Π	2027Π	
Οριζόντιοι: Χρηματο- οικονομικοί	 Σύνολο Ενεργητικού	εκατ. ευρώ					
	 NAV (Ίδια κεφάλαια)	εκατ. ευρώ					
	 Κύκλος Εργασιών ¹	εκατ. ευρώ					
	 EBITDA	εκατ. ευρώ					
	 RoA	%					
	 Λειτ. έξοδα προς Κύκλο Εργασιών	%					
Οριζόντιοι: Μη χρημα- οικονομικοί	 Δείκτης ικανοποίησης πελατών ⁴	%					
	 Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων ⁵	%					
	 Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού ⁶	%					
	 Δείκτης εκπομπών άνθρακα (Μεταβολή έναντι προηγούμενου έτους - η τιμή για το 2023 θα δημοσιευθεί Νοέμβριο '24)	%, μεταβολή έναντι προηγ. έτους					
	 Άλλοι στόχοι ESG						
Συγκεκριμένοι Δείκτες ΕΤΑΔ	 Απόδοση χαρτοφυλακίου ³	%					
	 Ακίνητα που έχουν αξιολογηθεί, #	# χιλ. ακίνητα					

1. Εξαιρουμένων των λοιπών λειτουργικών εσόδων

2. Εκτός αν ορίζεται διαφορετικά

3. Έσοδα / Σύνολο επενδύσεων σε ακίνητα (παραγωγικά και μη παραγόμενα έσοδα)

4. Μετρά την ικανοποίηση των πελατών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των θυγατρικών μέσω ερευνών

5. Ποσοτικοποιεί τα κίνητρα, τη δέσμευση και την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στόχους της θυγατρικής μέσω έρευνας

6. Παρακολουθεί την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από τις θυγατρικές στις λειτουργίες, την εμπειρία των πελατών και την καινοτομία

ΕΛΤΑ: Τρέχουσες τιμές και στόχοι για τους δείκτες απόδοσης της στρατηγικής περιόδου 2025-27



		Μονάδα μέτρησης	Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27			
Τύπος Δείκτη	Δείκτης Απόδοσης		2024ΚΠ ²	2025Π	2026Π	2027Π
Οριζόντιοι: Χρηματοοικονομικοί	 Σύνολο Ενεργητικού	εκατ. ευρώ				
	 NAV (Ίδια κεφάλαια)	εκατ. ευρώ				
	 Κύκλος Εργασιών ¹	εκατ. ευρώ				
	 EBITDA	εκατ. ευρώ				
	 RoA	%				
	 Λειτ. έξοδα προς Κύκλο Εργασιών	%				
Οριζόντιοι: Μη χρηματοοικονομικοί	 Δείκτης ικανοποίησης πελατών ³	%				
	 Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων ⁴	%				
	 Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού ⁵	%				
	 Δείκτης εκπομπών άνθρακα (Μεταβολή έναντι προηγούμενου έτους - η τιμή για το 2023 θα δημοσιευθεί Νοέμβριο '24)	%, μεταβολή έναντι προηγ. έτους				
	 Άλλοι στόχοι ESG					
Συγκεκριμένοι Δείκτες ΕΛΤΑ	 Σημεία εξυπηρέτησης	#				



1. Εξαίρουμένων των λοιπών λειτουργικών εσόδων
2. Εκτός αν ορίζεται διαφορετικά
3. Μετρά την ικανοποίηση των πελατών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των θυγατρικών μέσω ερευνών
4. Ποσοτικοποιεί τα κίνητρα, τη δέσμευση και την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στόχους της θυγατρικής μέσω έρευνας
5. Παρακολουθεί την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από τις θυγατρικές στις λειτουργίες, την εμπειρία των πελατών και την καινοτομία

Χάρτης Αξίας

1 Ολοκλήρωση ενοποίησης του ΥΤ με ΤΧΣ και ΤΑΙΠΕΔ	2 Ίδρυση Νέου Επενδυτικού Ταμείου & Εκκίνηση Επενδύσεων	8+1 8+1 Στρατηγικές τοποθετήσεις, επιχειρηματικά σχέδια & σχέδια ανθεκτικότητας για τις ΔΕΚΟ	3 Rebranding & Repositioning (ΕΛΤΑ, Συγκοινωνίες Αθηνών, ΓΑΙΑΟΣΕ)
			

Αντίκτυπος Αξίας

	+35%	αύξηση EBITDA το 2027 σε σύγκριση με το 2024 (€113,5 εκατ. vs €83,2 εκατ.)
	+€1,1δισ	αύξηση σε AuM το 2027 εκτός ΤΧΣ σε σύγκριση με το 2024 (€7,8δισ vs €5,9δισ)
	+8,9	μονάδες στον δείκτη ικανοποίησης πελατών 2027 σε σύγκριση με 2023 (80% vs 71,1%)
	-11%	ποσοστό μείωσης του ανθρακικού αποτυπώματος (CO ₂)

Δημιουργία επιχειρηματικής αξίας

5+1	Σχέδια αναδιάρθρωσης & αναδιοργάνωσης ΕΤΑΔ, ΕΛΤΑ, Συγκοινωνίες Αθηνών, ΟΚΑΑ & ΚΑΘ, Ελληνικές Αλυκές
1	Συγχώνευση (ΟΚΑΑ & ΚΑΘ) & νέο επιχειρηματικό μοντέλο με εισαγωγή στο ΧΑΑ
2	Αλλαγές στη δομή μετοχών μέσω εισόδου στρατηγικού επενδυτή (ΕΛΤΑ & Ελληνικές Αλυκές)
	5 Έργα Ψηφιοποίησης (ΕΤΑΔ, ΕΛΤΑ, Συγκοινωνίες Αθηνών, ΟΚΑΑ & ΚΑΘ, Ελληνικές Αλυκές, ΑΕΔΙΚ) 1 Πολιτική & Κριτήρια ESG για Μακροχρόνιες Μισθώσεις Ακινήτων (ΕΤΑΔ, ΓΑΙΑΟΣΕ) 3+1 Σχέδια Αποανθρακοποίησης (ΕΛΤΑ, Συγκοινωνίες Αθηνών, ΟΚΑΑ & ΚΑΘ) 3 Σχέδια Ανανέωσης Εμπειρίας Πελάτη & Δημιουργίας Νέων Υπηρεσιών (ΕΛΤΑ, Συγκοινωνίες Αθηνών, ΕΤΑΔ)

Έμφαση στη Ανάπτυξη Ακίνητης Περιουσίας

	3 Σχέδια Αστικής Ανάπτυξης (ΔΕΘ ΗΕΛΕΧΡΟ, ΑΕΔΙΚ, ΕΤΑΔ)
	22+1 Αεροδρόμια Παραχωρημένα & Τοπική Επίδραση & Ανάπτυξη (Καλαμάτα)
	1+1 Υλοποίηση Κέντρων Logistics (Θριάσιο) & Ολοκλήρωση Επιλογής Υποψηφίων (Γκόνος ΓΑΙΑΟΣΕ)
	36χιλ. Ακίνητα - Έργο Αξιολόγησης και Καταγραφής

Σημειώσεις για τα οικονομικά αποτελέσματα του Στρατηγικού Σχεδίου

Σημειώσεις/ disclaimers για τα οικονομικά αποτελέσματα του Στρατηγικού Σχεδίου

- 1 Τα ποσά που παρουσιάζονται δεν περιλαμβάνουν ποσά για το Νέο Επενδυτικό Ταμείο, ωστόσο, δεν περιλαμβάνουν επίσης έσοδα από τόκους για τα μετρητά, καθώς εκτιμάται ότι θα χρησιμοποιηθούν για τη σύσταση του Νέου Επενδυτικού Ταμείου. Επιπλέον, δεν περιλαμβάνουν κέρδη και ζημίες από επενδύσεις
- 2 Το ΤΧΣ δεν έχει εκδώσει Οικονομικές Καταστάσεις στις 31.12.2023 ή πιο επικαιροποιημένες, επομένως τα ποσά που χρησιμοποιήθηκαν αφορούν ποσά και εκτιμήσεις που παρείχε το προσωπικό του ΤΧΣ (π.χ. τυχόν επιπτώσεις από (i) την αποτίμηση των μετοχών και άλλων χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων ή μέσων που κατέχει το ΤΧΣ (και τυχόν τελικό προσδιορισμό κερδών/ζημιών αποτίμησης) και (ii) τυχόν ενδεχόμενες υποχρεώσεις από DTC ή άλλα θέματα είναι μη ελεγμένες)
- 3 Τα ποσά στο Στρατηγικό Σχέδιο δεν περιλαμβάνουν τη διανομή των κερδών τομέα του ΤΧΣ έως ότου εξεταστεί εάν μπορούν να διανεμηθούν και ποιοι κανόνες θα ισχύουν για την εν λόγω διανομή, εάν υπάρχουν
- 4 Τα ποσά EBITDA που χρησιμοποιούνται στο Στρατηγικό Σχέδιο δεν περιλαμβάνουν τα κέρδη από συγγενείς, επομένως αντικατοπτρίζουν μια μορφή προσαρμοσμένου EBITDA - το EBITDA είναι ένα μη λογιστικό μέτρο. Εάν στο EBITDA προστεθούν και κέρδη από συγγενείς εταιρείες, τότε αναμένονται υψηλότερα ποσά.
- 5 Η μεταβολή του Net Asset Value (NAV) του Ομίλου, υποθέτει μείωση του NAV του Ομίλου λόγω μεταβίβασης τμήματος Τροχαίου Υλικού στο Ελληνικό Δημόσιο, με βάση τα ποσά που περιλαμβάνονται στις προβλέψεις της ΓΑΙΑΟΣΕ για την περίοδο 2024-2027. Αυτό αναφέρεται σε ένα μελλοντικό αποτέλεσμα συναλλαγής τον οποίο δεν είμαστε σε θέση να αξιολογήσουμε επί του παρόντος
- 6 Τα ετήσια κέρδη της ΕΤΑΔ (καθώς και άλλων οντοτήτων με επενδυτικά ακίνητα) δεν περιλαμβάνουν κέρδη ή ζημίες από την ετήσια υπάρχουσα επανεκτίμηση επενδύσεων σε ακίνητα, καθώς δεν δύνατο να προσδιοριστούν με εύλογη βεβαιότητα και δεν περιλαμβάνουν πιθανές (περαιτέρω) επιπτώσεις από νομικές υποθέσεις
- 7 Τα ποσά των ΕΛΤΑ δεν περιλαμβάνουν πιθανές επιπτώσεις από οποιαδήποτε νομική ή κανονιστική υπόθεση

Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

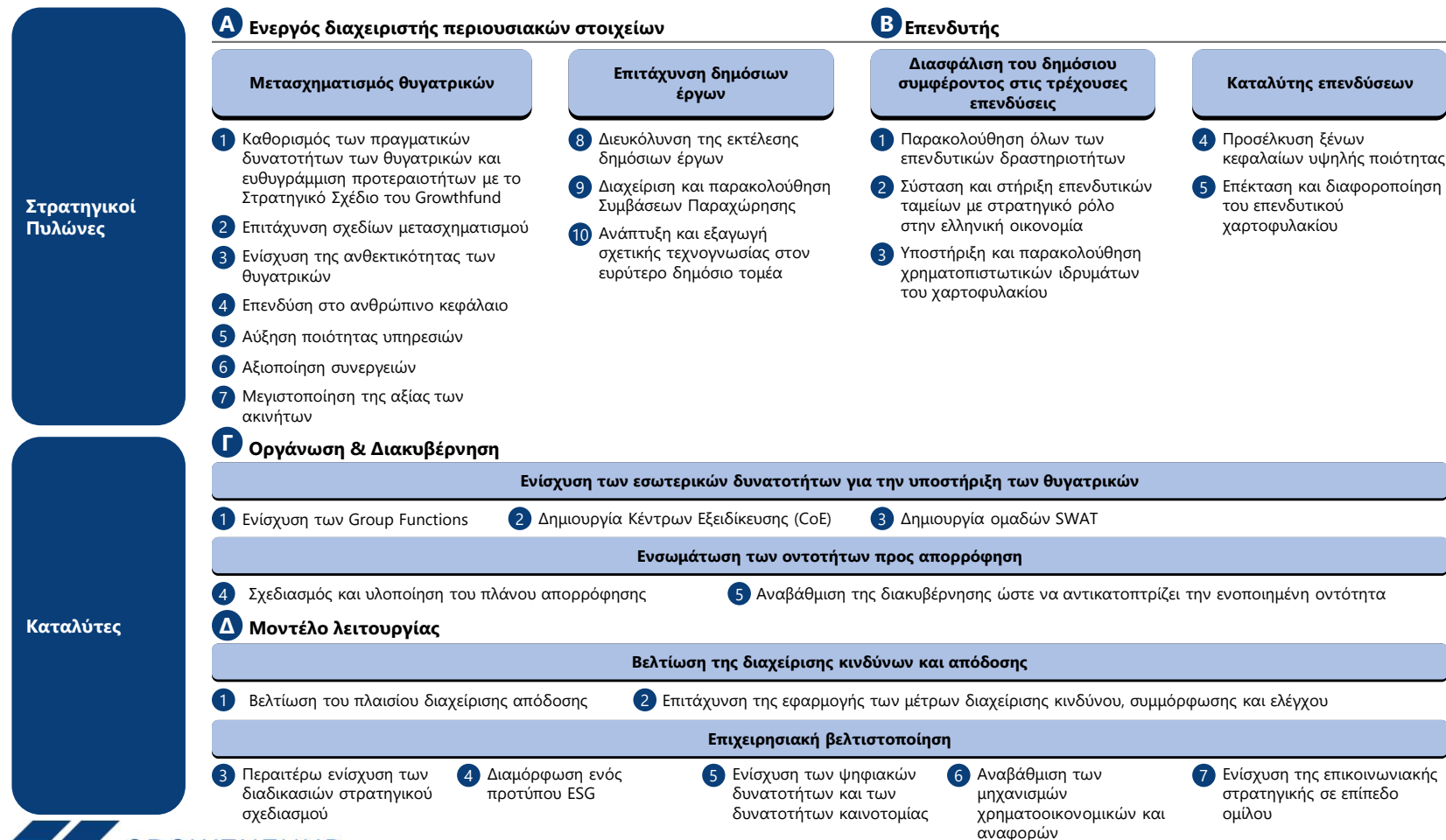
Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα



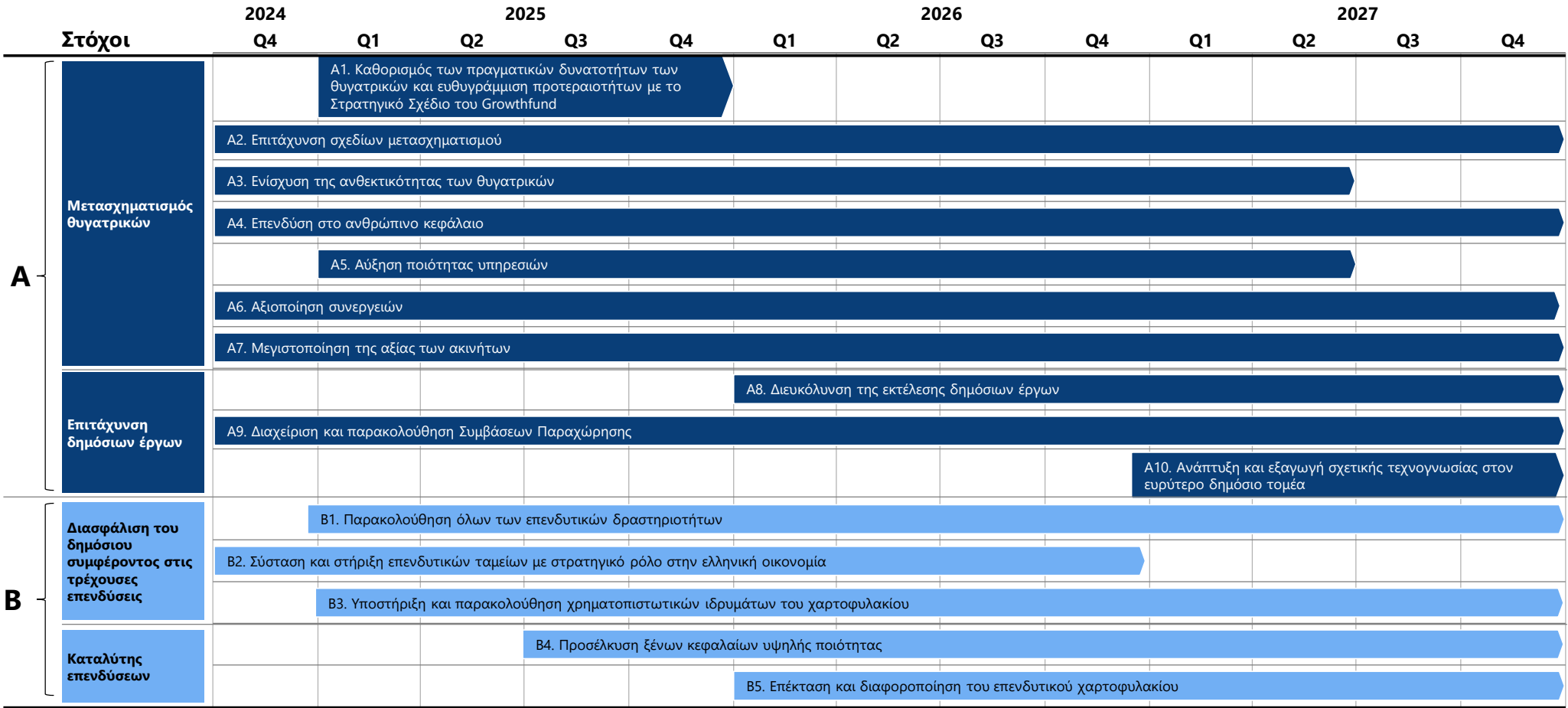
Υπενθύμιση: Ο στρατηγικός μας καμβάς σκιαγραφεί τις προτεραιότητές μας για τα επόμενα 3 χρόνια

Λεπτομερείς πρωτοβουλίες στο Παράρτημα

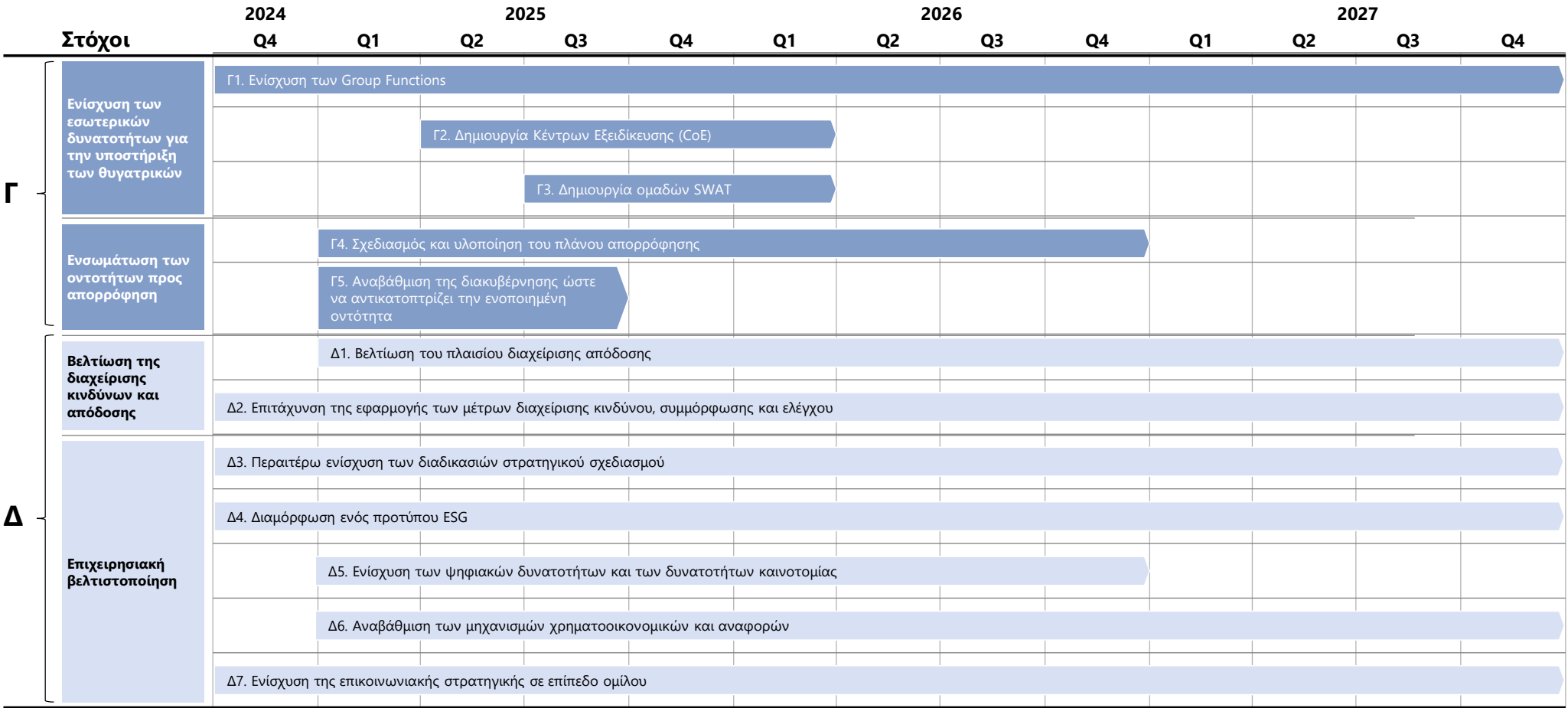


Γραφείο
Υλοποίησης
Στρατηγικής
(SIO¹)

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για την περίοδο 2025-27 σε όλες τις πρωτοβουλίες (1/2)



Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για την περίοδο 2025-27 σε όλες τις πρωτοβουλίες (2/2)



Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

- Λεπτομερείς στρατηγικές πρωτοβουλίες
- Λεπτομερής στρατηγική των θυγατρικών μας
- Αναλυτικές οικονομικές προβλέψεις
- Λεπτομερής χάρτης υλοποίησης στρατηγικού

Παράρτημα



Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

- **Λεπτομερείς στρατηγικές πρωτοβουλίες**

- Λεπτομερής στρατηγική των θυγατρικών μας
- Αναλυτικές οικονομικές προβλέψεις
- Λεπτομερής χάρτης υλοποίησης στρατηγικού

Παράρτημα



Στρατηγικές προτεραιότητες 2025 - 2027

Λεπτομερείς πρωτοβουλίες στο Παράρτημα

Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων		Επενδυτής		
Στρατηγικοί Πυλώνες	Μετασχηματισμός θυγατρικών 1 Αναγνώριση των πραγματικών δυνατοτήτων των θυγατρικών και ευθυγράμμιση προτεραιοτήτων με το Στρατηγικό Σχέδιο του Growthfund 2 Επιτάχυνση σχεδίων μετασχηματισμού 3 Ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων 4 Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο 5 Αύξηση ποιότητας υπηρεσιών 6 Αξιοποίηση συνεργειών 7 Μεγιστοποίηση της αξίας των ακινήτων	Επιτάχυνση δημόσιων έργων 8 Διευκόλυνση της εκτέλεσης δημόσιων έργων 9 Διαχείριση και παρακολούθηση Συμβάσεων Παραχώρησης 10 Ανάπτυξη και εξαγωγή σχετικής τεχνογνωσίας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα	Διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος στις τρέχουσες επενδύσεις 1 Παρακολούθηση όλων των επενδυτικών δραστηριοτήτων 2 Σύσταση και στήριξη επενδυτικών ταμείων με στρατηγικό ρόλο στην ελληνική οικονομία 3 Υποστήριξη και παρακολούθηση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του χαρτοφυλακίου	Προσέλκυση επενδύσεων 4 Προσέλκυση ξένων κεφαλαίων υψηλής ποιότητας 5 Επέκταση και διαφοροποίηση του επενδυτικού χαρτοφυλακίου
	Οργάνωση & Διακυβέρνηση			
	Ενίσχυση των εσωτερικών δυνατοτήτων για την υποστήριξη των θυγατρικών			
	1 Ενίσχυση των Group Functions 2 Δημιουργία Κέντρων Εξειδίκευσης (CoE) 3 Δημιουργία ομάδων SWAT			
	Ενσωμάτωση ΤΑΙΠΕΔ και ΤΧΣ			
4 Σχεδιασμός και υλοποίηση του πλάνου απορρόφησης 5 Αναβάθμιση της διακυβέρνησης ώστε να αντικατοπτρίζει την ενοποιημένη οντότητα				
Καταλύτες	Μοντέλο λειτουργίας			
	Ενίσχυση της διαχείρισης κινδύνων και απόδοσης			
	1 Βελτίωση του πλαισίου διαχείρισης απόδοσης 2 Επιτάχυνση της εφαρμογής των μέτρων διαχείρισης κινδύνου, συμμόρφωσης και ελέγχου			
	Επιχειρησιακή βελτιστοποίηση			
	3 Περαιτέρω ενίσχυση των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού	4 Διαμόρφωση ενός προτύπου ESG	5 Ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων και των δυνατοτήτων καινοτομίας	6 Αναβάθμιση των μηχανισμών χρηματοοικονομικών και αναφορών



Γραφείο
Υλοποίησης
Στρατηγικής
(SIO¹)

Α. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων: Λεπτομερής λίστα πρωτοβουλιών για όλους τους στρατηγικούς πυλώνες (1/2)

Στρατηγικοί Πυλώνες	Στρατηγικός στόχος	Στρατηγικές Πρωτοβουλίες	Μοχλοί
Α Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων	Μετασχηματισμός θυγατρικών	A1. Αναγνώριση των πραγματικών δυνατοτήτων των θυγατρικών και ευθυγράμμιση προτεραιοτήτων με το Στρατηγικό Σχέδιο του Growthfund	A1.1 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου της ΕΤΑΔ που θα αναδεικνύει τις πραγματικές της δυνατότητες / το "North Star" της A1.1 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου των Συγκοινωνιών Αθηνών που θα αναδεικνύει τις πραγματικές τους δυνατότητες / το "North Star" τους A1.3 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για όλες τις άλλες θυγατρικές που θα αναδεικνύουν τις πραγματικές τους δυνατότητες / τα "North Star" τους A1.4 Παροχή κατευθύνσεων και συντονισμός της ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων για τις θυγατρικές
		A2. Επιτάχυνση σχεδίων μετασχηματισμού	A2.1 Προώθηση του μετασχηματισμού της ΕΤΑΔ ¹ A2.2 Προώθηση του μετασχηματισμού των Συγκοινωνιών Αθηνών (π.χ. απλοποίηση της εταιρικής δομής, νέο μοντέλο υπηρεσιών) A2.3 Προώθηση του μετασχηματισμού των ΕΛΤΑ (π.χ. αναδιάρθρωση κόστους, ανάπτυξη αγοράς δεμάτων, εμπορευματοποίηση ακινήτων) A2.4 Συντονισμός της συγχώνευσης και διερεύνηση ευκαιριών βελτίωσης της λειτουργικής αποδοτικότητας των ΟΚΑΑ και ΚΑΘ A2.5 Προώθηση του μετασχηματισμού των Ελληνικών Αλυκών A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές
		A3. Ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων	A3.1 Σχεδιασμός και ανάπτυξη επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας, συμπεριλαμβανομένων σχεδίων διαχείρισης κρίσεων A3.2 Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές
		A4. Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο	A4.1 Ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των Δ.Σ. των θυγατρικών (μέσω του τμήματος εύρεσης στελεχών) A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης A4.3 Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων/επανεπένδυσης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές A4.4 Έναρξη προγράμματος αλλαγής κουλτούρας σε επίπεδο Ομίλου
		A5. Αύξηση ποιότητας υπηρεσιών	A5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories) A5.2 Σχεδιασμός σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με επίκεντρο την εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών A5.3 Εφαρμογή προηγμένων μηχανισμών ανατροφοδότησης πελατών για συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση της παροχής υπηρεσιών
		A6. Αξιοποίηση συνεργειών	A6.1 Επιτάχυνση της αναβάθμισης των προμηθειών (εξοικονόμηση δαπάνης) στις θυγατρικές A6.2 Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των θυγατρικών του χαρτοφυλακίου

1. Εξαιρουμένης της αξιολόγησης και αποτίμησης ακινήτων - περιλαμβάνεται στο μοχλό Α7.4

Α. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων: Λεπτομερής λίστα πρωτοβουλιών για όλους τους στρατηγικούς πυλώνες (2/2)

Στρατηγικοί Πυλώνες	Στρατηγικός στόχος	Στρατηγικές Πρωτοβουλίες	Μοχλοί
Α Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων	Μετασχηματισμός θυγατρικών	A7. Μεγιστοποίηση της αξίας των ακινήτων	A7.1 Επίσπευση του έργου ανάπτυξης ακινήτων στη Διώρυγα της Κορίνθου A7.2 Επιτάχυνση του έργου ανάπλασης της ΔΕΘ A7.3 Επίσπευση έργων ανάπτυξης ακινήτων της ΓΑΙΑΟΣΕ (π.χ. Γκόνος, Θριάσιο, σιδηροδρομικοί σταθμοί κ.λπ.) A7.4 Πρόοδος του έργου αξιολόγησης των ακινήτων της ΕΤΑΔ (36.000 ακίνητα) και σχεδιασμός στρατηγικών ανάπτυξης τους με βάση το αποτέλεσμα της τμηματοποίησης A7.5 Εντοπισμός σημαντικών περιουσιακών στοιχείων, διερεύνηση της δυνητικής τους αξίας και σχεδιασμός πλάνων ανάπτυξης τους
		A8. Διευκόλυνση της εκτέλεσης δημόσιων έργων	A8.1 Διερεύνηση επέκτασης του χαρτοφυλακίου έργων του PPF (π.χ. Ανάληψη ρόλου διαμεσολαβητή για μεγάλα δημόσια έργα)
			A9.1 Επίσπευση των Συμβάσεων Παραχώρησης
	Επιτάχυνση δημόσιων έργων	A9. Διαχείριση και παρακολούθηση Συμβάσεων Παραχώρησης	A9.2 Ολοκλήρωση των συμβάσεων παραχώρησης για τα 22+1 αεροδρόμια
		A10. Ανάπτυξη και εξαγωγή σχετικής τεχνογνωσίας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα	A10.1 Ανάληψη ηγετικού ρόλου στο διοχέτευση γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών μέσω White Papers για στοχευμένα θέματα
			A10.2 Παροχή τεχνογνωσίας για τη διαχείριση μετασχηματισμών σε οργανισμούς του ευρύτερου δημοσίου τομέα

Β. Επενδυτής: Λεπτομερής λίστα πρωτοβουλιών για όλους τους στρατηγικούς πυλώνες

Στρατηγικοί Πυλώνες	Στρατηγικός στόχος	Στρατηγικές Πρωτοβουλίες	Μοχλοί
Β Επενδυτής	Διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος στις τρέχουσες επενδύσεις	B1. Παρακολούθηση όλων των επενδυτικών δραστηριοτήτων	B1.1 Δημιουργία μηχανισμού παρακολούθησης όλων των επενδυτικών δραστηριοτήτων
		B2. Σύσταση και στήριξη επενδυτικών ταμείων με στρατηγικό ρόλο στην ελληνική οικονομία	B2.1 Ίδρυση του νέου επενδυτικού ταμείου ως άμεση θυγατρική του Growthfund B2.2 Υλοποίηση συνεργειών μεταξύ των επενδυτικών δραστηριοτήτων του Growthfund και του Νέου Ταμείου
		B3. Υποστήριξη και παρακολούθηση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του χαρτοφυλακίου	B3.1 Συνέχιση της στήριξης και παρακολούθησης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και περιουσιακών στοιχείων του χαρτοφυλακίου
	Καταλύτης επενδύσεων	B4. Προσέλκυση ξένων κεφαλαίων υψηλής ποιότητας	B4.1 Οργάνωση διεθνών roadshows υψηλού προφίλ και forum επενδυτών
		B5. Επέκταση και διαφοροποίηση του επενδυτικού χαρτοφυλακίου	B5.1 Αξιοποίηση και αξιολόγηση επενδυτικών ευκαιριών

Γ: Οργάνωση & Διακυβέρνηση: Λεπτομερής λίστα πρωτοβουλιών σε όλους τους καταλύτες (1/2)

Ενεργοποιητές	Στρατηγικός στόχος	Στρατηγικές Πρωτοβουλίες	Μοχλοί
Γ Οργανισμός & Διακυβέρνηση 	Ενίσχυση των εσωτερικών δυνατοτήτων για την υποστήριξη των θυγατρικών	Γ1. Ενίσχυση των Group Functions	Γ1.1 Ενίσχυση του Group Function People Transformation – Τμήμα Μετασχηματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού
			Γ1.2 Ενίσχυση του Group Function Ομίλου Procurement – Τμήμα Προμηθειών
			Γ1.3 Ενίσχυση του Group Function Communications – Τμήμα Επικοινωνίας
			Γ1.4 Ενίσχυση των θυγατρικών σε νομικά ζητήματα
	Ενσωμάτωση των οντοτήτων προς απορρόφηση	Γ2. Δημιουργία Κέντρων Εξειδίκευσης (CoE)	Γ2.1 Αναβάθμιση των τμημάτων ESG και Digital & Innovation ως CoEs και εισαγωγή νέου CoE Commercial
			Γ2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate
		Γ3. Δημιουργία ομάδων SWAT	Γ3.1 Σύσταση ομάδων SWAT για ad-hoc υποστήριξη των θυγατρικών
		Γ4. Σχεδιασμός και υλοποίηση του πλάνου απορρόφησης	Γ4.1 Εφαρμογή νέου οργανογράμματος
			Γ4.2 Υλοποίηση της συγχώνευσης, επίτευξη συνεργιών και βέλτιστου λειτουργικού μοντέλου με στόχο το «One Growthfund»
		Γ5. Αναβάθμιση της διακυβέρνησης ώστε να αντικατοπτρίζει την ενοποιημένη οντότητα	Γ5.1 Ενσωμάτωση αρμοδιοτήτων εκτελεστικών επιτροπών ΤΑΙΠΕΔ, ΡΡΦ και ΤΧΣ
			Γ5.2 Αναθεώρηση αρμοδιοτήτων και διαδικασίας λήψης αποφάσεων του Δ.Σ. και επανεξέταση εξουσιοδοτήσεων και αρμοδιοτήτων DoA (π.χ. Mgmt. committee)

Δ: Μοντέλο λειτουργίας: Λεπτομερής λίστα πρωτοβουλιών σε όλους τους καταλύτες (2/2)

Ενεργοποιητές	Στρατηγικός στόχος	Στρατηγικές Πρωτοβουλίες	Μοχλοί
Δ Μοντέλο λειτουργίας 	Βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων και απόδοσης	Δ1. Βελτίωση του πλαισίου διαχείρισης απόδοσης	Δ1.1 Εισαγωγή πολιτικής αξιολόγησης απόδοσης των θυγατρικών Δ1.2 Εναρμόνιση της εργασιακής πολιτικής για τη συγχωνευμένη οντότητα Δ1.3 Καθιέρωση διαλόγου για την αξιολόγηση της απόδοσης μεταξύ των θυγατρικών και του Growthfund Δ1.4 Σχεδιασμός συστημάτων ανάπτυξης και ανταμοιβής για το ανθρώπινο δυναμικό
		Δ2. Επιτάχυνση της εφαρμογής των μέτρων διαχείρισης κινδύνου, συμμόρφωσης και ελέγχου	Δ2.1 Προώθηση βασικών αρχών για την διαχείριση κινδύνου σε όλες τις θυγατρικές Δ2.2 Ενίσχυση της κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων στις θυγατρικές (π.χ., εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων) Δ2.3 Παρακολούθηση και επιτάχυνση της εφαρμογής διαδικασιών συμμόρφωσης (επιχειρηματική ηθική) σε όλο τον Όμιλο και ενίσχυση ταλέντου στα θέματα συμμόρφωσης Δ2.4 Αναβάθμιση της ομικής λειτουργίας του Ελέγχου (Audit) και ενίσχυση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των θυγατρικών
		Δ3. Περαιτέρω ενίσχυση των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού	Δ3.1 Εισαγωγή Γραφείου Υλοποίησης Στρατηγικής (Strategy Implementation Office -SIO) για το συντονισμό της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου και την παρακολούθηση της απόδοσης Δ3.2 Ανάπτυξη ικανοτήτων foresight με στόχο την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας στο GF Δ3.3 Καθιέρωση ετήσιου διαλόγου επιχειρηματικού σχεδιασμού με τις θυγατρικές για τον καθορισμό στόχων σε επίπεδο Ομίλου Δ3.4 Παρακολούθηση της απόδοσης, των KPIs και της υλοποίησης των στρατηγικών πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων Δ3.5 Ενίσχυση της συμμετοχής και διαχείριση εμπλεκόμενων μερών (stakeholder management)
		Δ4. Διαμόρφωση ενός προτύπου ESG	Δ4.1 Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου Δ4.2 Αξιολόγηση της κοινωνικής αξίας του Growthfund
	Επιχειρησιακή βελτιστοποίηση	Δ5. Ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων και των δυνατοτήτων καινοτομίας	Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές
		Δ6. Αναβάθμιση των μηχανισμών χρηματοοικονομικών και αναφορών	Δ6.1 Συντόμευση του κύκλου κλεισίματος των οικονομικών καταστάσεων και βελτίωση των προβλέψεων Δ6.2 Τυποποίηση και ψηφιοποίηση της διαδικασίας ανταλλαγής δεδομένων με θυγατρικές Δ6.3 Ενίσχυση των ικανοτήτων Reporting & Finance των θυγατρικών
		Δ7. Ενίσχυση της επικοινωνιακής στρατηγικής σε επίπεδο ομίλου	Δ7.1 Σχεδιασμός στρατηγικής επικοινωνίας σε επίπεδο Ομίλου Δ7.2 Επικέντρωση στην ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας στις θυγατρικές

A. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων - Μετασχηματισμός θυγατρικών: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (1/6)

			✓ Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη	⌘ Εξωτερική υποστήριξη δυννητικά απαραίτητη	● Προϋπολογισμός Growthfund	● Προϋπολογισμός θυγατρικών		
Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής	
Α1. Καθορισμός των πραγματικών δυνατοτήτων των θυγατρικών και ευθυγράμμιση προτεραιοτήτων με το Στρατηγικό Σχέδιο του Growthfund	A1.1 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου της ΕΤΑΔ που θα αναδεικνύει τις πραγματικές της δυνατότητες / το "North Star" της		Strategy/ BP ΕΤΑΔ	✓			1ο τρίμηνο 2025 – 3ο τρίμηνο 2025	
	A1.1 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου των Συγκοινωνιών Αθηνών που θα αναδεικνύει τις πραγματικές τους δυνατότητες / το "North Star" τους	- Προσδιορισμός και προτεραιοποίηση των θυγατρικών με τις υψηλότερες δυνατότητες βελτίωσης - Καθορισμός της τρέχουσας κατάστασης (π.χ. οικονομικές επιδόσεις, δυνατά σημεία, αδυναμίες κ.λπ.) - Αποτύπωση τάσεων, σημεία αναφοράς από παρόμοιους οργανισμούς και διαδρομές άλλων επιχειρήσεων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν έμπνευση - Συλλογή απόψεων από τη Διοίκηση των θυγατρικών και του Growthfund (συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών) - Ανάπτυξη ομάδων SWAT για την υποστήριξη της ανάπτυξης των στρατηγικών σχεδίων - Διασφάλιση της ευθυγράμμισης των κρίσιμων εμπλεκόμενων πλευρών με τα σχέδια - Υποστήριξη της εφαρμογής της στρατηγικής	Strategy/ BP Συγκοινωνιών Αθηνών	✓			1ο τρίμηνο 2025 – 3ο τρίμηνο 2025	
	A1.3 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για όλες τις άλλες θυγατρικές που θα αναδεικνύουν τις πραγματικές τους δυνατότητες / τα "North Star" τους		Strategy/ BPs	✓			1ο τρίμηνο 2025 – 4ο τρίμηνο 2025	
	A1.4 Παροχή κατευθύνσεων και συντονισμός της ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων για τις θυγατρικές	- Κοινοποίηση στρατηγικών κατευθύνσεων, συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις και κύριων KPI στις θυγατρικές - Ανάπτυξη προτύπων επιχειρηματικών σχεδίων - Ανάγνωση και κριτική αξιολόγηση των σχεδίων - Διεξαγωγή εκπαιδεύσεων - Παροχή συνεχούς υποστήριξης - Έγκριση τελικών επιχειρηματικών σχεδίων	Strategy / Finance / BP	⌘			1ο τρίμηνο 2025 – 3ο τρίμηνο 2025	

Α. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων - Μετασχηματισμός θυγατρικών: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (2/6)

 Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη
  Εξωτερική υποστήριξη δυνάμικα απαραίτητη
  Προϋπολογισμός Growthfund
  Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
A2. Επιτάχυνση σχεδίων μετασχηματισμού	A2.1 Προώθηση του μετασχηματισμού της ΕΤΑΔ ¹	- Υποστήριξη ψηφιοποίησης βασικών δραστηριοτήτων (π.χ. αξιόπιστη βάση δεδομένων ακινήτων, ψηφιοποίηση εγγράφων, διαχείριση μισθώσεων, business intelligence, προγραμματισμός πόρων) - Υποστήριξη αξιολόγησης του μοντέλου όλων των BUs, αναδιάρθρωση της εταιρείας (σύμφωνα με τις νέες ανάγκες που θα προκύψουν και από την αξιολόγηση ακινήτων) και καθορισμός μελλοντικού μοντέλου λειτουργίας (π.χ. προσέγγιση για την εμπορευματοποίηση ακινήτων) - Υποστήριξη επίλυσης εκκρεμών νομικών υποθέσεων - Εξερεύνηση επιπλέον υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας - Υποστήριξη της επικοινωνιακής στρατηγικής για την αλλαγή της εικόνας εντός και εκτός της εταιρείας	Real Estate / Strategy				3ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027
	A2.2 Προώθηση του μετασχηματισμού των Συγκοινωνιών Αθηνών (π.χ. απλοποίηση της εταιρικής δομής, νέο μοντέλο υπηρεσιών)	- Καθοδήγηση της υλοποίησης της ενοποίησης των εταιρειών των Συγκοινωνιών Αθηνών σε ενιαίο Όμιλο και της ανάπτυξης κοινών υπηρεσιών - Ενίσχυση των ρυθμιστικών λειτουργιών και των λειτουργιών διακυβέρνησης σε ολόκληρο τον Όμιλο - Ανανέωση των ΣΔΙΤ της τηλεματικής και της έκδοσης εισιτηρίων - Υποστήριξη στη διαχείριση των εμπλεκόμενων μερών και στην ανάπτυξη ρυθμιστικών πολιτικών - Υποστήριξη της συνέχισης του προγράμματος ανανέωσης του στόλου⁴ - Υποστήριξη της εφαρμογής του Μηχανισμού Συντονισμού (συμπεριλαμβανομένης της συμβασιοποίησης SLAs & της αποζημίωσης κομίστρου) - Υποστήριξη βελτίωσης μοντέλου εξυπηρέτησης (π.χ. βελτιστοποίηση διαδρομών βάσει δεδομένων, CX, έκδοση εισιτηρίων βάσει λογαριασμού, MaaS) - Υποστήριξη εντοπισμού εναλλακτικών ροών εσόδων (π.χ. Εμπορικές δραστηριότητες, ακίνητα), βελτιστοποίηση τιμολόγησης και μείωση της εισιτηριοδιαφυγής - Καθοδήγηση της ανάπτυξης ενός κοινού εμπορικού σήματος για τον Όμιλο - Υποστήριξη πρωτοβουλιών στρατηγικής και μετασχηματισμού (π.χ. ομάδες SWAT, έκδοση εισιτηρίων & τηλεματική ΣΔΙΤ, ανανέωση τεχνολογίας, business intelligence, εκσυγχρονισμός πόρων και επιχειρησιακού σχεδιασμού) - Υποστήριξη ψηφιοποίησης (π.χ. εκσυγχρονισμός προγραμματισμού πόρων, business intelligence)	BP / Strategy				Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027
	A2.3 Προώθηση του μετασχηματισμού των ΕΛΤΑ (π.χ. αναδιάρθρωση κόστους, ανάπτυξη αγοράς δεμάτων, εμπορευματοποίηση ακινήτων)	- Παρακολούθηση της πρόόδου της εφαρμογής του ευρύτερου σχεδίου μετασχηματισμού, συμπεριλαμβανομένης της ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων αναδιάρθρωσης του κόστους και της συγχώνευσης - Υποστήριξη δράσεων για στρατηγικές πρωτοβουλίες του επόμενου ορίζοντα (διασυνοριακές εμπόριο δεμάτων, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες) μέσω της διαχείρισης εμπλεκόμενων και της ανάπτυξης ομάδων SWAT - Υποστήριξη εμπορευματοποίησης της ακίνητης περιουσίας - Υποστήριξη ψηφιοποίησης (συμπεριλαμβανομένου του εκσυγχρονισμού του λειτουργικού μοντέλου και πλατφορμών διανομής και παράδοσης) - Εξερεύνηση προσέλκυσης στρατηγικού επενδυτή	BP / Strategy				Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027

1. Εξαιρουμένης της αξιολόγησης και αποτίμησης ακινήτων - περιλαμβάνεται στο μοχλό A7.4

2. Σε σχέση με το αρχικό σχέδιο (~10 εκατ. ευρώ OpEx, ~5 εκατ. ευρώ CapEx)

3. Περιλαμβάνει 15-20 εκατ. ευρώ OpEx και 15-20 εκατ. ευρώ CapEx

4. Η χρηματοδότηση προμήθειας και outsourcing για τα νέα λεωφορεία πραγματοποιείται από το Ελληνικό Δημόσιο. Η διαγωνιστική διαδικασία στην περίπτωση του outsourcing υλοποιείται από τις Συγκοινωνίες Αθηνών, ενώ στην περίπτωση της προμήθειας νέων οχημάτων υλοποιείται από το Υπουργείο Μεταφορών και Υποδομών

Α. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων - Μετασχηματισμός θυγατρικών: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (3/6)

 Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη
  Εξωτερική υποστήριξη δυναμικά απαραίτητη
  Προϋπολογισμός Growthfund
  Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Α2. Επιτάχυνση των σχεδίων μετασχηματισμού	A2.4 Συντονισμός της συγχώνευσης και διερεύνηση ευκαιριών βελτίωσης της λειτουργικής αποδοτικότητας των ΟΚΑΑ και ΚΑΘ	- Αξιολόγηση της εφαρμοσιμότητας και της ελκυστικότητας της συγχώνευσης - Καθορισμός μελλοντικής δομής και μοντέλου συγχωνευμένης οντότητας - Παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της συγχώνευσης, της προόδου και των αποτελεσμάτων στην απόδοση - Εξερεύνηση πιθανών επιλογών μετεγκατάστασης μαζί με τη βελτιστοποίηση επιχειρηματικού μοντέλου - Υποστήριξη ψηφιοποίησης υποδομών και λειτουργιών (π.χ. αυτοματισμοί, IoT, διαγνωστικά, ασφάλεια)	BP / Strategy				Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027
	A2.5 Προώθηση του μετασχηματισμού των Ελληνικών Αλυκών	- Υποστήριξη ενεργειών για τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος έτσι ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις προδιαγραφών των τελικών πελατών - Υποστήριξη εύρεσης και προσέλκυσης στρατηγικού επενδυτή για τις Ελληνικές Αλυκές	BP / Strategy				Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027
	A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές	- Δημιουργία Κέντρου Εξειδίκευσης για τις εμπορικές δραστηριότητες - Διεξαγωγή ανάλυσης για τον εντοπισμό αναγκών ανάπτυξης εμπορικών ικανοτήτων για όλες τις θυγατρικές - Υποστήριξη των θυγατρικών στο σχεδιασμό εξατομικευμένων σχεδίων για να αναπτύξουν εμπορικές πρωτοβουλίες - Υποστήριξη των θυγατρικών για να ξεκινήσουν πλάνα δράσης και να ενισχύσουν τις εμπορικές τους ικανότητες - Παρακολούθηση της προόδου των εμπορικών δραστηριοτήτων	BP/ Strategy				1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2026
Α3. Ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων	A3.1 Σχεδιασμός και ανάπτυξη επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας, συμπεριλαμβανομένων σχεδίων διαχείρισης κρίσεων	- Διενέργεια διαγνωστικών ελέγχων για τον εντοπισμό βασικών σημείων κινδύνου που απαιτείται περαιτέρω ανθεκτικότητα - Σχεδιασμός και ανάπτυξη των διαφορετικών παραγόντων του πλαισίου ανθεκτικότητας και δημιουργία πρωτοκόλλων απόκρισης - Δημιουργία πλάνου και «μελλοντικής κατάστασης» για τον Όμιλο του Growthfund - Διεξαγωγή προσομοιώσεων καταστάσεων κρίσης (όπου εφαρμόσιμο) - Εναρμόνιση των σχεδίων ανθεκτικότητας με τους διάφορους εμπλεκόμενους	Strategy				2ο τρίμηνο 2026 - 4ο τρίμηνο 2026
	A3.2 Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές	- Υποστήριξη των θυγατρικών για την προσαρμογή των σχεδίων ανθεκτικότητας στη δική τους πραγματικότητα και την εφαρμογή μέτρων ανθεκτικότητας (όπου εφαρμόσιμο) - Παροχή στις θυγατρικές των απαραίτητων εργαλείων έτσι ώστε να επικαιροποιήσουν τα μέτρα ανθεκτικότητας - Καλλιέργεια μίας «νοοτροπίας ανθεκτικότητας» στις θυγατρικές μέσω εκπαιδύσεων	Strategy / BP				Σε εξέλιξη - 2ο τρίμηνο 2027

Α. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων - Μετασχηματισμός θυγατρικών: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (4/6)

✓ Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη ⚙ Εξωτερική υποστήριξη δυναμικά απαραίτητη ● Προϋπολογισμός Growthfund ● Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Α4. Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο	A4.1 Ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των Δ.Σ. των θυγατρικών (μέσω του τμήματος εύρεσης στελεχών)	• Συνέχιση της εφαρμογής εγκεκριμένων πλαισίων και διαδικασιών διορισμού και αξιολόγησης των μελών των Δ.Σ. των θυγατρικών • Ανάπτυξη νέων πολιτικών αποζημίωσης των Δ.Σ. για τις άμεσες και τις λοιπές θυγατρικές για τη διασφάλιση της πρόσληψης μελών Δ.Σ. κατάλληλου επιπέδου και τη διατήρηση των έμπειρων στελεχών, αξιοποιώντας την αποτελεσματικότητα των Δ.Σ. (μόλις χορηγηθεί έγκριση) • Περαιτέρω ανάλυση των τρεχουσών ή/και των εφάπαξ πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη των Δ.Σ. των θυγατρικών που διενεργούνται κυρίως από τις θυγατρικές και παροχή ανάλογων συμβουλών • Υποστήριξη ή υλοποίηση πρωτοβουλιών που προωθούν μια κοινή κουλτούρα Δ.Σ. στις θυγατρικές • Ετήσια ενημέρωση των εγχειριδίων και διαδικασιών ενσωμάτωσης των Μη Εκτελεστικών Μελών	Executive Sourcing	✓			Σε εξέλιξη – 2027+
	A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης	• Εκπαίδευση των ομάδων PT¹ των θυγατρικών για να αξιοποιήσουν το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο ώστε να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα (συμπεριλαμβανομένων προσλήψεων, αμοιβών, μετακινήσεων) • Διευκόλυνση της αξιοποίησής του παρέχοντας «πρακτική» υποστήριξη όταν χρειάζεται • Παρακολούθηση της υιοθέτησης του πλαισίου για τη διασφάλιση της πλήρους κάλυψης των οφελών • Διεξαγωγή νομικής αξιολόγησης, όπου απαιτείται	PT ¹ Legal				1ο τρίμηνο 2025 – 4ο τρίμηνο 2027
	A4.3 Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων/επανεκπαίδευσης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές	• Διεξαγωγή ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών με επίκεντρο τα soft skills σε όλες τις θυγατρικές • Σχεδιασμός προσαρμοσμένου εκπαιδευτικού προγράμματος σύμφωνα με τις προσδιορισμένες ανάγκες • Έναρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δημιουργία Ακαδημίας Growthfund • Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδεύσεων και προσαρμογή των προγραμμάτων ανάλογα με τις ανάγκες • Καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης • Επένδυση στις ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού	PT ¹ Digital & Innovation	⚙			1ο τρίμηνο 2025 – 4ο τρίμηνο 2027
	A4.4 Έναρξη προγράμματος αλλαγής κουλτούρας σε επίπεδο Ομίλου	• Δημιουργία ενός αξιόπιστου σχεδίου μετασχηματισμού κουλτούρας σε ολόκληρο τον Όμιλο, με στόχο τη δημιουργία ομικής κουλτούρας • Αξιολόγηση της τρέχουσας κουλτούρας σε επίπεδο Ομίλου, χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία όπως έρευνες, focus groups, πολιτιστικούς ελέγχους κ.λπ. • Ανάλυση των αποτελεσμάτων και σχεδιασμός ενός προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής προς μια νοοτροπία «Ομίλου», η οποία θα υποστηρίζει το όραμα του Ομίλου • Εφαρμογή προγράμματος διαχείρισης αλλαγής • Παρακολούθηση των αλλαγών κουλτούρας μέσω ετήσιων ερευνών εργαζομένων	PT ¹	✓			3ο τρίμηνο 2025 – 3ο τρίμηνο 2026

1. People Transformation

Α. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων - Μετασχηματισμός θυγατρικών: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (5/6)

 Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη
  Εξωτερική υποστήριξη δυνάμικα απαραίτητη
  Προϋπολογισμός Growthfund
  Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Α5. Αύξηση ποιότητας υπηρεσιών	Α5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories)	- Προσδιορισμός των θυγατρικών με το μεγαλύτερο δυναμικό όφελος από την ψηφιοποίηση της εμπειρίας/ διαδρομής των πελατών τους - Χαρτογράφηση της τρέχουσας εμπειρίας/ διαδρομής πελατών για κάθε θυγατρική (φυσική, ψηφιακή και υβριδική) και κατανόηση των τρέχοντων μη ικανοποιητικών σημείων για τους πελάτες - Αναβάθμιση των αντικειμένων και των καναλιών που χρησιμοποιούν οι πελάτες, καθώς και τα συστήματα back-office (διαχείριση παραγγελιών, υποστήριξη παραδόσεων) για την ενεργοποίηση των νέων εμπειριών πελατών - Εντοπισμός ευκαιριών ψηφιοποίησης - Εύρεση information/ transformation officers για τις θυγατρικές και/ή ανάθεση ομάδων SWAT (ανάλογα με τις ανάγκες) και ανάπτυξη: - Proof of Concept - Digital Journey - Υλοποίηση digital journeys - Παρακολούθηση υιοθέτησης της ψηφιοποίησης και ενσωμάτωση μετρήσεων εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών - Συγκέντρωση της ανατροφοδότησης από τους πελάτες - Παροχή συλλεχθέντων πληροφοριών ως υπηρεσία στα εμπλεκόμενα μέρη για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων	Digital & Innovation/ BP				1ο τρίμηνο 2026 - 2ο τρίμηνο 2027
	Α5.2 Σχεδιασμός σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με επίκεντρο την εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών	- Παροχή πλαισίου και κατευθύνσεων για τον προσδιορισμό και το σχεδιασμό επιχειρησιακών δράσεων για τη βελτίωση των προσφερόμενων δημόσιων υπηρεσιών - Παροχή βοήθειας στις θυγατρικές για τη συγκέντρωση των αναγκών και των πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης και την αξιολόγηση της εφαρμοσσιμότητάς τους - Υποστήριξη των θυγατρικών στη διαχείριση των εμπλεκόμενων μερών για σχετικά θέματα και στην υλοποίηση	BP / Digital & Innovation / Commercial CoE				1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027
	Α5.3 Εφαρμογή προηγμένων μηχανισμών ανατροφοδότησης πελατών για συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση της παροχής υπηρεσιών	- Σχεδιασμός διαδικασίας και μηχανισμού για τη συλλογή ανατροφοδότησης από τους πελάτες (Επανα)σχεδιασμός ερευνών πελατών ανά θυγατρική (συμπεριλαμβανομένης της ανατροφοδότησης μέσω ψηφιακών καναλιών) - Καθιέρωση διαδικασίας για την ενημέρωση της παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών με τα σχόλια των πελατών - Επανάληψη και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τις νέες εξελίξεις (π.χ. ανάπτυξη νέων πρωτοβουλιών, αλλαγές στο περιβάλλον)	BP / Digital & Innovation / Commercial CoE				4ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027
Α6. Αξιοποίηση συνεργειών	Α6.1 Επιτάχυνση της αναβάθμισης των προμηθειών (εξοικονόμηση δαπάνης) στις θυγατρικές	- Υποστήριξη της ανάπτυξης ενός ενιαίου πλαισίου λειτουργίας προμηθειών σε επίπεδο θυγατρικής, ενσωματώνοντας αλλαγές από το νέο κανονισμό - Υποστήριξη του εκσυγχρονισμού των λειτουργιών προμηθειών των θυγατρικών (συμπεριλαμβανομένων συστημάτων, ταλέντου, διαδικασιών κ.λπ.) - Υποστήριξη των θυγατρικών στην ανάπτυξη στρατηγικών για τις κατηγορίες προμηθειών σε συμφωνία με τα επιχειρηματικά τους σχέδια - Προσδιορισμός και εκτέλεση Ομολικών πρωτοβουλιών προμηθειών - Παρακολούθηση της εφαρμογής και της εξοικονόμησης δαπάνης σε όλες τις κατηγορίες και τις θυγατρικές	Procurement				Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027
	Α6.2 Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των θυγατρικών του χαρτοφυλακίου	- Εντοπισμός και αξιολόγηση ευκαιριών συνεργειών - Διευκόλυνση των συζητήσεων μεταξύ των θυγατρικών για τη διασφάλιση της εφαρμοσσιμότητας και της συμφωνίας επί των ευκαιριών - Μεσολάβηση για την εφαρμογή των ευκαιριών συνεργασίας	BP/ Strategy				1ο τρίμηνο 2026 - 4ο τρίμηνο 2027

Α. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων - Μετασχηματισμός Θυγατρικών: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (6/6)

✓ Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη ⚙ Εξωτερική υποστήριξη δυνάμικα απαραίτητη ● Προϋπολογισμός Growthfund ● Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Α7. Μεγιστοποίηση της αξίας των ακινήτων	Α7.1 Επίσπευση του έργου ανάπτυξης ακινήτων στη Διώρυγα της Κορίνθου	- Υποστήριξη για την επίλυση των περιορισμών στην αποσαφήνιση των ακινήτων της Διώρυγας, ώστε να καταστεί δυνατή η ανάπτυξη των αδρανών περιοχών - Ολοκλήρωση του της έκθεσης επιχειρηματικής σκοπιμότητας (business case) και του Ειδικού Πολεοδομικού Σχεδίου (ΕΠΣ) για την αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας - Ανάπτυξη ικανοτήτων στη θυγατρική για την από κοινού πρόοδο των σχεδίων - Προετοιμασία και διεξαγωγή διαδικασιών υποβολής προσφορών - Εναρξη ανάπτυξης ακινήτων - Παρακολούθηση της πρόόδου και προσαρμογή του πλάνου ανάλογα με τις ανάγκες - Προσδιορισμός πηγών χρηματοδότησης και διερεύνηση ευκαιριών χρηματοδότησης (π.χ. για τη συντήρηση των πρανών) - Διαχείριση και ευθυγράμμιση των εμπλεκόμενων μερών για να διασφαλιστεί ότι τα υφιστάμενα δίκτυα (π.χ. ύδρευση και αποχέτευση) δεν επιβαρύνουν τα πρανή της διώρυγας - Υποστήριξη της ψηφιοποίησης των κύριων δραστηριοτήτων (συμπ. της εξύπνης διαχείρισης της κυκλοφορίας και της προσέλκυσης νέων πελατών)	Real Estate / PPF / Strategy	✓			Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027+
	Α7.2 Επιτάχυνση του έργου ανάπτυξης της ΔΕΘ	- Προετοιμασία και διενέργεια RFP για το έργο ανάπλασης - Ανάθεση σύμβασης σε επιλεγμένο(-ους) προμηθευτή(ές) - Εναρξη ανάπτυξης (ακολουθώντας σταδιακή προσέγγιση), διασφαλίζοντας την έγκαιρη απελευθέρωση των δημόσιων κονδυλίων (ύψους 120 εκ.) - Παρακολούθηση της πρόόδου υλοποίησης - Επανεκτίμηση της εταιρείας/περιεχομένου ενόψει του έργου ανάπτυξης, και επικοινωνία στην τοπική κοινότητα του νέου ρόλου της ΔΕΘ - Υποστήριξη ψηφιοποίησης (συμπεριλαμβανομένου του εκσυγχρονισμού των εφαρμογών εκθετών και επισκεπτών, εφαρμογή επιχειρηματικής ευφυΐας)	BP / PPF	⚙			Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027+
	Α7.3 Επίσπευση έργων ανάπτυξης ακινήτων της ΓΑΙΑΟΣΕ (π.χ. Γκόνος, Θριάσιο, σιδηροδρομικοί σταθμοί κ.λπ.)	- Αξιοποίηση του PPF για την επιτάχυνση της ωρίμανσης των έργων (π.χ. Γκόνος) - Υποστήριξη της επίσπευσης της ανάπτυξης του κέντρου logistics του Θριάσιου - Υποστήριξη με τη διαχείριση των εμπλεκόμενων μερών για την αύξηση της επιρροής προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοποίηση των ακινήτων - Ανάθεση ομάδας SWAT για την αύξηση της τεχνονομίας (π.χ. διαδικασίες προμηθειών για ακίνητα) - Παρακολούθηση της πρόόδου ανάπτυξης για τα «χρυσά» ακίνητα (εμβληματικοί σιδηροδρομικοί σταθμοί και άλλα σημαντικά ακίνητα), συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης σχεδίων και της ευθυγράμμισης των εμπλεκόμενων μερών - Ολοκλήρωση της μελέτης αξιολόγησης του Τροχαίου Υλικού - Επίβλεψη και υποστήριξη με τη μεταφορά του Τροχαίου Υλικού στο Ελληνικό Δημόσιο - Υποστήριξη ψηφιοποίησης για τη βελτίωση των λειτουργιών και την ενίσχυση της επιχειρηματικής ευφυΐας	BP / Real Estate / Strategy / PPF	⚙			Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027+
	Α7.4 Πρόσδος του έργου αξιολόγησης των ακινήτων της ΕΤΑΔ (36.000 ακίνητα) και σχεδιασμός στρατηγικών ανάπτυξης τους με βάση το αποτέλεσμα της τμηματοποίησης	- Υποστήριξη της ΕΤΑΔ μέσω του PMO και επίβλεψη της συμφωνίας-πλαίσου - Υποστήριξη στην επαλήθευση και αποτίμηση των ακινήτων - Αξιολόγηση και τμηματοποίηση των ακινήτων λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο ωρίμανσής τους - Προτεραιοποίηση ακινήτων και διασφάλιση της αξιοποίησης των άμεσων κερδών - Σχεδιασμός στρατηγικών εμπορευματοποίησης και ανάπτυξης ακινήτων ανά τμήμα και ακίνητο (όπου έχει νόημα) - Δημιουργία αξιόπιστης βάσης δεδομένων ακινήτων	Real Estate / Strategy	✓			Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027
	Α7.5 Εντοπισμός σημαντικών περιουσιακών στοιχείων, διερεύνηση της δυναμικής τους αξίας και σχεδιασμός πλάνων ανάπτυξης τους	- Προσδιορισμός των θυγατρικών με το μεγαλύτερο δυναμικό ακίνητης περιουσίας και ιεράρχησή τους με βάση την ωριμότητα και τη δυναμική τους αξία - Εφαρμογή εργαλείων analytics για τη χαρτογράφηση των ακινήτων των θυγατρικών και δημιουργία μίας κοινής βάσης δεδομένων - Ανάλυση των τάσεων της αγοράς και της ζήτησης για διαφορετικές χρήσεις ακινήτων σε κάθε τοποθεσία, αναπτύσσοντας παράλληλα στρατηγικές εμπορευματοποίησης, συμπεριλαμβανομένης της μίσθωσης, της πώλησης ή της δημιουργίας κοινοπρασιών - Αξιολόγηση του κόστους συντήρησης και λειτουργίας, διερευνώντας πιθανή ενόπιση ή εναλλακτικές χρήσεις και εξέταση των επιλογών χρηματοδότησης - Σχεδιασμός σχεδίων ανάπτυξης που θα βελτιστοποιούν τη χρήση των ακινήτων, λαμβάνοντας υπόψη τη ζήτηση της αγοράς και τους τοπικούς κανονισμούς - Παρακολούθηση και βελτιστοποίηση του χαρτοφυλακίου των ακινήτων σε τακτική βάση	Real Estate	⚙			3ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027

1. Το αναμενόμενο όφελος και κόστος από τα ακίνητα των ΕΛΤΑ έχει ήδη αποτυπωθεί στο μοχλό Α2.3

Α. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων - Επιτάχυνση δημόσιων έργων: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό



Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη



Εξωτερική υποστήριξη δυνάμικα απαραίτητη



Προϋπολογισμός Growthfund



Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
A8. Διευκόλυνση της εκτέλεσης δημόσιων έργων	A8.1 Διερεύνηση επέκτασης του χαρτοφυλακίου έργων του PPF (π.χ. Ανάληψη ρόλου διαμεσολαβητή για μεγάλα δημόσια έργα)	- Ολοκλήρωση της ενοποίησης μεταξύ Growthfund και PPF - Αξιοποίηση των δραστηριοτήτων του PPF για Ομιλικές προμήθειες - Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του PPF για μεγάλα έργα των θυγατρικών - Επέκταση του πεδίου εφαρμογής πέραν του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (RRF)	PPF / Procurement				1ο τρίμηνο 2026 - 4ο τρίμηνο 2027 +
A9. Διαχείριση και παρακολούθηση Συμβάσεων Παραχώρησης	A9.1 Επίσπευση των Συμβάσεων Παραχώρησης	- Δημιουργία νέας μονάδας για τη διενέργεια των παραχωρήσεων, την Αρχής Σχεδιασμού Λιμένων (Ports Planning Authority) και τη Μονάδα Παρακολούθησης Συμβάσεων (CMU) - Ολοκλήρωση της ενοποίησης μεταξύ των παραχωρήσεων Growthfund και αυτών του πρώην ΤΑΙΠΕΔ (συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας μίας ενιαίας λίστας όλων των περιουσιακών στοιχείων) - Ανάπτυξη στρατηγικών για τα περιουσιακά στοιχεία που πρόκειται να επαναπροκηρυχθούν - Συνέχιση της παρακολούθησης των ισχυουσών παραχωρήσεων (CMU) - Εξερεύνηση και αναζήτηση ευκαιριών για τα περιουσιακά στοιχεία - Ανάπτυξη στρατηγικών για την ανάπτυξη των λιμανιών (με διαθεσιμότητα για επανεπένδυση του 50% των εσόδων βάσει του νέου νόμου)	Asset development / Concessions				1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027 +
	A9.2 Ολοκλήρωση των συμβάσεων παραχώρησης για τα 22+1 αεροδρόμια	Για τα 22 περιφερειακά αεροδρόμια - Πλήρης αξιολόγηση των τεχνικών και εμπορικών συνθηκών των αεροδρομίων - Κατάθεση πρότασης για τη βέλτιστη οργάνωση και στρατηγική δημιουργίας εσόδων για κάθε αεροδρόμιο - Έναρξη διαγωνιστικής διαδικασίας για την ανάθεση της λειτουργίας και συντήρησης των αεροδρομίων σε κάποιον έμπειρο παραχωρησιούχο Για το αεροδρόμιο της Καλαμάτας - Ολοκλήρωση της διαγωνιστικής διαδικασίας και επιλογή προτιμώμενου παραχωρησιούχου για τα επόμενα 40 χρόνια	Asset development / Concessions				4ο τρίμηνο 2024 - 4ο τρίμηνο 2027 +
A10. Ανάπτυξη και εξαγωγή σχετικής τεχνογνωσίας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα	A10.1 Ανάληψη ηγετικού ρόλου στο διοχέτευση γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών μέσω White Papers για στοχευμένα θέματα	- Ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών σε συγκεκριμένους τομείς που καλύπτονται από τα Κέντρα Εξειδίκευσης (CoEs) - Διεξαγωγή έρευνας και συνομιλία με εξωτερικούς εμπειρογνώμονες - Σύνταξη «White Papers» με βέλτιστες πρακτικές - Ενημέρωση των βέλτιστων πρακτικών, όπως απαιτείται	Strategy/ COEs				1ο τρίμηνο 2027 - 4ο τρίμηνο 2027 +
	A10.2 Παροχή τεχνογνωσίας για τη διαχείριση μετασχηματισμών σε οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα	- Λειτουργία ως Κέντρο Εξειδίκευσης για θυγατρικές και οργανισμούς πέραν του χαρτοφυλακίου του Growthfund σε θέματα μετασχηματισμών - Διαμοιρασμός τεχνογνωσίας διαχείρισης μετασχηματισμών για θυγατρικές και οργανισμούς πέραν του χαρτοφυλακίου του Growthfund κατά ζήτηση	Strategy/ COEs				1ο τρίμηνο 2027 - 4ο τρίμηνο 2027 +

B. Επενδυτής: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό

 Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη
  Εξωτερική υποστήριξη δυνάμικα απαραίτητη
  Προϋπολογισμός Growthfund
  Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
B1. Παρακολούθηση όλων των επενδυτικών δραστηριοτήτων	B1.1 Δημιουργία μηχανισμού παρακολούθησης όλων των επενδυτικών δραστηριοτήτων	- Σχεδιασμός πλαισίου παρακολούθησης για όλες τις επενδυτικές δραστηριότητες - Ανάπτυξη απαραίτητων εργαλείων παρακολούθησης - Τακτική παρακολούθηση και επανεξέταση της απόδοσης των επενδύσεων - Αναφορά πορισμάτων στους συμμετέχοντες	Investments				1ο τρίμηνο 2025 – 4ο τρίμηνο 2027+
B2. Σύσταση και στήριξη επενδυτικών ταμείων με στρατηγικό ρόλο στην ελληνική οικονομία	B2.1 Ίδρυση του νέου επενδυτικού ταμείου ως άμεση θυγατρική του Growthfund	- Κινητοποίηση πρόσθετων ιδιωτικών επενδύσεων, επικεντρωμένων σε βασικούς τομείς ανάπτυξης και ανάπτυξης υποδομών για τη χώρα - Εφαρμογή πλαισίου διακυβέρνησης για το Νέο Ταμείο (Καταστατικό, Εσωτερικός Κανονισμός κ.λπ.) καθώς και πλαισίου παρακολούθησης από τον μέτοχο	Strategy/ Investments / Legal				Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2025
	B2.2 Υλοποίηση συνεργειών μεταξύ των επενδυτικών δραστηριοτήτων του Growthfund και του Νέου Ταμείου	- Προσδιορισμός πιθανών ευκαιριών συνεργείας (π.χ. εκτέλεση συναλλαγών) - Ανάπτυξη επιχειρηματικών περιπτώσεων για τη διερεύνηση και υλοποίηση συνεργειών - Υλοποίηση και παρακολούθηση συνεργειών	CEO/ Investments/ Strategy				1ο τρίμηνο 2026 – 4ο τρίμηνο 2026
B3. Υποστήριξη και παρακολούθηση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων υπό χαρτοφυλάκιο	B3.1 Συνέχιση της στήριξης και παρακολούθησης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και περιουσιακών στοιχείων του χαρτοφυλακίου	- Συνέχιση της ενεργού παρακολούθησης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (π.χ. Εθνική Τράπεζα, Attica Bank) - Αξιολόγηση των περιουσιακών στοιχείων του χαρτοφυλακίου και διερεύνηση τρόπων αξιοποίησης ακινήτων	Financial institutions unit				1ο τρίμηνο 2025 – 4ο τρίμηνο 2027 +
B4. Προσέλκυση ξένων κεφαλαίων υψηλής ποιότητας	B4.1 Οργάνωση διεθνών roadshows υψηλού προφίλ και forum επενδυτών	- Ανάπτυξη ετήσιου σχεδίου, συμπεριλαμβανομένων roadshows και forum - Συμφωνία του σχεδίου με τους σχετικούς εμπλεκόμενους - Προετοιμασία υλικού παρουσίασης με βασικά μηνύματα - Συγκέντρωση σχολίων επενδυτών	CEO/ Investments/ Strategy / Communications				3ο τρίμηνο 2025 – 4ο τρίμηνο 2027
B5. Επέκταση και διαφοροποίηση του επενδυτικού χαρτοφυλακίου	B5.1 Αξιοποίηση και αξιολόγηση επενδυτικών ευκαιριών	- Εντοπισμός επενδυτικών ευκαιριών με βάση την επενδυτική στρατηγική του Growthfund - Αξιολόγηση των ευκαιριών που εντοπίστηκαν λαμβάνοντας υπόψη: - Δημόσιο συμφέρον - Δυνατότητες ανάπτυξης και προοπτικές περιουσιακών στοιχείων - Οικονομικές συνθήκες και στρατηγικούς/αναπτυξιακούς στόχους της χώρας - Παρακολούθηση της πρόόδου των επενδύσεων και αξιολόγηση του αντικτύπου τους	Investments				1ο τρίμηνο 2025 – 4ο τρίμηνο 2027+

Γ. Οργάνωση & Διακυβέρνηση: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (1/2)

 Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη
  Εξωτερική υποστήριξη δυνητικά απαραίτητη
  Προϋπολογισμός Growthfund
  Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Γ1. Ενίσχυση των Group Functions	Γ1.1 Ενίσχυση του Group Function People Transformation – Τμήμα Μετασχηματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	- Δημιουργία ενός πλήρη καταλόγου πρωτοβουλιών σε επίπεδο Ομίλου με βάση τα εντοπισμένα κενά και τις στοχευμένες παρεμβάσεις σε κάθε θυγατρική - Πρόσληψη επαγγελματιών ή / και εξέλιξη/ μετεκπαίδευση των σημερινών υπαλλήλων των θυγατρικών - Αναθεώρηση πολιτικών και διαδικασιών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό σε ολόκληρο τον Όμιλο - Προσδιορισμός βασικών ευκαιριών βελτίωσης - Παρακολούθηση της απόδοσης των πρωτοβουλιών (κάθε 6 μήνες) - Προσαρμογή σχεδίου δράσης (εφόσον χρειάζεται)	PT ³				2ο τρίμηνο 2025 - 2ο τρίμηνο 2026
	Γ1.2 Ενίσχυση του Group Function Procurement – Τμήμα Προμηθειών	- Ανάπτυξη πλαισίου συνεργασίας μεταξύ των λειτουργιών Group Procurement και Procurement μονάδων των θυγατρικών - Ενίσχυση των κεντρικών δυνατοτήτων (π.χ. ταλέντο, κεντρικά συστήματα) για την βελτιστοποίηση των προμηθειών σε όλες τις θυγατρικές - Προσδιορισμός στόχων εξοικονόμησης κόστους και λειτουργικής αποτελεσματικότητας σε επίπεδο Ομίλου - Καθιέρωση διαφάνειας των δαπανών προμηθειών σε επίπεδο ομάδας - Δημιουργία πλήρους καταλόγου πρωτοβουλιών Προμηθειών Ομίλου και σχετικού σχεδίου δράσης - Παρακολούθηση της ολοκλήρωσης των πρωτοβουλιών και προσαρμογή του σχεδίου δράσης ανάλογα με τις ανάγκες	Group procurement/ and category-relevant Businesses/ Functions (e.g., D&I)				2ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2025
	Γ1.3 Ενίσχυση του Group Function Communications – Τμήμα Επικοινωνίας	- Δημιουργία και διάδοση των εταιρικών αφηγηματικών πλαισίων τόσο για τις θυγατρικές όσο και για το εξωτερικό κοινό - Παροχή βέλτιστων πρακτικών σχετικά με την επικοινωνία - Διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις θυγατρικές σχετικά με την επικοινωνία - Παροχή ομάδας εργασίας εξειδικευμένη στην επικοινωνιακή κρίση	Communications				2ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2025
	Γ1.4 Ενίσχυση των θυγατρικών σε νομικά ζητήματα	- Υποστήριξη των θυγατρικών σε νομικά θέματα που αφορούν την εφαρμογή του νέου πλαισίου λειτουργίας βάσει του νόμου 5132/2024 - Σύσταση Επιτροπών Προσλήψεων και Αμοιβών και εισαγωγή ορθών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης - Υποστήριξη των θυγατρικών σε σχέση με τις νέες πολιτικές προσλήψεων για τη διασφάλιση της εταιρικής διακυβέρνησης - Οριστικοποίηση και εφαρμογή του Νέου Γενικού Πλαισίου Προμηθειών για τις θυγατρικές	Legal				4ο τρίμηνο 2024 - 4ο τρίμηνο 2027
Γ2. Δημιουργία Κέντρων Εξειδίκευσης (CoE)	Γ2.1 Αναβάθμιση των τμημάτων ESG και Digital & Innovation ως CoEs και εισαγωγή νέου CoE Commercial	- Αναθεώρηση των τρεχόντων ρόλων του τμήματος - Επαναπροσδιορισμός ρόλων - Ανάπτυξη πλαισίων κέντρων εξειδίκευσης με σαφείς ρόλους, αρμοδιότητες και στόχους - Εντοπισμός ευκαιριών συγκέντρωσης και ενοποίησης των προδιαγραφών για προμήθειες - Επανεξέταση και παροχή υποστήριξης σχετικά με τα σχέδια επιχειρηματικού μετασχηματισμού των θυγατρικών και παροχή βέλτιστων πρακτικών σε αυτά - Παρακολούθηση της απόδοσης των κέντρων εξειδίκευσης και προσαρμογή της οργανωτικής δομής	PT ³ / Comms & ESG/ Digital & Innovation/ BPs				2ο τρίμηνο 2025 - 1ο τρίμηνο 2026
	Γ2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate	- Επανεξέταση και επαναδιορισμός των τρεχόντων ρόλων του τμήματος - Ανάπτυξη πλαισίων κέντρων εξειδίκευσης με σαφείς ρόλους, αρμοδιότητες και στόχους - Παρακολούθηση της επίδοσης του τμήματος - Προσαρμογή της οργανωτικής δομής, όπως απαιτείται	PT ³ Real Estate				2ο τρίμηνο 2025 - 1ο τρίμηνο 2026

Γ. Οργάνωση & Διακυβέρνηση: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (2/2)

 Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη
  Εξωτερική υποστήριξη δυναμικά απαραίτητη
  Προϋπολογισμός Growthfund
  Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Γ3. Δημιουργία ομάδων SWAT	Γ3.1 Σύσταση ομάδων SWAT για ad-hoc υποστήριξη των θυγατρικών	- Προσδιορισμός των πεδίων βελτίωσης των θυγατρικών που απαιτούν υποστήριξη SWAT - Διαμόρφωση ομάδων SWAT σύμφωνα με τις ανάγκες των θυγατρικών (συμπεριλαμβανομένης της εξωτερικής υποστήριξης) - Ορισμός πρωτοκόλλων υποστήριξης - Δημιουργία ομάδων για ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, ανάλογα με τις ανάγκες των θυγατρικών - Παρακολούθηση της απόδοσης των θυγατρικών μετά από παρέμβαση της ομάδας SWAT	PT ¹ / BP				3ο τρίμηνο 2025 - 1ο τρίμηνο 2026
Γ4. Σχεδιασμός και υλοποίηση του πλάνου απορρόφησης	Γ4.1 Εφαρμογή νέου οργανογράμματος	- Ανάπτυξη λεπτομερούς σχεδίου μετάβασης με χρονοδιαγράμματα και ορόσημα για την εφαρμογή του νέου οργανογράμματος - Κοινοποίηση αλλαγών σε όλους τους υπαλλήλους του Growthfund - Υλοποίηση σχεδίου μετάβασης	PT ¹				1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2025
	Γ4.2 Υλοποίηση της συγχώνευσης, επίτευξη συνεργιών και βέλτιστου λειτουργικού μοντέλου με στόχο το «One Growthfund»	- Finance: - Χαρτογράφηση και αξιολόγηση περιουσιακών στοιχείων - Ενοποίηση οικονομικών στοιχείων - Καθιέρωση λογιστικού πλαισίου - Προετοιμασία οικονομικών εκθέσεων - PT: - Αξιολόγηση των τρεχουσών πολιτικών, συμβάσεων και πλεονεκτημάτων ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ συγχωνευόμενων οντοτήτων - Εντοπισμός αποκλίσεων στη μισθοδοσία και τις παροχές - Αξιολόγηση του εισερχόμενου ταλέντου από τις συγχωνευμένες οντότητες - Ενσωμάτωση εισερχόμενου ταλέντου (συμπεριλαμβανομένου και στο επίπεδο των θυγατρικών) - Ευθυγράμμιση και ενοποίηση μισθοδοσίας, παροχών και διαχείρισης απόδοσης - Υλοποίηση διαπολιτισμικών προγραμμάτων κατάρτισης - IT & Ops: - Αξιολόγηση των τρεχόντων συστημάτων πληροφορικής και την υποδομή σε όλους τους οργανισμούς - Χαρτογράφηση λεπτομερών επιχειρησιακών διαδικασιών μεταξύ συγχωνευόμενων οντοτήτων - Ενοποίηση βασικών διαδικασιών - Εκκίνηση σχεδίου ενοποίησης IT, συμπεριλαμβανομένης της ενοποίησης συστήματος και της μετεγκατάστασης δεδομένων - Επικοινωνία με εσωτερικούς και εξωτερικούς εμπλεκόμενους (συμπερ. Εσωτερικές συναντήσεις Ομίλου) - Οριστικοποίηση νομικής συγχώνευσης μεταξύ οντοτήτων	Finance/ reporting	 Συντονισμός: SIO (Strategy) 			1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2026
			PT ¹ / Legal				
			IT				
	PT ¹ /Commu- nication Legal						
Γ5. Αναβάθμιση της διακυβέρνησης ώστε να αντικατοπτρίζει την ενοποιημένη οντότητα	Γ5.1 Ενσωμάτωση αρμοδιοτήτων εκτελεστικών επιτροπών ΤΑΙΠΕΔ, ΡΡΦ και ΤΧΣ	- Χαρτογράφηση των τρεχουσών αρμοδιοτήτων των απορροφημένων οντοτήτων - Ενσωμάτωση μη αλληλεπικλυπόμενων αρμοδιοτήτων στις σχετικές επιτροπές - Ενσωμάτωση νέας μη εκτελεστικής επιτροπής Council of Experts	Legal		1ο τρίμηνο 2025 - 2ο τρίμηνο 2025		
	Γ5.2 Αναθεώρηση αρμοδιοτήτων και διαδικασίας λήψης αποφάσεων του Δ.Σ. και επανεξέταση εξουσιοδοτήσεων και αρμοδιοτήτων DoA (π.χ. Mamt. committee)	- Αναθεώρηση των σχετικών αρμοδιοτήτων κάθε επιτροπής του Growthfund - Εισαγωγή νέας διαχειριστικής επιτροπής για την ανάθεση ενός υποσυνόλου αποφάσεων - Επικοινωνία και υποστήριξη των μελών της επιτροπής σχετικά με τις νέες αρμοδιότητες	Legal		2ο τρίμηνο 2025 – 3ο τρίμηνο 2025		

Δ. Μοντέλο λειτουργίας: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (1/5)



Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη



Εξωτερική υποστήριξη δυνάμικα απαραίτητη



Προϋπολογισμός Growthfund



Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Δ1. Βελτίωση του πλαισίου διαχείρισης απόδοσης	Δ1.1 Εισαγωγή πολιτικής αξιολόγησης απόδοσης των θυγατρικών	- Υποστήριξη του Διευθύνοντος Συμβούλου του Growthfund στην αξιολόγηση της τρέχουσας πολιτικής αξιολόγησης απόδοσης των Διευθύνων Συμβούλων των θυγατρικών καθώς και των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου τους, προτείνοντας προσαρμογές (ανάλογα με τις ανάγκες) - Σχεδιασμός και υλοποίηση διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης των λοιπών υπαλλήλων των θυγατρικών - Υιοθέτηση μιας κοινής πολιτικής αξιολόγησης απόδοσης και ενοποιημένες αρχές σε όλες τις θυγατρικές, λαμβάνοντας υπόψη τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε θυγατρικής - Υποστήριξη των θυγατρικών στον ορισμό βασικών δεικτών επιδόσεων/ KPIs (όσον αφορά τον αντίκτυπο, τις ικανότητες, το χαρτοφυλάκιο έργων κ.λπ.), σε συμφωνία με τους στρατηγικούς στόχους του Growthfund και των θυγατρικών - Παρακολούθηση της αξιολόγησης απόδοσης και πρόταση περαιτέρω βελτιώσεων	Executive sourcing	✓			1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2025 1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2025 (προετοιμασία) 1ο τρίμηνο 2026 - 4ο τρίμηνο 2027+ (εφαρμογή)
	Δ1.2 Εναρμόνιση της εργασιακής πολιτικής για τη συγχωνευμένη οντότητα	- Χαρτογράφηση των όρων συμβάσεων εργασίας στις 3 νέες εταιρείες του Ομίλου - Καθορισμός αναγκαίων τροποποιήσεων ώστε να επιτευχθεί «One Growthfund» - Σχεδιασμός τροποποιήσεων για όσους υπαλλήλους επηρεάζονται - Υλοποίηση των τροποποιήσεων	Legal/ PT1/ Finance	⊗			1ο τρίμηνο 2025 - 3ο τρίμηνο 2025
	Δ1.3 Καθιέρωση διαλόγου για την αξιολόγηση της απόδοσης μεταξύ των θυγατρικών και του GF	Καθιέρωση τακτικών διαλόγων αξιολόγησης απόδοσης μεταξύ του Growthfund και των θυγατρικών	PT1 / BP				1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027+
	Δ1.4 Σχεδιασμός συστημάτων ανάπτυξης και ανταμοιβής για το ανθρώπινο δυναμικό	- Διασφάλιση ότι η πολιτική αξιολόγησης απόδοσης υποστηρίζει και ενισχύει την κουλτούρα του Ομίλου - Σύνδεση της πολιτικής αξιολόγησης απόδοσης τόσο με τα συστήματα ανάπτυξης όσο και με τα συστήματα ανταμοιβής - Καθορισμός των τύπων ανταμοιβής ανά ρόλο (π.χ. οικονομική, επαγγελματική ανάπτυξη), ανάλογα με τους βασικούς δείκτες επιδόσεων/ KPIs που έχουν επιτευχθεί - Καθορισμός των ευκαιριών ανάπτυξης ανά ρόλο, ανάλογα με τους βασικούς δείκτες επιδόσεων και τις ικανότητες κάθε υπαλλήλου - Διασφάλιση ότι όλοι οι μηχανισμοί συμφωνούν με τις αξίες και την κουλτούρα του Ομίλου - Παρακολούθηση της αξιολόγησης απόδοσης και πρόταση περαιτέρω βελτιώσεων	PT1	⊗			4ο τρίμηνο 2025 - 2ο τρίμηνο 2026
Δ2. Επιτάχυνση της εφαρμογής των μέτρων διαχείρισης κινδύνου, συμμόρφωσης και ελέγχου	Δ2.1 Προώθηση βασικών αρχών για την διαχείριση κινδύνου σε όλες τις θυγατρικές	- Δημιουργία και στελέχωση διακριτών μονάδων κινδύνου εντός των θυγατρικών, οι οποίες θα λειτουργούν σε στενή συνεργασία με τα Group Functions - Διασφάλιση ότι οι διαδικασίες διακυβέρνησης του Διοικητικού Συμβουλίου και της Εκτελεστικής Διοίκησης, καθώς και της διαχείρισης προσωπικού, είναι σύμφωνες με την πολιτική διαχείρισης κινδύνων - Διαμόρφωση και υιοθέτηση πολιτικής risk appetite με τον καθορισμό αποδεκτών επιπέδων κινδύνου - Μεταβίβαση της πολιτικής αυτής στις θυγατρικές, σε συμφωνία με τους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου - Εφαρμογή μέτρων ελέγχου και στενή παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων αποφυγής/ αντιμετώπισης κινδύνου	Risk	✓			1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2025

Δ. Μοντέλο λειτουργίας: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (2/5)



Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη



Εξωτερική υποστήριξη δυνητικά απαραίτητη



Προϋπολογισμός Growthfund



Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Δ2. Επιτάχυνση της εφαρμογής των μέτρων διαχείρισης κινδύνου, συμμόρφωσης και ελέγχου	Δ2.2 Ενίσχυση της κουλτούρας διαχείρισης κινδύνου στις θυγατρικές (π.χ., εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων)	- Υιοθέτηση κουλτούρας κινδύνου στις θυγατρικές μέσω ενημερωμένων Αξιολογήσεων Κινδύνου - Διεξαγωγή εκπαιδύσεων διαχείρισης κινδύνου στις θυγατρικές βάσει των ευρημάτων Αξιολόγησης Κινδύνου - Εισαγωγή KPIs κινδύνου στους εκτελεστικούς ρόλους των θυγατρικών και ενίσχυση των σκοροκαρτών των Υπευθύνων Κινδύνου/ Risk officers - Συμπερίληψη στοιχείων διαχείρισης κινδύνου στις αξιολογήσεις απόδοσης και επιβράβευση επιτυχηθέντων στόχων μετριασμού κινδύνου - Παρακολούθηση των ανωτέρω πρωτοβουλιών και πρόταση περαιτέρω βελτιώσεων	Risk				3ο τρίμηνο 2025 - 2ο τρίμηνο 2026
	Δ2.3 Παρακολούθηση και επιτάχυνση της εφαρμογής διαδικασιών συμμόρφωσης (επιχειρηματική ηθική) σε όλο τον Όμιλο και ενίσχυση τάλεντου στα θέματα συμμόρφωσης	- Ενίσχυση της κουλτούρας Επιχειρηματικής Ηθικής σε όλο τον Όμιλο (π.χ. μέσω εκπαιδύσεων θυγατρικών) - Συνέχιση της διεξαγωγής ερευνών αξιολόγησης (π.χ. αυτοαξιολόγηση και έρευνα εργαζομένων) για την υιοθέτηση διαδικασιών επιχειρηματικής ηθικής του Ομίλου - Εντοπισμός ευκαιριών βελτίωσης σε τομείς όπου οι διαδικασίες συμμόρφωσης / επιχειρηματικής ηθικής δεν εφαρμόζονται ευρέως ή σωστά - Ενίσχυση των KPI επιχειρηματικής ηθικής σε όλες τις θυγατρικές, παρακολούθηση και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών, ανάλογα με τις ανάγκες - Ενίσχυση ανθρώπινου δυναμικού με εμπειρία στην Επιχειρηματική Ηθική και δημιουργία ξεχωριστών μονάδων Συμμόρφωσης σε όλες τις θυγατρικές - Διασφάλιση τήρησης των ηθικών προτύπων στη διαδικασία αξιολόγησης τρίτων/προμηθευτών του Ομίλου και των θυγατρικών, με υψηλό βαθμό διαφάνειας	Compliance				1ο τρίμηνο 2025 - 2ο τρίμηνο 2027
	Δ2.4 Αναβάθμιση της ομίλικής λειτουργίας του Ελέγχου (Audit) και ενίσχυση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των θυγατρικών	- Υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών/τεχνολογιών για τον έλεγχο του Ομίλου και των θυγατρικών - Υποστήριξη στην εύρεση έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού για τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου των θυγατρικών με ανάγκη - Καθοδήγηση για την βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των μονάδων εσωτερικού ελέγχου των θυγατρικών - Ενίσχυση των μηχανισμών παρακολούθησης/εποπτείας των μονάδων εσωτερικού ελέγχου των θυγατρικών και βελτίωση των υπάρχοντων KPIs που σχετίζονται με τον έλεγχο στις θυγατρικές - Υποστήριξη του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των θυγατρικών μέσω της παρακολούθησης των KPIs που συμφωνήθηκαν με τον Όμιλο (π.χ. παρακολούθηση του ποσοστού υλοποιημένων διορθωτικών ενεργειών που σχετίζονται με κρίσιμα ή υψηλού κινδύνου ευρήματα στις θυγατρικές)	↑ Audit ↓ Audit, Risk, Compliance				Σε εξέλιξη – 4ο τρίμηνο 2027

Δ. Μοντέλο λειτουργίας: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (3/5)

✓ Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη ⚙ Εξωτερική υποστήριξη δυναμικά απαραίτητη ● Προϋπολογισμός Growthfund ● Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Δ3. Περαιτέρω ενίσχυση των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού	Δ3.1 Εισαγωγή Γραφείου Υλοποίησης Στρατηγικής (Strategy Implementation Office -SIO) για το συντονισμό της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου και την παρακολούθηση της απόδοσης	- Ανεξάρτητη παροχή πληροφόρησης στον Όμιλο και το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την πρόοδο του Στρατηγικού Σχεδίου - Εποπτεία των πόρων και χρονοδιαγραμμάτων για τις κύριες στρατηγικές πρωτοβουλίες - Ευθυγράμμιση και συντονισμός επιχειρηματικών μονάδων για την επίτευξη στρατηγικών στόχων - Διασφαλίζει τη λογοδοσία των υπευθύνων υλοποίησης των προγραμμάτων για τα τμήματα που τους αφορούν στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης - Διατήρηση σαφών γραμμών λογοδοσίας μεταξύ του SIO, της διοίκησης και των Επιχειρησιακών Μονάδων - Οδηγεί τη μεγιστοποίηση της αξίας στην υλοποίηση κάθε στρατηγικής πρωτοβουλίας	Strategy (SIO)	✓			1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027
	Δ3.2 Ανάπτυξη ικανοτήτων foresight με στόχο την ανάπτυξης της ανθεκτικότητας στο GF	- Εδραίωση ικανοτήτων foresight, ενισχύοντας τις τρέχουσες πρωτοβουλίες - Διασφάλιση πρόσβασης σε προηγμένα εργαλεία ανάλυσης και AI για την ενίσχυση των δυνατοτήτων foresight - Ενσωμάτωση του foresight στις διαδικασίες στρατηγικού και επιχειρηματικού σχεδιασμού - Ανασκόπηση των αποτελεσμάτων του foresight και προσαρμογή στρατηγικής, όπου απαιτείται	Strategy	✓			Σε εξέλιξη - 4ο τρίμηνο 2027
	Δ3.3 Καθιέρωση ετήσιου διαλόγου επιχειρηματικού σχεδιασμού με τις θυγατρικές για τον καθορισμό στόχων σε επίπεδο Ομίλου	- Καθιέρωση τακτικών διαλόγων με τους ομόλογους των θυγατρικών για συμφωνία στους επιχειρησιακούς στόχους (business plan) σε επίπεδο Ομίλου - Παρακολούθηση της απόδοσης και προσαρμογή των επιχειρησιακών στόχων, όπου απαιτείται	Strategy / BP / Finance				1ο τρίμηνο 2025 - 2ο τρίμηνο 2025
	Δ3.4 Παρακολούθηση της απόδοσης, των KPIs και της υλοποίησης των στρατηγικών πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων	- Ανάπτυξη dashboards για την παρακολούθηση της προόδου κάθε στρατηγικής πρωτοβουλίας σε σχέση με τα KPIs και τα χρονοδιαγράμματα (σε συνεννόηση με τους assigned owners) - Ευθυγράμμιση της πορείας κάθε στρατηγικής πρωτοβουλίας με τον χάρτη υλοποίησης και εντοπισμός τυχόν εμποδίων - Ανασκόπηση της συνολικής προόδου κάθε στρατηγικής πρωτοβουλίας, κοινοποίηση της προόδου στους βασικούς εμπλεκόμενους και προσαρμογή του χάρτη υλοποίησης / σχεδιασμού πρωτοβουλιών ανάλογα	SIO (Strategy) / Owners of key projects / BP / Reporting / Finance				1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027
	Δ3.5 Ενίσχυση της συμμετοχής και της διαχείρισης των εμπλεκόμενων μερών (stakeholder management)	- Χαρτογράφηση των εμπλεκόμενων μερών για την υλοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών - Διεξαγωγή ενεργειών για την ενίσχυση του επιπέδου συμμετοχής στην υλοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών - Παρακολούθηση του επιπέδου συμμετοχής και εφαρμογή ανάλογων δράσεων	CEO / Strategy	⚙			1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027

Δ. Μοντέλο λειτουργίας: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (4/5)



Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη



Εξωτερική υποστήριξη δυνάμει απαραίτητη



Προϋπολογισμός Growthfund



Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Δ4. Διαμόρφωση ενός προτύπου ESG	Δ4.1 Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου	- Υποστήριξη της ενσωμάτωσης κριτηρίων ESG σε όλες τις θυγατρικές (π.χ. σε μισθώσεις ακινήτων, λιμάνια) - Ενίσχυση των προσπάθειών μείωσης των εκπομπών CO2 σε όλες τις θυγατρικές (δηλ. διεξαγωγή μετρήσεων CO2 και προετοιμασία energy transition roadmap για τις τρεις θυγατρικές με τις μεγαλύτερες εκπομπές CO2) - Διεξαγωγή ασκήσεων ετοιμότητας CSRD1 σε Growthfund και θυγατρικές, σε συμφωνία με τις οδηγίες της ΕΕ - Δημιουργία ομάδων SWAT για την υλοποίηση ESG πρωτοβουλιών καθώς και οργάνωση εκπαιδευτικών συνεδριάσεων σε θέματα ESG για όλους τους υπαλλήλους των θυγατρικών και του Growthfund - Δημιουργία ESG Evolution Matrix σύμφωνα με το μοντέλο TEMASEK για τις θυγατρικές - Συνέχιση της προσπάθειας καθιέρωσης βασικών δεικτών επιδόσεων ESG σε όλες τις θυγατρικές και τα εθνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, παρακολούθηση και υποβολή εκθέσεων προόδου - Διεξαγωγή και δημοσίευση εκθέσεων κοινωνικοοικονομικών επιπτώσεων για την πρόοδο των επιχειρήσεων - Ολοκλήρωση του ISS ESG Fund rating για το Growthfund καθώς και του GSR Scorecard SWF Rating - Εξέλιξη των πρωτοβουλιών δικτύωσης και ανταλλαγής γνώσης με άλλα Δημόσια Επενδυτικά Ταμεία	ESG				Σε εξέλιξη – 4ο τρίμηνο 2027
	Δ4.2 Αξιολόγηση της κοινωνικής αξίας του Growthfund	- Σχεδιασμός Δείκτη Κοινωνικής Αξίας σε συνεργασία με το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών - Δρομολόγηση κοινωνικών πρωτοβουλιών του Growthfund στις θυγατρικές, συμπεριλαμβανομένων: - Πιλοτικά έργα ESG στο Real Estate - Πρωτοβουλίες Social Plate - Πρωτοβουλίες προσαρμοστικότητας στις στάσεις των Συγκοινωνιών Αθηνών και σε άλλες υποδομές (π.χ. ΕΤΑΔ) - Πρωτοβουλίες που αφορούν τον άνθρωπο (π.χ. δίκτυο γυναικών, υγεία και ασφάλεια, ανάπτυξη ικανοτήτων)	ESG				1ο τρίμηνο 2025 - 3ο τρίμηνο 2025
Δ5. Ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων και των δυνατοτήτων καινοτομίας	Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές	- Διεξαγωγή τεχνολογικών εκπαιδεύσεων στις θυγατρικές και το Growthfund - Αξιολόγηση των τρεχόντων κάθετων προτύπων πληροφορικής και ψηφιοποίησης που χρησιμοποιούνται από τις θυγατρικές - Συνέχιση της προσπάθειας ανάπτυξης κάθετων προτύπων πληροφορικής για κάθε θυγατρική και διασφάλιση ότι αυτά τα πρότυπα ανταποκρίνονται στις λειτουργικές ανάγκες των επιχειρήσεων - Ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας και της διαχείρισης ψηφιακών κινδύνων - Αξιοποίηση της καινοτομίας για επιχειρηματική αξία και μετασχηματισμό - Υλοποίηση της τεχνολογικής υποδομής αναφοράς δεδομένων	Digital & Innovation				1ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2026

Δ. Μοντέλο λειτουργίας: Λεπτομερείς πληροφορίες ανά μοχλό (5/5)

✓ Απαιτείται εξωτερική υποστήριξη ⚙ Εξωτερική υποστήριξη δυνάμικα απαραίτητη ● Προϋπολογισμός Growthfund ● Προϋπολογισμός θυγατρικών

Πρωτοβουλίες	Μοχλοί	Βασικές δραστηριότητες	Υπεύθυνος	Εξωτερική υποστήριξη	Αναμενόμενο όφελος 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Προϋπολογισμός 2025-27, σωρευτικά εκατ. ευρώ	Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
Δ6. Αναβάθμιση των μηχανισμών χρηματοοικονομικών και αναφορών	Δ6.1 Συντόμηση του κύκλου κλεισίματος των οικονομικών καταστάσεων και βελτίωση των προβλέψεων	- Χαρτογράφηση του τρέχοντος προϋπολογισμού και των διαδικασιών πρόβλεψης, καθώς και των απαιτήσεων και προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών - Επανασχεδιασμός και ευθυγράμμιση των διαδικασιών με την εταιρική στρατηγική, όπου χρειάζεται - Δημιουργία βέλτιστων ροών εργασίας για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας πρόβλεψης - Συλλογή και ενοποίηση πραγματικών και δημοσιονομικών οικονομικών δεδομένων σε μία ενιαία πηγή - Δημιουργία και διάδοση αναφορών πρόβλεψης και απόκλισης - Παροχή στήριξης στις θυγατρικές για εφαρμογή των παραπάνω	Reporting & Finance, BP	✓			1ο τρίμηνο 2025 - 2ο τρίμηνο 2025
	Δ6.2 Τυποποίηση και ψηφιοποίηση της διαδικασίας ανταλλαγής δεδομένων με θυγατρικές	- Δημιουργία ενιαίων διαδικασιών για τη συλλογή και την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των θυγατρικών - Σχεδιασμός και υλοποίηση πρωτοβουλιών Master Data Management για την τυποποίηση βασικών στοιχείων αναφοράς (οικονομικών και μη) - Ανάπτυξη συστημάτων και τεχνολογίας για τη συλλογή δεδομένων, σε συμβατότητα με την τρέχουσα υποδομή πληροφορικής - Διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων σχετικά με τυποποιημένες διαδικασίες επεξεργασίας δεδομένων - Τακτική επανεξέταση της τήρησης των προτύπων ανταλλαγής δεδομένων - Συλλογή σχολίων χρηστών και συνεχής βελτίωση της ανταλλαγής δεδομένων - Παροχή τακτικών ενημερώσεων σχετικά με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της ανταλλαγής δεδομένων	Reporting & Finance, BP	✓			2ο τρίμηνο 2025 - 4ο τρίμηνο 2027
	Δ6.3 Ενίσχυση των ικανοτήτων Reporting & Finance των θυγατρικών	- Συλλογή και ενοποίηση απαιτήσεων αναφορών διοίκησης και νομικών υποχρεώσεων (σε όλες τις θυγατρικές) - Χαρτογράφηση τρεχουσών διαδικασιών αναφοράς - Αξιολόγηση των τρεχόντων χρηματοοικονομικών και αναφορικών συστημάτων, εντοπισμός ευκαιριών βελτίωσης και ενιαία μετάβαση των δυνατοτήτων σε όλες τις θυγατρικές - Ανάπτυξη συστημάτων και τεχνολογίας για ενοποιημένες αναφορές με σκοπό την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων - Διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενίσχυση των δυνατοτήτων αναφοράς εντός των θυγατρικών - Εισαγωγή ενοποιημένων αναφορών (συμπεριλαμβανομένων τόσο οικονομικών όσο και μη οικονομικών στόχων) για την αξιολόγηση της αξίας των θυγατρικών και του Growthfund - Ενίσχυση των scorecards των υπαλλήλων του Reporting & Finance των θυγατρικών και καθιέρωση τακτικών μηχανισμών παρακολούθησης και αναφοράς	Reporting & Finance, BP	✓			3ο τρίμηνο 2025 – 4ο τρίμηνο 2026
Δ7. Ενίσχυση της επικοινωνιακής στρατηγικής σε επίπεδο ομίλου	Δ7.1 Σχεδιασμός στρατηγικής επικοινωνίας σε επίπεδο Ομίλου	- Σχεδιασμός νέου positioning & narrative του Ομίλου μετά την εφαρμογή του νέου νόμου καθώς και επικαιροποίηση ευρημάτων peer analysis - Χρήση στρατηγικής "Journalism & Storytelling" για την ευαισθητοποίηση σχετικά με την εξέλιξη των Επενδύσεων και των θυγατρικών - Εφαρμογή προσέγγισης "Own the conversation" μέσω MME και ιδιωτικών καναλιών με σκοπό τη σύσταση της ατζέντας του Ομίλου - Εφαρμογή προσέγγισης "Join the conversation" σε συνέδρια και εκδηλώσεις για international εθνικά επενδυτικά ταμεία - Σχεδιασμός στρατηγικής επικοινωνίας κρίσεων και διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων για τον Όμιλο και τη διοίκηση των θυγατρικών	Communication	✓			4ο τρίμηνο 2025 - 1ο τρίμηνο 2026
	Δ7.2 Επικέντρωση στην ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας στις θυγατρικές	- Δημιουργία Trustful Reformer Profile προφίλ - Συνέχιση διεξαγωγής ενημερώσεων ανά τομέα σε συνεργασία με τους CEOs των θυγατρικών, συμπεριλαμβανομένων επισκέψεων στα MME - Συνέχιση του Growthfund Summit καθώς και της εκδήλωσης TIF και εκκίνηση εκδήλωσης βιωσιμότητας - Ενίσχυση της ευαισθητοποίησης για πρωτοβουλίες που χρειάζονται τη συμμετοχή πολιτών (π.χ. καμπάνια για μείωση CO2 εκπομπών στις Συγκοινωνίες Αθηνών) - Ενίσχυση της επικοινωνιακής στρατηγικής που αφορά την υπευθυνότητα ESG του Growthfund - Μέτρηση αποτελεσμάτων Trust Index, επέκταση δεδομένων έρευνας στις θυγατρικές και κατανόηση συσχέτισης αποτελεσμάτων με το Growthfund - Αύξηση συμμετοχής πολιτών κατά 10% ετησίως	Communication	⚙			Σε εξέλιξη – 4ο τρίμηνο 2027

1. Τυχόν δαπάνες περιλαμβάνονται ήδη στον παραπάνω μοχλό

Το στρατηγικό σχέδιο θα έχει περίοδο αποπληρωμής 3 ετών,
υπερδιπλασιάζοντας το δυνητικό όφελος έως το 2029

Κόστος στρατηγικού σχεδίου, εκατ. ευρώ

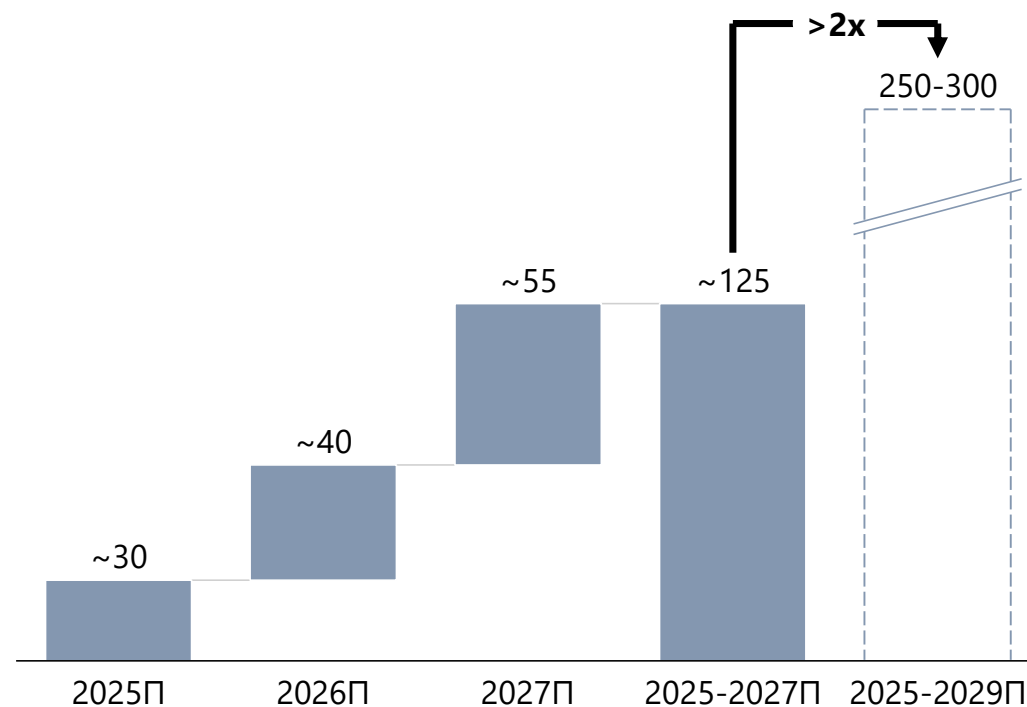
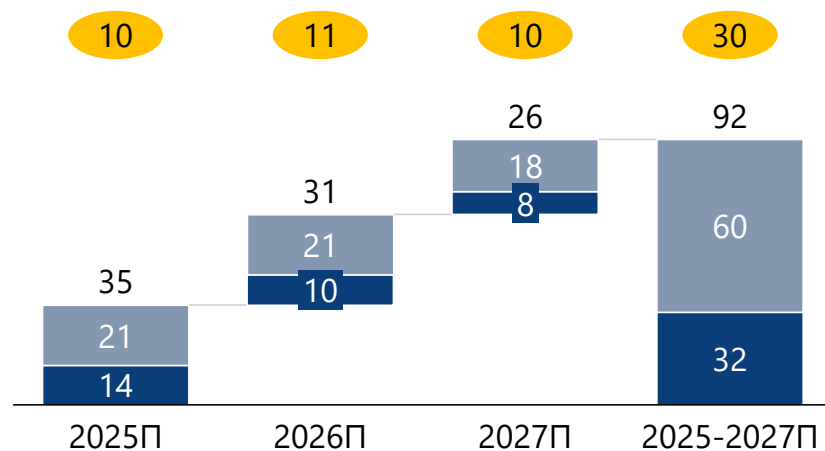


Όφελος στρατηγικού σχεδίου, εκατ. ευρώ

■ Θυγατρικές
■ Growthfund

XX

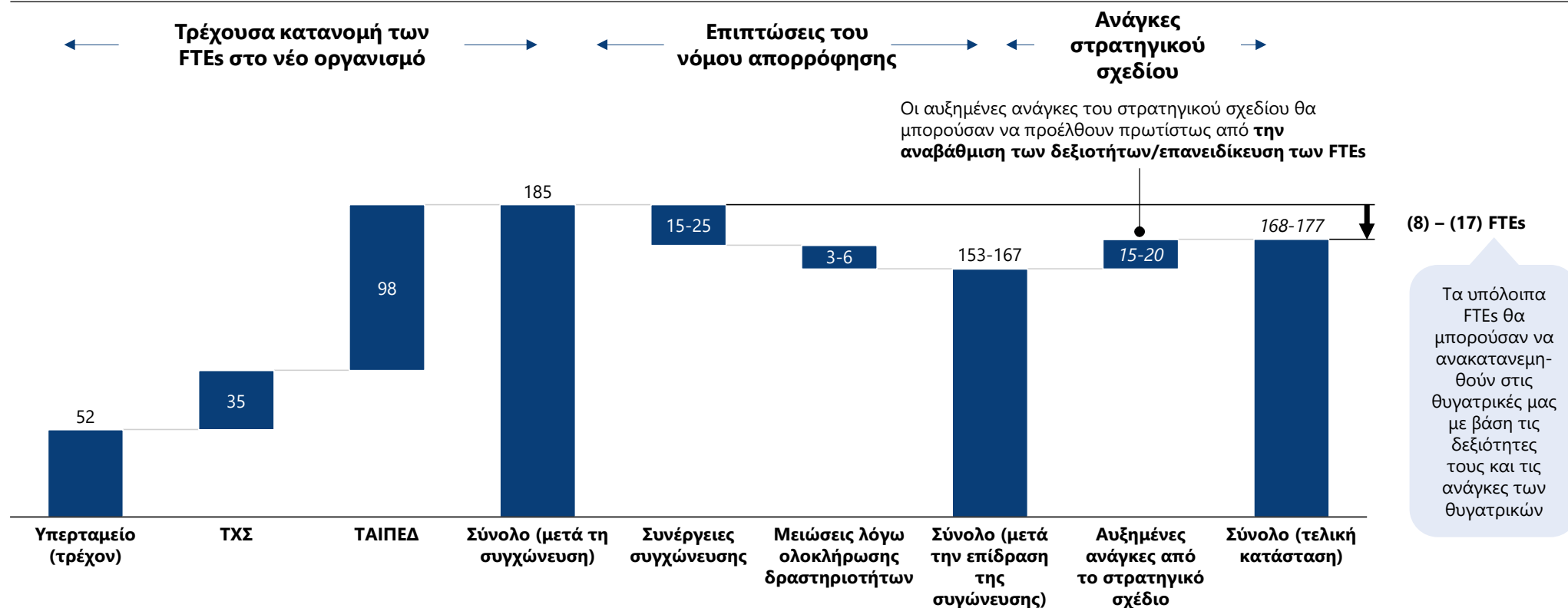
Επενδύσεις CapEx
θυγατρικών, εκατ. ευρώ



Οι ανάγκες ανθρωπίνου δυναμικού για το στρατηγικό σχέδιο θα μπορούσαν να καλυφθούν με την αναβάθμιση δεξιοτήτων/επανεξέταση όσων επηρεάζονται από την απορρόφηση

Ενδεικτικά – Στα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν λαμβάνονται υπόψη οι συνέργειες και οι ανάγκες του στρατηγικού σχεδίου

Εξέλιξη των FTEs του Growthfund με βάση τη συγχώνευση και τις ανάγκες του στρατηγικού σχεδίου



Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

- Λεπτομερείς στρατηγικές πρωτοβουλίες

• **Λεπτομερής στρατηγική των θυγατρικών μας**

- Αναλυτικές οικονομικές προβλέψεις

- Λεπτομερής χάρτης υλοποίησης στρατηγικού

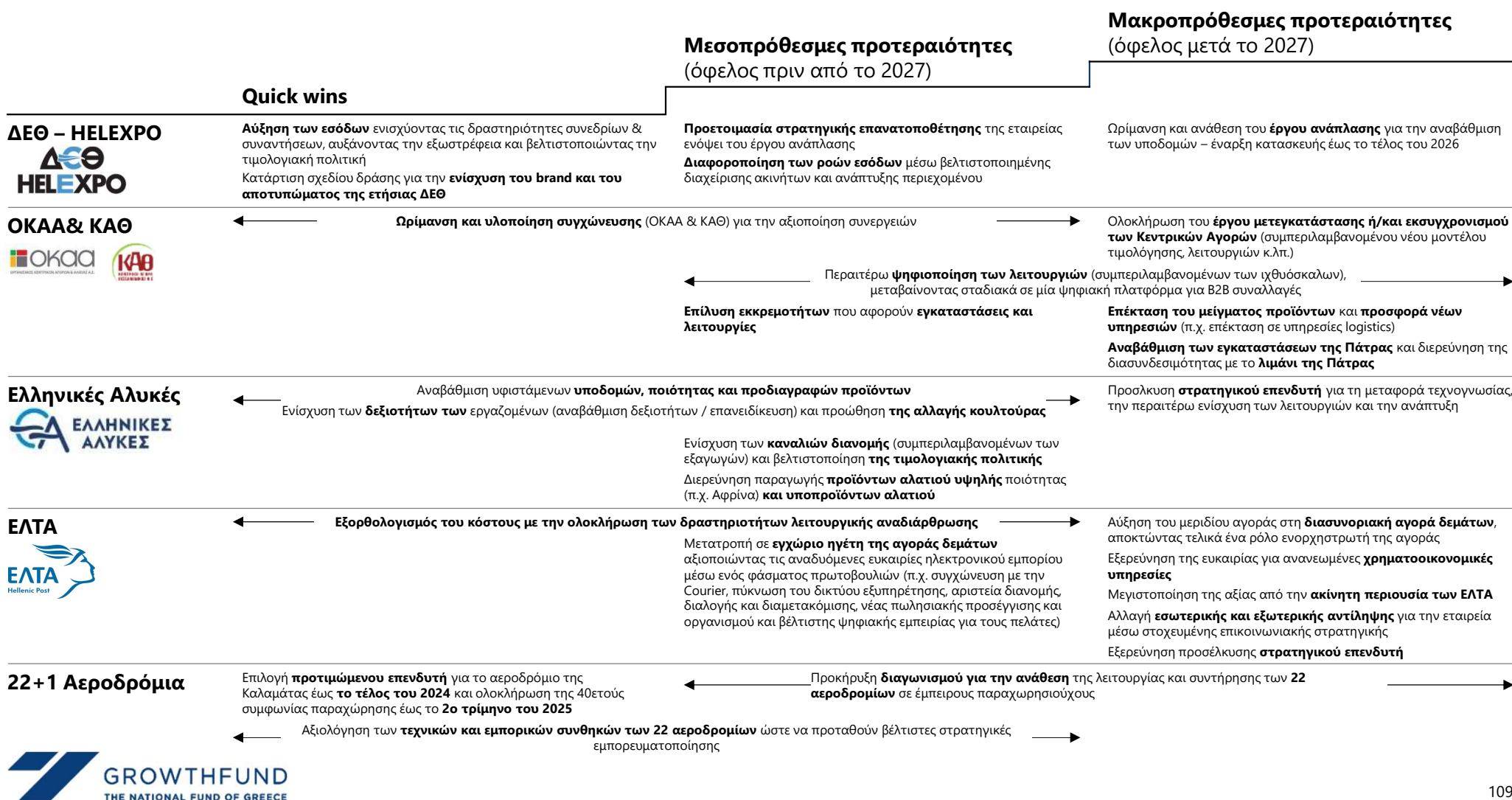
Παράρτημα



Επισκόπηση στρατηγικών προτεραιοτήτων για όλο το χαρτοφυλάκιο (1/2)

	Quick wins	Μεσοπρόθεσμες προτεραιότητες (όφελος πριν από το 2027)	Μακροπρόθεσμες προτεραιότητες (όφελος μετά το 2027)
Συγκοινωνίες Αθηνών 	Εφαρμογή Μηχανισμού Συντονισμού για την επόμενη περίοδο και προώθηση αλλαγών που σχετίζονται με την αποζημίωση κομίστρου (π.χ. συμβασιοποίηση)	Μετασχηματισμός σε ενιαίο Όμιλο εταιρειών	Θα καθοριστούν από το στρατηγικό σχέδιο των Συγκοινωνιών Αθηνών
	← Ενίσχυση του εμπορικού μοντέλου (π.χ. βελτιστοποίηση τιμολόγησης, νέες ροές εσόδων) και περιορισμός της εισιτηριοδιαφυγής →		
	← Βελτίωση του μοντέλου εξυπηρέτησης (π.χ. βελτιστοποίηση διαδρομών βάσει δεδομένων, βελτίωση CX, MaaS) και βελτίωση της εμπειρίας του επιβάτη →		
Διώρυγα Κορίνθου 	Διασφάλιση της αδιάκοπης λειτουργίας της Διώρυγας Διαφοροποίηση των ροών εσόδων μέσω προσφοράς ευρύτερων υπηρεσιών : • Προϊόντα της Διώρυγας, πωλήσεις χονδρικής σε πλοία, φιλοξενία εκδηλώσεων	Επιτάχυνση των επιλογών για την περαιτέρω ανάπτυξη της Διώρυγας της Κορίνθου ως τουριστικού πόλου έλξης : • Μουσείο	Διαφοροποίηση των ροών εσόδων μέσω της ανάπτυξης ακινήτων (π.χ. εμπορικές χρήσεις, ανάπτυξη δύο μαρινών κ.λπ.)
ΕΤΑΔ 	Περαιτέρω ωρίμανση του χαρτοφυλακίου ακινήτων (συμπεριλαμβανομένης της επαλήθευσης, της αξιολόγησης, της αποτίμησης τμηματοποίησης του χαρτοφυλακίου και της ωρίμανσης των ακινήτων) με σκοπό τη βελτιστοποίηση της εμπορικής ανάπτυξης του χαρτοφυλακίου	Αναδιάρθρωση της εταιρείας , ανανέωση του λειτουργικού μοντέλου και αξιολόγηση του επιχειρηματικού μοντέλου των BUs Δημιουργία μιας αξιόπιστης και αποδοτικής ψηφιακής βάσης δεδομένων ακινήτων	Διερεύνηση νέων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (π.χ. ανάπτυξη ακίνητης περιουσίας για άλλους οργανισμούς)
		← Προσέλκυση νέων επενδύσεων για ακίνητα Αλλαγή της εσωτερικής και εξωτερικής αντίληψης για την εταιρεία μέσω βελτιωμένης επικοινωνίας →	
		Επίλυση διαφορών και εν εξελίξει νομικών υποθέσεων	
ΓΑΙΑΟΣΕ 	Μετασχηματισμός λειτουργίας με επίκεντρο τη διαχείριση ακινήτων και μεταβίβαση του τμήματος διαχείρισης τροχαίου υλικού στον ΟΣΕ Προώθηση αλλαγών στο θεσμικό πλαίσιο ώστε να ενισχυθεί η λειτουργική ευελιξία	Ωρίμανση του Γκόνου και υποστήριξη της επιτάχυνσης της ανάπτυξης του logistic center του Θριάσιου	Ανάπτυξη εμβληματικών σιδηροδρομικών σταθμών και άλλων σημαντικών ακινήτων Σχεδιασμός ψηφιακής στρατηγικής και υλοποίηση ψηφιακών λύσεων για τη δημιουργία ενός πιο συνεκτικού και αποδοτικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος

Επισκόπηση στρατηγικών προτεραιοτήτων για όλο το χαρτοφυλάκιο (2/2)



Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

- Λεπτομερείς στρατηγικές πρωτοβουλίες
- Λεπτομερής στρατηγική των θυγατρικών μας

• **Αναλυτικές οικονομικές προβλέψεις**

- Λεπτομερής χάρτης υλοποίησης στρατηγικού

Παράρτημα



Διώρυγα Κορίνθου: Τρέχουσες τιμές και στόχοι για τους δείκτες απόδοσης της στρατηγικής περιόδου 2025-27



			Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27			
Τύπος Δείκτη	Δείκτης Απόδοσης	Μονάδα μέτρησης	2024ΚΠ ²	2025Π	2026Π	2027Π
Οριζόντιοι: Χρηματοοικονομικοί	 Σύνολο Ενεργητικού	εκατ. ευρώ	21			
	 NAV (Ίδια κεφάλαια)	εκατ. ευρώ	15			
	 Κύκλος Εργασιών ¹	εκατ. ευρώ	4.7			
	 EBITDA	εκατ. ευρώ	0.9			
	 RoA	%	2.3			
	 Λειτ. έξοδα προς Κύκλο Εργασιών	%	92			
Οριζόντιοι: Μη χρηματοοικονομικοί	 Δείκτης ικανοποίησης πελατών ³	%	Έρευνες ικανοποίησης πελατών που θα ξεκινήσουν το 2025			
	 Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων ⁴	%	61 (τιμή 2023)	70	70	70
	 Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού ⁵	%	42 (τιμή 2023)	46	Αναμένεται	Αναμένεται
	 Δείκτης εκπομπών άνθρακα (Μεταβολή έναντι προηγούμενου έτους - η τιμή για το 2023 θα δημοσιευθεί Νοέμβριο '24)	%, μεταβολή έναντι προηγ. έτους	n/a	← Καμία αλλαγή, ίδια με τα σύνολα του 2023A →		-0.5
	 Άλλοι στόχοι ESG	Εφαρμογή διορθωτικού πλάνου για θέματα υγείας και ασφάλειας, συμμετοχή στο ATHEX ESG Data Portal, προετοιμασία και δημοσίευση Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης ετησίως, ολοκλήρωση rebranding, ενίσχυση ψηφιακών υπηρεσιών / λύσεων για τον πελάτη				

ΓΑΙΑΟΣΕ: Τρέχουσες τιμές και στόχοι για τους δείκτες απόδοσης της στρατηγικής περιόδου 2025-27



				Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27		
Τύπος Δείκτη	Δείκτης Απόδοσης	Μονάδα μέτρησης	2024ΚΠ ²	2025Π	2026Π	2027Π
Οριζόντιοι: Χρηματοοικονομικοί	Σύνολο Ενεργητικού	εκατ. ευρώ	310			
	NAV (Ίδια κεφάλαια)	εκατ. ευρώ	261			
	Κύκλος Εργασιών ¹	εκατ. ευρώ	22			
	EBITDA	εκατ. ευρώ	17.0			
	RoA	%	5.4			
	Λειτ. έξοδα προς Κύκλο Εργασιών	%	28			
Οριζόντιοι: Μη χρηματοοικονομικοί	Δείκτης ικανοποίησης πελατών ³	%	Δεν εφαρμόζεται			
	Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων ⁴	%	51 (τιμή 2023)	57	58	60
	Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού ⁵	%	29 (τιμή 2023)	28	Αναμένεται	Αναμένεται
	Δείκτης εκπομπών άνθρακα (Μεταβολή έναντι προηγούμενου έτους - η τιμή για το 2023 θα δημοσιευθεί Νοέμβριο '24)	%, μεταβολή έναντι προηγ. έτους	← Καμία αλλαγή, ίδια με τα σύνολα του 2023 →			-0.5
	Άλλοι στόχοι ESG	Διερεύνηση ευκαιριών χρηματοδότησης και χρηματοδοτικών εργαλείων για την ωρίμανση υποθέσεων ακινήτων προς αποκατάσταση σε συνεργασία με τους τοπικούς δήμους, διαμόρφωση ESG κριτηρίων για τις παραχωρήσεις / ενοικιάσεις reference ακινήτων, Rebranding & Repositioning, συμμετοχή στο ATHEX ESG Data Portal, προετοιμασία και δημοσίευση Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης ετησίως, εκπαιδεύσεις εργαζομένων				

ΔΕΘ-HELEXPO: Τρέχουσες τιμές και στόχοι για τους δείκτες απόδοσης της στρατηγικής περιόδου 2025-27



Τύπος Δείκτη	Δείκτης Απόδοσης	Μονάδα μέτρησης	2024ΚΠ ²	Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27		
				2025Π	2026Π	2027Π
Οριζόντιοι: Χρηματοοικονομικοί	Σύνολο Ενεργητικού	εκατ. ευρώ	174			
	NAV (Ιδια κεφάλαια)	εκατ. ευρώ	153			
	Κύκλος Εργασιών ¹	εκατ. ευρώ	18			
	EBITDA	εκατ. ευρώ	4.0			
	RoA	%	1.5			
	Λειτ. έξοδα προς Κύκλο Εργασιών	%	84			
Οριζόντιοι: Μη χρηματοοικονομικοί	Δείκτης ικανοποίησης πελατών ³	%	89 (τιμή 2023)	90	90	90
	Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων ⁴	%	74 (τιμή 2023)	76	76	76
	Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού ⁵	%	32 (τιμή 2023)	38	Αναμένεται	Αναμένεται
	Δείκτης εκπομπών άνθρακα (Μεταβολή έναντι προηγούμενου έτους - η τιμή για το 2023 θα δημοσιευθεί Νοέμβριο '24)	%, μεταβολή έναντι προηγ. έτους		← Καμία αλλαγή, ίδια με τα σύνολα του 2023 →		-0.5
	Άλλοι στόχοι ESG			← Εφαρμογή διορθωτικού πλάνου για θέματα υγείας και ασφάλειας, συμμετοχή στο ATHEX ESG Data Portal, προετοιμασία και δημοσίευση Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης ετησίως, εφαρμογή πρωτοβουλίας Zero Waste για εκθέσεις/events →		

Ελληνικές Αλυκές: Τρέχουσες τιμές και στόχοι για τους δείκτες απόδοσης της στρατηγικής περιόδου 2025-27



				Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27		
Τύπος Δείκτη	Δείκτης Απόδοσης	Μονάδα μέτρησης	2024ΚΠ ²	2025Π	2026Π	2027Π
Οριζόντιοι: Χρηματοοικονομικοί	 Σύνολο Ενεργητικού	εκατ. ευρώ	20			
	 NAV (Ίδια κεφάλαια)	εκατ. ευρώ	17			
	 Κύκλος Εργασιών ¹	εκατ. ευρώ	5.6			
	 EBITDA	εκατ. ευρώ	0.5			
	 RoA	%	0.0			
	 Λειτ. έξοδα προς Κύκλο Εργασιών	%	91			
Οριζόντιοι: Μη χρηματοοικονομικοί	 Δείκτης ικανοποίησης πελατών ³	%	91 (τιμή 2023)	91	91	91
	 Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων ⁴	%	36 (τιμή 2023)	57	60	65
	 Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού ⁵	%	29 (τιμή 2023)	31	Αναμένεται	Αναμένεται
	 Δείκτης εκπομπών άνθρακα (Μεταβολή έναντι προηγούμενου έτους - η τιμή για το 2023 θα δημοσιευθεί Νοέμβριο '24)	%, μεταβολή έναντι προηγ. έτους	← Καμία αλλαγή, ίδια με τα σύνολα του 2023 →			-0.5
	 Άλλοι στόχοι ESG	← Συμμετοχή στο ATHEX ESG Data Portal, προετοιμασία και δημοσίευση Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης ετησίως, μετρήσεις βιοποικιλότητας σε αλυκές, εκπαιδεύσεις εργαζομένων →				

ΟΚΑΑ: Τρέχουσες τιμές και στόχοι για τους δείκτες απόδοσης της στρατηγικής περιόδου 2025-27



Τύπος Δείκτη	Δείκτης Απόδοσης	Μονάδα μέτρησης	2024ΚΠ ²	Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27		
				2025Π	2026Π	2027Π
Οριζόντιοι: Χρηματοοικονομικοί	Σύνολο Ενεργητικού	εκατ. ευρώ	84			
	NAV (Ίδια κεφάλαια)	εκατ. ευρώ	68			
	Κύκλος Εργασιών ¹	εκατ. ευρώ	17.7			
	EBITDA	εκατ. ευρώ	3.1			
	RoA	%	3.2			
	Λειτ. έξοδα προς Κύκλο Εργασιών	%	83			
Οριζόντιοι: Μη χρηματοοικονομικοί	Δείκτης ικανοποίησης πελατών ³	%	64 (τιμή 2023)	68	72	75
	Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων ⁴	%	51 (τιμή 2023)	58	59	62
	Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού ⁵	%	37 (τιμή 2023)	42	Αναμένεται	Αναμένεται
	Δείκτης εκπομπών άνθρακα (Μεταβολή έναντι προηγούμενου έτους - η τιμή για το 2023 θα δημοσιευθεί Νοέμβριο '24)	%, μεταβολή έναντι προηγ. έτους	Καμία αλλαγή, ίδια με τα σύνολα του 2023			-0.5

Άλλοι στόχοι ESG

Εφαρμογή διορθωτικού πλάνου για θέματα υγείας και ασφάλειας, συμμετοχή στο ATHEX ESG Data Portal, συμμόρφωση με την οδηγία CSRD & προετοιμασία και δημοσίευση Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης ετησίως, δρομολόγηση πρωτοβουλιών διαχείρισης αποβλήτων και πρωτοβουλιών Social Plate, συνέχιση υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος Healthy Habits by OKAA

1. Εξαιρουμένων των λοιπών λειτουργικών εσόδων
2. Εκτός αν ορίζεται διαφορετικά
3. Μετρά την ικανοποίηση των πελατών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των θυγατρικών μέσω ερευνών
4. Ποσοτικοποιεί τα κίνητρα, τη δέσμευση και την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στόχους της θυγατρικής μέσω έρευνας
5. Παρακολουθεί την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από τις θυγατρικές στις λειτουργίες, την εμπειρία των πελατών και την καινοτομία

ΚΑΘ: Τρέχουσες τιμές και στόχοι για τους δείκτες απόδοσης της στρατηγικής περιόδου 2025-27



Τύπος Δείκτη	Δείκτης Απόδοσης	Μονάδα μέτρησης	2024ΚΠ ²	Στόχοι για τη στρατηγική περίοδο 2025-27		
				2025Π	2026Π	2027Π
Οριζόντιοι: Χρηματοοικονομικοί	Σύνολο Ενεργητικού	εκατ. ευρώ	39			
	NAV (Ίδια κεφάλαια)	εκατ. ευρώ	33			
	Κύκλος Εργασιών ¹	εκατ. ευρώ	3.4			
	EBITDA	εκατ. ευρώ	1.1			
	RoA	%	2.9			
	Λειτ. έξοδα προς Κύκλο Εργασιών	%	92			
Οριζόντιοι: Μη χρηματοοικονομικοί	Δείκτης ικανοποίησης πελατών ³	%	26 (τιμή 2023)	37	54	60
	Δείκτης δέσμευσης εργαζομένων ⁴	%	46 (τιμή 2023)	58	59	62
	Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού ⁵	%	37 (τιμή 2023)	42	Αναμένεται	Αναμένεται
	Δείκτης εκπομπών άνθρακα (Μεταβολή έναντι προηγούμενου έτους - η τιμή για το 2023 θα δημοσιευθεί Νοέμβριο '24)	%, μεταβολή έναντι προηγ. έτους		Καμία αλλαγή, ίδια με τα σύνολα του 2023		-0.5
	Άλλοι στόχοι ESG			Συμμετοχή στο ATHEX ESG Data Portal, προετοιμασία και δημοσίευση Έκθεσης Βιώσιμης Ανάπτυξης ετησίως, μέτρηση - διαχείριση αποβλήτων, συνέχιση υλοποίησης του Social Plate		

Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

- Λεπτομερείς στρατηγικές πρωτοβουλίες
- Λεπτομερής στρατηγική των θυγατρικών μας
- Αναλυτικές οικονομικές προβλέψεις

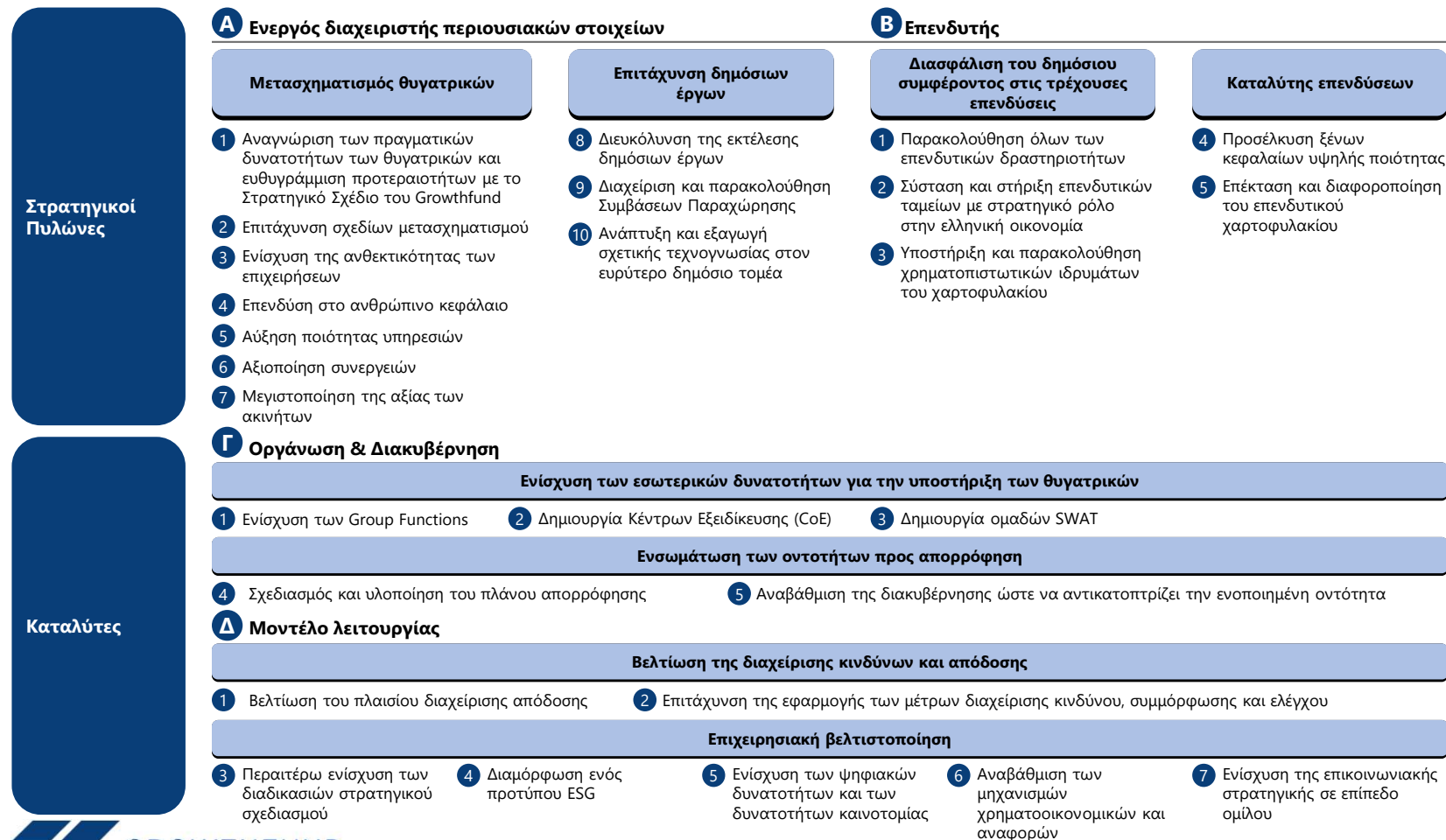
• **Λεπτομερής χάρτης υλοποίησης στρατηγικού**

Παράρτημα



Υπενθύμιση: Ο στρατηγικός μας καμβάς σκιαγραφεί τις προτεραιότητές μας για τα επόμενα 3 χρόνια

Λεπτομερείς πρωτοβουλίες στο Παράρτημα

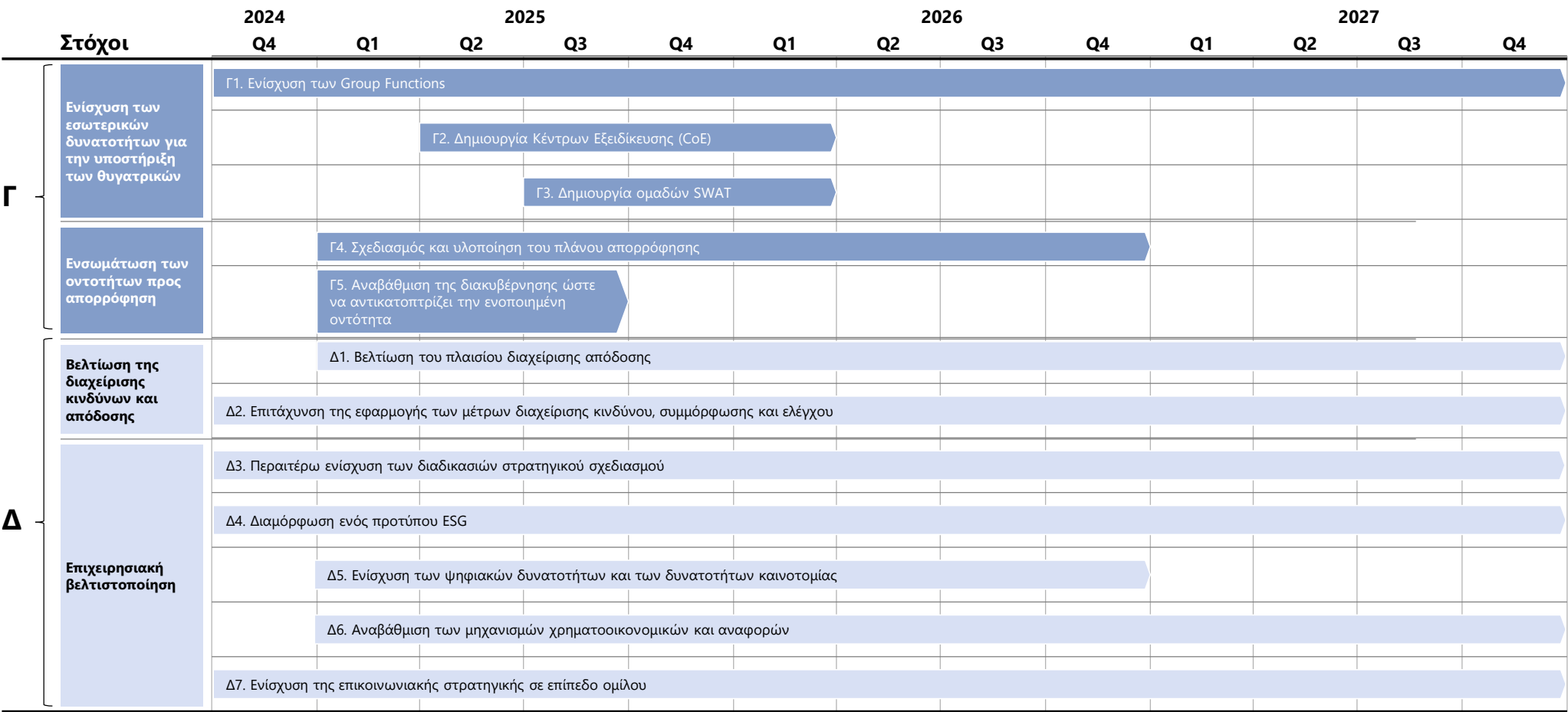


Γραφείο
Υλοποίησης
Στρατηγικής
(SIO¹)

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικών πρωτοβουλιών για την περίοδο 2025-27 (1/2)

		2024				2025				2026				2027			
Στόχοι		Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
A	Μετασχηματισμός Θυγατρικών		A1. Αναγνώριση των πραγματικών δυνατοτήτων των θυγατρικών και ευθυγράμμιση προτεραιοτήτων με το Στρατηγικό Σχέδιο του Growthfund														
		A2. Επιτάχυνση σχεδίων μετασχηματισμού															
		A3. Ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων															
		A4. Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο															
		A5. Αύξηση ποιότητας υπηρεσιών															
		A6. Αξιοποίηση συνεργειών															
		A7. Μεγιστοποίηση της αξίας των ακινήτων															
	Επιτάχυνση δημόσιων έργων		A8. Διευκόλυνση της εκτέλεσης δημόσιων έργων														
		A9. Διαχείριση και παρακολούθηση Συμβάσεων Παραχώρησης															
			A10. Ανάπτυξη και εξαγωγή σχετικής τεχνολογίας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα														
B	Διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος στις τρέχουσες επενδύσεις	B1. Παρακολούθηση όλων των επενδυτικών δραστηριοτήτων															
		B2. Σύσταση και στήριξη επενδυτικών ταμείων με στρατηγικό ρόλο στην ελληνική οικονομία															
		B3. Υποστήριξη και παρακολούθηση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του χαρτοφυλακίου															
	Καταλύτης επενδύσεων			B4. Προσέλκυση ξένων κεφαλαίων υψηλής ποιότητας													
				B5. Επέκταση και διαφοροποίηση του επενδυτικού χαρτοφυλακίου													

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικών πρωτοβουλιών για την περίοδο 2025-27 (2/2)



Α. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για την περίοδο 2025-2027

	2024				2025				2026				2027			
Πρωτοβουλίες	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Στρατηγικός στόχος: Μετασχηματισμός θυγατρικών																
A1. Αναγνώριση των πραγματικών δυνατοτήτων των θυγατρικών και ευθυγράμμιση προτεραιοτήτων με το Στρατηγικό Σχέδιο του Growthfund					A1.1 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου της ΕΤΑΔ που θα αναδεικνύει τις πραγματικές της δυνατότητες / το "North Star" της											
					A1.1 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου των Συγκοινωνιών Αθηνών που θα αναδεικνύει τις πραγματικές τους δυνατότητες / το "North Star" τους											
					A1.3 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για όλες τις άλλες θυγατρικές που θα αναδεικνύουν τις πραγματικές τους δυνατότητες / τα "North Star" τους											
					A1.4 Παροχή κατευθύνσεων και συντονισμός της ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων για τις θυγατρικές											
A2. Επιτάχυνση σχεδίων μετασχηματισμού				A2.1 Προώθηση του μετασχηματισμού της ΕΤΑΔ¹												
				A2.2 Προώθηση του μετασχηματισμού των Συγκοινωνιών Αθηνών (π.χ. απλοποίηση της εταιρικής δομής, νέο μοντέλο υπηρεσιών)												
				A2.3 Προώθηση του μετασχηματισμού των ΕΛΤΑ (π.χ. αναδιάρθρωση κόστους ανάπτυξη αγοράς δεμάτων, εμπορευματοποίηση ακινήτων)												
				A2.4 Συντονισμός της συγχώνευσης και διερεύνηση ευκαιριών βελτίωσης της λειτουργικής αποδοτικότητας των ΟΚΑΑ και ΚΑΘ												
				A2.5 Προώθηση του μετασχηματισμού των Ελληνικών Αλυκών												
				A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές												
A3. Ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων							A3.1 Σχεδιασμός και ανάπτυξη επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας, συμπεριλαμβανομένων σχεδίων διαχείρισης κρίσεων									
				A3.2 Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές												
A4. Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο				A4.1 Ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των Δ.Σ. των θυγατρικών (μέσω του τμήματος εύρεσης στελεχών)												
				A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης												
				A4.3 Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων/επανεκπαίδευσης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές												
				A4.4 Έναρξη προγράμματος αλλαγής κουλτούρας σε επίπεδο Ομίλου												
A5. Αύξηση ποιότητας υπηρεσιών						A5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories)										
				A5.2 Σχεδιασμός σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με επίκεντρο την εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών												
				A5.3 Εφαρμογή προηγμένων μηχανισμών ανατροφοδότησης πελατών για συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση της παροχής υπηρεσιών												
A6. Αξιοποίηση συνεργειών	A6.1 Επιτάχυνση της αναβάθμισης των προμηθειών (εξοικονόμηση δαπάνη) στις θυγατρικές															
	A6.2 Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των θυγατρικών του χαρτοφυλακίου															

A. Ενεργός διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για την περίοδο 2025-2027

	2024	2025				2026				2027			
Πρωτοβουλίες	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Στρατηγικός στόχος: Μετασχηματισμός θυγατρικών													
A7. Μεγιστοποίηση της αξίας των ακινήτων	A7.1 Επίσπευση του έργου ανάπτυξης ακινήτων στη Διώρυγα της Κορίνθου												
	A7.2 Επιτάχυνση του έργου ανάπλασης της ΔΕΘ												
	A7.3 Επίσπευση έργων ανάπτυξης ακινήτων της ΓΑΙΑΟΣΕ (π.χ. Γκόνος, Θριάσιο, σιδηροδρομικοί σταθμοί κ.λπ.)												
	A7.4 Πρόοδος του έργου αξιολόγησης των ακινήτων της ΕΤΑΔ (36.000 ακίνητα) και σχεδιασμός στρατηγικών ανάπτυξης τους με βάση το αποτέλεσμα της τμηματοποίησης												
	A7.5 Εντοπισμός σημαντικών περιουσιακών στοιχείων, διερεύνηση της δυνητικής τους αξίας και σχεδιασμός πλάνων ανάπτυξης τους												
Στρατηγικός στόχος: Επιτάχυνση δημόσιων έργων													
A8. Διευκόλυνση της εκτέλεσης δημόσιων έργων						A8.1 Διερεύνηση επέκτασης του χαρτοφυλακίου έργων του PPF (π.χ. Ανάληψη ρόλου διαμεσολαβητή για μεγάλα δημόσια έργα)							
A9. Διαχείριση και παρακολούθηση Συμβάσεων Παραχώρησης	A9.1 Επίσπευση των Συμβάσεων Παραχώρησης												
	A9.2 Ολοκλήρωση των συμβάσεων παραχώρησης για τα 22+1 αεροδρόμια												
A10. Ανάπτυξη και εξαγωγή σχετικής τεχνογνωσίας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα	A10.1 Ανάληψη ηγετικού ρόλου στο διοχέτευση γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών μέσω White Papers για στοχευμένα θέματα												
	A10.2 Παροχή τεχνογνωσίας για τη διαχείριση μετασχηματισμών σε οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα												

Β. Επενδυτής: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για την περίοδο 2025-2027

	2024	2025				2026					2027		
Πρωτοβουλίες	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Στρατηγικός στόχος: Διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος στις τρέχουσες επενδύσεις													
B1. Παρακολούθηση όλων των επενδυτικών δραστηριοτήτων		B1.1 Δημιουργία μηχανισμού παρακολούθησης όλων των επενδυτικών δραστηριοτήτων											
B2. Σύσταση και στήριξη επενδυτικών ταμείων με στρατηγικό ρόλο στην ελληνική οικονομία	B2.1 Ίδρυση του νέου επενδυτικού ταμείου ως άμεση θυγατρική του Growthfund												
						B2.2 Υλοποίηση συνεργειών μεταξύ των επενδυτικών δραστηριοτήτων του Growthfund και του Νέου Ταμείου							
B3. Υποστήριξη και παρακολούθηση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του χαρτοφυλακίου		B3.1 Συνέχιση της στήριξης και παρακολούθησης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και περιουσιακών στοιχείων του χαρτοφυλακίου											
Στρατηγικός στόχος: Καταλύτης επενδύσεων													
B4. Προσέλκυση ξένων κεφαλαίων υψηλής ποιότητας				B4.1 Οργάνωση διεθνών roadshows υψηλού προφίλ και forum επενδυτών									
B5. Επέκταση και διαφοροποίηση του επενδυτικού χαρτοφυλακίου		B5.1 Αξιοποίηση και αξιολόγηση επενδυτικών ευκαιριών											

Γ. Οργάνωση & Διακυβέρνηση: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για την περίοδο 2025-2027

	2024				2025				2026				2027			
Πρωτοβουλίες	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Στρατηγικός στόχος: Ενίσχυση των εσωτερικών δυνατοτήτων για την υποστήριξη των θυγατρικών																
Γ1. Ενίσχυση των Group Functions			Γ1.1 Ενίσχυση του Group Function PT													
			Γ1.2 Ενίσχυση του Group Function Procurement													
			Γ1.3 Ενίσχυση του Group Function Communications													
	Γ1.4 Ενίσχυση των θυγατρικών σε νομικά ζητήματα															
Γ2. Δημιουργία Κέντρων Εξειδίκευσης (CoE)			Γ2.1 Αναβάθμιση των τμημάτων ESG και Digital & Innovation ως CoEs και εισαγωγή νέου CoE Commercial													
			Γ2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate													
Γ3. Δημιουργία ομάων SWAT				Γ3.1 Σύσταση ομάδων SWAT για ad-hoc υποστήριξη των θυγατρικών												
Στρατηγικός στόχος: Ενσωμάτωση των οντοτήτων προς απορρόφηση																
Γ4. Σχεδιασμός και υλοποίηση του πλάνου απορρόφησης		Γ4.1 Εφαρμογή νέου οργανογράμματος														
		Γ4.2 Υλοποίηση της συγχώνευσης, επίτευξη συνεργιών και βέλτιστου λειτουργικού μοντέλου με στόχο το «One Growthfund»														
Γ5. Αναβάθμιση της διακυβέρνησης ώστε να αντικατοπτρίζει την ενοποιημένη οντότητα		Γ5.1 Ενσωμάτωση αρμοδιοτήτων εκτελεστικών επιτροπών ΤΑΙΠΕΔ, ΡΡF και ΤΧΣ														
		Γ5.2 Αναθεώρηση αρμοδιοτήτων και διαδικασίας λήψης αποφάσεων του Δ.Σ. & επανεξέταση εξουσιοδοτήσεων και αρμοδιοτήτων DoA (π.χ. Mgmt. committee)														

Δ. Μοντέλο λειτουργίας: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για την περίοδο 2025-2027

2024		2025				2026				2027					
Πρωτοβουλίες	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
Στρατηγικός στόχος: Βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων και απόδοσης															
Δ1. Βελτίωση του πλαισίου διαχείρισης απόδοσης		Δ1.1 Εισαγωγή πολιτικής αξιολόγησης απόδοσης των θυγατρικών													
						Δ1.2 Εναρμόνιση της εργασιακής πολιτικής για τη συγχωνευμένη οντότητα									
		Δ1.3 Καθιέρωση διαλόγου για την αξιολόγηση της απόδοσης μεταξύ των θυγατρικών και του Growthfund													
									Δ1.4 Σχεδιασμός συστημάτων ανάπτυξης και ανταμοιβής για το ανθρώπινο δυναμικό						
Δ2. Επιτάχυνση της εφαρμογής των μέτρων διαχείρισης κινδύνου, συμμόρφωσης και ελέγχου		Δ2.1 Προώθηση βασικών αρχών για την διαχείριση κινδύνου σε όλες τις θυγατρικές													
			Δ2.2 Ενίσχυση της κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων στις θυγατρικές (π.χ., εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων)												
		Δ2.3 Παρακολούθηση και επιτάχυνση της εφαρμογής διαδικασιών συμμόρφωσης (επιχειρηματική ηθική) σε όλο τον Όμιλο και ενίσχυση ταλέντου στα θέματα συμμορφωσης													
	Δ2.4 Αναβάθμιση της ομιλικής λειτουργίας του Ελέγχου (Audit) και ενίσχυση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των θυγατρικών														
Στρατηγικός στόχος: Επιχειρησιακή βελτιστοποίηση															
Δ3. Περαιτέρω ενίσχυση των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού		Δ3.1 Εισαγωγή Γραφείου Υλοποίησης Στρατηγικής (Strategy Implementation Office -SIO) για το συντονισμό της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου και την παρακολούθηση της απόδοσης													
		Δ3.2 Ανάπτυξη ικανοτήτων foresight με στόχο την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας στο GF													
						Δ3.3 Καθιέρωση ετήσιου διαλόγου επιχειρηματικού σχεδιασμού με τις θυγατρικές για τον καθορισμό στόχων σε επίπεδο Ομίλου									
		Δ3.4 Παρακολούθηση της απόδοσης των KPIs και της υλοποίησης των στρατηγικών πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων													
		Δ3.5 Ενίσχυση της συμμετοχής και της διαχείρισης των εμπλεκόμενων μερών (stakeholder management)													
Δ4. Διαμόρφωση ενός προτύπου ESG	Δ4.1 Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου														
		Δ4.2 Αξιολόγηση της κοινωνικής αξίας του Growthfund													
Δ5. Ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων και των δυνατοτήτων καινοτομίας		Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές													
Δ6. Αναβάθμιση των μηχανισμών χρηματοοικονομικών και αναφορών						Δ6.1 Συντόμηση του κύκλου κλεισίματος των οικονομικών καταστάσεων και βελτίωση των προβλέψεων									
		Δ6.2 Τυποποίηση και ψηφιοποίηση της διαδικασίας ανταλλαγής δεδομένων με θυγατρικές													
						Δ6.3 Ενίσχυση των ικανοτήτων Reporting & Finance των θυγατρικών									
Δ7. Ενίσχυση της επικοινωνιακής στρατηγικής σε επίπεδο ομίλου									Δ7.1 Σχεδιασμός στρατηγικής επικοινωνίας σε επίπεδο Ομίλου						
	Δ7.2 Επικέντρωση στην ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας στις θυγατρικές														

Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

- Παράρτημα I: Προφίλ θυγατρικών
- Παράρτημα II: Μακροοικονομικό περιβάλλον λειτουργίας
- Παράρτημα III: Σύγκριση με άλλα εθνικά επενδυτικά ταμεία
- Παράρτημα IV: Ανάλυση προϋπολογισμού 2025
- Παράρτημα V: Πενταετές οικονομικό πλάνο
- Παράρτημα VI: Άλλες λεπτομέρειες



Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

• Παράρτημα I: Προφίλ θυγατρικών

- Παράρτημα II: Μακροοικονομικό περιβάλλον λειτουργίας
- Παράρτημα III: Σύγκριση με άλλα εθνικά επενδυτικά ταμεία
- Παράρτημα IV: Ανάλυση προϋπολογισμού 2025
- Παράρτημα V: Πενταετές οικονομικό πλάνο
- Παράρτημα VI: Άλλες λεπτομέρειες



Διώρυγα Κορίνθου – Θα αξιοποιήσουμε τις τάσεις και θα παρέχουμε υποστήριξη στις υπάρχουσες προκλήσεις (1/8)

	Τάσεις & Προκλήσεις	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών προτεραιοτήτων της θυγατρικής	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών του Growthfund
Τάσεις	Τουριστική ανάπτυξη: Σταθερή αύξηση των τουριστικών ροών και των διελεύσεων κρουαζιερόπλοιων	Επίσπευση των επιλογών για την περαιτέρω ανάπτυξη της Διώρυγας της Κορίνθου ως τουριστικού πόλου έλξης	A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές A7.1 Επίσπευση του έργου ανάπτυξης ακινήτων στη Διώρυγα της Κορίνθου
	Ασταθής αλυσίδα εφοδιασμού: Η γεωπολιτική αβεβαιότητα σε διάφορα μέρη της παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού αναγκάζει τις εταιρείες να επανεξετάσουν τις ναυτιλιακές οδούς	Διαφοροποίηση των ροών εσόδων μέσω: • Ανάπτυξης ακινήτων (π.χ. εμπορικές χρήσεις, ανάπτυξη δύο μαρινών κ.λπ.) • Προσφορά ευρύτερων υπηρεσιών (π.χ. μουσείο, εμπορεύματα, πωλήσεις χονδρικής σε πλοία, φιλοξενία εκδηλώσεων)	A1.3 & A1.4 Παροχή κατευθυντήριων γραμμών και υποστήριξης στην ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου / προσδιορισμός του "North Star"
	Κλιματική αλλαγή: Οι ακραίες καιρικές συνθήκες ενδέχεται να επηρεάσουν τις μετακινήσεις των πελατών και τις υποδομές		Γ2.1 Αναβάθμιση του τιμήματος ESG του Growthfund ως CoE A3.2 Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές
	Κατασκευαστικές τιμές: Οι αυξανόμενες κατασκευαστικές τιμές και η έλλειψη εργαζομένων αποτελούν πρόκληση για την έγκαιρη ολοκλήρωση μεγάλων έργων υποδομής και επισκευής		Γ2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate
Προκλήσεις	Λειτουργικοί και οικονομικοί περιορισμοί λόγω του κλεισίματος της διώρυγας για 8 μήνες προκειμένου να ξεκινήσει η αποκατάσταση	Διασφάλιση της αδιάκοπης λειτουργίας της Διώρυγας και εντοπισμός πηγών χρηματοδότησης για τη συντήρηση των πρανών	A7.1 Επίσπευση του έργου ανάπτυξης ακινήτων στη Διώρυγα της Κορίνθου (συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού πηγών χρηματοδότησης και της διερεύνησης ευκαιριών χρηματοδότησης (π.χ. για συντήρηση πρανών))
	Επισκευή και συντήρηση των πρανών κατά μήκος της Διώρυγας (οι συνθήκες του εδάφους και τα δίκτυα που διέρχονται από την περιοχή (π.χ. ύδρευση και αποχέτευση) προκαλούν κατολισθήσεις)		
	Διαχείριση τρεχόντων οφειλών από την Growthfund και την Τράπεζα Πειραιώς		Συνέχιση της παροχής οικονομικής στήριξης, ανάλογα με τις ανάγκες
	Διαχείριση προσωπικού μικτού προφίλ (π.χ. ναυτικοί και υπάλληλοι δημόσιου τομέα)		A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης

Συγκοινωνίες Αθηνών - Θα αξιοποιήσουμε τις τάσεις και θα παρέχουμε υποστήριξη στις υπάρχουσες προκλήσεις (2/8)

Τάσεις & Προκλήσεις	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών προτεραιοτήτων της θυγατρικής	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών του Growthfund
Τάσεις	Μετασχηματισμός σε έναν ενιαίο Όμιλο εταιρειών, ανάπτυξη κοινών υπηρεσιών και υλοποίηση ομίλικού ERP Βελτίωση του μοντέλου εξυπηρέτησης (π.χ. βελτιστοποίηση διαδρομών βάσει δεδομένων, βελτίωση CX), διεξαγωγή τεχνολογικής ανανέωσης της τηλεματικής και της υπηρεσίας έκδοσης εισιτηρίων (νέες ΣΔΙΤ) και βελτίωση της εμπειρίας των επιβατών και της ποιότητας των υπηρεσιών	A2.2 Προώθηση του μετασχηματισμού των Συγκοινωνιών Αθηνών (π.χ. απλοποίηση της εταιρικής δομής, νέο μοντέλο υπηρεσιών) A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές A5.2 Σχεδιασμός σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με επίκεντρο την εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών A5.3 Εφαρμογή προηγμένων μηχανισμών ανατροφοδότησης πελατών για συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση της παροχής υπηρεσιών
	Εφαρμογή του Μηχανισμού Συντονισμού για την επόμενη περίοδο και προώθηση αλλαγών που σχετίζονται με την αποζημίωση κομίστρου (π.χ. συμβασιολογία επιδοτήσεων που σχετίζονται με τα εισιτήρια)	
	Ενοποίηση των υφιστάμενων τεχνολογιών: Επέκταση της χρήσης οχημάτων μικροκινητικότητας και ενοποίηση μεταφορικών πλατφορμών διαφόρων μέσων, βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών με παράλληλη προσφορά εναλλακτικών τρόπων μετακίνησης	
Μελλοντικές καινοτομίες: Επιτάχυνση των τεχνολογικών εξελίξεων για βιώσιμες/ αυτόνομες αστικές και υπεραστικές μετακινήσεις		Γ2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund ως CoE για την παροχή υποστήριξης στο μετασχηματισμό Συγκοινωνιών Αθηνών
Βιωσιμότητα: Η βιωσιμότητα αντιπροσωπεύει την κινητήριου δύναμη αναδιαμόρφωσης των αστικών μεταφορών, υποστηρίζοντας πιο πράσινους τρόπους κινητικότητας, δημόσιες συγκοινωνίες και πράσινα και βιώσιμα logistics		Γ2.1 Αναβάθμιση του τμήματος ESG του Growthfund ως CoE για την παροχή υποστήριξης στο μετασχηματισμό Συγκοινωνιών Αθηνών Δ4.1 Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου Δ4.2 Αξιολόγηση της κοινωνικής αξίας του Growthfund
Προκλήσεις	Περιορισμένη ευελιξία στην πρόσληψη και διαχείριση εργαζομένων λόγω των άκαμπτων κανονισμών του δημόσιου τομέα και του μισθολογικού συστήματος	A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης
	Προκλήσεις όσον αφορά τους διαγωνισμούς και τις δημόσιες συμβάσεις και ανάγκη για μια νέα πολιτική προμηθειών	A6.1 Επιτάχυνση της αναβάθμισης των προμηθειών στις θυγατρικές Γ1.2 Ενίσχυση του Group Function Procurement
	Η εισιτηριοδιαφυγή εξακολουθεί να αποτελεί πρόβλημα	Μείωση της εισιτηριοδιαφυγής- αξιοποίηση του μοντέλου tap & pay και άλλων μέσων και εφαρμογή της επιβίβασης από τη μπροστινή πόρτα
	Έλλειψη ψηφιακών δυνατοτήτων και ανάγκη για ένα σύστημα ERP του Ομίλου για την υποστήριξη της λειτουργικής αποτελεσματικότητας	A5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories) Γ2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund ως CoE για την παροχή υποστήριξης στο μετασχηματισμό Συγκοινωνιών Αθηνών Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές

ΕΤΑΔ – Θα αξιοποιήσουμε τις τάσεις και θα παρέχουμε υποστήριξη στις υπάρχουσες προκλήσεις (3/8)

Τάσεις & Προκλήσεις	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών προτεραιοτήτων της θυγατρικής	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών του Growthfund
Τάσεις	Βιωσιμότητα και κλιματική κρίση: Η προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και ο μετριασμός της είναι υψίστης σημασίας, με μεγάλη από τα εμπλεκόμενα μέρη για απαλλαγή από τις εκπομπές άνθρακα	G2.1 Αναβάθμιση του τμήματος ESG του Growthfund σε CoE για την παροχή υποστήριξης στο μετασχηματισμό της ΕΤΑΔ Δ4.1 Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου
	Κρίση αγοραστικής δύναμης: Η μειωμένη αγοραστική δύναμη δημιουργεί προκλήσεις για τα ακίνητα, με απότομες αυξήσεις επιτοκίων και αυξανόμενες τιμές ακινήτων	G2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate
	Τεχνολογική επιτάχυνση: Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν τη δυνατότητα να διαταράξουν τον τομέα των ακινήτων, στον οποίο η ψηφιακή υιοθέτηση υστερεί	G2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund σε CoE για την παροχή υποστήριξης στο μετασχηματισμό της ΕΤΑΔ Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές
	Μεταβαλλόμενα αστικά τοπία: Ο ρόλος και τα τοπία της πόλης αλλάζουν ουσιαστικά, με μεγάλα έργα αστικής ανάπτυξης σε εξέλιξη, βελτίωση της διασύνδεσης και της προσβασιμότητας κ.λπ.	G2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate
	Εστίαση στην κοινωνική αλληλεπίδραση: Υπάρχει αυξανόμενη έμφαση στη δημιουργία χώρων που προωθούν την κοινωνική αλληλεπίδραση	A1.1 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου της ΕΤΑΔ που θα αναδεικνύει τις πραγματικές της δυνατότητες / το "North Star" της
Προκλήσεις	Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός: Τα τουριστικά έσοδα στην Ελλάδα έχουν ξεπεράσει τα προ πανδημίας επίπεδα και αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται	A2.1 Προώθηση του μετασχηματισμού της ΕΤΑΔ A7.4 Πρόσδοος του έργου αξιολόγησης των ακινήτων της ΕΤΑΔ (36.000 ακίνητα) κι σχεδιασμός στρατηγικών ανάπτυξης τους με βάση το αποτέλεσμα της τμηματοποίησης
	Αύξηση των συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα: Οι συνεργασίες μεταξύ κυβερνητικών φορέων και ιδιωτικών επιχειρήσεων γίνονται όλο και πιο συχνές	G2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund σε CoE για την παροχή υποστήριξης στο μετασχηματισμό της ΕΤΑΔ Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές
	Σύνθετο χαρτοφυλάκιο με τα περισσότερα ακίνητα να είναι χαμηλής ωριμότητας για περαιτέρω ανάπτυξη, με τεχνικά & νομικά ζητήματα	A2.1 Προώθηση του μετασχηματισμού της ΕΤΑΔ
	Ενοποίηση κουλτούρας και λειτουργιών μετά τη συγχώνευση 4 ξεχωριστών εταιρειών το 2016	G2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund σε CoE για την παροχή υποστήριξης στο μετασχηματισμό της ΕΤΑΔ Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές
	Μη αξιόπιστη βάση δεδομένων ακινήτων	
	Εν εξελίξει νομικές υποθέσεις που επηρεάζουν τις λειτουργίες	

ΕΛΤΑ – Θα αξιοποιήσουμε τις τάσεις και θα παρέχουμε υποστήριξη στις υπάρχουσες προκλήσεις (4/8)

Τάσεις & Προκλήσεις	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών προτεραιοτήτων της θυγατρικής	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών του Growthfund
Τάσεις	Αύξηση του μεριδίου αγοράς στη διασυνοριακή αγορά δεμάτων, αποκτώντας τελικά ένα ρόλο ενορχηστρωτή της αγοράς	A5.2 Σχεδιασμός σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με επίκεντρο την εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές F2.1 Ανάδειξη του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund σε CoE για την παροχή υποστήριξης στο μετασχηματισμό των ΕΛΤΑ
	Μετατροπή σε εγχώριο ηγέτη της αγοράς δεμάτων αξιοποιώντας τις αναδυόμενες ευκαιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω ενός φάσματος πρωτοβουλιών (π.χ. συγχώνευση με την Courier, πύκνωση του δικτύου εξυπηρέτησης, αριστεία διανομής, διαλογής και διαμετακόμισης, νέας πωλησιακής προσέγγισης και οργανισμού και βέλτιστης ψηφιακής εμπειρίας για τους πελάτες)	A2.3 Προώθηση του μετασχηματισμού των ΕΛΤΑ (π.χ. αναδιάρθρωση κόστους, ανάπτυξη αγοράς δεμάτων, εμπορευματοποίηση ακινήτων)
	Εξορθολογισμός του κόστους με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων λειτουργικής αναδιάρθρωσης	
	Αξιοποίηση του νέου πλαισίου απασχόλησης και προμηθειών	A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης A6.1 Επιτάχυνση της αναβάθμισης των προμηθειών (εξοικονόμηση δαπάνης) στις θυγατρικές F1.2 Ενίσχυση του Group Function Procurement
Προκλήσεις	Μείωση στην αγορά αλληλογραφίας (-5% CAGR αναμένεται σε όγκους για το 2023-27)	A2.3 Προώθηση του μετασχηματισμού των ΕΛΤΑ (π.χ. αναδιάρθρωση κόστους, ανάπτυξη αγοράς δεμάτων, εμπορευματοποίηση ακινήτων)
	Μετατροπή σε εγχώριο ηγέτη της αγοράς δεμάτων αξιοποιώντας τις αναδυόμενες ευκαιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω ενός φάσματος πρωτοβουλιών (π.χ. συγχώνευση με την Courier, πύκνωση του δικτύου εξυπηρέτησης, αριστεία διανομής, διαλογής και διαμετακόμισης, νέας πωλησιακής προσέγγισης και οργανισμού και βέλτιστης ψηφιακής εμπειρίας για τους πελάτες)	
	Μεγιστοποίηση της αξίας από την ακίνητη περιουσία των ΕΛΤΑ	

ΓΑΙΑΟΣΕ- Θα αξιοποιήσουμε τις τάσεις και θα παρέχουμε υποστήριξη στις υπάρχουσες προκλήσεις (5/8)

Τάσεις & Προκλήσεις		Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών προτεραιοτήτων της θυγατρικής	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών του Growthfund	
Τάσεις	Βιωσιμότητα και κλιματική κρίση: Η προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή είναι μεγάλης σημασίας, με υψηλή πίεση από τα εμπλεκόμενα μέρη για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα	Μετασχηματισμός λειτουργίας με επίκεντρο τη διαχείριση ακινήτων και μεταβίβαση της δραστηριότητας διαχείρισης τροχαίου υλικού στον ΟΣΕ	Γ2.1 Αναβάθμιση του τμήματος ESG του Growthfund ως CoE Δ4.1 Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου	↑ A1.3 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για όλες τις άλλες θυγατρικές που θα αναδεικνύουν τις πραγματικές τους δυνατότητες / τα "North Star" τους ↓
	Περιορισμός αγοραστικής δύναμης: Η μειωμένη αγοραστική δύναμη δημιουργεί προκλήσεις για τα την αγορά ακινήτων, με αυξήσεις επιτοκίων και αυξανόμενες τιμές ακινήτων	Σχεδιασμός ψηφιακής στρατηγικής και υλοποίηση ψηφιακών λύσεων για τη δημιουργία ενός πιο συνεκτικού και αποδοτικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος	A7.3 Επίσπευση έργων ανάπτυξης ακινήτων της ΓΑΙΑΟΣΕ (π.χ. Γκόνος, Θριάσιο, σιδηροδρομικοί σταθμοί κ.λπ.) Γ2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate	
	Τεχνολογική επιτάχυνση: Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον τομέα των ακινήτων, ο οποίος υστερεί στην υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων		Γ2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund ως CoE Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές	
	Ανάπτυξη logistics centers: Αυξημένες επενδύσεις σε logistics και αναβαθμίσεις υποδομών (λιμάνια, δρόμοι κ.λπ.) με την Ελλάδα να εδραιώνει τη θέση της ως περιφερειακός κόμβος logistics	Ορίμανση του Γκόνου, υποστήριξη για την επιτάχυνση της ανάπτυξης του logistic center στο Θριάσιο και ανάπτυξη εμβληματικών σιδηροδρομικών σταθμών και άλλων σημαντικών ακινήτων	A7.3 Επίσπευση έργων ανάπτυξης ακινήτων της ΓΑΙΑΟΣΕ (π.χ. Γκόνος, Θριάσιο, σιδηροδρομικοί σταθμοί κ.λπ.)	
	Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός: Τα τουριστικά έσοδα στην Ελλάδα έχουν ξεπεράσει τα προ πανδημίας επίπεδα και αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται	Μετασχηματισμός λειτουργίας με επίκεντρο τη διαχείριση ακινήτων και μεταβίβαση της δραστηριότητας διαχείρισης τροχαίου υλικού στον ΟΣΕ	Γ2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate	
	Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα: Οι συνεργασίες μεταξύ δημόσιων φορέων και ιδιωτικών επιχειρήσεων (PPP) γίνονται συχνότερες		A1.4 Παροχή κατευθύνσεων και συντονισμός της ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων για τις θυγατρικές A7.3 Επίσπευση έργων ανάπτυξης ακινήτων της ΓΑΙΑΟΣΕ (π.χ. Γκόνος, Θριάσιο, σιδηροδρομικοί σταθμοί κ.λπ.)	
Προκλήσεις	Πιθανές επιπτώσεις από τη μεταβίβαση τροχαίου υλικού στον ΟΣΕ			
	Ειδικά ακίνητα απαιτούν πολύπλοκη συνεργασία με δήμους, υπουργεία και άλλα εμπλεκόμενα μέρη		Δ3.5 Ενίσχυση της συμμετοχής και διαχείριση εμπλεκόμενων μερών (stakeholder management)	
	Περιορισμένη ευελιξία στην πρόσληψη και διαχείριση προσωπικού λόγω του θεσμικού πλαισίου και του καθεστώτος ενιαίου μισθολογίου		A4.3 Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων/επανεπιδόησης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές	

ΔΕΘ-HELEXPO – Θα αξιοποιήσουμε τις τάσεις και θα παρέχουμε υποστήριξη στις υπάρχουσες προκλήσεις (6/8)

Τάσεις & Προκλήσεις		Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών προτεραιοτήτων της θυγατρικής	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών του Growthfund
Τάσεις	Νέοι εκθεσιακοί χώροι: Μειωμένη ζήτηση για παγκόσμιες εκθέσεις ή/και επανεμφάνιση περισσότερων περιφερειακών εμπορικών προτύπων, γεωκλιανοποίηση και δορυφορικές εκδηλώσεις (δηλ. αναπαραγωγή μεγάλων εκθέσεων σε άλλες γεωγραφικές περιοχές για να προσεγγίσουν νέο κοινό)	Ωρίμανση και έναρξη έργου ανάπλασης για την αναβάθμιση των υποδομών – έναρξη κατασκευής έως το τέλος του 2026	A7.2 Επιτάχυνση του έργου ανάπλασης της ΔΕΘ F2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate
	Μείωση των εκθέσεων B2B: Τα marketplaces αυξάνουν την ανάγκη για (B2)B(2C) και μικρότερη κλίμακα εκδηλώσεις έναντι των εκθέσεων B2B	Αύξηση των εσόδων ενισχύοντας τα τμήματα συνεδρίων/συναντήσεων, αυξάνοντας την εξωστρέφεια και βελτιστοποιώντας την τιμολογιακή πολιτική	A1.3 & A1.4: Παροχή κατευθυντήριων γραμμών και συντονισμός της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου της ΔΕΘ / προσδιορισμός "North Star"
	Ψηφιοποίηση: Πρόσθετες ψηφιακές υπηρεσίες που προσφέρουν νέες πηγές εσόδων, σύνδεση προμηθευτών, εκθετών και συμμετεχόντων πριν και μετά τις εκδηλώσεις, χρήση τεχνητής νοημοσύνης στην προεγγραφή, την οργάνωση και τη διεξαγωγή εκδηλώσεων		F2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund ως CoE A5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories) A5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές
	Εστίαση στη βιωσιμότητα, τη συμμετοχικότητα, τον κοινωνικό αντίκτυπο και αλληλεπίδραση: Υπάρχει αυξανόμενη έμφαση στη δημιουργία χώρων που προωθούν την κοινωνική αλληλεπίδραση, προωθώντας τη βιωσιμότητα, την κοινωνική συμμετοχικότητα και τον κοινωνικό αντίκτυπο, πέρα από τα πραγματικά γεγονότα	Διαφοροποίηση των ροών εσόδων μέσω βελτιστοποιημένης διαχείρισης ακινήτων και ανάπτυξης περιεχομένου	
	Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός: Τα τουριστικά έσοδα στην Ελλάδα έχουν ξεπεράσει τα προ πανδημίας επίπεδα και αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται. Η Θεσσαλονίκη εμφανίζεται ως ένας ανερχόμενος προορισμός city break (π.χ. κατάταξη ταξιδιωτικού οδηγού CNN 2023)	Αύξηση των εσόδων ενισχύοντας τα τμήματα συνεδρίων/συναντήσεων, αυξάνοντας την εξωστρέφεια και βελτιστοποιώντας την τιμολογιακή πολιτική	A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές
Προκλήσεις	Η Θεσσαλονίκη ως προορισμός MICE: Η Θεσσαλονίκη αναδεικνύεται σε παγκόσμιο προορισμό για MICE. Η πόλη ανέβηκε 31 θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη ως συνεδριακός προορισμός το 2023	Κατάρτιση σχεδίου δράσης για τη βελτίωση της φήμης και του αποτυπώματος της ετήσιας ΔΕΘ	
	Το σχέδιο ανάπλασης θα διαρκέσει μέχρι το 2031 και θα απαιτήσει σημαντική χρηματοδότηση (συνολικός προϋπολογισμός >300 εκατ. ευρώ εκ των οποίων έως και 120 εκατ. δημόσια συνεισφορά), καθιστώντας κρίσιμο το σχεδιασμό προδιαγραφών που θα προσελκύσουν ιδιωτική χρηματοδότηση	Προετοιμασία στρατηγικής επανατοποθέτησης της εταιρείας ενόψει του έργου ανάπλασης Αύξηση των εσόδων ενισχύοντας τα τμήματα συνεδρίων/συναντήσεων, αυξάνοντας την εξωστρέφεια και βελτιστοποιώντας την τιμολογιακή πολιτική	A7.2 Επιτάχυνση του έργου ανάπλασης της ΔΕΘ
	Τα έσοδα είναι ευαίσθητα σε εξωτερικούς παράγοντες, φυσικά φαινόμενα και οικονομικές κρίσεις	Διαφοροποίηση των ροών εσόδων μέσω βελτιστοποιημένης διαχείρισης ακινήτων και ανάπτυξης περιεχομένου	A3.2 Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές
	Η ΔΕΘ θα λειτουργήσει τιμητικά λόγω διακοπής λειτουργίας από το σχέδιο ανάπλασης	Προετοιμασία στρατηγικής επανατοποθέτησης της εταιρείας ενόψει του έργου ανάπλασης Κατάρτιση σχεδίου δράσης για τη βελτίωση της φήμης και του αποτυπώματος της ετήσιας ΔΕΘ	
	Σύνθετη διαχείριση εμπλεκόμενων μερών, με πολλούς εμπλεκόμενους να έχουν σημαντικό ρόλο στο σύστημα διακυβέρνησης (π.χ. τοπικές αρχές και BROs)		A3.5 Ενίσχυση της συμμετοχής και διαχείριση εμπλεκόμενων μερών (stakeholder management)
	Δυνατότητες βελτίωσης της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών		A5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories) F2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund ως CoE A5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές
	Επιλεγμένες ελλείψεις δεξιοτήτων (π.χ. επιχειρηματική ανάπτυξη, σχεδιασμός στρατηγικής)		A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης A4.3 Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων/επαγγελματικής (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές
	Δυνατότητες διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων	Διαφοροποίηση των ροών εσόδων μέσω βελτιστοποιημένης διαχείρισης ακινήτων και ανάπτυξης περιεχομένου	

Ελληνικές Αλυκές – Θα αξιοποιήσουμε τις τάσεις και θα παρέχουμε υποστήριξη στις υπάρχουσες προκλήσεις (7/8)

Τάσεις & Προκλήσεις	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών προτεραιοτήτων της θυγατρικής	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών του Growthfund
Τάσεις	Κλιματική αλλαγή: Δυσμενείς καιρικές συνθήκες επηρεάζουν σημαντικά την παραγωγή και τη ζήτηση αλατιού και δημιουργούν αβεβαιότητα στον προγραμματισμό Συνεχιζόμενος πληθωρισμός: Γεωπολιτικές εξελίξεις, συνεχιζόμενος πληθωρισμός (συμπεριλαμβανομένου του ενεργειακού κόστους) ενδέχεται να επηρεάσουν το κόστος παραγωγής και την κερδοφορία Εστίαση στην υγεία και την ευεξία: Ο τομέας του θαλασσινού αλατιού είναι ώριμος για αναπτυχθεί σημαντικά, καθώς οι καταναλωτές αναγνωρίζουν τα οφέλη του στην υγεία και κινητοποιούνται για να το αγοράσουν Περιθώρια εξαγωγών: Οι ελληνικές εξαγωγές αλατιού σε σχέση με τους τοπικούς διαθέσιμους όγκους δείχνουν περιθώρια περαιτέρω αξιοποίησης, γεγονός που υποδηλώνει ευκαιρίες για υψηλότερα επίπεδα μεριδίου σε σύγκριση με την τρέχουσα εξαγωγική δραστηριότητα της χώρας	A3.2 Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές A1.3 & A1.4 Παροχή κατευθυντήριων γραμμών και συντονισμός της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου των Ελληνικών Αλυκών/ προσδιορισμός "North Star"
	Αναβάθμιση υφιστάμενων υποδομών, ποιότητας και προδιαγραφών προϊόντων (Πιστοποίηση Ασφάλειας Τροφίμων) Εξερεύνηση προϊόντων αλατιού υψηλής ποιότητας (π.χ. Αφρίνα) και υποπροϊόντων αλατιού Αύξηση των καναλιών αγοράς (συμπεριλαμβανομένων των εξαγωγών) και βελτιστοποίηση του σχήματος τιμολόγησης Προσέλκυση στρατηγικού επενδυτή για να φέρει διοικητική τεχνογνωσία, να ενισχύσει περαιτέρω τις λειτουργίες και την αντίστοιχη ανάπτυξη	A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές A2.5 Προώθηση του μετασχηματισμού των Ελληνικών Αλυκών
Προκλήσεις	Η τρέχουσα παραγωγή και ποιότητα αλατιού δεν επιτρέπουν την επέκταση σε νέα κανάλια αγοράς / πελατών (έλλειψη προϊόντος με συγκεκριμένες προδιαγραφές) και έτσι να έχουν αυξημένες τιμές Ανταγωνισμός τιμών από εισαγόμενο αλάτι Απαιτούνται υψηλές επενδύσεις (~ 4 εκατ. ευρώ) για την ανάπτυξη υποδομών και την αντιμετώπιση της έλλειψης δεξιοτήτων	A2.5 Προώθηση του μετασχηματισμού των Ελληνικών Αλυκών A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψων και απασχόλησης A4.3 Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων/επανεπιδόησης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές

Κεντρικές αγορές (ΟΚΑΑ& ΚΑΘ) - Θα αξιοποιήσουμε τις τάσεις και θα παρέχουμε υποστήριξη στις υπάρχουσες προκλήσεις (8/8)

Τάσεις & Προκλήσεις		Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών προτεραιοτήτων της θυγατρικής	Αντιμετώπιση μέσω στρατηγικών πρωτοβουλιών του Growthfund
Τάσεις	Ανταγωνισμός τιμών: Ανταγωνισμός τιμών από εναλλακτικά δίκτυα διανομής τροφίμων	Περαιτέρω ψηφιοποίηση των λειτουργιών (συμπεριλαμβανομένων των ιχθυόσκαλων), μεταβαίνοντας σταδιακά σε μία ψηφιακή πλατφόρμα για B2B συναλλαγές	A1.3 & A1.4 Παροχή κατευθυντήριων γραμμών και συντονισμός της ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου / προσδιορισμός "North Star"
	Ηλεκτρονικό εμπόριο: Η αυξανόμενη online ζήτηση προϊόντων παντοπωλείου οδηγεί σε αλλαγές στις στρατηγικές παράδοσης και διανομής	Επέκταση του μείγματος προϊόντων και προσφορά νέων υπηρεσιών (π.χ. επέκταση σε υπηρεσίες logistics)	G2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund ως CoE A5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories) Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές
	Κλιματική κρίση: Απειλείται η παραγωγή τροφίμων λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών λόγω της κλιματικής κρίσης	Αναβάθμιση των εγκαταστάσεων της Πάτρας και διερεύνηση της διασυνδεσιμότητας με το λιμάνι της Πάτρας	A3.2 Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές
	Βιωσιμότητα και Πράσινη Εφοδιαστική: Εστίαση στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, στην υιοθέτηση πράσινων μεταφορών, βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση αποβλήτων και αποβλήτων τροφίμων και στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας της αλυσίδας ψύξης	Ορίμανση και υλοποίηση συγχώνευσης (ΟΚΑΑ & ΚΑΘ) για την αξιοποίηση συνεργειών	G2.1 Αναβάθμιση του τμήματος ESG του Growthfund ως CoE Δ4.1 Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου
Προκλήσεις	Κανονιστική συμμόρφωση: Οι νέοι κανόνες σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων και τη διαχείριση συσκευασιών και αποβλήτων απαιτούν αλλαγές στις διαδικασίες εφοδιασμού		A2.4 Συντονισμός της συγχώνευσης και διερεύνηση ευκαιριών βελτίωσης της λειτουργικής αποδοτικότητας των ΟΚΑΑ και ΚΑΘ
	Περιορισμένη ευελιξία στην τιμολόγηση των ενοικίων των χώρων και των υπηρεσιών Περιορισμένος χώρος και παλαιές υποδομές (π.χ. δεν υπάρχει σύστημα ψύξης για λαχαναγορά), ιδιαίτερα στις αγορές της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας	Ολοκλήρωση του έργου μετεγκατάστασης ή/και εκσυγχρονισμού των Κεντρικών Αγορών (συμπεριλαμβανομένου νέου μοντέλου τιμολόγησης, λειτουργιών κ.λπ.) Αναβάθμιση των εγκαταστάσεων της Πάτρας και διερεύνηση της διασυνδεσιμότητας με το λιμάνι της Πάτρας	A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές

Διώρυγα της Κορίνθου – Ένα κέντρο εξυπηρέτησης για τη ναυτιλία και ένα αξιοθέατο-ορόσημο για τους τουρίστες



Μερίδιο Growthfund: 100%

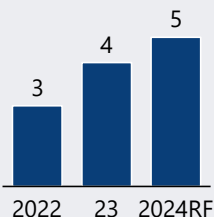
Εισαγωγή

Η κύρια δραστηριότητα της Εταιρείας είναι η συντήρηση, διοίκηση, λειτουργία, αξιοποίηση και τουριστική ανάπτυξη της Διώρυγας της Κορίνθου καθώς και των συνδεδεμένων προβλητών και των παρακείμενων ακινήτων

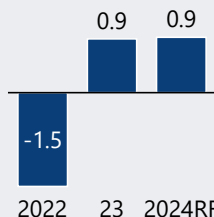
Από το 2021, λόγω των κατολισθήσεων των πρανών, οι διελεύσεις της Διώρυγας έχουν περιοριστεί σε συγκεκριμένες περιόδους του έτους, ενώ στις περιόδους μη λειτουργίας, πραγματοποιούνται εργασίες αποκατάστασης

Οικονομικά στοιχεία

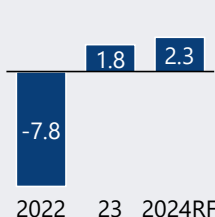
Κύκλος Εργασιών
εκατ. ευρώ



EBITDA,
εκατ. ευρώ



RoA,
%



Βασικά επιτεύγματα

Διασφάλιση της λειτουργίας της Διώρυγας κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής (η αποκατάσταση θα ολοκληρωθεί έως τις αρχές του 2025)

Έναρξη ενεργειών για την αξιοποίηση της Διώρυγας και της ακίνητης περιουσίας της

Εξασφάλιση μηχανισμού δανεισμού για τη μισθοδοσία κατά το κλείσιμο της Διώρυγας

Σχετικές τάσεις

Τουριστική ανάπτυξη: Σταθερή αύξηση των τουριστικών ροών και των διελεύσεων κρουαζιερόπλοιων

Ασταθής αλυσίδα εφοδιασμού: Η γεωπολιτική αβεβαιότητα σε διάφορα μέρη της παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού αναγκάζει τις εταιρείες να επανεξετάσουν τις ναυτιλιακές οδούς

Κλιματική αλλαγή: Οι ακραίες καιρικές συνθήκες ενδέχεται να επηρεάσουν τις μετακινήσεις των πελατών και τις υποδομές

Κατασκευαστικές τιμές: Οι αυξανόμενες κατασκευαστικές τιμές και η έλλειψη εργαζομένων αποτελούν πρόκληση για την έγκαιρη ολοκλήρωση μεγάλων έργων υποδομής και επισκευής

Όραμα

Να γίνει ένα πρότυπο κέντρο εξυπηρέτησης για τη ναυτιλία με ασφαλείς, αξιόπιστες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και να αναδείξει τη Διώρυγα και την ευρύτερη περιοχή ως ορόσημο πολιτιστικής κληρονομιάς και παγκοσμίας κλάσης πόλο έλξης τουρισμού και αναψυχής

Κύριες προκλήσεις

Λειτουργικοί και οικονομικοί περιορισμοί λόγω του κλεισίματος της διώρυγας για 8 μήνες προκειμένου να ξεκινήσει η αποκατάσταση

Επισκευή και συντήρηση των πρανών κατά μήκος της Διώρυγας (οι συνθήκες του εδάφους και τα δίκτυα που διέρχονται από την περιοχή (π.χ. ύδρευση και αποχέτευση) προκαλούν κατολισθήσεις)

Διαχείριση τρεχόντων οφελών από την Growthfund και την Τράπεζα Πειραιώς

Διαχείριση προσωπικού μικτού προφίλ (π.χ. ναυτικοί και υπάλληλοι δημόσιου τομέα)

Στρατηγικές προτεραιότητες

Διασφάλιση της αδιάκοπης λειτουργίας της Διώρυγας και εντοπισμός πηγών χρηματοδότησης για τη συντήρηση των πρανών

Διαφοροποίηση των ροών εσόδων μέσω:

- Ανάπτυξης ακινήτων (π.χ. εμπορικές χρήσεις, ανάπτυξη δύο μαρινών κ.λπ.)
- Προσφορά ευρύτερων υπηρεσιών (π.χ. μουσείο, εμπορεύματα, πωλήσεις χονδρικής σε πλοία, φιλοξενία εκδηλώσεων)

Επίσχευση των επιλογών για την περαιτέρω ανάπτυξη της Διώρυγας της Κορίνθου ως τουριστικού πόλου έλξης

Πρωτοβουλίες Growthfund

A1.3 & A1.4: Παροχή κατευθυντήριων γραμμών, συντονισμός στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας και προσδιορισμός "North Star"

A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών δεξιοτήτων σε όλες τις θυγατρικές

A3.2 Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές

A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης

A7.1 Επίσχευση του έργου ανάπτυξης ακινήτων στη Διώρυγα της Κορίνθου

G2.1 Αναβάθμιση του τμήματος ESG του Growthfund ως CoE

G2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate

Συγκοινωνίες Αθηνών – Ένας όμιλος αστικών συγκοινωνιών που λειτουργεί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Μερίδιο Growthfund: 100%

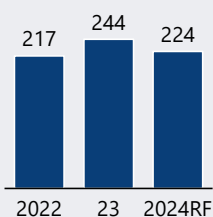


Εισαγωγή

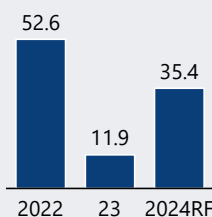
Οι Συγκοινωνίες Αθηνών (ΟΣΥ-ΣΤΑΣΥ υπό τον ΟΑΣΑ ως εταιρεία συμμετοχών) εξυπηρετούν πολίτες στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας με 400+ εκατ. ετήσιες επιβιβάσεις (+44% ετησίως σε σχέση με το 2021) και 140 εκατομμύρια εκτελεσθέντα οχηματοχιλιόμετρα (2022).

Οικονομικά στοιχεία

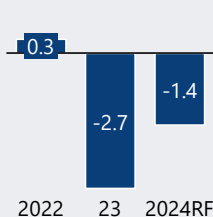
Κύκλος Εργασιών¹
εκατ. ευρώ



EBITDA,
εκατ. ευρώ



RoA,
%



Βασικά επιτεύγματα

Εφαρμογή του Μηχανισμού Συντονισμού (83,6 εκατ. ευρώ πλέον ΦΠΑ για το 2022 και το 2023 αντίστοιχα)
Υλοποίηση του tap & pay και έναρξη εκσυγχρονισμού του στόλου του ΟΣΥ² (~740 νέα οχήματα έως τα μέσα του 2025)
Έναρξη προετοιμασίας για τη συμβασιοποίηση της αποζημίωσης κομίστρου
Αύξηση της αποτελεσματικότητας αντιμετώπισης της εισιτηριοδιαφυγής
Έναρξη του 40% των δράσεων αναδιάρθρωσης του Ομίλου, αρκετές εκ των οποίων έχουν ήδη ολοκληρωθεί

Σχετικές τάσεις

Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών: Οι καταναλωτές κλίνουν προς τη μικροκινητικότητα (micro-mobility), τις κοινές διαδρομές (shared mobility), τις βιώσιμες μεταφορές και την ψηφιακή τεχνολογία

Αυξημένη ρυθμιστική δραστηριότητα: Κανονισμοί που στοχεύουν στις εκπομπές αυτοκινήτων, με τις πόλεις να υιοθετούν μέτρα για πιο πράσινες μεταφορές και τις κυβερνήσεις να προωθούν προσπάθειες μείωσης εκπομπών άνθρακα

Ενοποίηση των υφιστάμενων τεχνολογιών: Επέκταση της χρήσης οχημάτων μικροκινητικότητας και ενοποίηση μεταφορικών πλατφορμών διάφορων μέσων, βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών με παράλληλη προσφορά εναλλακτικών τρόπων μετακίνησης

Μελλοντικές καινοτομίες: Επιτάχυνση των τεχνολογικών εξελίξεων για βιώσιμες/ αυτόνομες αστικές και υπεραστικές μετακινήσεις

Βιωσιμότητα: Η βιωσιμότητα αντιπροσωπεύει την κινητήριο δύναμη αναδιαμόρφωσης των αστικών μεταφορών, υποστηρίζοντας πιο πράσινους τρόπους κινητικότητας, δημόσιες συγκοινωνίες και πράσινα και βιώσιμα logistics

Όραμα

Να προσφέρει βιώσιμες και ελκυστικές δημόσιες συγκοινωνίες, αποτελώντας την πρώτη επιλογή μεταφορών για την ευρύτερη περιοχή της Αθήνας, συμβάλλοντας έτσι στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη της μητροπολιτικής περιοχής

Κύριες προκλήσεις

Περιορισμένη ευελιξία στην πρόσληψη και διαχείριση εργαζομένων λόγω περιοριστικής νομοθεσίας του δημόσιου τομέα και του ενιαίου μισθολογίου
Προκλήσεις όσον αφορά τους διαγωνισμούς και τις δημόσιες συμβάσεις και ανάγκη για μια νέα πολιτική προμηθειών
Υψηλά επίπεδα εισιτηριοδιαφυγής
Έλλειψη ψηφιακών δυνατοτήτων και ανάγκη για ένα σύστημα ERP του Ομίλου για την υποστήριξη της λειτουργικής αποτελεσματικότητας

Στρατηγικές προτεραιότητες

Εφαρμογή του Μηχανισμού Συντονισμού για την επόμενη περίοδο και επεκτάσεις στο αντικείμενό του που σχετίζονται με την αποζημίωση κομίστρου (π.χ. συμβασιοποίηση αποζημίωσης κομίστρου)
Μετασχηματισμός σε έναν ενιαίο Όμιλο εταιρειών, ανάπτυξη κοινών υπηρεσιών και υλοποίηση ομίλου ERP
Βελτίωση του μοντέλου εξυπηρέτησης (π.χ. βελτιστοποίηση διαδρομών βάσει δεδομένων, CX), τεχνολογική ανανέωση Τηλεματικής και ηλεκτρονικού εισιτηρίου (νέα PPPs) και βελτίωση της εμπειρίας των επιβατών και της ποιότητας των υπηρεσιών
Ενίσχυση εμπορικού μοντέλου (π.χ. βελτιστοποίηση τιμολόγησης, νέες ροές εσόδων)
Μείωση της εισιτηριοδιαφυγής- αξιοποίηση του μοντέλου tap & pay και άλλων μέσων και υλοποίηση μέτρου για την είσοδο των επιβατών μόνον από τη μπροστινή θύρα των οχημάτων

Πρωτοβουλίες Growthfund

- A1.1** Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου των Συγκοινωνιών Αθηνών που θα αναδεικνύει τις πραγματικές της δυνατότητες & το "North Star"
- A2.2** Προώθηση του μετασχηματισμού των Συγκοινωνιών Αθηνών (π.χ. απλοποίηση της εταιρικής δομής, νέο μοντέλο υπηρεσιών)
- A2.6** Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές και απασχόλησης
- A4.2** Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης
- A5.1** Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακής εμπειρίας πελατών (π.χ. μέσω digital factories)
- A5.2** Σχεδιασμός σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με επίκεντρο την εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών
- A5.3** Εφαρμογή προηγμένων μηχανισμών ανατροφοδότησης πελατών για συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση της παροχής υπηρεσιών
- A6.1** Επιτάχυνση της αναβάθμισης των προμηθειών στις θυγατρικές
- G1.2** Ενίσχυση του Procurement του Growthfund σε group function
- G2.1** Αναβάθμιση των τμημάτων ESG και Digital & Innovation ως CoEs και εισαγωγή νέου CoE Commercial
- D4.1** Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου
- D4.2** Αξιολόγηση της κοινωνικής αξίας του Growthfund
- D5.1** Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων & καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές



1. Αποτελείται από έσοδα κομίστρου και αποζημίωση του Μηχανισμού Συντονισμού για δικαιούχους ειδικών κατηγοριών (π.χ. άτομα με αναπηρία)
2. Η χρηματοδότηση προμήθειας και outsourcing για τα νέα λεωφορεία πραγματοποιείται από το Ελληνικό Δημόσιο. Η διαγωνιστική διαδικασία στην περίπτωση του outsourcing υλοποιείται από τις Συγκοινωνίες Αθηνών, ενώ στην περίπτωση της προμήθειας νέων οχημάτων υλοποιείται από το Υπουργείο Μεταφορών και Υποδομών

ΕΤΑΔ – Σε μία πορεία μετασχηματισμού για να αποκτήσει μια εξέχουσα θέση μεταξύ των εγχώριων και διεθνών ομοειδών παιχτών

Μερίδιο Growthfund: 100%

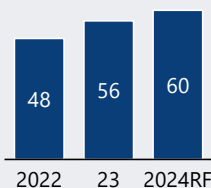
Εισαγωγή

Άμεση θυγατρική του Growthfund που διαχειρίζεται και αναπτύσσει την ακίνητη περιουσία της

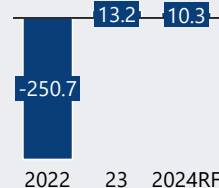
Τα υπό διαχείριση ακίνητα περιλαμβάνουν κυρίως τουριστικά περιουσιακά στοιχεία (π.χ. Xenia Hotels, Μαρίνες, Camping, Χιονοδρομικά κέντρα, Αχίλλειο, Σπήλαια Διού, Ιαματικές Πηγές, Οργανωμένες Ακτές κ.λπ.), μεγάλο αριθμό οικοπέδων και 4 Ολυμπιακά Ακίνητα και επιχειρηματικές μονάδες

Οικονομικά στοιχεία

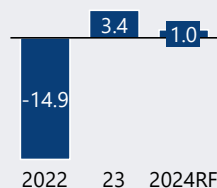
Κύκλος Εργασιών
εκατ. ευρώ



EBITDA,
εκατ. ευρώ



RoA,
%



Βασικά επιτεύγματα

Έναρξη του έργου για την επαλήθευση, την αξιολόγηση, την τμηματοποίηση (έως 36.000 ακίνητα), την αποτίμηση (έως 6.000 ακίνητα) και την ωρίμανση (έως 1.000 ακίνητα) χαρτοφυλακίου ακινήτων

Ολοκλήρωση του προγράμματος VRS (περίπου 80 ατόμων)

Σχετικές τάσεις

Βιωσιμότητα και κλιματική κρίση: Η προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και ο μετριασμός της είναι υψίστης σημασίας, με μεγάλη από τα εμπλεκόμενα μέρη για απαλλαγή από τις εκπομπές άνθρακα

Κρίση αγοραστικής δύναμης: Η μειωμένη αγοραστική δύναμη δημιουργεί προκλήσεις για τα ακίνητα, με απότομες αυξήσεις επιτοκίων και αυξανόμενες τιμές ακινήτων

Τεχνολογική επιτάχυνση: Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν τη δυνατότητα να διαταράξουν τον τομέα των ακινήτων, στον οποίο η ψηφιακή υιοθέτηση υστερεί

Μεταβαλλόμενα αστικά τοπία: Ο ρόλος και τα τοπία της πόλης αλλάζουν ουσιαστικά, με μεγάλα έργα αστικής ανάπτυξης σε εξέλιξη, βελτίωση της διασύνδεσης και της προσβασιμότητας κ.λπ.

Εστίαση στην κοινωνική αλληλεπίδραση: Υπάρχει αυξανόμενη έμφαση στη δημιουργία χώρων που προωθούν την κοινωνική αλληλεπίδραση

Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός: Τα τουριστικά έσοδα στην Ελλάδα έχουν ξεπεράσει τα προ πανδημίας επίπεδα και αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται

Αύξηση των συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα: Οι συνεργασίες μεταξύ κυβερνητικών φορέων και ιδιωτικών επιχειρήσεων γίνονται όλο και πιο συχνές

Όραμα

Να γίνει μια αποτελεσματική εταιρεία ακινήτων αποτιμώντας το χαρτοφυλάκιο των περιουσιακών της στοιχείων και αυξάνοντας τις αποδόσεις, υποστηρίζοντας παράλληλα την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ανάπτυξη για τις τοπικές κοινότητες

Κύριες προκλήσεις

Σύνθετο χαρτοφυλάκιο με τα περισσότερα ακίνητα να είναι χαμηλής ωριμότητας για περαιτέρω ανάπτυξη, με τεχνικά & νομικά ζητήματα

Μη αξιόπιστη βάση δεδομένων ακινήτων

Ενοποίηση κουλτούρας και λειτουργιών μετά τη συγχώνευση 4 ξεχωριστών εταιρειών το 2016

Εν εξελίξει νομικές υποθέσεις που επηρεάζουν τις λειτουργίες

Στρατηγικές προτεραιότητες

Περαιτέρω ωρίμανση του χαρτοφυλακίου ακινήτων (συμπεριλαμβανομένης της επαλήθευσης, της αξιολόγησης, της αποτίμησης τμηματοποίησης του χαρτοφυλακίου και της ωρίμανσης των ακινήτων) με σκοπό τη βελτιστοποίηση της εμπορικής ανάπτυξης του χαρτοφυλακίου

Προσέλκυση νέων επενδύσεων για τα ακίνητα

Επιδίωξη συγκριτικής αξιολόγησης έναντι ευρωπαϊών ομολόγων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών

Δημιουργία μιας αποτελεσματικής και αξιόπιστης βάσης δεδομένων ακινήτων

Ψηφιοποίηση όλων των σημείων εισαγωγής δεδομένων και των καταγεγραμμένων εγγράφων

Αξιολόγηση του επιχειρηματικού μοντέλου όλων των BUs

Αναδιάρθρωση εταιρείας (οργανόγραμμα σύμφωνα με τις νέες ανάγκες) και ανανέωση του λειτουργικού μοντέλου (συμπεριλαμβανομένης της προσέγγισης για τη διαχείριση ακινήτων)

Επίλυση διαφορών και εν εξελίξει νομικών υποθέσεων

Εξερεύνηση πρόσθετων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας

Αλλαγή της εσωτερικής και εξωτερικής αντίληψης για την εταιρεία μέσω βελτιωμένης επικοινωνίας

Πρωτοβουλίες Growthfund

A1.1 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου της ΕΤΑΔ που θα αναδεικνύει τις πραγματικές της δυνατότητες / το "North Star" της

A2.1 Προώθηση του μετασχηματισμού της ΕΤΑΔ

A7.4 Πρόσδοος του έργου αξιολόγησης των ακινήτων της ΕΤΑΔ (36.000 ακίνητα) και σχεδιασμός στρατηγικών ανάπτυξης τους με βάση το αποτέλεσμα της τμηματοποίησης

G2.1 Αναβάθμιση των τμημάτων ESG και Digital & Innovation ως CoEs και εισαγωγή νέου CoE Commercial

G2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate

Δ4.1 Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου

Δ5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές

ΕΛΤΑ – Ο ταχυδρομικός φορέας της Ελλάδας που στοχεύει να εξορθολογίσει τα κόστη και να γίνει ο ηγέτης της εγχώριας αγοράς



Μερίδιο Growthfund: 100%

Εισαγωγή

Όμιλος επιχειρήσεων παροχής ταχυδρομικών & ταχυμεταφορικών υπηρεσιών σε όλη τη χώρα, αποτελούμενος από την εταιρεία ΕΛΤΑ SA και την εταιρεία ταχυμεταφορών ΕΛΤΑ Courier SA (υπό συγχώνευση)

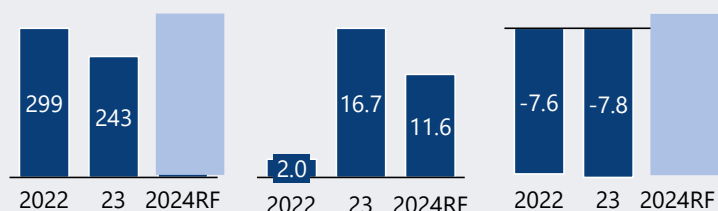
Τα ΕΛΤΑ προσφέρουν ταχυδρομικές υπηρεσίες (αλληλογραφίας και δέματος), χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και υπηρεσίες γενικού οικονομικού συμφέροντος, όντας ο Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας μέχρι το τέλος του 2028

Οικονομικά στοιχεία

Κύκλος Εργασιών
εκατ. ευρώ

EBITDA¹,
εκατ. ευρώ

RoA,
%



Βασικά επιτεύγματα

Επιτυχής έναρξη του σχεδίου μετασχηματισμού (π.χ. αναστολή λειτουργίας 143 καταστημάτων, αναδιάρθρωση βασικών λειτουργιών κ.λπ.), παρουσιάζοντας τα πρώτα αποτελέσματα στην κερδοφορία τους

Επίτευξη, ήδη, του 29% του οφέλους εξοικονόμησης του σχεδίου μετασχηματισμού

Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου και οράματος για το μέλλον ώστε να καταστούν κατανοητές οι πραγματικές δυνατότητες των ΕΛΤΑ, το "North Star" τους

Σχετικές τάσεις

Τάσεις της αγοράς:

- Μείωση της αγοράς αλληλογραφίας (-5% CAGR αναμένεται σε όγκους για το 2023-27)
- Χαμηλότερη καταναλωτική ζήτηση σε σύγκριση με τους μέσους όρους της ΕΕ
- Αύξηση του όγκου των δεμάτων (+5% CAGR αναμένεται για το 2023-27), λόγω της ισχυρής ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, αν και με «δύσκολα οικονομικά» και συνεχιζόμενη πίεση στην τιμή

Ανταγωνισμός

- Εξαιρετικά κατακερματισμένη "ουρά" με 400+ ταχυμεταφορείς να ανταγωνίζονται για το ~20% της αγοράς
- Περιορισμένες αποδόσεις για τους περισσότερους παίκτες (0% EBITDA για την αγορά έναντι μέσου όρου ΕΕ 8-10%)

Όραμα

Να γίνουν θεμέλιο της ελληνικής κοινωνίας, αξιοποιώντας την ανάπτυξη και επιτυγχάνοντας οικονομικά αποτελέσματα με επίκεντρο τον πελάτη

Κύριες προκλήσεις

Γραφειοκρατικές διαδικασίες (π.χ. πλαίσιο απασχόλησης, προμήθειες κ.λπ.) και κενά σε σημαντικές δεξιότητες
Μείωση στην αγορά αλληλογραφίας (-5% CAGR αναμένεται σε όγκους για το 2023-27)
Πίεση στην τιμή και περιορισμένες αποδόσεις για τους περισσότερους παίκτες της αγοράς δεμάτων
Παλαιές υποδομές που χρήζουν ανακαίνισης

Στρατηγικές προτεραιότητες

Εξορθολογισμός του κόστους με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων λειτουργικής αναδιάρθρωσης
Μετατροπή σε εγχώριο ηγέτη της αγοράς δεμάτων αξιοποιώντας τις αναδυόμενες ευκαιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω ενός φάσματος πρωτοβουλιών (π.χ. συγχώνευση με την Courier, πύκνωση του δικτύου εξυπηρέτησης, αριστεία διανομής, διαλογής και διαμετακόμισης, νέας πωλησιακής προσέγγισης και οργανισμού και βέλτιστη ψηφιακή εμπειρία για τους πελάτες)

Αύξηση του μεριδίου αγοράς στη διασυνοριακή αγορά δεμάτων, αποκτώντας τελικά ένα ρόλο ενορχηστρωτή της αγοράς
Εξερεύνηση της ευκαιρίας για ανανεωμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες
Μεγιστοποίηση της αξίας από την ακίνητη περιουσία των ΕΛΤΑ
Αλλαγή εσωτερικής και εξωτερικής αντίληψης για την εταιρεία μέσω στοχευμένης επικοινωνιακής στρατηγικής
Εξερεύνηση προσέλκυσης στρατηγικού επενδυτή

Πρωτοβουλίες Growthfund

A2.3 Προώθηση του μετασχηματισμού των ΕΛΤΑ (π.χ. αναδιάρθρωση κόστους, ανάπτυξη αγοράς δεμάτων, εμπορευματοποίηση ακινήτων)
A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές
A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης
A6.1 Επιτάχυνση της αναβάθμισης των προμηθειών (εξοικονόμηση δαπάνης) στις θυγατρικές

A5.2 Σχεδιασμός σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με επίκεντρο την εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών
G1.2 Ενίσχυση του group function του Ομίλου Procurement
G2.1 Ανάδειξη του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund σε CoE

ΓΑΙΑΟΣΕ – Εταιρεία ανάπτυξης ακινήτων με επίκεντρο την αστική ανάπτυξη και ανάπτυξη υποδομών logistics μέσω συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα



Μερίδιο Growthfund: 100%

Εισαγωγή

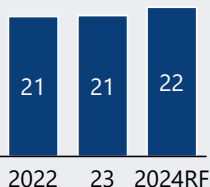
Διαχείριση σιδηροδρομικών περιουσιακών στοιχείων

Εταιρεία υπό μετασχηματισμό: Η μονάδα διαχείρισης τροχαίου υλικού αναμένεται να μεταβιβαστεί στον ΟΣΕ

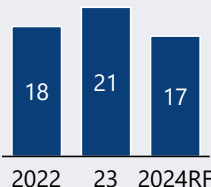
Η Νέα ΓΑΙΑΟΣΕ θα είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για τη διαχείριση (αξιοποίηση και ανάπτυξη) της σιδηροδρομικής ακίνητης περιουσίας

Οικονομικά στοιχεία

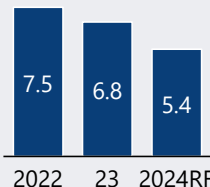
Κύκλος Εργασιών
εκατ. ευρώ



EBITDA,
εκατ. ευρώ



RoA,
%



Βασικά επιτεύγματα

Ολοκλήρωση της χαρτογράφησης και κατηγοριοποίησης περιουσιακών στοιχείων, εγγραφή στο τρέχον κτηματολόγιο και αποτίμηση τους

Έναρξη ωρίμανσης επιλεγμένου χαρτοφυλακίου ακινήτων

Συνεχής υποστήριξη για το μετασχηματισμό του σιδηροδρομικού συστήματος για τη μεταφορά του τμήματος διαχείρισης τροχαίου υλικού

Προετοιμασία (σε εξέλιξη) πλαισίου συνεργασίας με το ΤΕΕ για την ανάληψη δραστηριοτήτων τεχνικού συμβούλου (π.χ. Αυτοψίες)

Σχετικές τάσεις

Βιωσιμότητα και κλιματική κρίση: Η προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή είναι μεγάλης σημασίας, με υψηλή πίεση από τα εμπλεκόμενα μέρη για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα

Περιορισμός αγοραστικής δύναμης: Η μειωμένη αγοραστική δύναμη δημιουργεί προκλήσεις για τα την αγορά ακινήτων, με αυξήσεις επιτοκίων και αυξανόμενες τιμές ακινήτων

Τεχνολογική επιτάχυνση: Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον τομέα των ακινήτων, ο οποίος υστερεί στην υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων

Ανάπτυξη logistics centers: Αυξημένες επενδύσεις σε logistics και αναβαθμίσεις υποδομών (λιμάνια, δρόμοι κ.λπ.) με την Ελλάδα να εδραιώνει τη θέση της ως περιφερειακός κόμβος logistics

Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός: Τα τουριστικά έσοδα στην Ελλάδα έχουν ξεπεράσει τα προ πανδημίας επίπεδα και αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται

Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα: Οι συνεργασίες μεταξύ δημόσιων φορέων και ιδιωτικών επιχειρήσεων (PPP) γίνονται συχνότερες

Όραμα

Μετασχηματισμός αποκλειστικά σε μια εταιρεία διαχείρισης ακίνητης περιουσίας και αξιοποίηση ακινήτων για να επιτύχει σημαντική ανάπτυξη

Κύριες προκλήσεις

Πιθανές επιπτώσεις από τη μεταβίβαση τροχαίου υλικού στον ΟΣΕ

Ειδικά ακίνητα απαιτούν πολύπλοκη συνεργασία με δήμους, υπουργεία και άλλα εμπλεκόμενα μέρη

Περιορισμένη ευελιξία στην πρόσληψη και διαχείριση προσωπικού λόγω του θεσμικού πλαισίου και του καθεστώτος ενιαίου μισθολογίου

Στρατηγικές προτεραιότητες

Μετασχηματισμός λειτουργίας με επίκεντρο τη διαχείριση ακινήτων και μεταβίβαση της δραστηριότητας διαχείρισης τροχαίου υλικού στον ΟΣΕ

Ωρίμανση του Γκόνου, υποστήριξη για την επιτάχυνση της ανάπτυξης του logistic center στο Θριάσιο και ανάπτυξη εμβληματικών σιδηροδρομικών σταθμών και άλλων σημαντικών ακινήτων

Σχεδιασμός ψηφιακής στρατηγικής και υλοποίηση ψηφιακών λύσεων για τη δημιουργία ενός πιο συνεκτικού και αποδοτικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος

Πρωτοβουλίες Growthfund

A1.3 Υποστήριξη στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για όλες τις θυγατρικές που θα αναδεικνύουν τις πραγματικές τους δυνατότητες & τα "North Star"

A1.4 Παροχή κατευθύνσεων και συντονισμός της ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων για τις θυγατρικές

A7.3 Επίσπευση έργων ανάπτυξης ακινήτων της ΓΑΙΑΟΣΕ (π.χ. Γκόνος, Θριάσιο, σιδηροδρομικοί σταθμοί κ.λπ.)

A4.3 Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων αναβάθμισης δεξιοτήτων/επανεκπαίδευσης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές

F2.1 Αναβάθμιση του τμήματος ESG του Growthfund ως CoE

F2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate

A3.5 Ενίσχυση της συμμετοχής και διαχείριση εμπλεκόμενων μερών (stakeholder management)

A4.1 Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου

A5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές

ΔΕΘ-HELEXPO – Περιφερειακός προορισμός για τον κλάδο MICE στη ΝΑ Ευρώπη & ορόσημο αναψυχής για τη Θεσσαλονίκη μετά το έργο ανάπλασης



Μερίδιο Growthfund: 100%

Εισαγωγή

Η ΔΕΘ-HELEXPO ΑΕ είναι ο εθνικός φορέας διοργάνωσης εκθέσεων, συνεδρίων και πολιτιστικών εκδηλώσεων στην Ελλάδα, διαθέτοντας δύο εκθεσιακά κέντρα, στη Θεσσαλονίκη και στην Αθήνα (Μαρούσι)

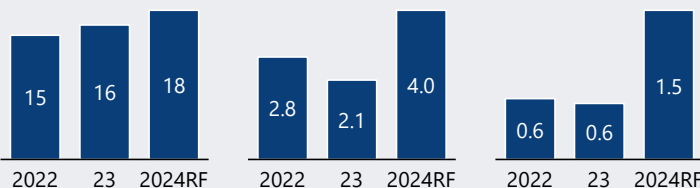
Διοργανώνει 25+ εμπορικές εκθέσεις με αποκλειστικά brand names, τη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης (ΔΕΘ) που είναι και η ναυαρχίδα της, την Agrotica κάθε δύο χρόνια, μισθώνει τους χώρους για εκδηλώσεις τρίτων μερών και είναι ο επίσημος σύμβουλος της Πολιτείας σε θέματα εκθέσεων

Οικονομικά στοιχεία

Κύκλος Εργασιών
εκατ. ευρώ

EBITDA,
εκατ. ευρώ

RoA,
%



Βασικά επιτεύγματα

Ολοκλήρωση χρηματοδοτικού σχήματος μεταξύ Growthfund και ΔΕΘ, λήψη έγκρισης από τη Διακυβερνητική Επιτροπή Στρατηγικών Συμβάσεων και μετάβαση στη διαδικασία ωρίμανσης μέσω PPF για το έργο ανάπλασης

Επίτευξη καθαρών κερδών από το 2022

Δημοσίευση του RfP για το PMO μέσω του PPF (Οκτώβριος 2024), με το διαγωνισμό παραχώρησης να αναμένεται το 2025

Σχετικές τάσεις

Νέοι εκθεσιακοί χώροι: Μειωμένη ζήτηση για παγκόσμιες εκθέσεις ή/και επανεμφάνιση περισσότερων περιφερειακών εμπορικών προτύπων, γεωκλινοποίηση και δορυφορικές εκδηλώσεις (δηλ. αναπαραγωγή μεγάλων εκθέσεων σε άλλες γεωγραφικές περιοχές για να προσεγγίσουν νέο κοινό)

Μείωση των εκθέσεων B2B: Τα marketplaces αυξάνουν την ανάγκη για (B2)B(2C) και μικρότερης κλίμακας εκδηλώσεις έναντι των εκθέσεων B2B

Ψηφιοποίηση: Πρόσθετες ψηφιακές υπηρεσίες που προσφέρουν νέες πηγές εσόδων, σύνδεση προμηθευτών, εκθετών και συμμετεχόντων πριν και μετά τις εκδηλώσεις, χρήση τεχνητής νοημοσύνης στην προεγγραφή, την οργάνωση και τη διεξαγωγή εκδηλώσεων

Εστίαση στη βιωσιμότητα, τη συμμετοχικότητα, τον κοινωνικό αντίκτυπο και αλληλεπίδραση: Υπάρχει αυξανόμενη έμφαση στη δημιουργία χώρων που προωθούν την κοινωνική αλληλεπίδραση, προωθώντας τη βιωσιμότητα, την κοινωνική συμμετοχικότητα και τον κοινωνικό αντίκτυπο, πέρα από τα πραγματικά γεγονότα

Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός: Τα τουριστικά έσοδα στην Ελλάδα έχουν ξεπεράσει τα προ πανδημίας επίπεδα και αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται. Η Θεσσαλονίκη εμφανίζεται ως ένας ανερχόμενος προορισμός city break (π.χ. κατάταξη ταξιδιωτικού οδηγού CNN 2023)

Η Θεσσαλονίκη ως προορισμός MICE: Η Θεσσαλονίκη αναδεικνύεται σε παγκόσμιο προορισμό για MICE. Η πόλη ανέβηκε 31 θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη ως συνεδριακός προορισμός το 2023

Όραμα

Να γίνει προορισμός για τον κλάδο MICE στη ΝΑ Ευρώπη, ένας προορισμός για τους κατοίκους της περιοχής και τους ταξιδιώτες για αναψυχή / πολιτισμό / ευημερία

Κύριες προκλήσεις

Το σχέδιο ανάπλασης θα διαρκέσει μέχρι το 2031 και θα απαιτήσει σημαντική χρηματοδότηση (συνολικός προϋπολογισμός > 300 εκατ. ευρώ εκ των οποίων έως και 120 εκατ. δημόσια συνεισφορά), καθιστώντας κρίσιμο το σχεδιασμό προδιαγραφών που θα προσελκύσουν ιδιωτική χρηματοδότηση

Τα έσοδα είναι ευαίσθητα σε εξωτερικούς παράγοντες, φυσικά φαινόμενα και οικονομικές κρίσεις

Η ΔΕΘ θα λειτουργήσει τμηματικά λόγω διακοπής λειτουργίας από το σχέδιο ανάπλασης

Σύνθετη διαχείριση εμπλεκόμενων μερών, με πολλούς εμπλεκόμενους να έχουν σημαντικό ρόλο στο σύστημα διακυβέρνησης (π.χ. τοπικές αρχές και BROs)

Δυνατότητες βελτίωσης της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών

Επιλεγμένες ελλείψεις δεξιοτήτων (π.χ. επιχειρηματική ανάπτυξη, σχεδιασμός στρατηγικής)

Δυνατότητες διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων

Στρατηγικές προτεραιότητες

Ωρίμανση και έναρξη έργου ανάπλασης για την αναβάθμιση των υποδομών – έναρξη κατασκευής έως το τέλος του 2026
Αύξηση των εσόδων ενισχύοντας τα τμήματα συνεδρίων/συναντήσεων, αυξάνοντας την εξωστρέφεια και βελτιστοποιώντας την τιμολογιακή πολιτική

Προετοιμασία στρατηγικής επαναστοθέτησης της εταιρείας ενόψει του έργου ανάπλασης

Διαφοροποίηση των ροών εσόδων μέσω βελτιστοποιημένης διαχείρισης των εγκαταστάσεων και ανάπτυξης περιεχομένου

Κατάρτιση σχεδίου δράσης για την ενίσχυση της ταυτότητας και του αποτυπώματος της ετήσιας ΔΕΘ

Πρωτοβουλίες Growthfund

A1.3 & A1.4: Παροχή κατευθυντήριων γραμμών, συντονισμός στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας και προσδιορισμός "North Star"

A2.6 Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές

A7.2 Επιτάχυνση του έργου ανάπλασης της ΔΕΘ

A3.2 Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές

A4.2 Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης

A4.3 Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων/επανεκπαίδευσης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές

A5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories)

G2.1 Αναβάθμιση του τμήματος Digital & Innovation του Growthfund ως CoE

G2.2 Ενίσχυση υφιστάμενου CoE Real Estate

D5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές

D3.5 Ενίσχυση της συμμετοχής και διαχείριση εμπλεκόμενων μερών (stakeholder management)

Ελληνικές Αλυκές – Πρωταθλητής στην παραγωγή αλατιού με σημαντικά περιθώρια για ποιοτικές εξαγωγές

Μερίδιο Growthfund: 80%

Εισαγωγή

Κεντρική δραστηριότητα είναι η παραγωγή θαλασσινού αλατιού και η πώληση ακατέργαστου αλατιού, με στόχο την αυτάρκεια της χώρας

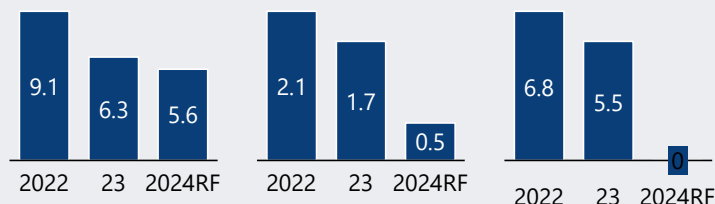
Η εταιρεία προχωρά σε αναβαθμίσεις υποδομών και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την επέκταση υφιστάμενων αλυκών και τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της, έχοντας δικαιοδοσία σε όλες σχεδόν τις εν λειτουργία αλυκές στην Ελλάδα, με εγκαταστάσεις που δραστηριοποιούνται σε 7 περιοχές

Οικονομικά στοιχεία

Κύκλος Εργασιών
εκατ. ευρώ

EBITDA,
εκατ. ευρώ

RoA,
%



Βασικά επιτεύγματα

Απόκτηση μεριδίου 25% της ΚΑΛΑΣ Α.Ε. τον Μάιο του 2023, με το Growthfund πλέον να κατέχει το 80% του μετοχικού κεφαλαίου και να διερευνά σενάρια μετασχηματισμού της εταιρείας

Σχετικές τάσεις

Κλιματική αλλαγή: Δυσμενείς καιρικές συνθήκες επηρεάζουν σημαντικά την παραγωγή και τη ζήτηση αλατιού και δημιουργούν αβεβαιότητα στον προγραμματισμό

Συνεχιζόμενος πληθωρισμός: Γεωπολιτικές εξελίξεις, συνεχιζόμενος πληθωρισμός (συμπεριλαμβανομένου του ενεργειακού κόστους) ενδέχεται να επηρεάσουν το κόστος παραγωγής και την κερδοφορία

Εστίαση στην υγεία και την ευεξία: Ο τομέας του θαλασσινού αλατιού είναι ώριμος για αναπτυχθεί σημαντικά, καθώς οι καταναλωτές αναγνωρίζουν τα οφέλη του στην υγεία και κινητοποιούνται για να το αγοράσουν

Περιθώρια εξαγωγών: Οι ελληνικές εξαγωγές αλατιού σε σχέση με τους τοπικούς διαθέσιμους όγκους δείχνουν περιθώρια περαιτέρω αξιοποίησης, γεγονός που υποδηλώνει ευκαιρίες για υψηλότερα επίπεδα μεριδίου σε σύγκριση με την τρέχουσα εξαγωγική δραστηριότητα της χώρας

Όραμα

Να βελτιώσουν της ποιότητα και της εμπορικής τοποθέτησης των προϊόντων ώστε να αξιοποιήσουν τις τάσεις της αγοράς και να βελτιώσουν τις δυνατότητες εξαγωγών (μέσω της προσέλκυσης στρατηγικών επενδυτών)

Κύριες προκλήσεις

Η τρέχουσα παραγωγή και ποιότητα αλατιού δεν επιτρέπουν την επέκταση σε νέα κανάλια αγοράς / πελατών (έλλειψη προϊόντος με συγκεκριμένες προδιαγραφές) και έτσι να έχουν αυξημένες τιμές. Ανταγωνισμός τιμών από εισαγόμενο αλάτι. Απαιτούνται υψηλές επενδύσεις (~ 4 εκατ. ευρώ) για την ανάπτυξη υποδομών και την αντιμετώπιση της έλλειψης δεξιοτήτων

Στρατηγικές προτεραιότητες

Προσέλκυση στρατηγικού επενδυτή για να φέρει διοικητική τεχνογνωσία, να ενισχύσει περαιτέρω τις λειτουργίες και την αντίστοιχη ανάπτυξη. Αναβάθμιση υφιστάμενων υποδομών, ποιότητας και προδιαγραφών προϊόντων (Πιστοποίηση Ασφάλειας Τροφίμων). Αύξηση των καναλιών αγοράς (συμπεριλαμβανομένων των εξαγωγών) και βελτιστοποίηση του σχήματος τιμολόγησης. Εξερεύνηση προϊόντων αλατιού υψηλής ποιότητας (π.χ. Αφρίνα) και υποπροϊόντων αλατιού. Ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων (αναβάθμιση δεξιοτήτων / επανειδίκευση) και προώθηση της αλλαγής κουλτούρας

Πρωτοβουλίες Growthfund

- A1.3 & A1.4** Παροχή κατευθυντήριων γραμμών και συντονισμός της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας / προσδιορισμός "North Star"
- A2.5** Προώθηση του μετασχηματισμού των Ελληνικών Αλυκών
- A2.6** Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές
- A3.2** Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές
- A4.2** Αξιοποίηση του νέου ρυθμιστικού πλαισίου προσλήψεων και απασχόλησης
- A4.3** Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων/επανεπίδρασης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές
- A5.1** Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές

Κεντρικές Αγορές (ΟΚΑΑ & ΚΑΘ) - Κόμβοι B2B logistics τροφίμων με πολλαπλές τοποθεσίες σε όλη την Ελλάδα, υπό μετάβαση σε μία ενιαία εταιρεία



Μερίδιο Growthfund: 100%

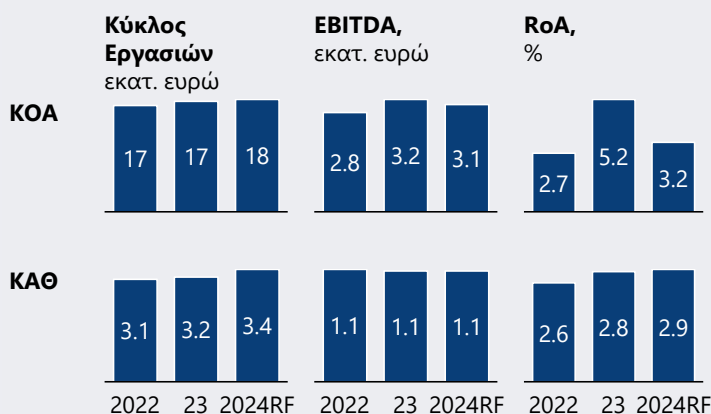
Εισαγωγή

Ο ΟΚΑΑ διαχειρίζεται κεντρικές αγορές τροφίμων (φρούτων & λαχανικών, ψαριών, κρέατος), διαθέτει την Κεντρική Αγορά στην Αθήνα (Ρέντη) και στην Πάτρα και 11 ιχθυόσκαλες

Η ΚΑΘ διαχειρίζεται τη λαχαναγορά (280 καταστήματα των 60 m2 το καθένα) και την αγορά κρέατος (24 καταστήματα των 165 m2 το καθένα) της Θεσσαλονίκης

Οι δύο οντότητες θα συγχωνευθούν δυναμικά σε μία ενιαία εταιρεία

Οικονομικά στοιχεία



Βασικά επιτεύγματα

Επίτευξη καθαρών κερδών

Σχετικές τάσεις

Ανταγωνισμός τιμών: Ανταγωνισμός τιμών από εναλλακτικά δίκτυα διανομής τροφίμων

Ηλεκτρονικό εμπόριο: Η αυξανόμενη online ζήτηση προϊόντων παντοπωλείου οδηγεί σε αλλαγές στις στρατηγικές παράδοσης και διανομής

Κλιματική κρίση: Απειλείται η παραγωγή τροφίμων λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών λόγω της κλιματικής κρίσης

Βιωσιμότητα και Πράσινη Εφοδιαστική: Εστίαση στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, στην υιοθέτηση πράσινων μεταφορών, βελτιστων πρακτικών στη διαχείριση αποβλήτων και αποβλήτων τροφίμων και στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας της αλυσίδας ψύξης

Κανονιστική συμμόρφωση: Οι νέοι κανόνες σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων και τη διαχείριση συσκευασιών και αποβλήτων απαιτούν αλλαγές στις διαδικασίες εφοδιασμού

Όραμα

Μετάβαση σε πλήρως ψηφιοποιημένες αγορές με βελτιωμένη οργάνωση, χρόνους αναμονής και συνολική εμπειρία πελάτη, ολοκλήρωση του έργου μετεγκατάστασης ή/και εκσυγχρονισμού των Κεντρικών Αγορών και ενίσχυση του συστήματος διαχείρισης αποβλήτων

Κύριες προκλήσεις

Περιορισμένη ευελιξία στην τιμολόγηση των ενοικίων των χώρων και των υπηρεσιών
Περιορισμένος χώρος και παλαιές υποδομές (π.χ. δεν υπάρχει σύστημα ψύξης για λαχαναγορά), ιδιαίτερα στις αγορές της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας

Στρατηγικές προτεραιότητες

Ωρίμανση και υλοποίηση συγχώνευσης (ΟΚΑΑ & ΚΑΘ) για την αξιοποίηση synergies
Επίλυση εκκρεμοτήτων που αφορούν εγκαταστάσεις και λειτουργίες
Ολοκλήρωση του έργου μετεγκατάστασης ή/και εκσυγχρονισμού των Κεντρικών Αγορών (συμπεριλαμβανομένου νέου μοντέλου τιμολόγησης, λειτουργιών κ.λπ.)
Επέκταση του μείγματος προϊόντων και προσφορά νέων υπηρεσιών (π.χ. επέκταση σε υπηρεσίες logistics)
Περαιτέρω ψηφιοποίηση των λειτουργιών (συμπεριλαμβανομένων των ιχθυόσκαλων), μεταβαίνοντας σταδιακά σε μία ψηφιακή πλατφόρμα για B2B συναλλαγές
Αναβάθμιση των εγκαταστάσεων της Πάτρας και διερεύνηση της διασυνδεσιμότητας με το λιμάνι της Πάτρας

Πρωτοβουλίες Growthfund

- A1.3 & A1.4** Παροχή κατευθυντήριων γραμμών και συντονισμός της ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου / προσδιορισμός "North Star"
- A2.4** Συντονισμός της συγχώνευσης και διερεύνηση ευκαιριών βελτίωσης της λειτουργικής αποδοτικότητας των ΟΚΑΑ και ΚΑΘ
- A2.6** Ανάπτυξη εμπορικών ικανοτήτων σε όλες τις θυγατρικές
- A3.2** Επέκταση του επιχειρηματικού και λειτουργικού πλαισίου ανθεκτικότητας στις θυγατρικές
- A5.1** Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories)
- G2.1** Ανάδειξη του τμήματος ESG και Digital & Innovation ως CoE
- D4.1** Υλοποίηση πρωτοβουλιών ESG σε επίπεδο Ομίλου
- D5.1** Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές

Όμιλος ΔΕΗ – Η ΔΕΗ στοχεύει να γίνει μία ηγετική εταιρεία καθαρής ενέργειας και κρίσιμων υποδομών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη



Μερίδιο Growthfund: 35.3%

Εισαγωγή



Ο Όμιλος ΔΕΗ έχει μετασχηματιστεί με επιτυχία, όντας η κορυφαία εταιρεία παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα και στοχεύοντας να καταστεί κορυφαίος παίκτης καθαρής ενέργειας και κρίσιμων υποδομών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη

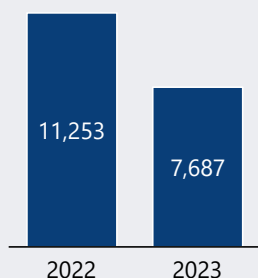
Οι δραστηριότητες της ΔΕΗ περιλαμβάνουν:

- Λιανική ενέργεια, εξυπηρετώντας ~8,7 εκατ. πελάτες
- Παραγωγή ενέργειας με εγκατεστημένη ισχύ 10,7GW
- Διαχείριση ενέργειας με ~71TWh ισχύος και ~28TWh συναλλαγών φυσικού αερίου
- Διανομή ενέργειας (μέσω ΔΕΔΔΗΕ) με ~4,3 δισ. εποπτευόμενων περιουσιακών στοιχείων
- Λιανεμπόριο, μετά την εξαγορά της Κωτσόβολος από την Currys plc

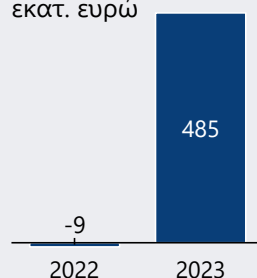
Οικονομικά στοιχεία



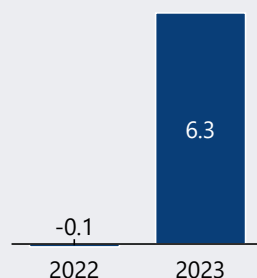
Κύκλος Εργασιών
εκατ. ευρώ



Κέρδη μετά από φόρους,
εκατ. ευρώ



RoA,
%



Σχετικές τάσεις



Ενεργειακή μετάβαση και απανθρακοποίηση: Αυξανόμενη τάση προς τον εξηλεκτρισμό διαφόρων τομέων της οικονομίας, την υιοθέτηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και, συνολικά, τη μείωση των εκπομπών άνθρακα από την παραγωγή και κατανάλωση ενέργειας

Ψηφιακός μετασχηματισμός: Αξιοσημείωτη έμφαση στον ρόλο των Data & Analytics, GenAI, IoT και άλλων ψηφιακών τεχνολογιών για την αύξηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της εμπειρίας των πελατών

Αναδυόμενες τεχνολογίες: Εμφάνιση ανατρεπτικών τεχνολογιών, όπως το πράσινο υδρογόνο, η αποθήκευση ενέργειας και το CCUS

Δυναμικές της αγοράς: Αυξημένος ανταγωνισμός από νεοεισερχόμενους και εταιρείες που προσφέρουν ενέργεια ως υποπροϊόν

Επενδυτικές τάσεις: Απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις για την επέκταση, αντικατάσταση και ενίσχυση των ενεργειακών δικτύων

Βασικά επιτεύγματα



Βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις, με CAGR +35% στο Integrated Margin EBITDA από το 2021 έως το 2023

Προχωρημένη ενεργειακή μετάβαση, με εγκατεστημένη ισχύ ΑΠΕ 4,6GW και καθαρή μείωση της ισχύος λιγνιτικής παραγωγής ήδη κατά 1,9GW

Πραγματοποίηση αποφασιστικών βημάτων προς το να γίνει ένας πιο πελατοκεντρικός οργανισμός, με την εξαγορά της Κωτσόβολος και το NPS να αυξάνεται από 6 το 2021 σε 52 το 2023

Επέκταση στη Νοτιοανατολική Ευρώπη με την εξαγορά της Enel Romania, με >5GW χαρτοφυλάκιο ΑΠΕ

ETBA – Η ETBA κατέχει ~70% της ελληνικής βιομηχανικής γης, με τη συνολική παραγωγή να αντιπροσωπεύει το 3-4% του συνόλου των παραγόμενων προϊόντων στην Ελλάδα



Μερίδιο Growthfund: 35%

Εισαγωγή



Η ETBA έχει ως κύρια δραστηριότητα το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και τη διαχείριση βιομηχανικών περιοχών και επιχειρηματικών πάρκων

Κατέχει ~70% της βιομηχανικής γης στην Ελλάδα μέσω 27 βιομηχανικών πάρκων, φιλοξενώντας 2.285 ενεργές εταιρείες που απασχολούν 35.000 άτομα και παράγουν ετήσια έσοδα 7,5 δισ. ευρώ, συνεισφέροντας άμεσα 3,1 δισ. ευρώ στο ΑΕΠ και 2,9 ευρώ στην ΑΠΑ

Εκτιμάται ότι η συνολική παραγωγή της ETBA αντιπροσωπεύει το 3-4% του συνόλου των παραγόμενων προϊόντων στην Ελλάδα στους τομείς Τροφίμων & Αναψυκτικών, Μετάλλων & Μεταλλικών Προϊόντων και Μηχανημάτων & Εξοπλισμού

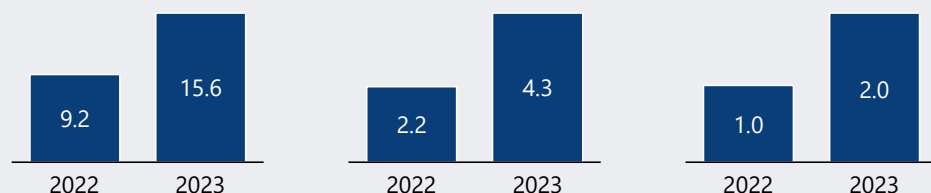
Οικονομικά στοιχεία



Κύκλος Εργασιών¹
εκατ. ευρώ

Κέρδη μετά από
φόρους,
εκατ. ευρώ

RoA,
%



1. Συμπεριλαμβανομένων των λοιπών εσόδων εκμετάλλευσης

Σχετικές τάσεις



Βιωσιμότητα: Πραγματοποιούνται σημαντικές επενδύσεις για την αναβάθμιση των υποδομών στα βιομηχανικά πάρκα, με έμφαση στην εξοικονόμηση ενέργειας και τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος

Βιομηχανική και Οικονομική Ανάπτυξη: Η Ελλάδα καταβάλλει ευρύτερες προσπάθειες για την τόνωση της βιομηχανικής παραγωγής και της απασχόλησης

Επενδύσεις: Καθώς οι κυβερνήσεις και οι ιδιωτικοί φορείς επιδιώκουν να τονώσουν την οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση, τα βιομηχανικά πάρκα τοποθετούνται όλο και περισσότερο ως κόμβοι καινοτομίας και παραγωγής, προσελκύοντας τόσο εγχώριες όσο και ξένες επενδύσεις

Ψηφιοποίηση: Προηγμένες ψηφιακές τεχνολογίες για την ενίσχυση της αποδοτικότητας, της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας των βιομηχανικών ζωνών, συμπεριλαμβανομένων των έξυπνων υποδομών και των λειτουργιών που βασίζονται σε δεδομένα

Βελτιωμένη συνδεσιμότητα: Καταβάλλονται προσπάθειες για την ενίσχυση των συγκοινωνιακών συνδέσεων, συμπεριλαμβανομένης της καλύτερης ενοποίησης με τα σιδηροδρομικά δίκτυα, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα για τις επιχειρήσεις πάρκων

Βασικά επιτεύγματα



Εξασφάλιση €25 εκατ. από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας για το επενδυτικό της σχέδιο, που αφορά 14 ΒΙΠΕ σε όλη την Ελλάδα
Ολοκλήρωση της ένταξης 19 ΒΙΠΕ στις διατάξεις του νέου νομοθετικού πλαισίου (Ν. 4982/2022)

Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ) – Το πρώτο ουδέτερο σε εκπομπές αεροδρόμιο στην Ευρώπη, εξυπηρετώντας πάνω από το 35% της εναέριας κυκλοφορίας της χώρας



Μερίδιο Growthfund: 25.5%

Εισαγωγή



Ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Α.Ε. (ΔΑΑ) ιδρύθηκε το 1996 ως Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα με 30ετή σύμβαση παραχώρησης, η οποία επεκτάθηκε για άλλα 20 χρόνια έναντι 1,1 δισ.

Ο ΔΑΑ είναι το πρώτο αεροδρόμιο της Ευρώπης με ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα και στοχεύει σε μηδενικές εκπομπές έως το 2025. Εντός του αεροδρομίου δραστηριοποιούνται 300 επιχειρήσεις με το συνολικό αριθμό εργαζομένων να φτάνει τις 16.000³, όντας σημαντικός μοχλός ανάπτυξης και απασχόλησης στην Ελλάδα

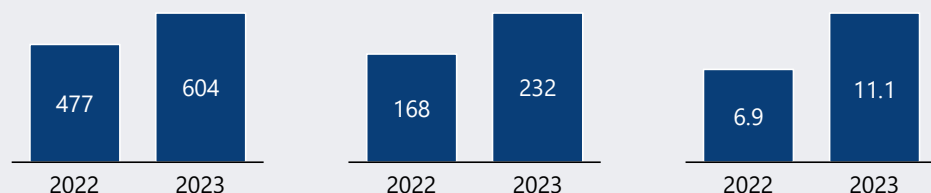
Οικονομικά στοιχεία



Κύκλος Εργασιών¹
εκατ. ευρώ

Κέρδη μετά από
φόρους,
εκατ. ευρώ

RoA,
%



1. Συμπεριλαμβανομένων των λοιπών εσόδων εκμετάλλευσης

2. Σύμφωνα με το Reuters

3. # των ατόμων που απασχολούνται στο χώρο του αεροδρομίου - όχι των υπαλλήλων του ΔΑΑ

Σχετικές τάσεις



Βιωσιμότητα και πράσινες πρωτοβουλίες: Η ανθρακική ουδετερότητα, η ενσωμάτωση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και πρωτοβουλίες όπως η «Route 2025» για καθαρές μηδενικές εκπομπές καθίστανται προτεραιότητες, καθώς τα αεροδρόμια στοχεύουν στη μείωση των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων

Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός: Τα τουριστικά έσοδα στην Ελλάδα έχουν ξεπεράσει τα προ πανδημίας επίπεδα και αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται

Ψηφιοποίηση: Τα αεροδρόμια υιοθετούν ψηφιακές λύσεις, όπως βιομετρικά στοιχεία, ανέπαφα check-in και έξυπνα συστήματα ασφαλείας για τη βελτίωση της εμπειρίας των επιβατών και τον εξορθολογισμό των λειτουργιών τους

Συνεργασίες αεροπορικών εταιρειών και επέκταση δρομολογίων: Υπάρχει εστίαση στην επέκταση των διεθνών δρομολογίων και των συνεργασιών με αεροπορικές εταιρείες

Ανάπτυξη περιφερειακών αεροδρομίων: Οι ιδιωτικοποιήσεις και οι επενδύσεις σε περιφερειακά αεροδρόμια επιταχύνονται, με πολλά μικρότερα αεροδρόμια να αναβαθμίζονται για να καλύψουν την αυξανόμενη τουριστική ζήτηση και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες

Βασικά επιτεύγματα



Διαχείριση 28,2 εκατομμύρια επιβατών και του 35% της αεροπορικής κυκλοφορίας της χώρας το 2023, συνδέοντας 155 προορισμούς

Διενέργεια IPO του 30% του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών η οποία προσέκλυσε ισχυρή ζήτηση και ήταν ένα από τα πρώτα επιτυχημένα λανσαρίσματα μεγάλων IPO στην Ευρώπη για το 2024²

22 + 1 αεροδρόμια – Το Growthfund επιδιώκει να αναθέσει τα περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας σε έμπειρους παραχωρησιούχους για να βελτιώσει τη λειτουργική τους αποδοτικότητα

Εισαγωγή

Στο Growthfund έχουν παραχωρηθεί με νόμο ειδικά δικαιώματα για 22+1 ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια τα οποία διαχειρίζεται σήμερα η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας. Το Growthfund επιδιώκει να αναθέσει αυτούς τους αερολιμένες σε έμπειρους παραχωρησιούχους

Χρονοδιάγραμμα παραχωρήσεων για 22 αερολιμένες

Επί του παρόντος, το Growthfund αξιολογεί τις τεχνικές και εμπορικές συνθήκες των αεροδρομίων για να προτείνει βέλτιστες στρατηγικές οργάνωσης και δημιουργίας εσόδων. Η αξιολόγηση αυτή αναμένεται να ολοκληρωθεί το 1ο τρίμηνο του 2025, ενώ θα ακολουθήσει διαδικασία υποβολής προσφορών. Ο διαγωνισμός για την ανάθεση της λειτουργίας και συντήρησης των αεροδρομίων σε έμπειρο παραχωρησιούχο αναμένεται να ολοκληρωθεί έως τα τέλη του 2027 ή τις αρχές του 2028

Χρονοδιάγραμμα παραχωρήσεων για το αεροδρόμιο της Καλαμάτας

Η διαγωνιστική διαδικασία για την 40ετή παραχώρηση του Διεθνούς Αερολιμένα Καλαμάτας ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2022, αναμένοντας δεσμευτικές προσφορές έως τον Οκτώβριο του 2024. Ο προτιμώμενος επενδυτής θα ανακοινωθεί μέχρι το τέλος του 2024 και η συμφωνία θα οριστικοποιηθεί μέχρι το 2ο τρίμηνο του 2025, εν αναμονή της έγκρισης από το ελληνικό κοινοβούλιο

Σχετικές τάσεις

Βιωσιμότητα και πράσινες πρωτοβουλίες: Η ουδετερότητα άνθρακα, η ενσωμάτωση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και πρωτοβουλίες όπως η «Διαδρομή 2025» για καθαρές μηδενικές εκπομπές καθίστανται προτεραιότητες, καθώς τα αεροδρόμια στοχεύουν στη μείωση των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων

Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός: Τα τουριστικά έσοδα στην Ελλάδα έχουν ξεπεράσει τα προ πανδημίας επίπεδα και αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται

Ψηφιοποίηση: Τα αεροδρόμια αγκαλιάζουν ψηφιακές λύσεις όπως βιομετρικά στοιχεία, ανέπαφο check-in και έξυπνα συστήματα ασφαλείας για τη βελτίωση της εμπειρίας των επιβατών \

Συνεργασίες αεροπορικών εταιρειών και επέκταση δρομολογίων: Υπάρχει εστίαση στην επέκταση των διεθνών δρομολογίων και των συνεργασιών με αεροπορικές εταιρείες

Ανάπτυξη περιφερειακών αεροδρομίων: Οι ιδιωτικοποιήσεις και οι επενδύσεις σε περιφερειακά αεροδρόμια επιταχύνονται, με πολλά μικρότερα αεροδρόμια να αναβαθμίζονται για να καλύψουν την αυξανόμενη τουριστική ζήτηση και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες



5G Ventures SA – Η 5G Ventures πέτυχε επενδύσεις άνω των 61 εκατ. ευρώ σε καινοτόμες επιχειρήσεις, προσελκύοντας ξένες εταιρείες τεχνολογίας αιχμής στην Ελλάδα

Μερίδιο Growthfund: 100%

Εισαγωγή

Η 5G Ventures SA είναι ο Fund Manager του Επενδυτικού Ταμείου Φαιστός, επενδύοντας σε εταιρείες που αναπτύσσουν προϊόντα & υπηρεσίες που διευκολύνονται από νέα δίκτυα όπως το 5G

Το Επενδυτικό Ταμείο Φαιστός είναι μια καινοτόμος πρωτοβουλία του ελληνικού δημοσίου, με τη συμμετοχή τόσο δημόσιων όσο και ιδιωτών επενδυτών, όπως η HDBI, το family office Δασκαλόπουλος, ο OTE/Deutsche Telekom και το Latsco Family Office

Βασικά επιτεύγματα

Επίτευξη 10 επενδύσεων σε καινοτόμες επιχειρήσεις, προσελκύοντας ξένες εταιρείες τεχνολογίας αιχμής να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα

Από τα 101 εκατ. ευρώ ενεργητικού του Επενδυτικού Ταμείου Φαιστού, η 5G ventures έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις άνω των €61 εκατ. από τον Μάρτιο του 2022

Συνεπένδυση με διεθνείς στρατηγικούς και οικονομικούς επενδυτές, όπως "Sony Innovation Fund", "Mercedes-Benz", "Boeing Horizon X", "Swiss Post", "UPS", "DST", "Gemini Investments L.P, Waed/Aramco" κ.λπ.

Σχετικές τάσεις

Αυξημένη χρηματοδοτική δραστηριότητα: Υπήρξε σημαντική αύξηση του ποσού των διαθέσιμων κεφαλαίων για νεοσύστατες επιχειρήσεις, με τόσο τους εγχώριους όσο και τους διεθνείς επενδυτές να δείχνουν αυξημένο ενδιαφέρον για ελληνικές επιχειρήσεις

Κρατική στήριξη και φορολογικά κίνητρα: Η ελληνική κυβέρνηση έχει εφαρμόσει μηχανισμούς και φορολογικά κίνητρα για τη στήριξη του οικοσυστήματος επιχειρηματικών κεφαλαίων, όπως το Elevate Greece

Εστίαση στην τεχνολογία: Ο τομέας της τεχνολογίας, ιδιαίτερα το fintech, το healthtech και το software-as-a-service (SaaS), έχει προσελκύσει σημαντικές επενδύσεις στην Ελλάδα

Αύξηση των επενδύσεων θετικού αποτυπώματος: Υπάρχει μια αυξανόμενη τάση προς επενδύσεις θετικού αποτυπώματος, όπου τα VC επικεντρώνονται σε νεοσύστατες επιχειρήσεις που όχι μόνο στοχεύουν σε οικονομικές αποδόσεις αλλά έχουν επίσης θετικό αντίκτυπο ESG στην κοινωνία

Όραμα

Πρώθηση της επόμενης γενιάς επενδύσεων και επιχειρηματικότητας, καθώς και της κερδοφόρας και βιώσιμης αγοράς ψηφιακής τεχνολογίας στην Ελλάδα

Στρατηγικές προτεραιότητες

Συνέχιση των έξυπνων επενδύσεων σε θεματικά προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς το κλείσιμο της επενδυτικής περιόδου αναμένεται νωρίτερα από τη σχετική προθεσμία 2027/2028.

Διερεύνηση των επόμενων βημάτων - πιθανό δεύτερο σχετικό ταμείο - σύμφωνα με τις εξελίξεις για το κλείσιμο της επενδυτικής περιόδου

Τομείς εστίασης

Εταιρική Διακυβέρνηση: Συνέχιση της επένδυσης στην εταιρική διακυβέρνηση και τη συμμόρφωση με διαδικασίες και πολιτικές που υποστηρίζει το Growthfund, όπως η διαφάνεια και τα υψηλά πρότυπα επιχειρηματικής ηθικής, οι πολιτικές ελέγχου και κινδύνου

Υπηρεσίες & Δίκτυο Υποστήριξης Επιχειρήσεων: Δημιουργία τεχνολογικού οικοσυστήματος και δημιουργία δικτύου επιχειρηματικής υποστήριξης για τις επενδύσεις

Δέσμευση εργαζομένων: Διατήρηση της επιτυχίας στη διατήρηση ενός υγιούς και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος (επιβραβεύτηκε ως "Great Place to Work" το 2023-24)

Δείκτης απανθρακοποίησης & άλλοι στόχοι ESG: Συνέχιση της προσπάθειας για μείωση του CO2, έναρξη τακτικών εκπαιδευσεων εργαζομένων σε θέματα ESG, με στόχο τη μείωση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας και της κατανάλωσης καυσίμων

Πηγή: Ιστοσελίδα εταιρείας, Έκθεση βιωσιμότητας το 2022/23, Ετήσια έκθεση το 2023

Πίνακας περιεχομένων

Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

- Παράρτημα I: Προφίλ θυγατρικών
- **Παράρτημα II: Μακροοικονομικό περιβάλλον λειτουργίας**
- Παράρτημα III: Σύγκριση με άλλα εθνικά επενδυτικά ταμεία
- Παράρτημα IV: Ανάλυση προϋπολογισμού 2025
- Παράρτημα V: Πενταετές οικονομικό πλάνο
- Παράρτημα VI: Άλλες λεπτομέρειες



Εξετάζοντας διεθνείς παρεμφερείς εταιρείες, εντοπίζουμε 5 mega trends που φαίνεται να διαμορφώνουν την παγκόσμια αγορά SWFs



Μεταβλητότητα της αγοράς και πληθωρισμός

Η αστάθεια στην αγορά και ο πληθωρισμός αποτελούν πρόκληση για την παραδοσιακή οικονομική σταθερότητα

Τα SWF θα επικεντρωθούν στη μακροπρόθεσμη σταθερότητα και ανθεκτικότητα στις στρατηγικές τους,

συνεργαζόμενα με θυγατρικές σε βασικούς κλάδους όπως οι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, οι μεταφορές και οι υποδομές, για την από κοινού ανάπτυξη έργων που αντισταθμίζουν τις μακροοικονομικές αβεβαιότητες



Μεταβαλλόμενη τεχνολογία

Οι ανατρεπτικές τεχνολογίες (AI, αυτοματοποίηση) αναδιαμορφώνουν τη δομή του κλάδου και τη λειτουργική αποδοτικότητα

Τα SWF ενσωματώνουν αλλαγές που βασίζονται στην τεχνολογία στις στρατηγικές των χαρτοφυλακίων τους για

τη βελτίωση της αποδοτικότητας, συνεργαζόμενες στενά με τις θυγατρικές τους τομείς των κατασκευών, μεταφορών και υπηρεσιών για την ανάπτυξη προηγμένων τεχνολογιών και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών τους



Δημογραφικές αλλαγές

Η γήρανση του πληθυσμού αυξάνει την πίεση στις κοινωνικές υπηρεσίες και τις ανάγκες υποδομών

Τα SWF αναπτύσσουν στρατηγικές επικεντρωμένες στη δημόσια υγεία, τις υποδομές και το μακροπρόθεσμο κοινωνικό αποτύπωμα

Οι θυγατρικές σε τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη, οι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας και οι δημόσιες μεταφορές συνεργάζονται για την ενίσχυση της ικανότητας και της καινοτομίας στην παροχή υπηρεσιών



Μετάβαση στη βιωσιμότητα και το ESG

Η κίνηση προς τη βιωσιμότητα και την πράσινη ενέργεια αποτελεί παγκόσμια επιτακτική ανάγκη που ωθεί τα **SWF να δώσουν προτεραιότητα σε βιώσιμα έργα, ευθυγραμμίζοντας τις δραστηριότητές τους με αρχές ESG**

Τα SWF συνεργάζονται με ενεργειακές και βιομηχανικές θυγατρικές για την εφαρμογή καθαρότερων τεχνολογιών και την κάλυψη των κανονιστικών απαιτήσεων για βιωσιμότητα



Ισότητα μεταξύ των γενεών

Η σημασία της δίκαιης κατανομής των πόρων και των οφελών μεταξύ των διαφόρων γενεών ενσωματώνεται στις στρατηγικές διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων και επενδύσεων των SWF

Τα SWF λαμβάνουν βιώσιμες και υπεύθυνες επενδυτικές αποφάσεις που λαμβάνουν υπόψη το μακροπρόθεσμο αποτύπωμα στο περιβάλλον, την κοινωνία και τις μελλοντικές γενιές, με στόχο τη δημιουργία ενός πιο βιώσιμου και δίκαιου μέλλοντος για όλους

Πηγή: Παγκόσμια ερευνητική πλατφόρμα SWF, WEF, αναζήτηση στον τύπο

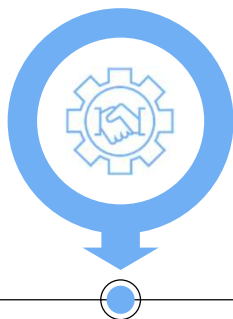
Εκτός από τα mega trends, υπάρχουν 5 ακόμη τάσεις διαχείρισης δημόσιων περιουσιακών στοιχείων που θα μπορούσαν να ωφελήσουν το Growthfund μακροπρόθεσμα



Αναξιοποίητα δημόσια περιουσιακά στοιχεία

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο κατέχουν σημαντικά περιουσιακά στοιχεία, όπως ακίνητα, θυγατρικές και υποδομές

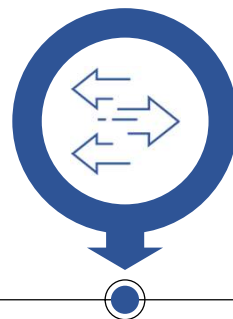
Ωστόσο, πολλά από αυτά τα περιουσιακά στοιχεία δεν αξιοποιούνται πλήρως και υπάρχει αυξανόμενη εστίαση στην **αναγνώριση και το ξεκλείδωμα της αξίας τους**



Επαγγελματικές πρακτικές διαχείρισης

Η διαχείριση της δημόσιας περιουσίας κινείται προς την αναζήτηση επαγγελματικής εμπειρογνομosύνης, παρόμοια με τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες του ιδιωτικού τομέα χειρίζονται τα περιουσιακά τους στοιχεία

Απαιτείται καλύτερη διακυβέρνηση, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα για τη μεγιστοποίηση της αξίας των δημόσιων πόρων



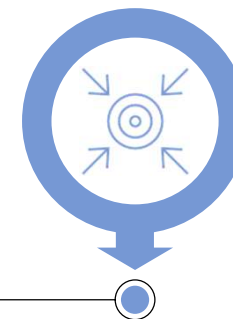
Διαχωρισμός πολιτικής και διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων

Η αυξανόμενη έμφαση στον **διαχωρισμό της καθημερινής διαχείρισης των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων από τη λήψη πολιτικών αποφάσεων** ωθεί τις κυβερνήσεις σε ανεξάρτητα δημόσια επενδυτικά ταμεία ή οντότητες για τη διαχείριση αυτών των περιουσιακών στοιχείων



Μεγιστοποίηση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων χωρίς ιδιωτικοποίηση

Αντί να ξεπουλήσουν δημόσια περιουσιακά στοιχεία, οι κυβερνήσεις διερευνούν τρόπους για να αποσπάσουν περισσότερη αξία από αυτά μέσω καλύτερης διαχείρισης, επιτυγχάνοντας βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις χωρίς απώλεια δημόσιας ιδιοκτησίας



Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμη εστίαση

Η βιώσιμη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων επικεντρώνεται όχι μόνο στις άμεσες οικονομικές αποδόσεις, αλλά και στη διασφάλιση **μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και υπεύθυνης διαχείρισης**, ευθυγραμμισμένη με ευρύτερες συζητήσεις για την εξισορρόπηση **των τρεχουσών αναγκών με τις ευκαιρίες των μελλοντικών γενεών**

Συγκρινόμενη με άλλες χώρες, οι εισροές FDI της Ελλάδας αντικατοπτρίζουν ένα σταθερό επίπεδο ενδιαφέροντος ξένων επενδυτών, με περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης το 2025-27

Εισροές FDI, δισ. ευρώ

Χώρα	2023	2024Π	2025Π	2026Π	2027Π
 Ισπανία	31,684	34,855	41,821	43,917	45,233
 Ιταλία	31,147	21,799	32,703	34,338	36,058
 Πολωνία	28,325	33,840	39,480	43,240	46,060
 Γερμανία	15,322	30,635	40,100	62,209	65,734
 Πορτογαλία	9,124	12,775	16,610	21,592	28,059
 Ρουμανία	7,908	8,857	10,186	11,713	13,470
 Ελλάδα	4,689	4,924	5,318	5,743	6,203
 Γαλλία	-3,666	53,956	78,575	85,907	107,160
 Κύπρος	-8,406	9,400	9,870	10,528	11,280
 Βέλγιο	-18,803	-16,121	-6,743	-5,252	10,284
 Ουγγαρία	-70,005	18,800	18,800	18,800	18,800

Η αναμενόμενη ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας υποστηρίζεται από τη βελτίωση θεμελιωδών οικονομικών μεγεθών μετά τη 10ετή κρίση



1 Ισχυρή επενδυτική δυναμική



2 Ισχυρότερο τραπεζικό σύστημα



3 Βελτίωση της δημοσιονομικής κατάστασης και μείωση του χρέους



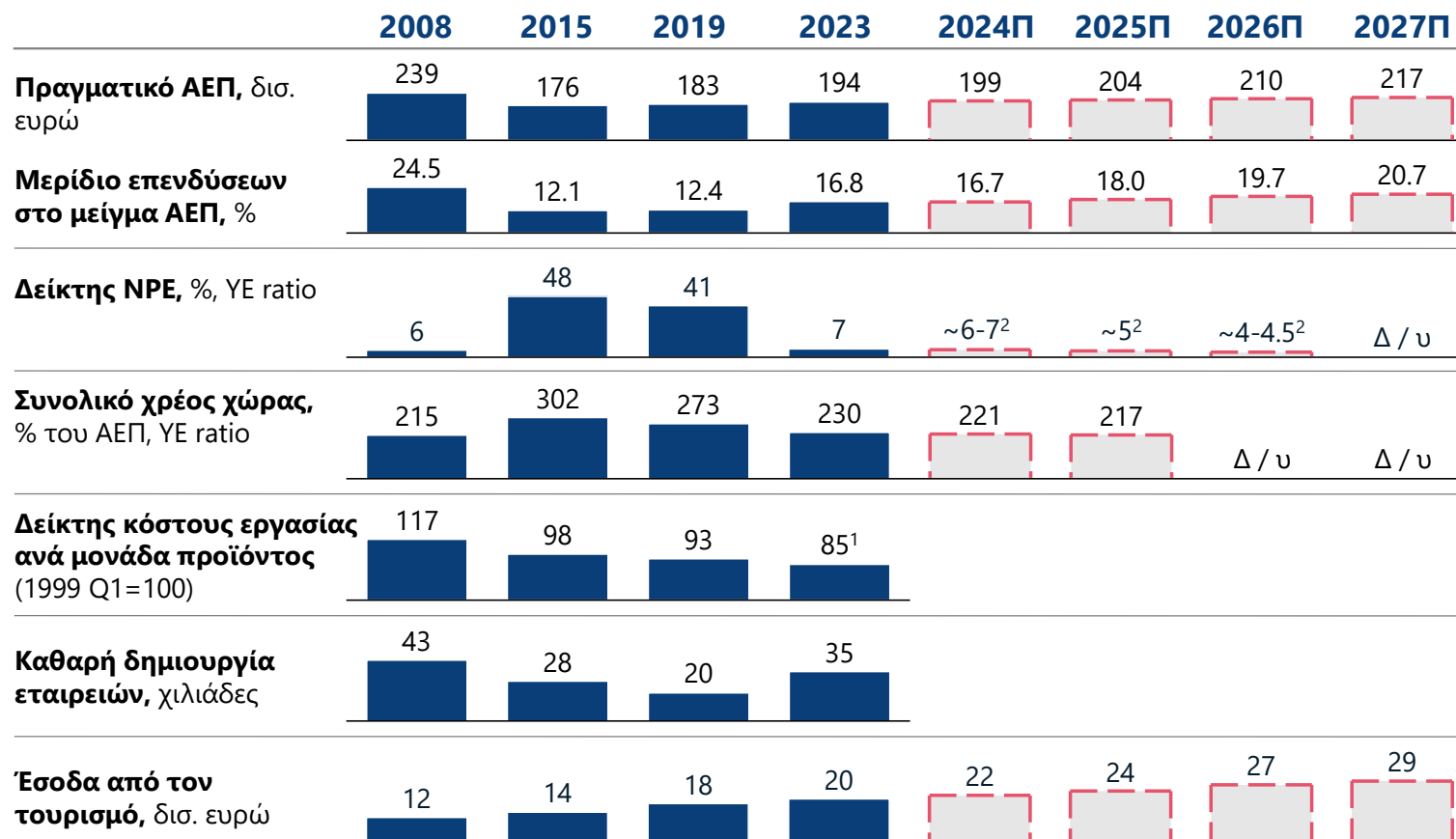
4 Βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας



5 Άνοδος της επιχειρηματικότητας



6 Σταθερά αυξανόμενος τουρισμός



1. Μέσος όρος 1ο-3ο τρίμηνο 2023

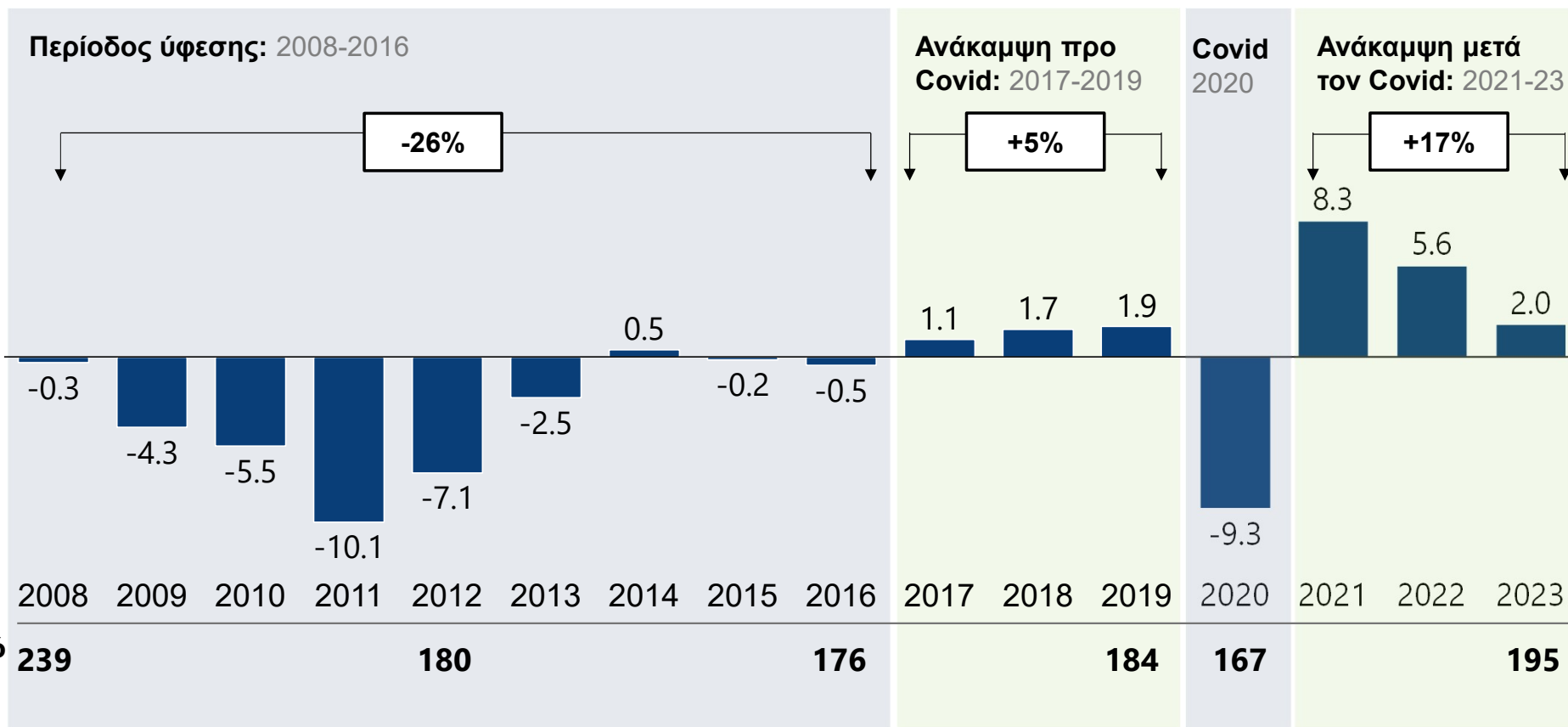
2. Προβλέψεις: Οι επενδύσεις προέρχονται από την EIU. Δείκτης NPE με βάση τις προβλέψεις της Deutsche Bank για τον δείκτη NPE των 4 συστημικών τραπεζών. Η πρόβλεψη για το χρέος της χώρας βασίζεται σε στοιχεία της AMECO (δημόσιο χρέος) και της Deutsche Bank (πρόβλεψη για το ιδιωτικό χρέος με βάση τις προβλέψεις για τα δάνεια των ελληνικών συστημικών τραπεζών). Έσοδα από τον τουρισμό βάσει του Euromonitor

Πηγή: ΓΕΜΗ, Τράπεζα της Ελλάδος, AMECO, Eurostat, EKT, ΕΛΣΤΑΤ, Euromonitor, EIU, Deutsche bank, Economist Intelligence

1. Η ελληνική οικονομία ανέκτησε το χαμένο έδαφος λόγω του Covid και αναπτύχθηκε +17% σε πραγματικούς όρους το 2021-23

Μεταβολή του πραγματικού ΑΕΠ, %

XX Σωρευτική μεταβολή του πραγματικού ΑΕΠ, %



Πραγματικό
ΑΕΠ (δισ.
ευρώ)

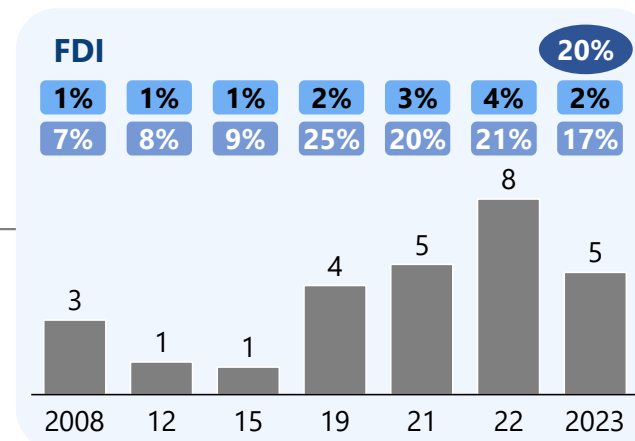
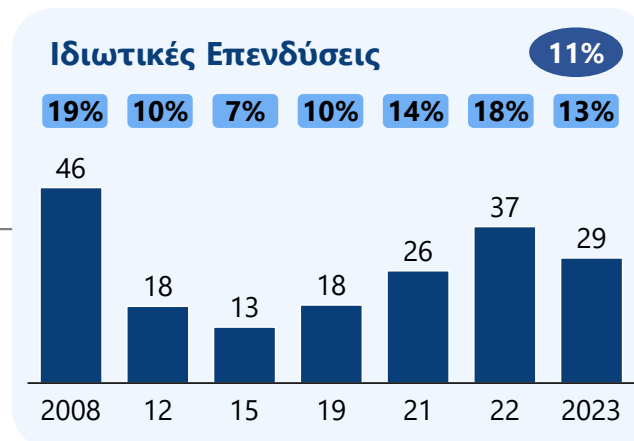
Πηγή: AMECO

1. Η θετική επενδυτική πορεία και δυναμική του FDI αποτυπώνεται στο ποσοστό που αντιπροσωπεύει σήμερα (17%) στις ιδιωτικές επενδύσεις δισ. ευρώ

% 2015-23 CAGR

% % του ΑΕΠ

% FDI ως % των ιδιωτικών επενδύσεων



1. Ακαθάριστες επενδύσεις κεφαλαίου = Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου + Μεταβολές αποθεμάτων + Αγορές μείον πωλήσεις τιμαλφών

2. Εκτίμηση (λόγω διακύμανσης των μεθοδολογιών που υπολογίζονται ως ιδιωτικές επενδύσεις μείον FDI -όπως αναφέρεται από την ΤτΕ)

Σημείωση: Τα ποσοστά ενδέχεται να μην αντιστοιχούν έως και 100% λόγω στρογγυλοποίησης

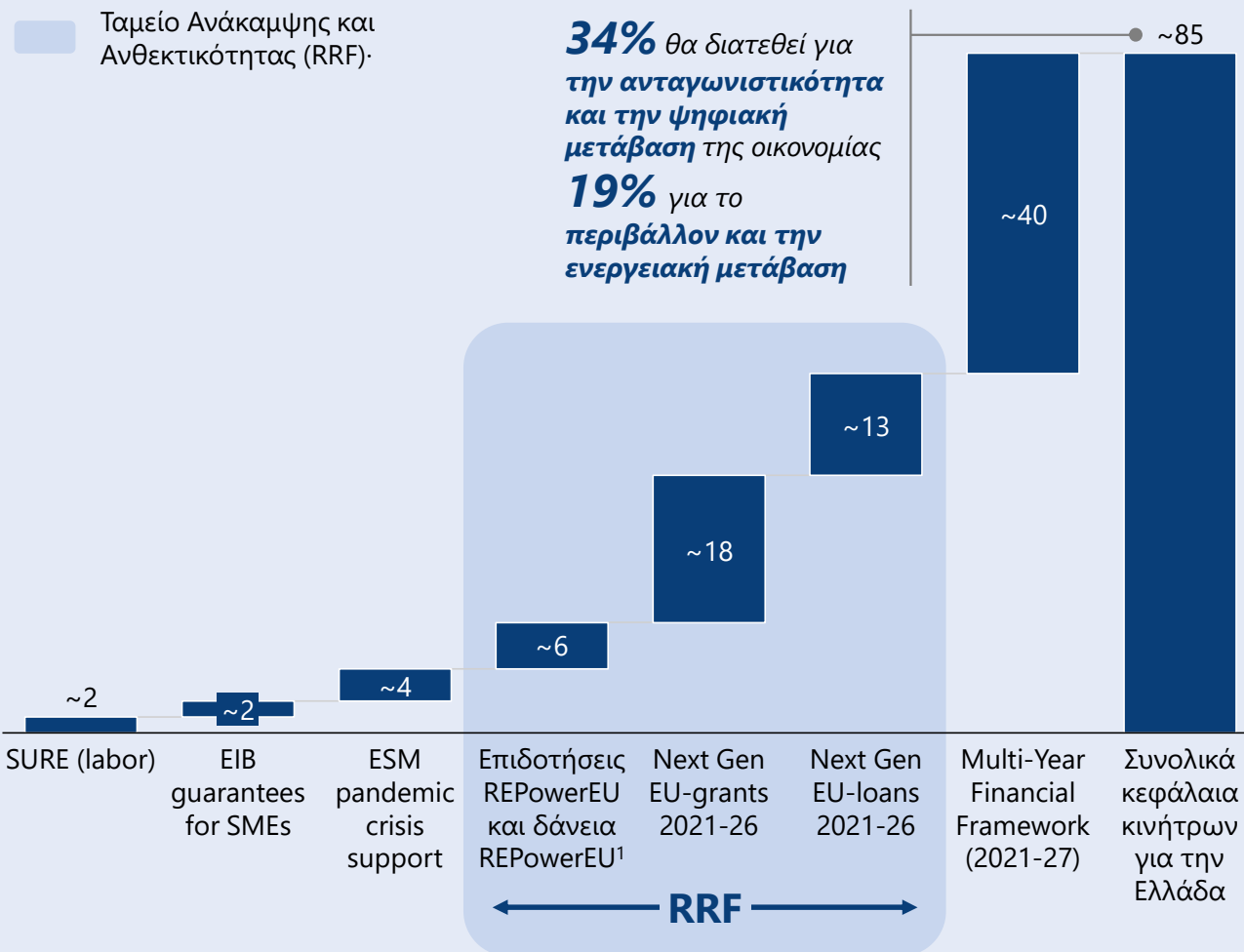
1. Σημαντική χρηματοδότηση από την Ευρώπη αναμένεται να τροφοδοτήσει περαιτέρω την ανάπτυξη



1. 5 δισεκατομμύρια κεφάλαια ως δάνεια και 0,8 δισεκατομμύρια επιχορηγήσεις που ζητήθηκαν στο τέλος Αυγούστου 2023

Πηγή: Τύπος, Εθνικά σχέδια ανάκαμψης και ανθεκτικότητας. Προσαρμογές που βρίσκονται σε εξέλιξη

Μερίδιο της Ελλάδας από τα κονδύλια της ΕΕ για την περίοδο 2021-27· δισ. ευρώ



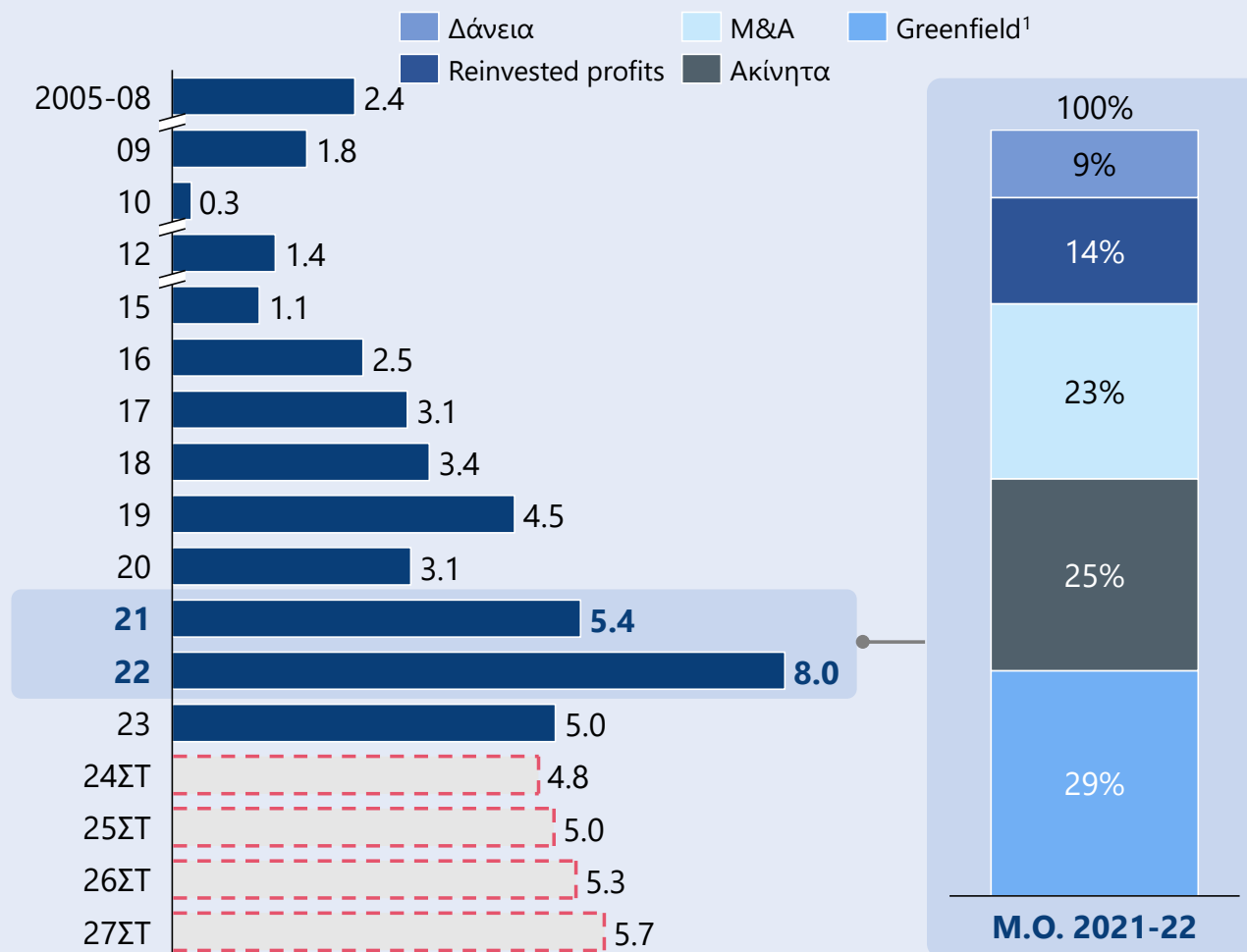
1. Στο μέλλον, η Ελλάδα
πρέπει να αυξήσει το
FDI σε νέα
επιχειρηματικά
πρότζεκτ που έχουν
υψηλότερο
πολλαπλασιαστή
ανάπτυξης



1. Δημιουργία νέων παραγωγικών επενδύσεων ή συμμετοχή σε αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου

Πηγή : Έκθεση Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος (αναφορές), Economist Intelligence Unit (Προβλέψεις)

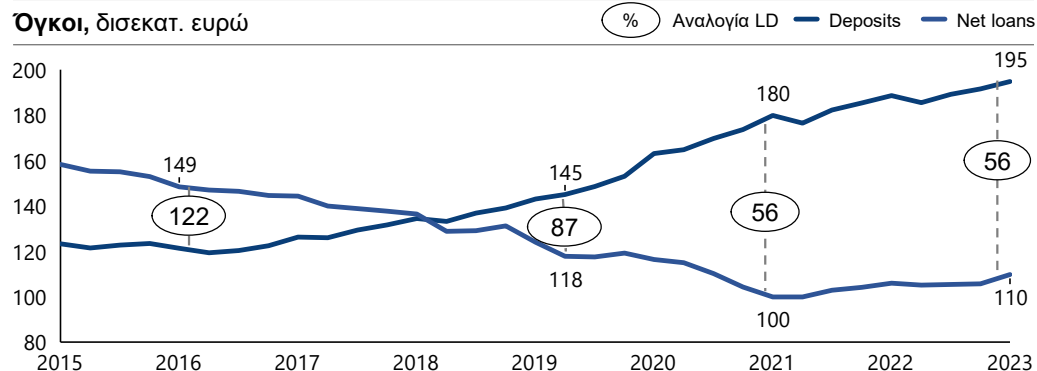
Εισροές FDI, δις. ευρώ



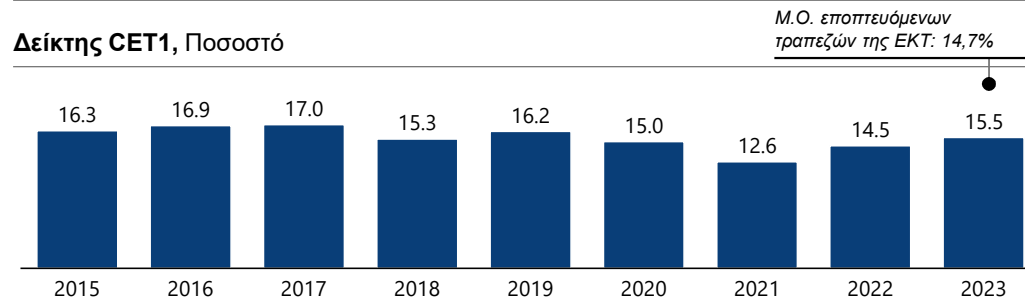
2. Ο τραπεζικός τομέας ανέκτησε τη σταθερότητα και την ανθεκτικότητά του

Τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της αγοράς

Η εισροή καταθέσεων σε συνδυασμό με την απομόχλευση δανείων έχει οδηγήσει σε υψηλότερη ρευστότητα και σταθεροποίηση του δείκτη LD

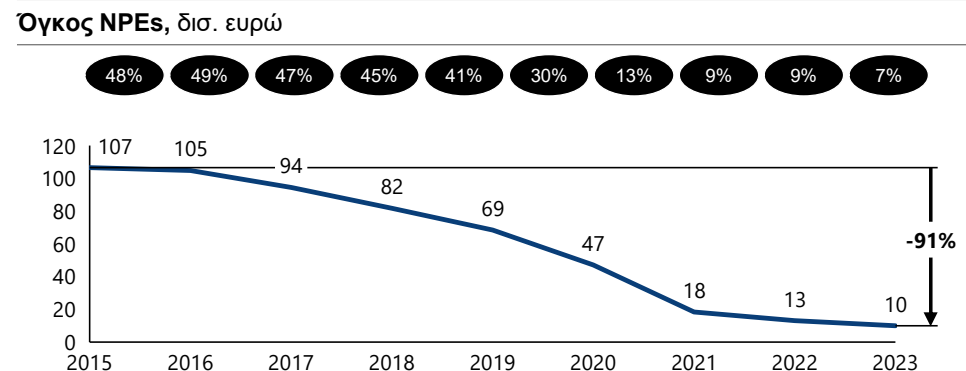


Οι τράπεζες παραμένουν επαρκώς κεφαλαιοποιημένες και ευθυγραμμισμένες με τους ομολόγους τους στην ΕΕ, παρά τη μείωση λόγω της επιθετικής μείωσης των NPEs

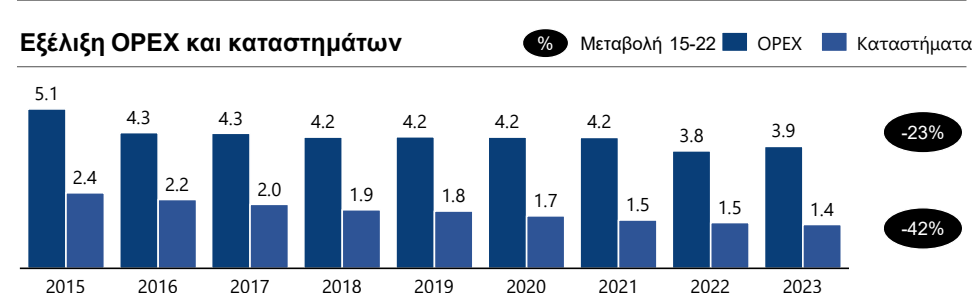


Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, ΕΚΤ, Ανάλυση ομάδας

Απότομη μείωση των NPEs ως αποτέλεσμα των πωλήσεων και τιτλοποιήσεων NPL

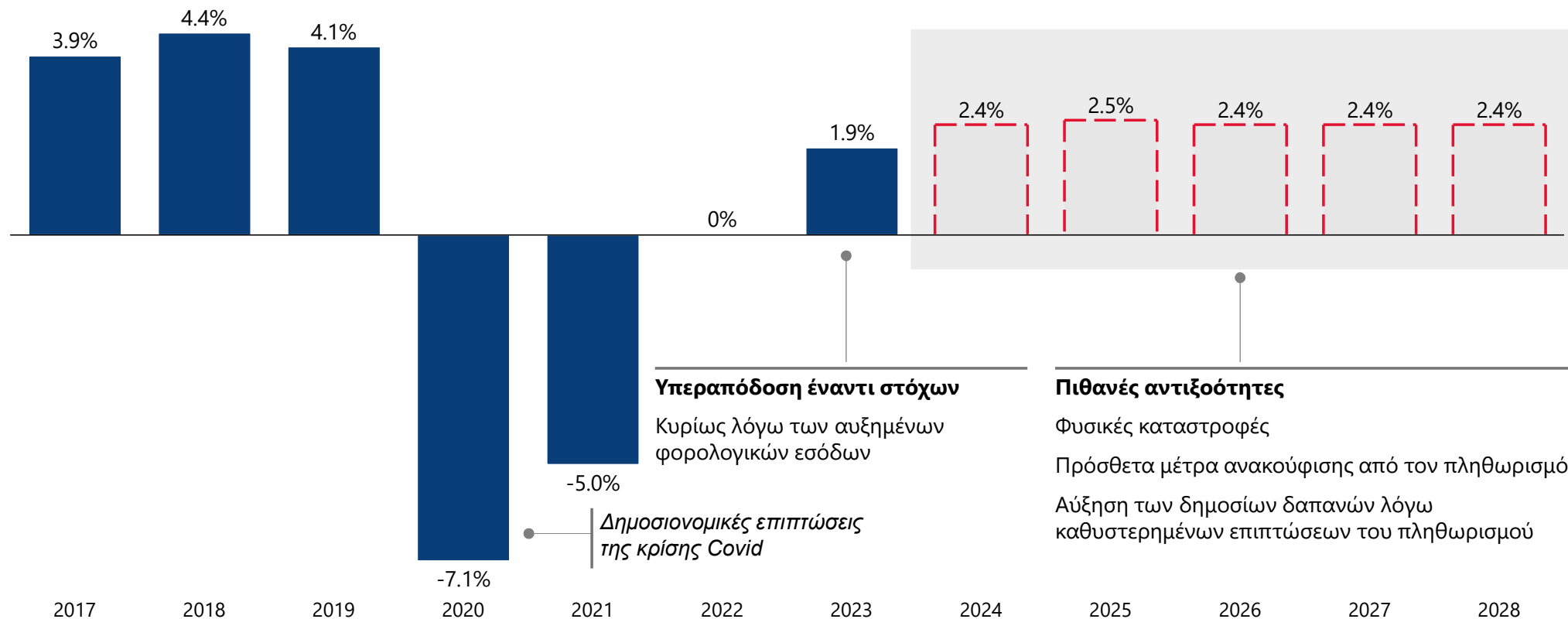


Η συγκράτηση του κόστους και ο εξορθολογισμός των δικτύων καταστημάτων βελτιώνουν την κερδοφορία



3. Η δημοσιονομική ευελιξία διατηρήθηκε παρά τις προκλήσεις του πληθωρισμού στοχεύοντας σε πρωτογενές πλεόνασμα >2%

Εξέλιξη πρωτογενούς ισοζυγίου και στόχοι σύμφωνα με το Εθνικό Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό-Διαρθρωτικό Σχέδιο 2025-2028, % του ΑΕΠ



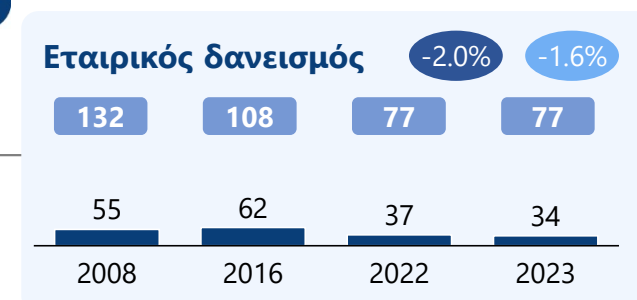
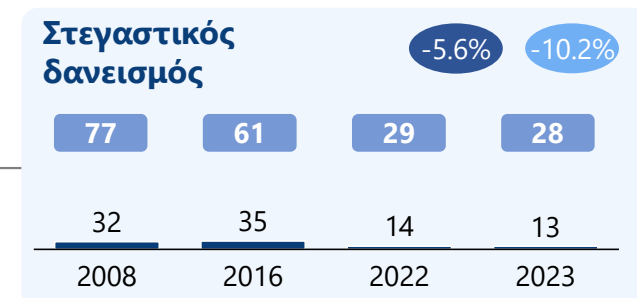
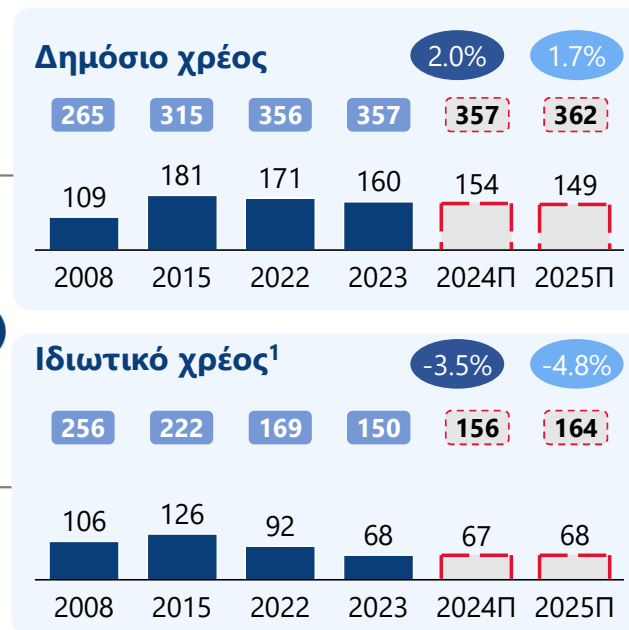
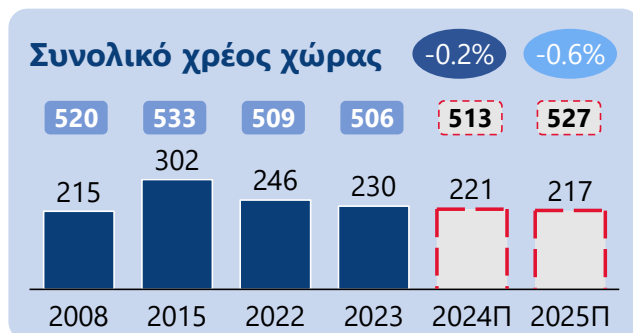
Πηγή: Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό-Διαρθρωτικό Σχέδιο 2025-2028, Πρόγραμμα Σταθερότητας 2024 της Ελλάδας, Σχέδιο Κρατικού Προϋπολογισμού 2024, Αναζήτηση στον Τύπο

3. Η απομόχλευση του ιδιωτικού τομέα έχει μειώσει τα επίπεδα εθνικού χρέους % του ΑΕΠ

% 2008-23 CAGR

% 2015-23 CAGR

x δισ. ευρώ



1. Στοιχεία για το ιδιωτικό χρέος, όπως παρέχονται στην Έκθεση Ποιότητας Ενεργητικού της Τράπεζας της Ελλάδος και προβλέψεις με βάση τις προβλέψεις της Deutsche Bank για τα δάνεια των ελληνικών συστημικών τραπεζών. προβλέψεις της AMECO για το δημόσιο χρέος και το ΑΕΠ

Σημείωση: Τα ποσοστά ενδέχεται να μην αντιστοιχούν έως και 100% λόγω στρογγυλοποίησης

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, ΕΛΣΤΑΤ, Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

4. Σημαντική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας

Κατάταξη μεταξύ 66 οικονομιών που αξιολογήθηκαν στο Δείκτη Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας IMD 2023¹, 1=Καλύτερη κατάταξη



Πηγή: IMD

1. Ο Δείκτης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας IMD (WCI) κατατάσσει τις χώρες ετησίως με βάση την ικανότητά τους να προωθήσουν ένα περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ο δείκτης αξιολογεί τις οικονομικές επιδόσεις, την αποδοτικότητα της κυβέρνησης, την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και τις υποδομές

- X Μεταβολή συνολικής κατάταξης 2023 έναντι 2019 - ουδέτερη
- X Μεταβολή συνολικής κατάταξης 2023 έναντι 2019 - επιδείνωση
- X Μεταβολή συνολικής κατάταξης 2023 έναντι 2019 - βελτίωση

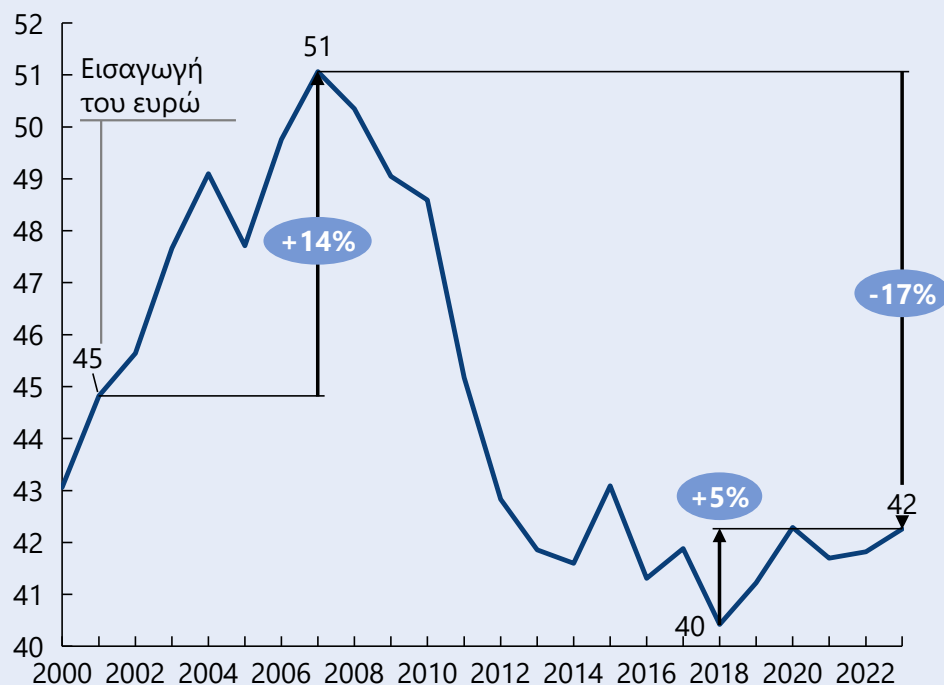
Συνολική κατάταξη 2023

**Μεταβολή
σε σχέση
με το 2019**

	Ιρλανδία	2	+5
	Τσεχία	18	+15
	Γερμανία	22	-5
	Ηνωμένο Βασίλειο	29	-6
	Γαλλία	33	-2
	Ισπανία	36	0
	Πορτογαλία	39	0
	Ιταλία	41	+3
	Κύπρος	45	-4
	Ρουμανία	48	+1
	Ελλάδα	49	+9
	Βουλγαρία	57	-9

4. Η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα έχουν βελτιωθεί από το 2018

Παραγωγή ανά ώρα εργασίας,
Int' 2022 USD PPP/ώρα



Πραγματικός εναρμονισμένος δείκτης
ανταγωνιστικότητας με βάση τους δείκτες κόστους
εργασίας ανά μονάδα προϊόντος για το σύνολο της
οικονομίας

(1999 Q1=100) έναντι 37 εμπορικών εταιρών



Πηγή: Ted Conference, EKT

Πίνακας περιεχομένων



Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

- Παράρτημα I: Προφίλ θυγατρικών
- Παράρτημα II: Μακροοικονομικό περιβάλλον λειτουργίας
- **Παράρτημα III: Σύγκριση με άλλα εθνικά επενδυτικά ταμεία**
- Παράρτημα IV: Ανάλυση προϋπολογισμού 2025
- Παράρτημα V: Πενταετές οικονομικό πλάνο
- Παράρτημα VI: Άλλες λεπτομέρειες

Το Growthfund αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας σημεία αναφοράς από παγκοσμίας κλάσης SWFs σε 5 διαστάσεις

■ Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια



Όραμα, αποστολή και σκοπός

Ανάλυση βέλτιστων πρακτικών με τις οποίες τα διεθνή SWF θέτουν το όραμα και την αποστολή τους



Θέση δημιουργίας αξίας

Επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο τα διεθνή SWF δημιουργούν αξία για τις θυγατρικές τους (π.χ. ενεργητική έναντι παθητικής) και βάσει ποιων κριτηρίων



Μοντέλο διακυβέρνησης

Αξιολόγηση των αρχών του μοντέλου διακυβέρνησης των διεθνών SWF (συμπεριλαμβανομένου του διοικητικού συμβουλίου και των διαχειριστικών επιτροπών)



Οργανωτική δομή

Ανάλυση των λειτουργιών C-level/Director που είναι οι πιο σχετικές για τα διεθνή SWF, πως οργανώνονται οι ομάδες κάτω από κάθε λειτουργία και δομές για αποτελεσματική επικοινωνία με τις θυγατρικές



Βασικές διαδικασίες

Βασικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τα διεθνή SWF (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης επενδύσεων, περιουσιακών στοιχείων, και κινδύνων)

Περιγραφές Σκοπού, Οράματος και Αποστολής των SWF: ερωτήματα προς αντιμετώπιση και κοινά χαρακτηριστικά

 Σκοπός	Βασικό ερώτημα Γιατί υπάρχουμε; Περιγραφή Ο βασικός λόγος ύπαρξης της εταιρείας και το επακόλουθο θετικό αποτύπωμα που έχει στον κόσμο	Χαρακτηριστικά • Εμπνέει • Σχετικό σε 100 χρόνια από τώρα • Αυθεντικό • Μιλάει σε μια μεγάλη βάση ανθρώπων • Κάνει κάποιον να αισθάνεται περήφανος • Βοηθά κάποιον να εξαλείψει δραστηριότητες που δεν θα επιδιωχθούν
 Όραμα	Ποιος είναι ο μακροπρόθεσμος στόχος μας; Περιγραφή των προσδοκιών της εταιρείας για το μέλλον	• Περιγράφει το σκοπό του SWF • Μιλάει σε ολόκληρο τον οργανισμό/ χώρα • Σαφές και εύκολο στην κατανόηση • Συνδέεται με την αποστολή • Εύκολο στην απομνημόνευση
 Αποστολή	Τι κάνουμε και για ποιον ; Η καθημερινή δραστηριότητα της εταιρείας που οδηγεί στις καθορισμένες προσδοκίες	• Περιγράφει τον ρόλο, τη διάρκεια και τους στόχους της μητρικής • Προσδιορίζει το πεδίο εφαρμογής και τη στρατηγική εστίαση των επενδύσεων • Καθοδηγεί τις καθημερινές λειτουργίες • Ευθυγραμμίζεται με το μακροπρόθεσμο όραμα • Συγκεκριμένο και με δυνατότητα δράσης προς αυτό • Δημιουργεί σχέση δέσμευσης με τα εμπλεκόμενα μέρη

Βασικά ευρήματα για το Growthfund

ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Αρχική αξιολόγηση



Σκοπός

- Ο σκοπός του Growthfund πρέπει να καθοριστεί και στη συνέχεια να μεταφραστεί σε ένα όραμα



Όραμα

- Η περιγραφή οράματος του Growthfund έχει τα περισσότερα επιθυμητά χαρακτηριστικά, ωστόσο δεν υπάρχει σαφής επικοινωνία του σκοπού της



Αποστολή

- Η αποστολή του Growthfund περιλαμβάνει βασικά στοιχεία που παρουσιάζονται σε άλλες αποστολές των SWF, όπως την προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, τους επενδυτικούς στόχους καθώς και τους στόχους του για την ελληνική κοινωνία
- Θα μπορούσαν επίσης να συμπεριληφθούν συγκεκριμένοι στόχοι, όπως η δημιουργία θέσεων εργασίας, η αύξηση του ΑΕΠ, η αποπληρωμή των πιστωτών, η ενίσχυση των δημόσιων υπηρεσιών
- Η επενδυτική γεωγραφία θα μπορούσε να καταγραφεί ρητά για να τονίσει τη δέσμευση του ταμείου για εθνική ανάπτυξη

Οι περιγραφές οράματος συνήθως καλύπτουν 5 διαστάσεις (1/3)

Χώρα	SWF	Περιγραφή οράματος	Σαφές και εύκολο στην κατανόηση				
			Περιγράφει το σκοπό του SWF	Μιλάει σε ολόκληρο τον οργανισμό / χώρα	Συνδέεται με την αποστολή	Εύκολο στην απομνημόνευση	
 Ελλάδα		“Επενδύουμε στην ευημερία της Ελλάδας μακροπρόθεσμα, δημιουργώντας αξία εξίσου για την οικονομία, τους πολίτες και το περιβάλλον»					
 Ισπανία		“Να είμαστε ένας κορυφαίος διαχειριστής κεφαλαίων και οικονομικός σύμβουλος παγκοσμίως που είναι αξιόπιστος, παρέχοντας μια προσαρμοσμένη υπηρεσία για την εκπλήρωση των εντολών που λαμβάνουμε».					
 Ιταλία		...					
 Γαλλία		“Σε μια γαλλική οικονομία στο σταυροδρόμι πολλών δρόμων που αναδύονται από την κρίση, οι στόχοι της Bpifrance είναι σαφείς: μια γαλλική βιομηχανία σε αναγέννηση, ένα οικοσύστημα εταιρειών τεχνολογίας και επιχειρηματικών κεφαλαίων ασυναγώνιστο στην Ευρώπη, μια οικονομία απαλλαγμένη από άνθρακα, ένας τομέας δημιουργικών βιομηχανιών αντάξιος του ένδοξου παρελθόντος της χώρας και αναζωογονημένοι κλάδοι υγείας, τουρισμού, άμυνας και κυβερνοασφάλειας.”					

Βασικές πληροφορίες

Η περιγραφή οράματος του Growthfund έχει τα **περισσότερα επιθυμητά χαρακτηριστικά**, ωστόσο δεν υπάρχει σαφής επικοινωνία του σκοπού της

Ο **σκοπός του Growthfund πρέπει να καθοριστεί και στη συνέχεια να μεταφραστεί σε ένα όραμα**

Πηγή: Ιστοσελίδες SWF

Οι περιγραφές οράματος συνήθως καλύπτουν 5 διαστάσεις (2/3)

● Υψηλή ● Χαμηλή

Χώρα	SWF	Περιγραφή οράματος	Περιγράφει το σκοπό του SWF	Μιλάει σε ολόκληρο τον οργανισμό / χώρα	Σαφές και εύκολο στην κατανόηση	Συνδέεται με την αποστολή	Εύκολο στην απομνημόνευση
Πορτογαλία		“Σε γενικές γραμμές, το όραμα της PARPÚBLICA συνίσταται στην υπεράσπιση των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων εντός της κληρονομικής σφαίρας της, προωθώντας την αποτελεσματική διαχείριση και διασφαλίζοντας την κατάλληλη κερδοφορία τους, σύμφωνα με τις πολιτικές και τις επιλογές που έχει θεσπίσει το κράτος, ο μοναδικός μέτοχός της, και σύμφωνα με τις αξίες της αυστηρότητας, της ασφάλειας και της διαφάνειας που είναι εγγενείς στη φύση της εταιρείας ως επιχείρησης δημοσίου κεφαλαίου.”					
Νορβηγία		...					
Φινλανδία		“Το όραμά μας είναι οι εταιρείες του χαρτοφυλακίου μας να ξεπεράσουν τους ομολόγους τους».					
Σουηδία		...					
Ιρλανδία		“Η φιλοδοξία του ISIF είναι να έχει μετασχηματιστικό αποτύπωμα στην Ιρλανδία, δίνοντας προτεραιότητα σε επενδύσεις που αντιμετωπίζουν τις κύριες στρατηγικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η χώρα».					

Πηγή: Ιστοσελίδες SWF

Βασικές πληροφορίες

Η περιγραφή οράματος του Growthfund έχει τα **περισσότερα επιθυμητά χαρακτηριστικά**, ωστόσο δεν υπάρχει σαφής επικοινωνία του σκοπού της

Ο **σκοπός του Growthfund πρέπει να καθοριστεί και στη συνέχεια να μεταφραστεί σε ένα όραμα**

Οι περιγραφές οράματος συνήθως καλύπτουν 5 διαστάσεις (3/3)

● Υψηλή ● Χαμηλή

Χώρα	SWF	Περιγραφή οράματος	Περιγράφει το σκοπό του SWF	Μιλάει σε ολόκληρο τον οργανισμό / χώρα	Σαφές και εύκολο στην κατανόηση	Συνδέεται με την αποστολή	Εύκολο στην απομνημόνευση
Σαουδική Αραβία		"Να είμαστε μια παγκόσμια επενδυτική δύναμη και ο πιο σημαντικός επενδυτής στον κόσμο, επιτρέποντας τη δημιουργία νέων τομέων και ευκαιριών που θα διαμορφώσουν τη μελλοντική παγκόσμια οικονομία, οδηγώντας παράλληλα τον οικονομικό μετασχηματισμό της Σαουδικής Αραβίας».					
Κατάρ		...					
ΗΑΕ - Ντουμπάι		...					
ΗΑΕ - Αμπού Ντάμπι		"Ένας βιώσιμος επενδυτής που οδηγεί τον οικονομικό μετασχηματισμό του Άμπου Ντάμπι»					
Σιγκαπούρη		...					
Σιγκαπούρη		...					
Μαλαισία		...					
Τουρκία		"Το όραμα βιωσιμότητας του TWF είναι να είναι ένα από τα κορυφαία δημόσια επενδυτικά ταμεία παγκοσμίως και να δίνει το παράδειγμα βελτιώνοντας συνεχώς τις επιδόσεις του στον τομέα του ESG σύμφωνα με τα εθνικά και διεθνή πρότυπα»					

Πηγή: Ιστοσελίδες SWF

Βασικές πληροφορίες

Η περιγραφή οράματος του Growthfund έχει τα **περισσότερα επιθυμητά χαρακτηριστικά**, ωστόσο δεν υπάρχει σαφής επικοινωνία του σκοπού της

Ο **σκοπός του Growthfund πρέπει να καθοριστεί και στη συνέχεια να μεταφραστεί σε ένα όραμα**

Οι περιγραφές αποστολής των SWF καλύπτουν συνήθως 5 θέματα

Εξετάσαμε τις περιγραφές αποστολής παγκόσμιων SWF

COFIDES
Capital pour l'investissement

cdp

bpi france

PARPUBBLICA
Prestazioni Pubbliche (BOP) S.p.A.

Norges Bank
Investment
Management

SOLIDIDIUM

REGERINGSKANSLIET

Government of the Republic of Cyprus
National Treasury Management Agency

QIA
QATAR INVESTMENT AUTHORITY

مبادلة
MUBADALA

TEMASEK

KHAZANAH
NASIONAL

Παραδείγματα περιγράφονται
λεπτομερώς στη συνέχεια

... και ταυτοποιήσαμε 5 βασικές θεματικές

Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων

Ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν

- Θα επιδιώξει να έχει άμεσο ρόλο στις επενδύσεις της ή θα έχει μια προσέγγιση χρηματοοικονομικής συμμετοχής;
- Θα έχει βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη εστίαση;
- Θα εξετάσει το ενδεχόμενο εκποιήσεων;

Εταιρείες-στόχοι

- Θα υπάρξει ειδική εστίαση σε κάποιον κλάδο;
- Θα αναζητήσει εταιρείες υπό οικονομική πίεση;

Επενδυτικοί στόχοι

- Είναι ο στόχος η δημιουργία μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, η αύξηση του ΑΕΠ, η διευκόλυνση της δημιουργίας θέσεων εργασίας ή κάτι άλλο;
- Θα υπάρξουν συγκεκριμένες επενδύσεις για την προώθηση κάποιου στρατηγικού κλάδου;

Επενδυτική γεωγραφία

- Οι επενδύσεις θα είναι μόνο εγχώριες ή θα αναζητήσει και περιφερειακές και παγκόσμιες επενδύσεις;

Άλλοι στρατηγικοί στόχοι

- Θα υπάρξουν στόχοι που δεν αφορούν τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, όπως η αύξηση της ποιότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου, η προώθηση βιομηχανιών υψηλής τεχνολογίας, η χρηματοδότηση μεγάλων έργων υποδομής;

Πηγή: Ιστοσελίδες SWF

GROWTHFUND
THE NATIONAL FUND OF GREECE

Υπάρχουν πολλές επαναλαμβανόμενες θεματικές και μηνύματα στις περιγραφές αποστολής και στις επενδυτικές θεματικές των SWF (1/8)

Όνομα SWF



Θεματικές αποστολής/επενδυτικές θεματικές

- “Να συμβάλει στη διεθνοποίηση των εταιρειών και της ισπανικής οικονομίας και στη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών».

Θεματικές

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☐ Εταιρείες-στόχοι
- ☐ Επενδυτικοί στόχοι
- ☐ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι



(1/2)

- “Ένας θεσμός που υπηρετεί την Ιταλία από το 1850. Προωθούμε τη βιώσιμη ανάπτυξη στην Ιταλία, χρησιμοποιώντας υπεύθυνα τις αποταμιεύσεις για τη στήριξη της ανάπτυξης και την τόνωση της απασχόλησης, υποστηρίζοντας την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, τις υποδομές και την τοπική ανάπτυξη.
- Χρηματοδοτούμε τις υποδομές και τις επενδύσεις των δημόσιων διοικήσεων. Στήριζουμε πολιτικές βελτίωσης της ακίνητης περιουσίας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με σκοπό την αστική ανάπτυξη, επενδύουμε σε κοινωνικές υποδομές, βιώσιμη κινητικότητα και νέες μορφές στέγασης.
- Προσφέρουμε ολοκληρωμένη υποστήριξη σε δομές τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω τεχνικών συμβουλευτικών υπηρεσιών για όλα τα στάδια των δημοσίων έργων. Η προσέγγισή μας στοχεύει στη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής και στην προώθηση οικολογικά βιώσιμων υποδομών, μέσω μιας αυστηρής ανάλυσης των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων του έργου μας.
- Υποστηρίζουμε την ανάπτυξη του ιταλικού επιχειρηματικού ιστού, και διεθνώς, παρέχοντας εργαλεία και τεχνογνωσία. Προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες χρηματοδότησης, ιδίων κεφαλαίων και συμβουλευτικών υπηρεσιών, συμβάλλουμε στην ανάπτυξη των παραγωγικών τομέων, στην επιτάχυνση της ψηφιοποίησης και της καινοτομίας στην Ιταλία και στην ενίσχυση της αγοράς ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων και επιχειρηματικών κεφαλαίων.

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☒ Εταιρείες-στόχοι
- ☒ Επενδυτικοί στόχοι
- ☒ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι

Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας, ετήσια έκθεση



Υπάρχουν πολλές επαναλαμβανόμενες θεματικές και μηνύματα στις περιγραφές αποστολής και στις επενδυτικές θεματικές των SWF (2/8)

Όνομα SWF

Θεματικές αποστολής/επενδυτικές θεματικές

Θεματικές



(2/2)

- Είμαστε ο Ιταλικός Εθνικός Οργανισμός Προώθησης από το 2015. Ο ρόλος αυτός μας επέτρεψε να διευρύνουμε το πεδίο των δραστηριοτήτων μας, προσφέροντας χρηματοοικονομικές συμβουλές σε φορείς της δημόσιας διοίκησης για τη χρήση εθνικών και ευρωπαϊκών κονδυλίων και κινητοποιώντας χρηματοδοτικούς πόρους από άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.
- Για να βοηθήσουμε στην εφαρμογή του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, όχι μόνο διαχειριζόμαστε άμεσα μέρος των πόρων για στρατηγικές πρωτοβουλίες για την κίνηση της ιταλικής οικονομίας, αλλά υποστηρίζουμε επίσης τις κεντρικές και τοπικές κυβερνήσεις με ειδικές τεχνικές και οικονομικές συμβουλευτικές υπηρεσίες. Οι στρατηγικές μας ευθυγραμμίζονται με τις προτεραιότητες της Ιταλίας: επένδυση στους νέους, καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής, επιτάχυνση της ενεργειακής και ψηφιακής μετάβασης, προώθηση της ισότητας των φύλων.
- Είμαστε επίσης το ιταλικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα για την αναπτυξιακή συνεργασία. Στο πλαίσιο αυτού του ρόλου, χρηματοδοτούμε οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες υψηλού αντίκτυπου σε στρατηγικούς τομείς και προωθούμε εξειδικευμένα προγράμματα για την κλιματική αλλαγή, τη χρηματοπιστωτική ένταξη και τη γυναικεία επιχειρηματικότητα στις αναπτυσσόμενες χώρες και τις αναδυόμενες αγορές.»

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☒ Εταιρείες-στόχοι
- ☒ Επενδυτικοί στόχοι
- ☒ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι



- “Η Bpifrance χρηματοδοτεί και υποστηρίζει τις επιχειρήσεις - σε κάθε στάδιο της ανάπτυξής τους - με πιστώσεις, εγγυήσεις, βοήθεια καινοτομίας και ίδια κεφάλαια. Με τον τρόπο αυτό, η Bpifrance ενεργεί προς υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών που ασκούνται από το κράτος και τις περιφέρειες.
- Η Bpifrance τους υποστηρίζει στην ανάπτυξη, την οικολογική και ενεργειακή μετάβαση, την καινοτομία και τα διεθνή έργα τους.
- Η Bpifrance παρέχει επίσης χρηματοδότηση εξαγωγών για λογαριασμό του κράτους.
- Η Bpifrance προσφέρει, σε συνεργασία με αναγνωρισμένες συμβουλευτικές εταιρείες και οργανισμούς κατάρτισης, λύσεις υποστήριξης προσαρμοσμένες σε νεοσύστατες επιχειρήσεις, VSE, MME και εταιρείες μεσαίας κεφαλαιοποίησης.

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☒ Εταιρείες-στόχοι
- ☐ Επενδυτικοί στόχοι
- ☐ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι

Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας, ετήσια έκθεση

Υπάρχουν πολλές επαναλαμβανόμενες θεματικές και μηνύματα στις περιγραφές αποστολής και στις επενδυτικές θεματικές των SWF (3/8)

Όνομα SWF



Θεματικές αποστολής/επενδυτικές θεματικές

- “Η PARPÚBLICA, Participações Públicas, SGPS, SA, εταιρεία διαχείρισης κοινωνικών συμμετοχών αποκλειστικά δημοσίου κεφαλαίου, η οποία συστάθηκε με νομοθετικό διάταγμα στα τέλη του 2000, αποτελεί εθνικό μέσο για τη διαχείριση των συμμετοχών με εταιρείες υπό ιδιωτικοποίηση, υποστηρίζοντας τις διαδικασίες ιδιωτικοποίησης, σύμφωνα με τις προγραμματικές γραμμές που καθόρισε η κυβέρνηση και ευθυγράμμισε με τις παραδοχές που είναι εγγενείς στη συμφωνία οικονομικής και χρηματοδοτικής συνδρομής μεταξύ του πορτογαλικού κράτους και της διεθνής τρόικα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και Διεθνές Νομισματικό Ταμείο).
- Οι αποστολές που ανατίθενται στην PARPÚBLICA από το δίπλωμα που τη συνέστησε πραγματοποιούνται μέσω των μηχανισμών μιας Εταιρείας Διαχείρισης Δημόσιας Συμμετοχής (SGPS), δηλαδή μέσω του χαρτοφυλακίου συμμετοχών της και μέσω της παροχής υπηρεσιών κηδεμονίας.
- Ως SGPS, μία από τις βασικές λειτουργίες του είναι η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιό του, στο πλαίσιο του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων που έχει εγκριθεί από την κυβέρνηση, υπό τους συγκεκριμένους όρους που καθορίζονται για κάθε πράξη από τα αντίστοιχα νομικά διπλώματα, εγκεκριμένα από το Υπουργικό Συμβούλιο.
- Επιπλέον, η εταιρεία μπορεί επίσης να υποστηρίξει τις διαδικασίες αναδιάρθρωσης εταιρειών και πρέπει να υποστηρίξει την άσκηση, από τον Υπουργό Οικονομικών, χρηματοοικονομικής εποπτείας επί δημοσίων εταιρειών και παραχωρησιούχων υπηρεσιών γενικού οικονομικού συμφέροντος.
- Η PARPÚBLICA ενεργεί επίσης ως πάροχος υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης σε διάφορους τομείς, ιδίως για την υποστήριξη της διαδικασίας πώλησης του βοηθητικού χαρτοφυλακίου που κατέχει η Γενική Διεύθυνση Θησαυροφυλακίου και Οικονομικών (DGTF).
- Ένας άλλος τομέας όπου η PARPÚBLICA αναπτύσσει τη δραστηριότητά της είναι η διαχείριση δημόσιων ακινήτων, μέσω θυγατρικών εταιρειών με εξειδικευμένο αντικείμενο, ο οποίος ήταν ο τομέας δραστηριότητας που έχει αναπτυχθεί περισσότερο τα τελευταία χρόνια και αυτός που έχει γίνει πιο σχετικός με τη δραστηριότητα του ομίλου, παράλληλα με τη διαχείριση των συμμετοχών, η οποία μέχρι τώρα ήταν ο κύριος τομέας λειτουργίας.

Θεματικές

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☒ Εταιρείες-στόχοι
- ☒ Επενδυτικοί στόχοι
- ☐ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι

Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας, ετήσια έκθεση

Υπάρχουν πολλές επαναλαμβανόμενες θεματικές και μηνύματα στις περιγραφές αποστολής και στις επενδυτικές θεματικές των SWF (4/8)

Όνομα SWF

Θεματικές αποστολής/επενδυτικές θεματικές

Θεματικές



- “Η αποστολή της Norges Bank είναι να προωθήσει την οικονομική σταθερότητα και να διαχειριστεί σημαντικά περιουσιακά στοιχεία για λογαριασμό του νορβηγικού λαού».

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☒ Εταιρείες-στόχοι
- ☒ Επενδυτικοί στόχοι
- ☒ Επενδυτική γεωγραφία
- ☐ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι

SOLIDIDIUM

- “Η Solididium είναι μητρική εταιρία χαρτοφυλακίου ανήκουσα εξ ολοκλήρου στο κράτος της Φινλανδίας. Αποστολή της είναι να ενισχύσει και να σταθεροποιήσει τη φινλανδική ιδιοκτησία σε εταιρείες εθνικής σημασίας και να αυξήσει την αξία των συμμετοχών της μακροπρόθεσμα.»

- ☐ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☒ Εταιρείες-στόχοι
- ☒ Επενδυτικοί στόχοι
- ☒ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι

Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας, ετήσια έκθεση



Υπάρχουν πολλές επαναλαμβανόμενες θεματικές και μηνύματα στις περιγραφές αποστολής και στις επενδυτικές θεματικές των SWF (5/8)

Όνομα SWF

Θεματικές αποστολής/επενδυτικές θεματικές

Θεματικές



- “Η σουηδική κυβέρνηση είναι σημαντικός Υπεύθυνος επιχειρήσεων στη Σουηδία. Η κυβερνητική επιτροπή του σουηδικού κοινοβουλίου θα διαχειρίζεται ενεργά τα περιουσιακά στοιχεία του κράτους προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της αξίας και, κατά περίπτωση, να συμμορφώνεται με τα ειδικά συμφέροντα της κοινωνίας

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☐ Εταιρείες-στόχοι
- ☒ Επενδυτικοί στόχοι
- ☒ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι



- “Το ISIF επιδιώκει να εκπληρώσει τους στόχους του ενεργώντας ως αξιόπιστος, υπομονετικός και ευέλικτος επενδυτής, προσελκύοντας και αναπτύσσοντας εξαιρετικούς ανθρώπους και υλοποιώντας τις επενδυτικές στρατηγικές του σύμφωνα με τις βασικές αξίες και τις υπεύθυνες επενδυτικές αρχές του».

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☐ Εταιρείες-στόχοι
- ☐ Επενδυτικοί στόχοι
- ☐ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι

Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας, ετήσια έκθεση



Υπάρχουν πολλές επαναλαμβανόμενες θεματικές και μηνύματα στις περιγραφές αποστολής και στις επενδυτικές θεματικές των SWF (6/8)

Όνομα SWF

Θεματικές αποστολής/επενδυτικές θεματικές

Θεματικές



- “Να επενδύσουμε, να διαχειριστούμε και να αυξήσουμε τους πόρους του Κατάρ για να δημιουργήσουμε μακροπρόθεσμη αξία για το κράτος και τις μελλοντικές γενιές».
- “Να υποστηρίξουμε την ανάπτυξη μιας ανταγωνιστικής οικονομίας του Κατάρ, διευκολύνοντας την οικονομική διαφοροποίηση και αναπτύσσοντας τοπικά talenta»
- “Η πλειοψηφία των επενδύσεων του Ταμείου είναι εκτός Κατάρ».
- “Το χαρτοφυλάκιό μας έχει ως στόχο να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη αξία για τις επόμενες γενιές. Ως εκ τούτου, δεν υπόκειται σε συμβατικά βραχυπρόθεσμα μέτρα απόδοσης ή τακτική βελτιστοποίηση χαρτοφυλακίου. Η προσέγγισή μας μας επιτρέπει να εκτελούμε επενδύσεις με επιδέξιο και έγκαιρο τρόπο, αναπτύσσοντας την ευελιξία και τον δυναμισμό μας για να επωφεληθούμε από τις μακροπρόθεσμες εξελίξεις και τάσεις της αγοράς».

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☐ Εταιρείες-στόχοι
- ☒ Επενδυτικοί στόχοι
- ☒ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι



- “Αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και τους πόρους, δημιουργούμε βιώσιμες οικονομικές αποδόσεις και χτίζουμε επιχειρήσεις, ομάδες εμπειρογνωμοσύνης και εντελώς νέους κλάδους. Συγκεντρώνουμε και διαχειριζόμαστε ένα ποικίλο χαρτοφυλάκιο ευκαιριών, επενδύοντας μακροπρόθεσμα ως ενεργός και επιμελής συνεργάτης»
- “Να είναι ένας καταλύτης που διευκολύνει τη φιλοδοξία του Άμπου Ντάμπι να διαφοροποιήσει και να μεταμορφώσει την οικονομία του, αναπτύσσοντας μια νέα γενιά επιχειρηματικών ηγετών και οικοδομώντας ένα ευημερούν μέλλον για τους ανθρώπους του».
- Δουλεύοντας στην καρδιά της οικονομίας του Αμπου Ντάμπι, η Mubadala επικεντρώνεται στη διαχείριση μακροπρόθεσμων επενδύσεων που προσφέρουν ισχυρές οικονομικές αποδόσεις και απτά κοινωνικά οφέλη
- Αξιοποίηση των υφιστάμενων πλεονεκτημάτων του Άμπου Ντάμπι όσον αφορά την πρόσβαση σε κεφάλαια
- Ενέργεια χαμηλού κόστους και ισχυρή γεωγραφική θέση μεταξύ Ευρώπης και Ασίας, για την ανάπτυξη ομάδων εμπειρογνωμοσύνης παγκόσμιας κλάσης σε αυτούς τους στρατηγικά σημαντικούς τομείς

- ☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων
- ☒ Εταιρείες-στόχοι
- ☒ Επενδυτικοί στόχοι
- ☐ Επενδυτική γεωγραφία
- ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι



Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας, ετήσια έκθεση

Υπάρχουν πολλές επαναλαμβανόμενες θεματικές και μηνύματα στις περιγραφές αποστολής και στις επενδυτικές θεματικές των SWF (7/8)

Όνομα SWF	Θεματικές αποστολής/επενδυτικές θεματικές	Θεματικές
TEMASEK	- Να δημιουργήσει και να μεγιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη αξία των μετόχων ως ενεργός επενδυτής και μέτοχος επιτυχημένων επιχειρήσεων - Για να εκπληρώσει την αποστολή της, η Temasek θα ακολουθήσει μια στρατηγική 3 αξόνων: - Αξιοποίηση των σημάτων (brands) και των θέσεων στην αγορά για την παγκοσμιοποίηση των υπάρχουσων επιχειρήσεων - Επένδυση σε νέες επιχειρήσεις με περιφερειακό ή διεθνές δυναμικό, προκειμένου να καλλιεργήσει νέους βιομηχανικούς σχηματισμούς στη Σιγκαπούρη - Συγκέντρωση και εξορθολογισμός των συμμετοχών της, με αποτέλεσμα να εκποιηθούν επιχειρήσεις που δεν είναι πλέον στρατηγικές και δεν έχουν διεθνείς δυνατότητες	☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων ☒ Εταιρείες-στόχοι ☒ Επενδυτικοί στόχοι ☒ Επενδυτική γεωγραφία ☐ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι
 KHAZANAH NASIONAL	“Η Khazanah θα θεωρηθεί ως κορυφαίος περιφερειακός στρατηγικός επενδυτικός οίκος που οδηγεί σε ανώτερες εταιρικές επιδόσεις με υψηλά πρότυπα επίτευξης σε τομείς που θεωρούνται στρατηγικοί για την οικονομία του έθνους. Δεσμευόμαστε να οικοδομήσουμε μια παγκοσμίως ανταγωνιστική Μαλαισία αναπτύσσοντας το σωστό ανθρώπινο κεφάλαιο και διατηρώντας την υψηλότερη επαγγελματική δεοντολογία. Θα αναπτύξουμε υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και επαγγελματισμού με στόχο να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη εκείνων με τους οποίους συνεργαζόμαστε και για τους οποίους εργαζόμαστε». - Βασικά θέματα της εντολής της Khazanah Nasional ως στρατηγικού επενδυτικού οίκου περιλαμβάνουν: - Δημιουργία βιώσιμης αξίας - Αύξηση της εθνικής ανταγωνιστικότητας - Καλλιέργεια κουλτούρας υψηλής απόδοσης	☐ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων ☒ Εταιρείες-στόχοι ☒ Επενδυτικοί στόχοι ☒ Επενδυτική γεωγραφία ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι

Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας, ετήσια έκθεση

Η δήλωση αποστολής του Growthfund είναι πιο συνοπτική από άλλων SWF, αλλά καλύπτει τις περισσότερες από τις επαναλαμβανόμενες θεματικές των SWF

Όνομα SWF	Θεματικές αποστολής/επενδυτικές θεματικές	Θεματικές	Βασικές πληροφορίες
	“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.	☒ Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων ☐ Εταιρείες-στόχοι ☒ Επενδυτικοί στόχοι ☐ Επενδυτική γεωγραφία ☒ Άλλοι στρατηγικοί στόχοι	Η επενδυτική γεωγραφία θα μπορούσε να αναφερθεί ρητά για να τονίσει τη δέσμευση του ταμείου για εθνική ανάπτυξη Θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν ειδικοί στόχοι, όπως η δημιουργία θέσεων εργασίας, η αύξηση του ΑΕΠ, η αποπληρωμή του χρέους, η ενίσχυση των δημόσιων υπηρεσιών

Μια καλή δήλωση αποστολής θα περιλαμβάνει σαφώς 5 τομείς

Θέματα																	
Προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων																	
Εταιρείες-στόχοι										Μη διαθέσιμες πληροφορίες			Μη διαθέσιμες πληροφορίες	Μη διαθέσιμες πληροφορίες			Μη διαθέσιμες πληροφορίες
Επενδυτικοί στόχοι																	
Επενδυτική γεωγραφία																	
Άλλοι στρατηγικοί στόχοι																	

Πηγή: Ιστοσελίδες των SWF

Βασικές πληροφορίες

Η πλειονότητα των δεικτών αναφοράς ακολουθεί προσέγγιση άμεσης διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων με μακροπρόθεσμη περίοδο διατήρησης επενδύσεων

Συγκεκριμένοι και σαφείς επενδυτικοί στόχοι με λίγους τομείς εστίασης στο δημόσιο οικοσύστημα

Εστίαση σε τοπικές επενδύσεις με μεταβλητή περιφερειακή και παγκόσμια επέκταση της έκθεσης τους

Τα περισσότερα από τα κριτήρια αναφοράς θα έχουν πρόσθετους στόχους, ιδίως όσον αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων και την αναβάθμιση των τοπικών ταλέντων, την ενίσχυση της καινοτομίας και την βιωσιμότητα

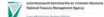
Τα SWF συνήθως παρακολουθούν ένα σύνολο από KPIs 6 κατηγοριών

✓ Ακολουθούν δείκτες αναφοράς για τους σχετικούς βασικούς δείκτες επιδόσεων

Κατηγορία	Περιγραφή	KPIs (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης)	Σχετικά με το Growthfund	
1	Στρατηγική ευθυγράμμιση	Stakeholders aligned to the overall strategy, %	✗	
		Capital and spend aligned to established priorities, %	✗	
2	Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων	Projects at each stage gate, #	✓	} Για έργα μετασχηματισμού θυγατρικών
		Stage gates missed, %	✗	
		Incremental value creation (organic vs. turnaround), EUR	✗	} Συνήθως μετράται ως συγκεντρωτική αύξηση EBITDA σε όλες τις θυγατρικές
		Value creation achieved vs. target, %	✓	
		Monetization achieved vs. target, EUR and % completed	✗	
3	Νέες στρατηγικές πρωτοβουλίες	Deals at each stage gate (from sourcing to closing), #	✗	} Είτε για νέες επενδύσεις είτε για υφιστάμενες θυγατρικές σε περίπτωση ετήσιας αναπροσαρμογής
		Total capital injected	✗	
		Value creation achieved, EUR	✗	
4	Υλοποίηση	Un/Levered IRR	✓	
		ROIC	✓	
		ROA	✓	
		ROE	✓	
		CoC yield	✓	
		AUMs	✓	
		NAV	✓	
		MOCI	✓	
		Debt/ Equity %	✗	
		Interest coverage ratio %	✗	
		Revenue	✓	
		EBITDA	✓	
		Net profit	✓	
5	Κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις	GDP impact (direct vs. indirect)	✓	
		FDI impact	✓	
		Nb of jobs created (direct vs. indirect)	✓	
		Debt to GDP ratio	✓	
6	Οργάνωση και Άνθρωποι	Nb. of positions filled	✗	
		Attrition %; localization %	✗	
		Employee engagement index	✓	

Συγκριτική αξιολόγηση KPIs απόδοσης και κοινωνικοοικονομικού αποτυπώματος

KPIs ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ GROWTHFUND

SWF														
Κατηγορία	BΔΕ	Μονάδα												
														
	Όνομα χώρας		Ισπανία	Ιταλία	Γαλλία	Πορτογαλία	Νορβηγία	Φινλανδία	Σουηδία	Ιρλανδία	Κατάρ	Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	Σιγκαπούρη	Μαλαισία
Εκτέλεση	IRR	%	-	-	-	-	6.9	-	-	2.9	-	10.3	9	-
	ROA	%	12	1.4	1.5	1.7	-	(<0,1)	-	-	-	-	1.8	0.6
	Απόδοση CoC	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	NAV	εκατ. ευρώ	216	362,311	27,503	6,050	-	7,246	-	-	-	274,700	275,063	14,831
	MOCI	#	-	-	-	1.9	-	(7.1)	-	-	-	-	2.6	3.8
	Debt/Equity	%	-	-	-	33.2	-	-	-	-	-	-	-	94.8
	Δείκτης κάλυψης τόκων	%	122.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.9	0.6
	Έσοδο	εκατ. ευρώ	45.3	4,832	2,140	1,131.2	-	-	-	-	-	-	40,500	1,658
	EBITDA	εκατ. ευρώ	31.6	-	-	545.8	-	(3.9)	-	-	-	-	-	-
	Καθαρό κέρδος	εκατ. ευρώ	27.4	3,074	1,114	155.4	-	313	-	-	-	-	4,700	1,250
Κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις	Αντίκτυπος στο ΑΕΠ (άμεσος έναντι έμμεσου)	%	3.8	1.7	0.8	3.4	1.6	(1.16)	(0.9)	8.8	-	-	2.4	7.3
	# Αριθμός θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν (άμεσες)	#	20,583	70,000	-	-	-	-	-	-	-	18,000+	-	-
	Αντίκτυπος στο FDI	εκατ. ευρώ	Νεοεισαχθείς στόχος	-	(11.2)	3,007.3	2,932.2	(14,613.7)	14,157.9	47,849	-	-	-	4,783.1
Debt/ GDP ratio ¹			112	142	112	112	37.4	73.3	32.9	44.4	46.9	38.3	168	60.4
Τα SWF δεν δημοσιοποιούν όλους τους βασικούς δείκτες επιδόσεων που μετρήθηκαν														

1. Δεδομένα 2022, World Population Review

Πηγή: Traxcn, Capital IQ Pro, Ετήσια έκθεση SWF 2023, αναζήτηση τύπου

Συγκριτική αξιολόγηση συνδυασμού χαρτοφυλακίων: εστίαση στα ευρωπαϊκά SWF

Τομέας	SWF								
	 Ελλάδα	 Ισπανία	 Ιταλία	 Γαλλία	 Πορτογαλία	 Νορβηγία	 Φινλανδία	 Σουηδία	 Ιρλανδία
Ενέργεια & Υλικά	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Μεταφορές & Υποδομές	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Υπηρεσίες		✓							
Τρόφιμα & Γεωργία	✓	✓	✓			✓			✓
Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες		✓	✓		✓		✓		
Αυτοκίνητος		✓							
Εμπόριο		✓							
Τουρισμός & Ψυχαγωγία		✓							
Καταναλωτικά αγαθά		✓				✓	✓		
Περιβάλλον					✓				✓
Βιοεπιστήμες & υγειονομική περίθαλψη				✓		✓			✓
Ακίνητο	✓		✓		✓	✓			✓
Τηλεπικοινωνίες					✓	✓	✓		
Τεχνολογία	✓		✓	✓		✓			
Ταχυδρομικές υπηρεσίες	✓				✓				

Το Growthfund καλύπτει τους κύριους τομείς που περιλαμβάνονται συνήθως στα χαρτοφυλάκια των SWF, δηλαδή Ενέργεια & Υλικά, Μεταφορές & Υποδομές, Ακίνητα

Το Growthfund αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας σημεία αναφοράς από παγκοσμίας κλάσης SWFs σε 5 διαστάσεις

■ Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια



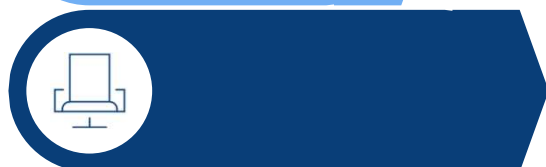
Όραμα, αποστολή και σκοπός

Ανάλυση βέλτιστων πρακτικών με τις οποίες τα διεθνή SWF θέτουν το όραμα και την αποστολή τους



Θέση δημιουργίας αξίας

Επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο τα διεθνή SWF δημιουργούν αξία για τις θυγατρικές τους (π.χ. ενεργητική έναντι παθητικής) και βάσει ποιων κριτηρίων



Μοντέλο διακυβέρνησης

Αξιολόγηση των αρχών του μοντέλου διακυβέρνησης των διεθνών SWF (συμπεριλαμβανομένου του διοικητικού συμβουλίου και των management committees)



Οργανωτική δομή

Ανάλυση των λειτουργιών C-level/Director που είναι οι πιο σχετικές για τα διεθνή SWF, πως οργανώνονται οι ομάδες κάτω από κάθε λειτουργία και δομές για αποτελεσματική επικοινωνία με τις θυγατρικές



Βασικές διαδικασίες

Βασικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τα διεθνή SWF (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης επενδύσεων, περιουσιακών στοιχείων, και κινδύνων)

Υπάρχουν συνήθως τέσσερα αρχέτυπα λειτουργικού μοντέλου ανάλογα με τον επιδιωκόμενο βαθμό ολοκλήρωσης και τη φύση εταιρικής καθοδήγησης

Φύση εταιρικής καθοδήγησης	Επιχειρησιακή διαχείριση				Operator Platform exporter
	Λεπτομερείς στόχοι και άμεσος έλεγχος			Strategic controller Process exporter	
	Στρατηγικές κατευθύνσεις και έλεγχος κινδύνων		Strategic architect Concept exporter		
	Δημοσιονομικός έλεγχος	Financial holding Capital exporter			
		Καμία συμμετοχή	Κατευθύνσεις	Ευθυγραμμισμένα/και νόχρηστα συστήματα	Ίδιο επιχειρηματικό σύστημα
Βαθμός ολοκλήρωσης (integration)					

Κάθε αρχέτυπο ακολουθεί διαφορετική μέθοδο δημιουργίας αξίας και διαφέρει ως προς το επίπεδο συμμετοχής

Ένα σύνολο κριτηρίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιστοίχιση κάθε θυγατρικής σε ένα από τα αρχέτυπα

Κάθε επιλεγμένο μοντέλο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ειδικές ανάγκες κάθε θυγατρικής

Κάθε αρχέτυπο διαφέρει ως προς το βαθμό συμμετοχής και την προσέγγιση για τη δημιουργία αξίας

Ρόλος ενεργού διαχειριστή

Αρχέτυπο

Μέθοδος δημιουργίας αξίας

Operator



Εστίαση σε **στρατηγικά θέματα** και έντονη έμφαση σε **λειτουργικά θέματα**:

- Προώθηση **πρωτοβουλιών** και **ανάπτυξη ικανοτήτων** σε όλο το φάσμα των εταιρειών
- Άμεση **παρέμβαση** στη **διοίκηση** της εταιρείας σε ορισμένα θέματα

Βασικές παρεμβάσεις

- **Διορισμός Δ.Σ., CEO, N-1 και σημαντικών N-2 στελεχών**
- Αξιολόγηση και έγκριση **στρατηγικής 3 έως 5 ετών** και **ετήσιων προϋπολογισμών**
- Προώθηση **στρατηγικών και επιχειρησιακών πρωτοβουλιών**
- Καθορισμός και παρακολούθηση **στρατηγικών, οικονομικών και επιχειρησιακών στόχων**
- Παροχή **κέντρων εξειδίκευσης (CoE) σε σχετικές θεματικές** και **Ομιλικών υποστηρικτικών μονάδων (Group Functions)**
- **Διαχείριση των εξωτερικών εμπλεκόμενων**

Strategic Controller



Εστίαση σε **στρατηγικά θέματα** και **μερική έμφαση σε λειτουργικά θέματα**:

- **Μερική εποπτεία σε πρωτοβουλίες** σε όλη την εταιρεία
- **Παροχή βοήθειας στη διοίκηση** της εταιρείας αν είναι απαραίτητο, παρέχοντας παράλληλα **αυτονομία**

- **Διορισμός Δ.Σ.**
- Αξιολόγηση και έγκριση **στρατηγικής 3 έως 5 ετών** και **ετήσιων προϋπολογισμών**
- Παρακολούθηση **στρατηγικών και ορισμένων επιχειρησιακών πρωτοβουλιών**
- Καθορισμός **στόχων** και παρακολούθηση **της οικονομικής απόδοσης**
- Παροχή **κέντρων εξειδίκευσης σε σχετικές θεματικές**
- Παροχή **ομιλικών υπηρεσιών**
- **Διαχείριση των εξωτερικών εμπλεκόμενων** σε πολύπλοκες και υψηλού ρίσκου υποθέσεις

Strategic Architect



Εστίαση στα **μακροπρόθεσμα στρατηγικά θέματα**:

- Ανάπτυξη **ανεξάρτητης άποψης σχετικά με τη στρατηγική ατζέντα των εταιρειών** και τις **πρωτοβουλίες για τη δημιουργία αξίας**
- Παροχή **αυτονομίας και ευελιξίας** στις επιχειρήσεις

- **Διορισμός Δ.Σ.**
- Αξιολόγηση και έγκριση **στρατηγικής 3 έως 5 ετών** και **ετήσιων προϋπολογισμών**
- Παρακολούθηση **στρατηγικών πρωτοβουλιών**
- Παρακολούθηση **οικονομικών στόχων και επιδόσεων**
- Παροχή **στοχευμένων κέντρων εξειδίκευσης σε σχετικές θεματικές**
- Παροχή **ομιλικών υπηρεσιών**
- Υποστήριξη της **διαχείρισης των εξωτερικών εμπλεκόμενων** σε πολύπλοκες υποθέσεις υψηλού ρίσκου

Ρόλος μετόχου

Financial Holding



Παθητική δημιουργία αξίας, προσέγγιση διαχείρισης χαρτοφυλακίου

Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων **αποκλειστικά από θυγατρικές**

Αξιοποίηση διαθέσιμων πολιτικών για συμμετοχή στη διακυβέρνηση

- **Διορισμός Δ.Σ.**
- Παρακολούθηση **οικονομικών στόχων και επιδόσεων**
- Υποστήριξη της **διαχείρισης των εξωτερικών εμπλεκόμενων (stakeholder management)** μόνο όταν υπάρχει σαφής προστιθέμενη αξία



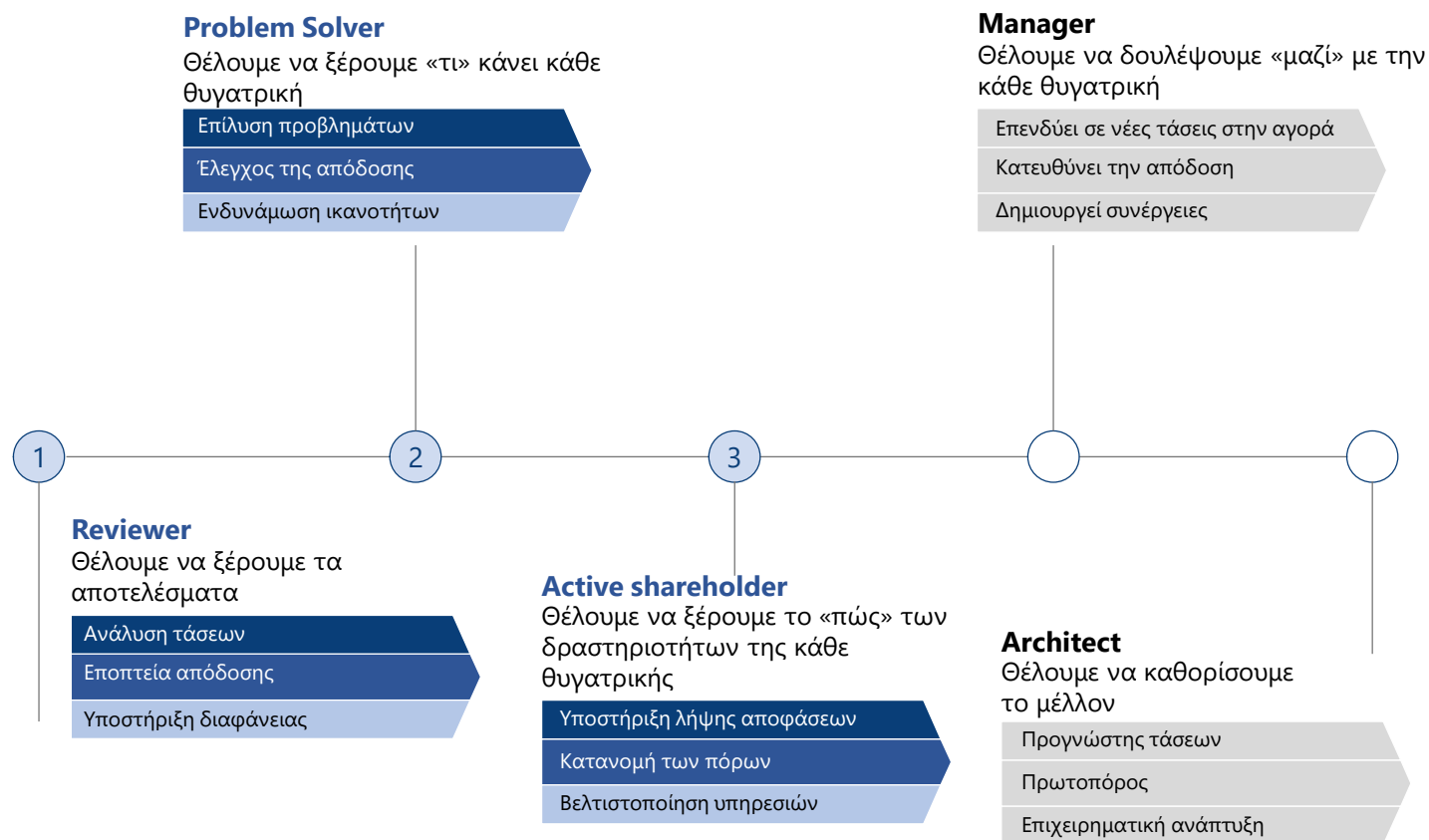
Οι βέλτιστες πρακτικές υποδεικνύουν ότι το επίπεδο συμμετοχής ή το σχετικό αρχέτυπο μπορεί να καθοριστεί μέσω της εξέτασης ενός συνόλου κριτηρίων

Βασικά κριτήρια	Περιγραφή	Συμμετοχή	
		Operator	Financial Holding
Κενό στη διαχείριση απόδοσης	Δυνατότητες βελτίωσης του συστήματος διαχείρισης απόδοσης και επιβολή των KPIs παρακολούθησης	Υψηλή	Χαμηλή
Μέγεθος δυνητικής δημιουργίας αξίας	Πρόσθετες δυνατότητες αύξησης πωλήσεων, κερδών, μετρητών κ.λπ. μέσω της ενεργού συμμετοχής του Ταμείου	Υψηλή	Χαμηλή
Εξειδίκευση του Ταμείου στον κλάδο των θυγατρικών	Έκταση εξειδίκευσης, γνώσεων και σχετικού ανθρώπινου κεφαλαίου στον εκάστοτε κλάδο	Υψηλή	Χαμηλή
Δυνατότητες συνεργειών με άλλες θυγατρικές	Δυνατότητες συνεργειών λόγω κοινών κενών στις υπηρεσίες του ομίλου (π.χ. Προμήθειες, Καινοτομία) ή λόγω παρόμοιου κλάδου/αγοράς	Υψηλή	Χαμηλή
Παρεμβάσεις και διαχείριση εμπλεκόμενων μερών ¹	Δυνητική προστιθέμενη αξία μέσω της διαχείρισης των εμπλεκόμενων μερών και των παρεμβάσεων από το SWF	Υψηλή	Χαμηλή
Διαθεσιμότητα πόρων για τη διαχείριση των θυγατρικών	Άμεση διαθεσιμότητα ανθρώπινου κεφαλαίου, εργαλείων, προϋπολογισμού κ.λπ. για μεγαλύτερη υποστήριξη της εταιρείας	Υψηλή	Χαμηλή

1. Διαχείριση εξωτερικών εμπλεκόμενων μερών για θυγατρικές

Το Growthfund έχει ήδη ορίσει 5 αρχέτυπα που περιγράφουν τη συνεργασία του με τις θυγατρικές...

Επισκόπηση των αρχέτυπων του Growthfund



Αντιστοίχιση με τυπικά αρχέτυπα δημιουργίας αξίας

Financial holding ↔
Reviewer

Strategic architect ↔
Problem solver

Strategic controller ↔
Active shareholder

Operator ↔ Manager

... και αντιστοιχίσει τις θυγατρικές του με βάση το περιθώριο και τις προοπτικές της αγοράς και την καταλληλότητα για ανάπτυξη

Αρχέτυπα

A Reviewer

Θέλουμε να ξέρουμε τα αποτελέσματα

Ανάλυση τάσεων

- Επανεξέταση του επιχειρηματικών σχεδίων ετησίως
- Τοποθέτηση υψηλών οικονομικών στόχων ετησίως

Εποπτεία απόδοσης

- Επισκόπηση των οικονομικών επιδόσεων ετησίως

Υποστήριξη διαφάνειας

- Καθορισμός πολιτικής για τις αμοιβές ανώτερων στελεχών και επιλογή ανώτερων στελεχών
- Επανεξέταση ετησίως των προτεραιοτήτων ESG

B Επίλυση προβλημάτων¹

Θέλουμε να ξέρουμε «τι» κάνει κάθε θυγατρική

Επίλυση προβλημάτων

- Αξιολόγηση της προόδου του επιχειρηματικού σχεδίου ανά διετία
- Αντιμετώπιση ζητημάτων διακυβέρνησης και κανονιστικών ρυθμίσεων

Έλεγχος της απόδοσης

- Αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης ανά τρίμηνο
- Αξιολόγηση της προόδου του σχεδίου μετασχηματισμού ανά διετία

Ενδυνάμωση ικανοτήτων

- Προσδιορισμός των απαραίτητων ικανοτήτων και υποβολή της διαδικασίας πρόσληψης
- Ορισμός αποζημίωσης ανώτερων στελεχών

Γ Δ Ενεργός μέτοχος²

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

Υποστήριξη λήψης αποφάσεων

- Αξιολόγηση επιχειρηματικού μοντέλου
- Κατανόηση του σχεδίου μετασχηματισμού ανά τρίμηνο και αντιμετώπιση ζητημάτων που εγείρονται

Κατανομή των πόρων

- Καθορισμός κριτηρίων βέλτιστων πρακτικών που θα χρησιμοποιούνται από τις θυγατρικές για την επιλογή στελεχών N-1 και την παρακολούθηση του σκεπτικού των επιλογών

- Παροχή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας
- Αναδιάρθρωση

Βελτιστοποίηση επενδύσεων

- Κεντρική διαχείριση απόδοσης & εγκρίσεις κεφαλαίου για μεγάλες επενδύσεις

Ταξινόμηση των θυγατρικών

Ανάλυση τμηματοποίησης θυγατρικών



Αύξηση του επιπέδου πρακτικής άσκησης επίβλεψης και παρέμβασης από το Growthfund

Πηγή: Μεθοδολογία PWC



1. Περιλαμβάνει επίσης δραστηριότητες **Reviewer**
2. Περιλαμβάνει επίσης δραστηριότητες **Reviewer** και **Problem solver**

Ορισμένα SWF μπορεί να διαφοροποιούν σημαντικά το επίπεδο συμμετοχής τους με βάση την ωριμότητα των θυγατρικών τους

Παράδειγμα ADQ



Εστίαση στη συνέχεια

Παραδείγματα εταιρειών χαρτοφυλακίου

Παθητικός



Σκεπτικό ελέγχου

- Οι θυγατρικές μπορεί να επιδεικνύουν:
 - Ιστορικό **σταθερών επιδόσεων** εντός των αναμενόμενων επιπέδων
 - **Θετικές** προοπτικές ανάπτυξης
 - Ικανότητα **ανεξάρτητης** διακυβέρνησης και λειτουργίας της εταιρείας
 - Ετοιμότητα για **IPO**

Ενεργός



- Οι θυγατρικές ενδέχεται να απαιτούν την υποστήριξη **της εταιρείας** χαρτοφυλακίου για:
 - Βελτίωση **της απόδοσης** για την επίτευξη των αναμενόμενων στόχων
 - **Μετασχηματισμός** οργανισμού ή στρατηγικής
 - **Ανάπτυξη** δυνατοτήτων για περαιτέρω ανάπτυξη
- Οι θυγατρικές λειτουργούν σε τομείς που θεωρούνται **ευαίσθητοι**,, όπως η πυρηνική ενέργεια ή εκείνοι που συνδέονται με την εθνική άμυνα και ασφάλεια

Πηγή: Συνεντεύξεις εμπειρογνομόνων

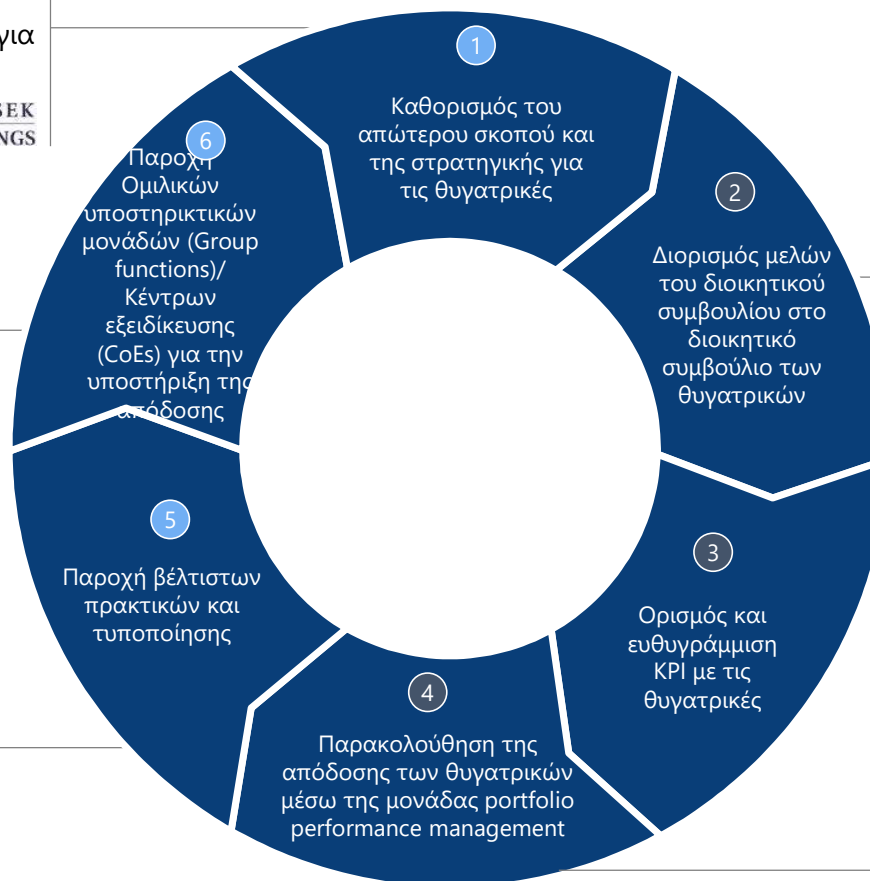
Όταν αναλαμβάνεται ενεργός ρόλος, θα μπορούσαν να εξεταστούν έξι μοχλοί δημιουργίας αξίας

Μακροπρόθεσμο στρατηγικό όραμα για τη θυγατρική και ετήσια επιχειρηματικά σχέδια για τη διασφάλιση της εκτέλεσής του



Ομιλικές υποστηρικτικές μονάδες (Group functions) για τη μεγιστοποίηση των συνεργειών και τη διασφάλιση της τήρησης των πολιτικών των SWF

Παροχή καθοδήγησης σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές και δημιουργία ομοιογένειας μεταξύ των θυγατρικών (κατά περίπτωση)



x Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια

Διαδικασίες διορισμού και ένταξης για τη διασφάλιση κατάλληλης σύνθεσης και δεξιοτήτων

Βραχυπρόθεσμοι-μακροπρόθεσμοι βασικοί δείκτες επιδόσεων που μετρούν την πρόοδο και το επίπεδο ωριμότητας των θυγατρικών



Ειδικές μονάδες και διάλογος για να παρακολουθούν, εξετάζουν, συζητούν την πρόοδο των θυγατρικών

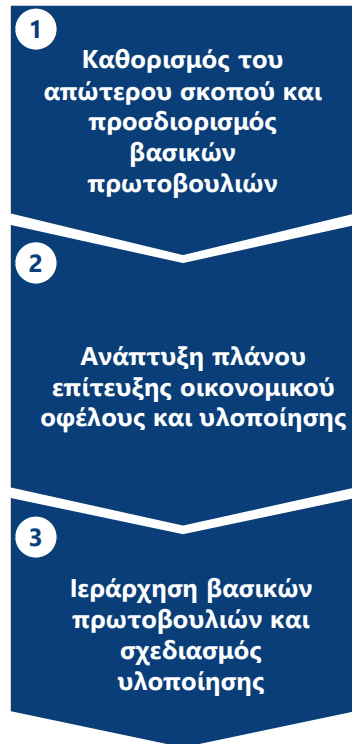


1: Τα SWF ακολουθούν συνήθως μια διαδικασία 3 βημάτων για να καθορίσουν τον απώτερο σκοπό για τις θυγατρικές τους

Διαδικασία συνεργασίας μεταξύ των SWF και των θυγατρικών τους

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ

Βασικά βήματα



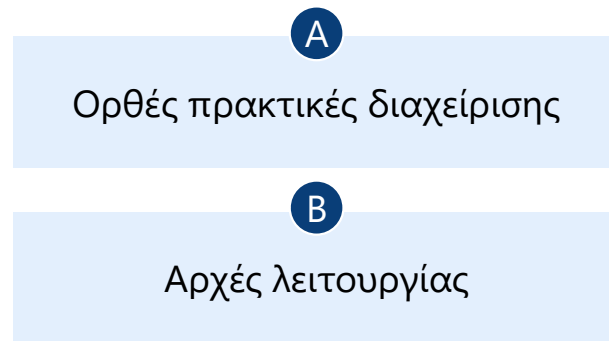
Λεπτομερείς δραστηριότητες

- Καθορισμός του **3ετούς απώτερου σκοπού για** τη θυγατρική και προσδιορισμός **τομέων υψηλής προτεραιότητας** με βάση τις τρέχουσες επιδόσεις, τις ευρύτερες τάσεις της αγοράς (π.χ. ψηφιοποίηση) και τη συνολική στρατηγική της θυγατρικής
 - Ανάπτυξη **μακροσκελούς καταλόγου πρωτοβουλιών** σε κάθε τομέα και ιεράρχησή τους με βάση το αναμενόμενο αποτέλεσμα και τη εφαρμοσιμότητά τους
 - Ανάπτυξη **μελετών σκοπιμότητας, εκτίμηση επιπτώσεων και απαιτήσεων κόστους** για την υλοποίηση πρωτοβουλιών
-
- Προσδιορισμός (τάξης μεγέθους) του οικονομικού αποτελέσματος (π.χ. έσοδα) των πρωτοβουλιών που προκρίθηκαν και του δελτα σε σχέση με **την τρέχουσα κατάσταση της θυγατρικής**
 - Καθορισμός high-level πλάνου υλοποίησης των πρωτοβουλιών, κάνοντας διάκριση μεταξύ quick wins και μακροπρόθεσμων έργων
 - Διοργάνωση **workshops για την ευθυγράμμιση σε τομείς προτεραιότητας** και συζήτηση / ενσωμάτωση σε αυτό της εκτενούς λίστας με τις πρωτοβουλίες (συμπεριλαμβανομένου του εκτιμώμενου αποτελέσματος και του χρονοδιαγράμματος)
-
- Καθορισμός **λίστας επικρατέστερων πρωτοβουλιών** βάσει διεθνών παραδειγμάτων και σημείων αναφοράς
 - Ανάπτυξη **high-level οικονομικού και επιχειρηματικού σχεδίου** (συμπεριλαμβανομένης της συνεισφοράς αξίας σε όλους τους τομείς) και κατανομή του συνολικού αποτελέσματος των πρωτοβουλιών στα διάφορα χρόνια

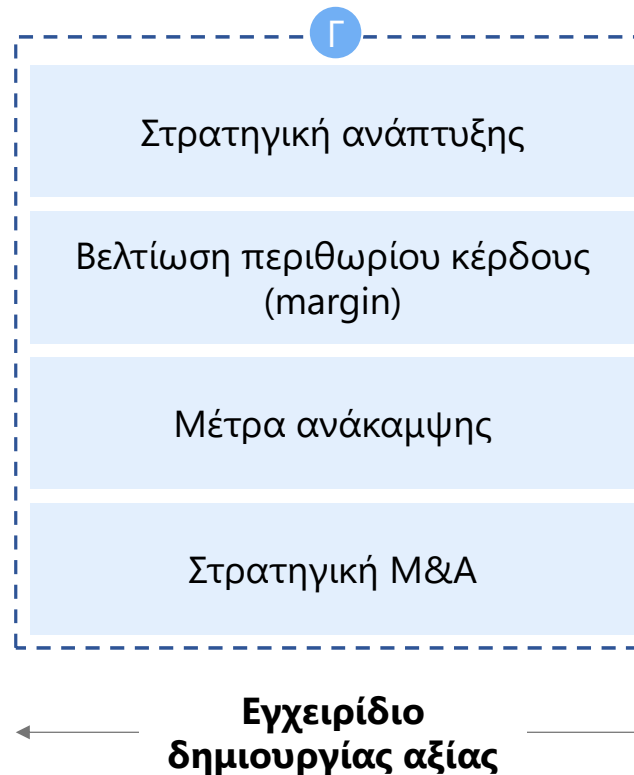
5: Μπορεί να ακολουθηθεί μια ολιστική προσέγγιση για την πληρη εκμετάλευση των προοπτικών της κάθε εταιρείας χαρτοφυλακίου

Χ Λεπτομερής επόμενη

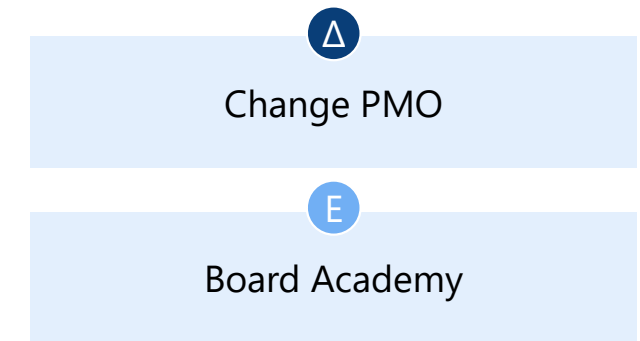
Πανομοιότυπο για κάθε εταιρεία



Προσαρμοσμένο σε κάθε εταιρεία



Άμεση υποστήριξη SWF



5A&B: Τα SWF θα μπορούσαν να παρέχουν σαφή καθοδήγηση σχετικά με τη βελτίωση και την εκτέλεση των εσωτερικών πολιτικών και διαδικασιών

Παράδειγμα "βιβλίων βέλτιστης πρακτικής" της Khazanah

Χαρακτηριστικά των βιβλίων βέλτιστης πρακτικής

Ενοποιούν και κωδικοποιούν κατακερματισμένα εσωτερικά έγγραφα σε **μια σειρά εγχειριδίων πολιτικής** σύμφωνα με τις παγκόσμιες βέλτιστες πρακτικές

Μεταφράζουν τις κατευθύνσεις πολιτικής **σε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες** που στοχεύουν στην προώθηση και τη βελτίωση της απόδοσης των θυγατρικών

Αποτελούνται από δύο μέρη: **υποχρεωτικό** και **συστηνόμενο**

- Το υποχρεωτικό μέρος περιγράφει το **βασικό σύνολο στοιχείων** που απαιτούνται για λόγους διακυβέρνησης
- Το συστηνόμενο μέρος περιγράφει **τις παγκόσμιες βέλτιστες πρακτικές**

Η Khazanah έχει κωδικοποιήσει κατευθύνσεις σε δέκα τομείς για να οδηγήσει και να βελτιώσει την απόδοση των εταιρειών χαρτοφυλακίου της



Enhancing Board Effectiveness



Strengthening Directors Capabilities



Enhancing GLIC Monitoring & Management Functions



Improving Regulatory Environment, Sep 2006



Achieving Value Through Social Responsibility



Reviewing and Revamping Procurement Practices



Optimizing Capital Management Practices



Strengthening Talent Management Practices



Intensifying Performance Management Practices



Program for Implementing Value-Based Performance Management



Enhancing Operational Efficiency and Effectiveness

6: Τα SWF συχνά εισάγουν ομιλικές υποστηρικτικές μονάδες (Group functions) και κέντρα εξειδίκευσης (Centers of Expertise - CoEs) για τις θυγατρικές τους

Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια

Περιγραφή	Βασικά πλεονεκτήματα	Πότε εφαρμόζονται;	Παραδείγματα
Ομιλικές υποστηρικτικές μονάδες (Group functions) Μια κεντρική υπηρεσία που υποστηρίζει πολλαπλές θυγατρικές, σχεδιασμένη για επαναχρησιμοποίηση και επεκτασιμότητα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μείωση του πλεονασμού	Αποδοτικότητα κόστους: Επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας το συνολικό κόστος Τυποποίηση: Εξασφαλίζει σταθερή ποιότητα και προβλέψιμα αποτελέσματα Συγκέντρωση: Απλοποιεί τη διαχείριση και ενισχύει τον έλεγχο Δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης: Ελαχιστοποιεί την επανάληψη πόρων σε ολόκληρο τον οργανισμό	- Πολλές θυγατρικές έχουν λειτουργίες μεσαίας και χαμηλής ωριμότητας και απαιτούν υψηλότερο επίπεδο στήριξης - Υπάρχουν θυγατρικές μικρότερης κλίμακας, οι οποίες μπορούν να επωφεληθούν από συνέργειες - Πολλές θυγατρικές λειτουργούν στον ίδιο κλάδο - Μακροπρόθεσμες επενδύσεις – τα Group functions αυξάνουν την εξάρτηση της θυγατρικής από το Ταμείο	
Κέντρα εξειδίκευσης (Centers of Expertise - CoEs) Το Growthfund έχει ήδη ξεκινήσει τη δημιουργία CoEs (Κέντρα Εξειδίκευσης) για προμήθειες και ακίνητα Τα CoE είναι εξειδικευμένες μονάδες που παρέχουν εξειδικευμένη καθοδήγηση και υποστήριξη σε συγκεκριμένους τομείς εστίασης. Αυτά τα κέντρα αξιοποιούν τη βαθιά τεχνογνωσία για την προώθηση της καινοτομίας, τη βελτίωση της απόδοσης και τη διασφάλιση της συνέπειας σε ολόκληρο τον οργανισμό	Εδραίωση τεχνογνωσίας: Συγκεντρώνει εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, εξασφαλίζοντας υψηλής ποιότητας υποστήριξη και καινοτομία Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών: Προωθεί και τυποποιεί τις βέλτιστες πρακτικές σε ολόκληρο τον οργανισμό Βελτίωση απόδοσης: Προωθεί τη συνεχή βελτίωση και τη λειτουργική αριστεία Καινοτομία: Διευκολύνει την ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και διαδικασιών	- Ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον λειτουργίας που απαιτεί βαθιά τεχνογνωσία (π.χ. νέες τεχνολογικές εξελίξεις) - Οι ειδικές γνώσεις που αποκτώνται μέσω ορισμένων θυγατρικών μπορούν να επεκταθούν σε άλλες (π.χ. ακίνητα, προμήθειες)	 Για βιώσιμες επενδύσεις  Για επιχειρησιακή αριστεία  Για την Εταιρική Διακυβέρνηση

6: Αρκετά SWF έχουν δημιουργήσει ομιλικές υποστηρικτικές μονάδες (Group functions) βάσει ορισμένων κριτηρίων

Κατηγορία	Ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν
Πεδίο εφαρμογής των κοινών υπηρεσιών	• Ποιο μοντέλο πρέπει να ακολουθήσουν τα Group functions μας; • Ποιες λειτουργίες πρέπει να μετατρέψουμε σε Group functions;
Ευθυγράμμιση αναφορών	• Σε ποιον πρέπει να αναφέρονται τα Group functions; • Πρέπει τα Group functions να αναφέρονται τόσο στο Ταμείο όσο και στην εταιρεία χαρτοφυλακίου; • Ποιο θα πρέπει να είναι το επίπεδο ενοποίησης μεταξύ των λειτουργιών της εταιρείας χαρτοφυλακίου και των μονάδων κοινών υπηρεσιών
Απόφαση τοποθεσίας	• Πρέπει τα Group functions να έχουν παρουσία σε όλες τις εταιρείες χαρτοφυλακίου ή πρέπει να έχουν κεντρική τοποθεσία; • Πώς πρέπει υλοποιούνται οι δραστηριότητες στο μοντέλο πολλαπλών τοποθεσιών;
Ευκαιρία εξοικονόμησης	• Ποιο επίπεδο εξοικονόμησης εργασίας είναι εφικτό • Ποιες είναι οι ισολογισμοί και οι λειτουργικές βελτιώσεις; • Πόσο όφελος κλίμακας μπορεί να επιτευχθεί; • Πόσο κεφάλαιο κίνησης μπορεί να εξοικονομηθεί;

Παραδείγματα Group functions

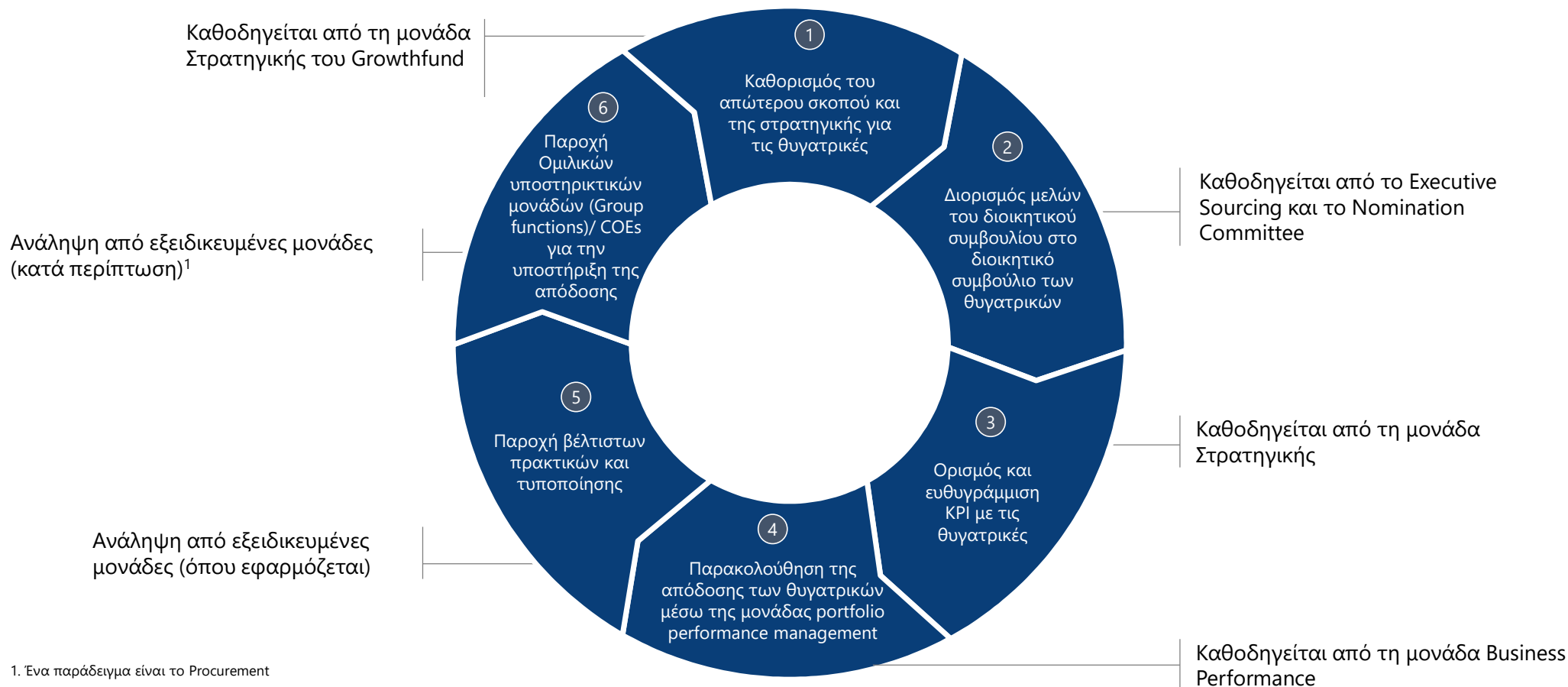
Συνήθως, τα SWF περνούν από 3 στάδια κοινών υπηρεσιών:

	Μοντέλο 1.0	Μοντέλο 2.0	Μοντέλο 3.0
Εμβέλεια	IT Finance HR	Εγκαταστάσεις Supply Chain Προμήθειες	Πωλήσεις & Μάρκετινγκ Έρευνα & Ανάπτυξη
Δυνατότητες	Εξωτερική ανάθεση & μετεγκατάσταση Αποδοτικότητα κλίμακας	Τυποποίηση διαδικασιών Αυτοματισμός Διαχείριση ζήτησης	Λιτότητα Καινοτομία

Παραδείγματα



Στο Growthfund, κάθε δραστηριότητα μοχλού υλοποιείται από διαφορετικές μονάδες



1. Ένα παράδειγμα είναι το Procurement

Το Growthfund αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας σημεία αναφοράς από παγκοσμίας κλάσης SWFs σε 5 διαστάσεις

■ Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια



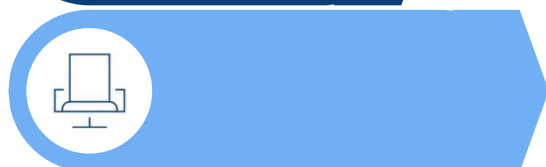
Όραμα, αποστολή και σκοπός

Ανάλυση βέλτιστων πρακτικών με τις οποίες τα διεθνή SWF θέτουν το όραμα και την αποστολή τους



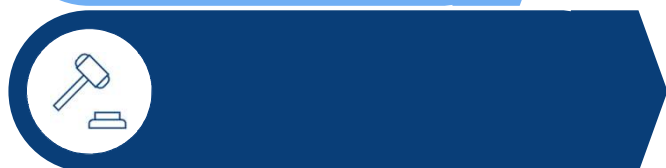
Θέση δημιουργίας αξίας

Επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο τα διεθνή SWF δημιουργούν αξία για τις θυγατρικές τους (π.χ. ενεργητική έναντι παθητικής) και βάσει ποιων κριτηρίων



Μοντέλο διακυβέρνησης

Αξιολόγηση των αρχών του μοντέλου διακυβέρνησης των διεθνών SWF (συμπεριλαμβανομένου του διοικητικού συμβουλίου και των διαχειριστικών επιτροπών)



Οργανωτική δομή

Ανάλυση των λειτουργιών C-level/Director που είναι οι πιο σχετικές για τα διεθνή SWF, πως οργανώνονται οι ομάδες κάτω από κάθε λειτουργία και δομές για αποτελεσματική επικοινωνία με τις θυγατρικές



Βασικές διαδικασίες

Βασικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τα διεθνή SWF (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης επενδύσεων, περιουσιακών στοιχείων, και κινδύνων)

Επί του παρόντος, το διοικητικό συμβούλιο του Growthfund αποτελείται από 9 μέλη με 5 επιτροπές

Διοικητικό Συμβούλιο	Επιτροπή	Ρόλος
	Επιτροπή Ελέγχου 3 μέλη	• Υποστηρίζει το Διοικητικό Συμβούλιο στην επίβλεψη της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς και των διαδικασιών Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου • Αποτελείται από τρία μη εκτελεστικά μέλη με λογιστική και χρηματοοικονομική εμπειρία
	Επιτροπή Κινδύνου 3 μέλη	• Βοηθά το Διοικητικό Συμβούλιο στην επίβλεψη του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και της διάδοσης βέλτιστων πρακτικών μεταξύ θυγατρικών • Ιδρύθηκε το 2021 με τρία μη εκτελεστικά μέλη με εμπειρία στη διαχείριση κινδύνων
	Επιτροπή Επενδύσεων 3 μέλη	• Συμβουλεύει το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την επενδυτική στρατηγική, τις προτεραιότητες και την εποπτεία των επενδυτικών αποφάσεων εντός του κανονιστικού πλαισίου της Εταιρείας • Αποτελείται από τρία μη εκτελεστικά μέλη με επενδυτική τεχνογνωσία
	Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης 3 μέλη	• Διασφαλίζει ένα σαφές και διαφανές πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης • Υποστηρίζει το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με τις αρχές διακυβέρνησης • Αποτελείται από τρία μη εκτελεστικά μέλη ειδικευμένα στη διακυβέρνηση
	Επιτροπή Υποψηφίων 5 μέλη	• Διασφαλίζει την κατάλληλη δομή, το μέγεθος και την ισορροπία δεξιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διαχειριστικής Επιτροπής για την υποστήριξη στρατηγικών στόχων • Προτείνει υποψηφίους για τα συμβούλια των θυγατρικών • Αποτελείται από πέντε μέλη (δύο εκτελεστικά και τρία μη εκτελεστικά)

Πηγή: Ιστοσελίδα εταιρείας

Τα benchmarks δείχνουν ότι τα περισσότερα Διοικητικά Συμβούλια περιλαμβάνουν επιτροπές ελέγχου, κινδύνου, αμοιβών και επενδύσεων

✓ Παρουσία επιτροπής

	Ευρώπη								Μέση Ανατολή			Ασία			
# Μέλη Δ.Σ.	9	12	X	15	6	9	7	X	10	7	X	15	13	7	X
Επιτροπή ελέγχου	✓ 3 μέλη			✓	✓ 2 μέλη	✓ 3 μέλη			✓ (4 μέλη με συμμόρφωση)	✓		✓ 3 μέλη	✓ 4 μέλη	✓ 4 μέλη	
Επιτροπή διαχείρισης κινδύνων	✓ 3 μέλη		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓		✓ 3 μέλη (συνδυασμός κινδύνου & επένδυσης)		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓ 5 μέλη		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓ 5 μέλη	✓ 5 μέλη (με βιωσιμότητα)	⊘ Περιλαμβάνεται στην Επιτροπή Ελέγχου	Μη διαθέσιμες πληροφορίες
Επιτροπή διορισμού και αποδοχών	✓ 5 μέλη – Μόνο Επιτροπή Διορισμών		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓ 1. «Επιτροπή Διορισμών» 2. «Επιτροπή Αποδοχών»		✓ 3 μέλη	✓ Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού	Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓ 3 μέλη		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓ 4 μέλη (HR & Org)	✓ 5 μέλη	✓ Επιτροπή ελέγχου και κινδύνου 4 μέλη	Μη διαθέσιμες πληροφορίες
Επιτροπή Επενδύσεων	✓ 3 μέλη	✓ 1. «Εκτελεστική Επιτροπή» 2. «Επιτροπή Τεχνικών Επενδύσεων»	Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓ 3 επιτροπές: Κλίματος, Χρηματοδότησης, Εγγυήσεων, Καινοτομίας		✓ 3 μέλη (συνδυασμός κινδύνου & επένδυσης)		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓ 6 μέλη	✓ 3 επιτροπές: επενδύσεις, επενδύσεις στις ΗΠΑ και τοπικές επενδύσεις	Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓ 6 μέλη (6 στο Inv. Strategies & 6 στο Inv. Board)	✓ 6 μέλη	✓ Επιτροπή ExCo 4 μέλη	Μη διαθέσιμες πληροφορίες

Δεν υπάρχουν ειδικά Διοικητικά Συμβούλια / Επιτροπές: Λειτουργεί υπό τη διαχείριση και τον έλεγχο του Εθνικού Οργανισμού Διαχείρισης Θησαυροφυλακίου (ΝΤΜΑ)

Ιδέες

Η διακυβέρνηση του Growthfund φαίνεται να είναι ως επί το πλείστον σύμφωνη με τα διεθνή benchmarks

Μεγαλύτερο χάσμα σε σχέση με τα διεθνή benchmarks είναι η επιτροπή αποδοχών

Η επιτροπή εταιρικής διακυβέρνησης του Growthfund δεν εμφανίζεται συνήθως σε άλλα SWF

Πηγή: Ιστοσελίδες εταιρειών, ετήσιες εκθέσεις

Βέλτιστες πρακτικές Δ.Σ. για εθνικά επενδυτικά ταμεία

Παράγοντες επιτυχίας

Περιγραφή

Benchmarks

Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου

- Ισορροπία **ανεξαρτησίας**: τουλάχιστον 30% ανεξάρτητα μέλη και έως 30% από τη διοίκηση
- **Κατάλληλες δεξιότητες**, π.χ. γνώσεις, εμπειρίες
- **Επαρκής εκπροσώπηση** από τη Μητική για την προώθηση της στρατηγικής ατζέντας



Στρατηγικός διάλογος

- Καθορισμός συνολικού στρατηγικού πλαισίου σύμφωνα με τους απώτερους στόχους
- Συμμετοχή σε διαλόγους απόδοσης και διασφάλιση μιας υγιούς και γεμάτης προκλήσεις συνομιλίας με τη διοίκηση



Χρονική δέσμευση

- Το Δ.Σ. αφιερώνει 30 ημέρες ετησίως σε θέματα του διοικητικού συμβουλίου
- Ορισμένα SWF χρησιμοποιούν **τον αριθμό των διορισμών** ως κριτήριο για την αξιολόγηση της καταλληλότητας των υποψηφίων



Επιχειρησιακή διακυβέρνηση

- Ρύθμιση **της επιχειρησιακής διακυβέρνησης με τον καθορισμό σχετικών επιτροπών** για την επίβλεψη και τη διασφάλιση αποτελεσματικών και βέλτιστων λειτουργιών εντός του οργανισμού (π.χ. κίνδυνος, έλεγχος) και ανάθεση αποφάσεων που απαιτούν ευελιξία και εξειδικευμένες γνώσεις, π.χ. Επιτροπή Επενδύσεων



Διαφάνεια

- Οι ιδιοκτήτες / μέτοχοι **επικοινωνούν ανοιχτά** με τη διοίκηση για να **εξασφαλίσουν καλύτερη** ευθυγράμμιση με τις προτεραιότητες και να σχεδιάσουν τρόπους μετριασμού των προκαταλήψεων



Συνεχής βελτίωση

- Διεξαγωγή **τακτικής αξιολόγησης** μέσω αυτοαξιολογήσεων και ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων διακυβέρνησης και συμμετοχή στην **ανάπτυξη** μέσω κατάλληλων εκπαιδεύσεων



Πηγή: Ιστοσελίδες εταιρειών, ετήσιες εκθέσεις



Επιπτώσεις για το Growthfund

Διασφάλιση μιας **ισορροπημένης σύνθεσης** του διοικητικού συμβουλίου με ανεξάρτητα και ποικίλα ειδικευμένα μέλη

Σε επίπεδο διοίκησης, τα benchmarks περιλαμβάνουν κυρίως εκτελεστικές επιτροπές, επιτροπές κινδύνου και επενδύσεων

✓ Παρουσία της επιτροπής

Ευρώπη									Μέση Ανατολή				Ασία			
																
Επιτροπή Επενδύσεων									✓	✓ Μια Επιτροπή Επενδυτικής Στρατηγικής και Κινδύνου	✓ 11 μέλη	✓ 11 μέλη 11 μέλη 13 μέλη	✓ ("Sr. Αποεπένδυση & Επενδυτική Επιτροπή")	✓		
Επιτροπή διαχείρισης κινδύνων									✓	✓ Μια Επιτροπή Επενδυτικής Στρατηγικής και Κινδύνου		✓	✓ ("Επιτροπή Στρατηγικής, Χαρτοφυλακίου & Κινδύνου")			
Εκτελεστική επιτροπή	Δεν υπάρχουν επιτροπές διοίκησης								✓ ("Επιτροπή Διοίκησης")	✓	✓ ("Επιτροπή Διοίκησης")	✓ 9 μέλη	✓ ("Sr. Επιτροπή Διοίκησης")	✓ ("Επιτροπή Διοίκησης")		
Στρατηγική επιτροπή										✓ Μια Επιτροπή Επενδυτικής Στρατηγικής και Κινδύνου	✓ ("Επιτροπή Επενδύσεων & Διαχ. Επιχειρήσεων")		✓ ("Επιτροπή Στρατηγικής, Χαρτοφυλακίου & Κινδύνου")			
Επιτροπή χαρτοφυλακίου													✓ ("Επιτροπή Στρατηγικής, Χαρτοφυλακίου & Κινδύνου")			
Άλλες επιτροπές									✓ 1. Επιτροπή Ανάδεξης Υποψηφιοτήτων Εταιρειών Χαρτοφυλακίου 2. Επιτροπή Διαχείρισης Ρευστότητας			✓ 1. Επιτροπή Εταιρικής Διαχείρισης 2. Επιτροπή Βιώσιμης Ανάπτυξης				

Ιδέες

Τα περισσότερα εθνικά επενδυτικά ταμεία **έχουν επιτροπές επενδύσεων, εκτελεστικής εξουσίας και διαχείρισης κινδύνου**

Διαφορετικές λειτουργίες (π.χ. κίνδυνος, χαρτοφυλάκιο, στρατηγική) **συνδυάζονται** μερικές φορές εντός της ίδιας επιτροπής

Ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους, τα benchmarks τείνουν επίσης να έχουν **πρόσθετες επιτροπές**, όπως επιτροπές βιωσιμότητας και ρευστότητας

Το **Growthfund θα μπορούσε να επωφεληθεί από την προσθήκη** επιτροπών διοίκησης, καθώς θα μπορούσε **ενδεχομένως να εξορθολογίσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Πηγή: Ιστοσελίδες εταιρειών, ετήσιες εκθέσεις

Το Growthfund αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας σημεία αναφοράς από παγκοσμίας κλάσης SWFs σε 5 διαστάσεις

■ Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια



Όραμα, αποστολή και σκοπός

Ανάλυση βέλτιστων πρακτικών με τις οποίες τα διεθνή SWF θέτουν το όραμα και την αποστολή τους



Θέση δημιουργίας αξίας

Επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο τα διεθνή SWF δημιουργούν αξία για τις θυγατρικές τους (π.χ. ενεργητική έναντι παθητικής) και βάσει ποιων κριτηρίων



Μοντέλο διακυβέρνησης

Αξιολόγηση των αρχών του μοντέλου διακυβέρνησης των διεθνών SWF (συμπεριλαμβανομένου του διοικητικού συμβουλίου και των διαχειριστικών επιτροπών)



Οργανωτική δομή

Ανάλυση των λειτουργιών C-level/Director που είναι οι πιο σχετικές για τα διεθνή SWF, πως οργανώνονται οι ομάδες κάτω από κάθε λειτουργία και δομές για αποτελεσματική επικοινωνία με τις θυγατρικές



Βασικές διαδικασίες

Βασικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τα διεθνή SWF (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης επενδύσεων, περιουσιακών στοιχείων, και κινδύνων)

Τα benchmarks των εθνικών επενδυτικών ταμείων δείχνουν επιλογές σχεδιασμού οργανωτικής δομής σε τρεις κατευθύνσεις

Χρησιμοποιούμενοι δείκτες αναφοράς

Σχεδιαστικές επιλογές

1

Σύνθεση ηγεσίας

- Αριθμός C-level θέσεων
- Τύπος C-level θέσεων
- Αριθμός αναφορών προς τον Διευθύνοντα Σύμβουλο



2

Βασικά functions

- Κύρια functions που υπάρχουν στα SWF



TEMASEK

3

Σύγκριση μεγέθους

- Αριθμός FTEs, κανονικοποιημένος σύμφωνα με FTEs/ AUM (δισ ευρώ)



TEMASEK



Triton

NORDIC CAPITAL

KKR

CVC CAPITAL PARTNERS



WENDEL

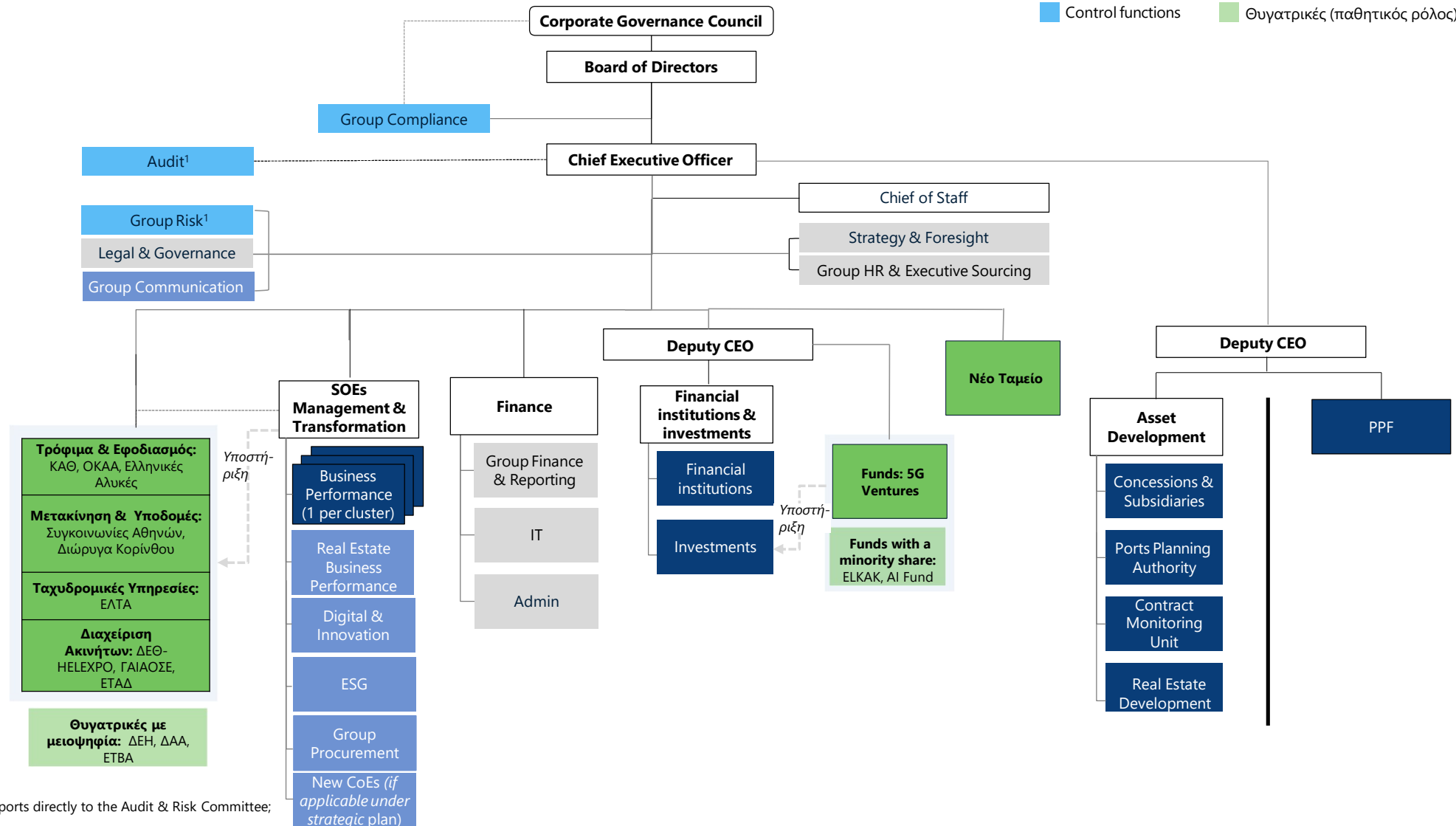
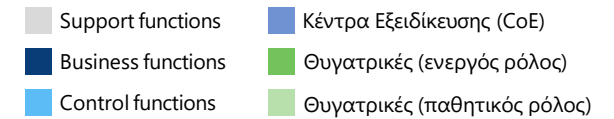
SOFINA

GBL



KIRKBI

Ενδιάμεση κατάσταση για το Οργανογράμμα του Growthfund



1. Reports directly to the Audit & Risk Committee;

1 | CIO, COO, CFO και CRO είναι τα πιο σύνηθη C-level functions που παρατηρούνται σε εθνικά επενδυτικά ταμεία

✓ Ρόλος C-level ⚪ Ρόλος διευθυντή

C-level (συμπεριλαμβανο μένου του ρόλου του Director)	Ευρώπη								Μέση Ανατολή					Ασία			
																	
A. Chief Investment Officer									 Διευθυντής Επενδύσεων	 3 CIOs - Intl', MENA, Local Real Estate	 4 CIOs για σχηματισμούς περιοχών	 Επενδύσεις στα ΗΑΕ	 2 CIOs για κλαδικούς σχηματισμούς				
B. Chief Operating Officer	 Καλύπτεται από Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο										Λεπτομέρειες μη διαθέσιμες						
Γ. Chief Risk Officer		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	Μη διαθέσιμες πληροφορίες		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	Μη διαθέσιμες πληροφορίες	Μη διαθέσιμες πληροφορίες	Μη διαθέσιμες πληροφορίες		Δεν υπάρχει στέλεχος επιπέδου C, θέση κάτω από Επενδυτική Στρατηγική	 Επίπεδο ομίλου - Επικεφαλής Στρατηγικής και Κινδύνου	Λεπτομέρειες μη διαθέσιμες		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	Μη διαθέσιμες πληροφορίες	Μη διαθέσιμες πληροφορίες	
Δ. Chief Port-folio Mgmt	 Επί του παρόντος κενή θέση - Διευθυντής Επιχειρηματικής Απόδοσης			 Ομάδα δημιουργίας αξίας					Δεν υπάρχει στέλεχος επιπέδου C, θέση κάτω από Επενδυτική Στρατηγική	Ομάδα ανάπτυξης και δημιουργίας αξίας, δεν είναι σαφές εάν είναι C- level	 2 αναπληρωτές διευθύνοντες σύμβουλοι για κλαδικούς σχηματισμούς	Δεν υπάρχει στέλεχος επιπέδου C, θέση κάτω από CIO Ομίλου					
E. Chief Finance Officer				Διαχείριση υπό NTMA								 Δεν είναι C-level function, ξεχωριστή εταιρική ομάδα					
Z. Chief Strategy Officer									 (Επιτελάρχης)	 Η χρηματοοικονομική στρατηγική και το business planning καλύπτονται από τη χωριστή λειτουργία Finance, Investment Strategy.	 Επίπεδο Ομίλου - Επικεφαλής Στρατηγικής και Κινδύνων		 Υπό CIO Ομίλου				
Άμεσες αναφορές	9			17					Δ / υ	12	10	10	Δ / υ	6			

- Ιδέες**
- **Η στρατηγική** μπορεί μερικές φορές να **συνδυαστεί** με άλλες **λειτουργίες**, όπως η **επένδυση** ή η **διαχείριση κινδύνου**
 - **Η διαχείριση** χαρτοφυλακίου βρίσκεται σε **διαφορετικά επίπεδα** κάτω από κάθε οργανισμό
 - Συνήθως, ο **COO** και ο **CFO** εμφανίζονται **στα περισσότερα SWF**, ενώ **άλλοι ρόλοι συνδυάζονται** ή η θέση εμπίπτει σε άλλα τμήματα (π.χ. κινδύνου)



GROWTHFUND
THE NATIONAL FUND OF GREECE

Πηγή: Ιστοσελίδες εταιρειών, συνεντεύξεις εμπειρογνομόνων

2 | Μεταξύ των διαθέσιμων οργανογραμμάτων, υπήρχαν τα ακόλουθα functions (1/2)

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ

6+ έχουν function στην οργανωτική δομή

4+ έχουν function στην οργανωτική δομή

Λειτουργία ¹	Περιγραφή λειτουργίας	Ευρώπη										Μέση Ανατολή				Ασία			
1 Finance	Επιβλέπει το έργο των επιμέρους ομάδων (accounting, financial mgmt. treasury)	✓						✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 Accounting	Διαχειρίζεται τα οικονομικά αρχεία και τις συναλλαγές των SWF. Προετοιμάζει οικονομικές καταστάσεις, εκθέσεις και ελέγχους. Διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα λογιστικά πρότυπα και κανονισμούς.	✓						✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 Financial Management	Επιβλέπει τις οικονομικές δραστηριότητες των SWF. Αναπτύσσει οικονομικές στρατηγικές και σχέδια για τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Παρακολουθεί τις οικονομικές επιδόσεις και διασφαλίζει την τήρηση των δημοσιονομικών στόχων.	✓						✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 Treasury	Διαχειρίζεται τις ταμειακές ροές και τη ρευστότητα των SWF. Χειρίζεται τις επενδύσεις και την εκταμίευση κεφαλαίων. Διαχειρίζεται την έκθεση σε ξένο συνάλλαγμα και επιτόκια.	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5 Operations Management	Επιβλέπει το έργο των επιμέρους ομάδων	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6 IT	Διαχειρίζεται την τεχνολογική υποδομή και τα συστήματα των SWF. Παρέχει λύσεις πληροφορικής για την υποστήριξη επενδυτικών αποφάσεων, διαχείρισης κινδύνων και λειτουργιών.	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7 Administration	Χειρίζεται διοικητικά καθήκοντα, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης γραφείου και των εγκαταστάσεων.	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8 Human Resources Management	Διαχειρίζεται τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, τις προσλήψεις και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Επιβλέπει τις σχέσεις των εργαζομένων, τα οφέλη και τη διαχείριση της απόδοσης.	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9 Risk Management	Επιβλέπει το έργο των επιμέρους ομάδων	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10 Enterprise Risk management	Αναπτύσσει και εφαρμόζει στρατηγικές για τη διαχείριση των γενικών κινδύνων σε ολόκληρο τον οργανισμό.	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11 Investment Risk Management	Αξιολογεί και διαχειρίζεται τους κινδύνους που σχετίζονται με τις επενδυτικές αποφάσεις. Αξιολογεί πιθανούς κινδύνους στο επενδυτικό χαρτοφυλάκιο.	TBD										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12 Operations Risk Management	Εντοπίζει και μετριάξει τους κινδύνους που σχετίζονται με τις επιχειρησιακές διαδικασίες και δραστηριότητες.	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13 Νομική Υποστήριξη και Συμμόρφωση	Επιβλέπει το έργο των επιμέρους ομάδων	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14 Internal Audit	Διενεργεί ανεξάρτητες αξιολογήσεις των εσωτερικών ελέγχων και διαδικασιών των SWF. Εντοπίζει τομείς που χρήζουν βελτίωσης και διασφαλίζει τη λογοδοσία.	✓														✓	✓	✓	✓
15 Legal Support	Διαχειρίζεται νομικές συμβάσεις, συμφωνίες και διαφορές.	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16 Compliance (incl. ESG)	Παρέχει νομική καθοδήγηση και συμβουλές για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς.	✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17 Governance	Καθιερώνει και διατηρεί δομές και αρχές διακυβέρνησης. Διασφαλίζει ότι τα SWF λειτουργούν με διαφάνεια και λογοδοσία.	✓														✓	✓	✓	✓

Βασικά συμπεράσματα

Όλα τα ταμεία έχουν οικονομικά, νομικά και επενδυτικά mgmt functions

Πολλά ταμεία διαφέρουν σε subfunctions:

- To Accounting, to Financial mgmt. και το Treasury έχουν διαφορετικές διαμορφώσεις και συνδυασμούς.
- To Legal Support συχνά περιλαμβάνει την κανονιστική συμμόρφωση, αλλά όχι πάντα
- To Growthfund φαίνεται να ευθυγραμμίζεται με άλλα SWF έχοντας functions για Finance, Operations Mgmt., Human Resources, Risk mgmt., Legal & Compliance

2 | Μεταξύ των διαθέσιμων οργανογραμμάτων, υπήρχαν τα ακόλουθα functions (2/2)

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ

6+ έχουν λειτουργία στην οργανωτική δομή

4+ έχουν λειτουργία στην οργανωτική δομή

Λειτουργία	Περιγραφή λειτουργίας	Ευρώπη						Μέση Ανατολή				Ασία			
18 Strategy Creation & Mgmt	Επιβλέπει το έργο των επιμέρους ομάδων	✓		✓				✓		✓		✓			
19 Corporate development	Εντοπίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και διαφοροποίησης. Διαχειρίζεται στρατηγικές πρωτοβουλίες, συνεργασίες και εξαγορές.	✓		✓				✓							
20 Asset strategy	Αναπτύσσει στρατηγικές για τη διαχείριση της κατανομής των περιουσιακών στοιχείων των SWF και τη βελτιστοποίηση του χαρτοφυλακίου.	TBD						✓							
21 Investment strategy	Διαμορφώνει επενδυτικές προσεγγίσεις και κατευθυντήριες γραμμές. Καθορίζει κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων και επενδυτικά στυλ.	TBD								✓					
22 Strategic relations	Καλλιεργεί σχέσεις με βασικούς εμπλεκόμενους, συνεργάτες και θεσμούς.	TBD		✓									✓		
23 Investment Management	Επιβλέπει το έργο των επιμέρους ομάδων	TBD		✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓
24 M&A Management	Διαχειρίζεται δραστηριότητες συγχωνεύσεων και εξαγορών. Αξιολογεί πιθανές επενδυτικές ευκαιρίες μέσω εξαγορών.	TBD	Μη διαθέσιμες πληροφορίες		Μη διαθέσιμες πληροφορίες		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓		✓					
25 Asset Management	Διαχειρίζεται τα επενδυτικά περιουσιακά στοιχεία των SWF, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης της απόδοσης και του κινδύνου.	TBD													
26 Investment management	Διαχειρίζεται και συντονίζει διάφορες ειδικές πρωτοβουλίες ή έργα.	TBD		✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓
27 Turnaround teams	Επικεντρώνεται στην αναζωογόνηση επενδύσεων ή περιουσιακών στοιχείων με χαμηλή απόδοση.							✓					✓		
28 Centers of Excellence/ Expertise	Παροχή και ανάπτυξη εμπειρογνομosύνης βέλτιστων πρακτικών και καινοτομίας στις θυγατρικές		Μη διαθέσιμες πληροφορίες		Μη διαθέσιμες πληροφορίες	✓	Μη διαθέσιμες πληροφορίες			✓	✓	✓			
29 Government & Pub. Relations	Διαχειρίζεται την επικοινωνία με το κοινό, την κυβέρνηση και τους επενδυτές														
30 Public relations	Διαχειρίζεται τη δημόσια εικόνα και επικοινωνία των SWF με τα μέσα ενημέρωσης και το κοινό.	✓		✓				✓					✓		
31 Government relations	Χειρίζεται αλληλεπιδράσεις και συνεργασίες με κυβερνητικές υπηρεσίες και αρχές.							✓							
32 Investor relations	Διαχειρίζεται την επικοινωνία και τις σχέσεις με τους επενδυτές των SWF.		Μη διαθέσιμες πληροφορίες		Μη διαθέσιμες πληροφορίες		Μη διαθέσιμες πληροφορίες								
33 Division management	Επιβλέπει ένα συγκεκριμένο τμήμα εντός των SWF και διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία του.	✓						✓		✓		✓	✓	✓	✓
34 Asset strategy and planning	Εκτελεί ανάλυση αγοράς, καθορίζει στρατηγική και σχέδια ανάπτυξης για το περιουσιακό στοιχείο	✓						✓							
35 Asset management	Διαχειρίζεται τις λειτουργίες περιουσιακών στοιχείων σύμφωνα με το πεδίο εντολής							✓					✓		
36 Asset reporting & evaluation	Δημιουργεί αναφορές σχετικά με την απόδοση και την αξία των περιουσιακών στοιχείων των SWF.	TBD						✓							

Βασικά συμπεράσματα

Τα Investment και Division sub-functions ποικίλλουν σημαντικά από ταμείο σε ταμείο και έχουν διαφορετικές συνθέσεις

Τα SWF χρησιμοποιούν κέντρα εξειδίκευσης («CoE») για την παροχή εξειδίκευσης και υποστήριξης σε ορισμένα θέματα (π.χ. διαχείριση ακινήτων). Το Growthfund θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο προσθήκης τέτοιων functions με βάση συγκεκριμένες ανάγκες των θυγατρικών

Ένα turnaround team ("SWAT") θα μπορούσε να εξεταστεί στο μέλλον για την υποστήριξη των θυγατρικών σε επιλεγμένα θέματα ανάλογα με τις ανάγκες τους

3 | Συγκριτική ανάλυση FTEs σε παρόμοιους οργανισμούς

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ OUTSIDE-IN

Συγκριτική αξιολόγηση με παρόμοιους οργανισμούς

Παραδείγματα			
	Family Offices	Private Equity Funds	Sovereign Wealth Funds
	     	   	   
AuM (δισ. ευρώ)	~9-75	~5-173	~275-880
FTEs	Κυρίως ενεργά προφίλ επενδυτών		
	~35-220	~70 - 1000	~370-2100
FTEs / AuM (δισ. ευρώ)	~2-16	~5-16	~2-6

Θα συμπληρωθεί μετά τον ορισμό της οργανωτικής δομής της συγχώνευσης

Κύριο μήνυμα



- Τα SWF έχουν συνήθως ~2-6 FTEs ανά δισ. ευρώ AuM, χαμηλότερα από τα Family Offices και τα Private Equity Funds που συνήθως έχουν ~2-6 και ~5-16 FTEs ανά δισ. ευρώ AuM, αντίστοιχα

Πηγή: Συνεντεύξεις εμπειρογνομόνων, Αναζήτηση στον Τύπο

Το Growthfund αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας σημεία αναφοράς από παγκοσμίας κλάσης SWFs σε 5 διαστάσεις

■ Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια



Όραμα, αποστολή και σκοπός

Ανάλυση βέλτιστων πρακτικών με τις οποίες τα διεθνή SWF θέτουν το όραμα και την αποστολή τους



Θέση δημιουργίας αξίας

Επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο τα διεθνή SWF δημιουργούν αξία για τις θυγατρικές τους (π.χ. ενεργητική έναντι παθητικής) και βάσει ποιων κριτηρίων



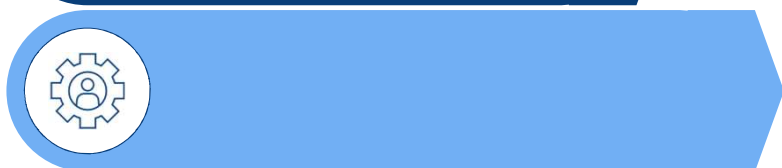
Μοντέλο διακυβέρνησης

Αξιολόγηση των αρχών του μοντέλου διακυβέρνησης των διεθνών SWF (συμπεριλαμβανομένου του διοικητικού συμβουλίου και των διαχειριστικών επιτροπών)



Οργανωτική δομή

Ανάλυση των λειτουργιών C-level/Director που είναι οι πιο σχετικές για τα διεθνή SWF, πως οργανώνονται οι ομάδες κάτω από κάθε λειτουργία και δομές για αποτελεσματική επικοινωνία με τις θυγατρικές



Βασικές διαδικασίες

Βασικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τα διεθνή SWF (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης επενδύσεων, περιουσιακών στοιχείων, και κινδύνων)

Για τη διασφάλιση του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης κινδύνων, τα SWF συνήθως ορίζουν 3 βασικές διαδικασίες

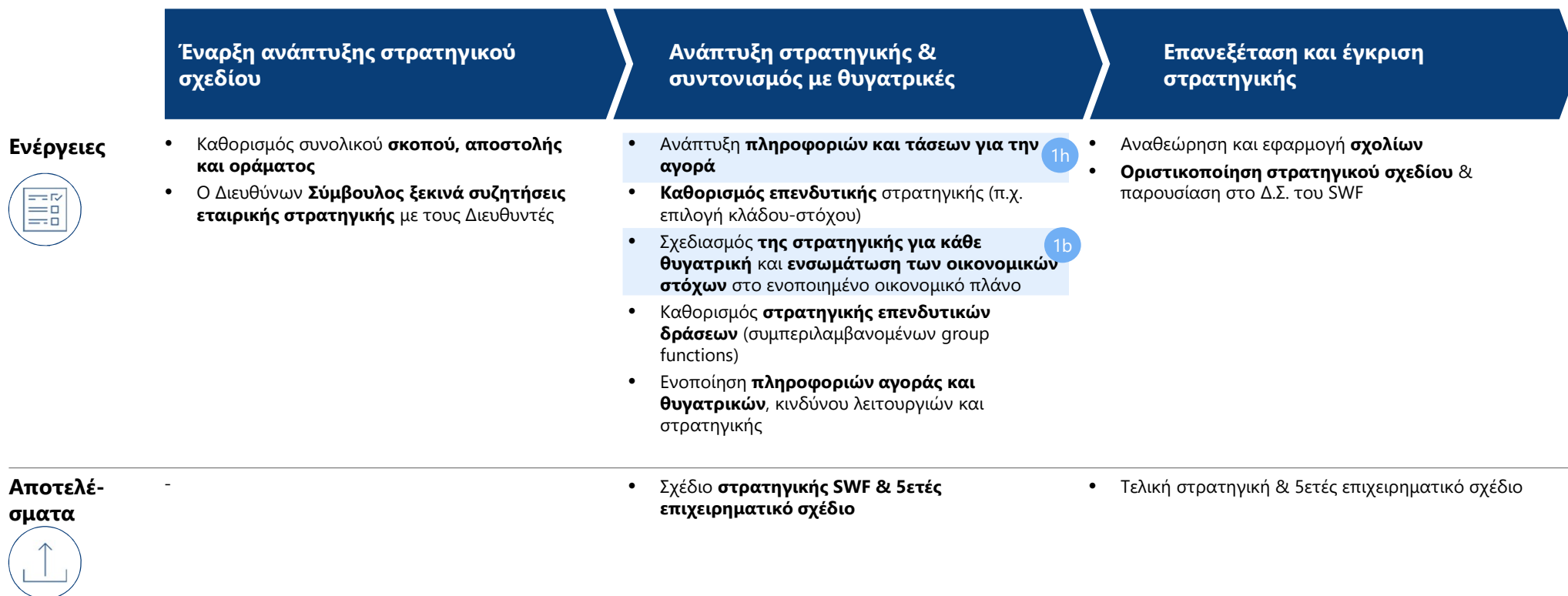
Διαδικασία	Περιγραφή	Σκεπτικό
1  Στρατηγικού σχεδιασμού & Διαχείρισης επενδύσεων	Για τα SWF Η διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό του σκοπού, της αποστολής και του οράματος των SWF , ακολουθούμενη από τη συνεργασία με βασικούς εμπλεκόμενους φορείς για τη συλλογή πληροφοριών και την έναρξη συζητήσεων εταιρικής στρατηγικής	Πρώθηση της συναίνεσης και της υποστήριξης , αυξάνοντας την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής της στρατηγικής και μεγιστοποιώντας τη συμβολή των SWF στη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη
	Για τις θυγατρικές Περιλαμβάνει καθορισμό στόχων (π.χ. στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους), βραχυπρόθεσμα σχέδια μετασχηματισμού και άλλα βασικά βήματα	Διασφάλιση της δημιουργίας αξίας από τις θυγατρικές και στενή παρακολούθηση των στρατηγικών και οικονομικών στόχων
2  Διαχείριση επενδυτικού κινδύνου	Η διαδικασία περιλαμβάνει τη διαχείριση κινδύνων για το χαρτοφυλάκιο SWF , συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού, της ιεράρχησης, του εκτίμησης του μεγέθους και της παρακολούθησης	Αποτελεσματική διαχείριση και μετριάσμός των κινδύνων που σχετίζονται με χαρτοφυλάκια SWF (π.χ. θυγατρικές)
3  Διαχείριση κινδύνου περιουσιακών στοιχείων	Η διαδικασία περιγράφει την εσωτερική διαχείριση κινδύνου των SWF, συμπεριλαμβανομένου του ορισμού της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και των διαδικασιών διαχείρισης που λαμβάνουν υπόψη τους συμβιβασμούς κινδύνου/απόδοσης	Ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της διακυβέρνησης εντός των SWF, επιτρέποντάς τους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να εκπληρώνουν τις ευθύνες τους

Για τη διασφάλιση του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης κινδύνων, τα SWF συνήθως ορίζουν 3 βασικές διαδικασίες

Διαδικασία	Περιγραφή	Σκεπτικό
1  Στρατηγικού σχεδιασμού & Διαχείρισης επενδύσεων	Για τα SWF Η διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό του σκοπού, της αποστολής και του οράματος των SWF , ακολουθούμενη από τη συνεργασία με βασικούς εμπλεκόμενους φορείς για τη συλλογή πληροφοριών και την έναρξη συζητήσεων εταιρικής στρατηγικής	Πρώθηση της συναίνεσης και της υποστήριξης , αυξάνοντας την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής της στρατηγικής και μεγιστοποιώντας τη συμβολή των SWF στη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη
	Για τις θυγατρικές Περιλαμβάνει καθορισμό στόχων (π.χ. στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους), βραχυπρόθεσμα σχέδια μετασχηματισμού και άλλα βασικά βήματα	Διασφάλιση της δημιουργίας αξίας από τις θυγατρικές και στενή παρακολούθηση των στρατηγικών και οικονομικών στόχων
2  Διαχείριση επενδυτικού κινδύνου	Η διαδικασία περιλαμβάνει τη διαχείριση κινδύνων για το χαρτοφυλάκιο SWF , συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού, της ιεράρχησης, του εκτίμησης του μεγέθους και της παρακολούθησης	Αποτελεσματική διαχείριση και μετριασμός των κινδύνων που σχετίζονται με χαρτοφυλάκια SWF (π.χ. θυγατρικές)
3  Διαχείριση κινδύνου περιουσιακών στοιχείων	Η διαδικασία περιγράφει την εσωτερική διαχείριση κινδύνου των SWF , συμπεριλαμβανομένου του ορισμού της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και των διαδικασιών διαχείρισης που λαμβάνουν υπόψη τους συμβιβασμούς κινδύνου/απόδοσης	Ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της διακυβέρνησης εντός των SWF, επιτρέποντάς τους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να εκπληρώνουν τις ευθύνες τους

1A Η προετοιμασία του επιχειρηματικού και στρατηγικού σχεδίου καθοδηγείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο με την υποστήριξη του executive team

Ευκαιρία για βελτίωση ● Χαρτογραφημένη περιοχή για βελτίωση



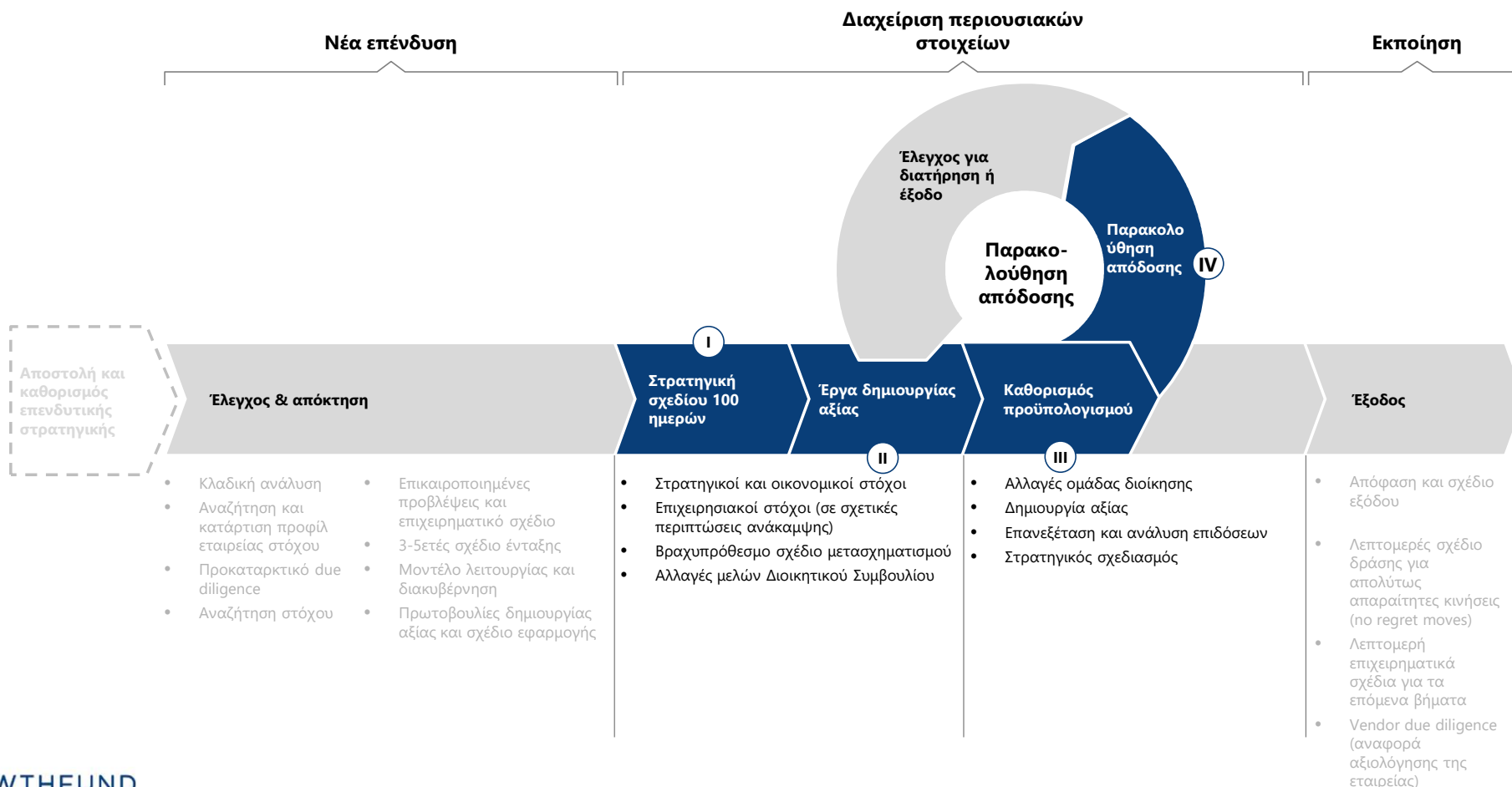
1B Η διαδικασία διαχείρισης επενδύσεων έχει 3 ξεχωριστές υποενότητες, ωστόσο μόνο η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων (asset management) είναι σημαντική για το Growthfund

■ Εντός πεδίου εφαρμογής του GF

Βήματα διαδικασίας

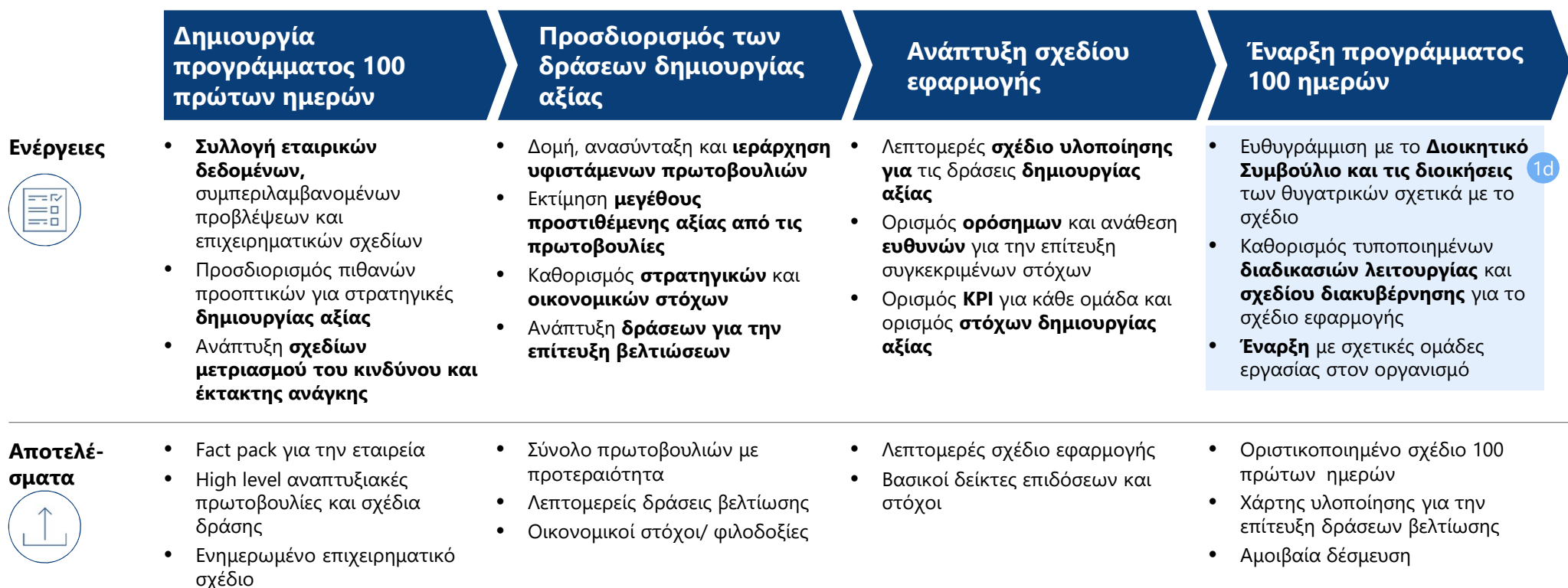


Βασικά αποτελέσματα



1B I Τα SWF προετοιμάζουν σχέδια 100 πρώτων ημερών για κάθε εταιρεία για την επιτυχή διαχείριση των θυγατρικών

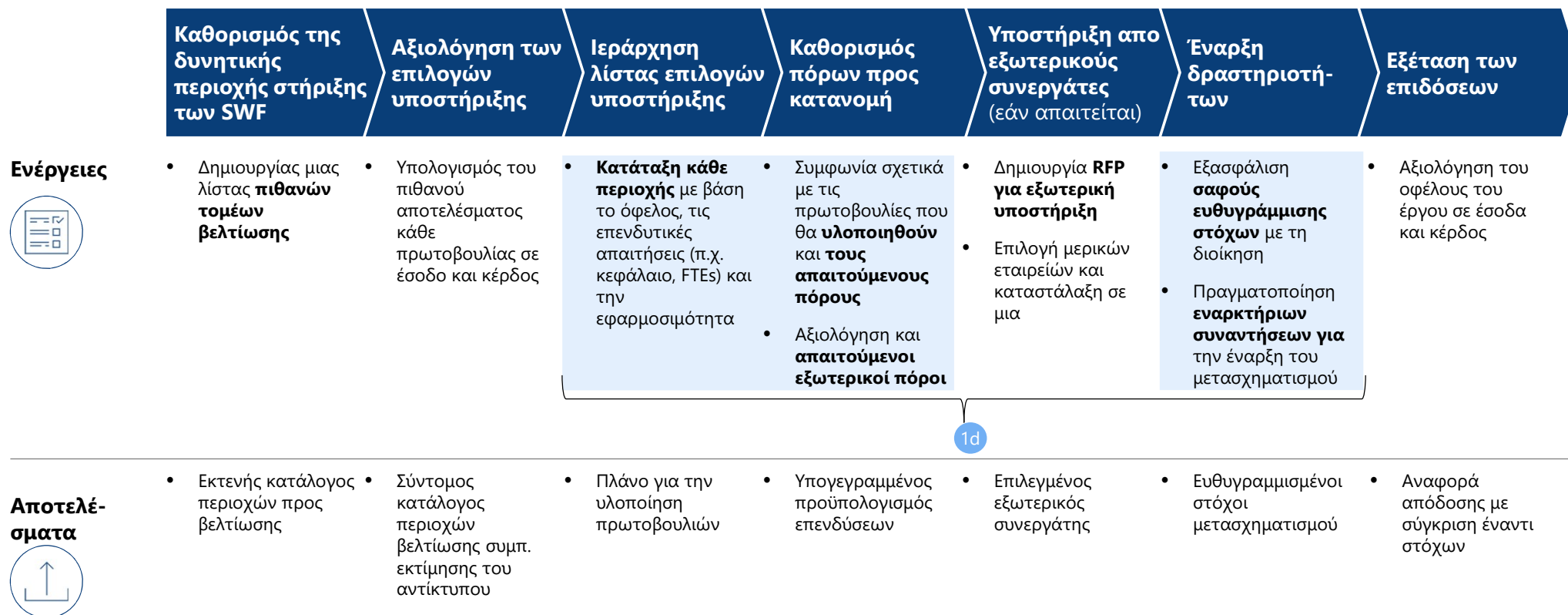
Ευκαιρία για βελτίωση ● Χαρτογραφημένη περιοχή για βελτίωση



1B II Τα SWF ακολουθούν δομημένες διαδικασίες για τον προσδιορισμό και την παροχή στήριξης σε πρωτοβουλίες δημιουργίας αξίας από τις θυγατρικές

Ευκαιρία για βελτίωση

Χαρτογραφημένη περιοχή για βελτίωση



1B III Τα SWF διεξάγουν τακτικούς διαλόγους για την αξιολόγηση των επιδόσεων με τις θυγατρικές

Ευκαιρία για βελτίωση ● Χαρτογραφημένη περιοχή για βελτίωση

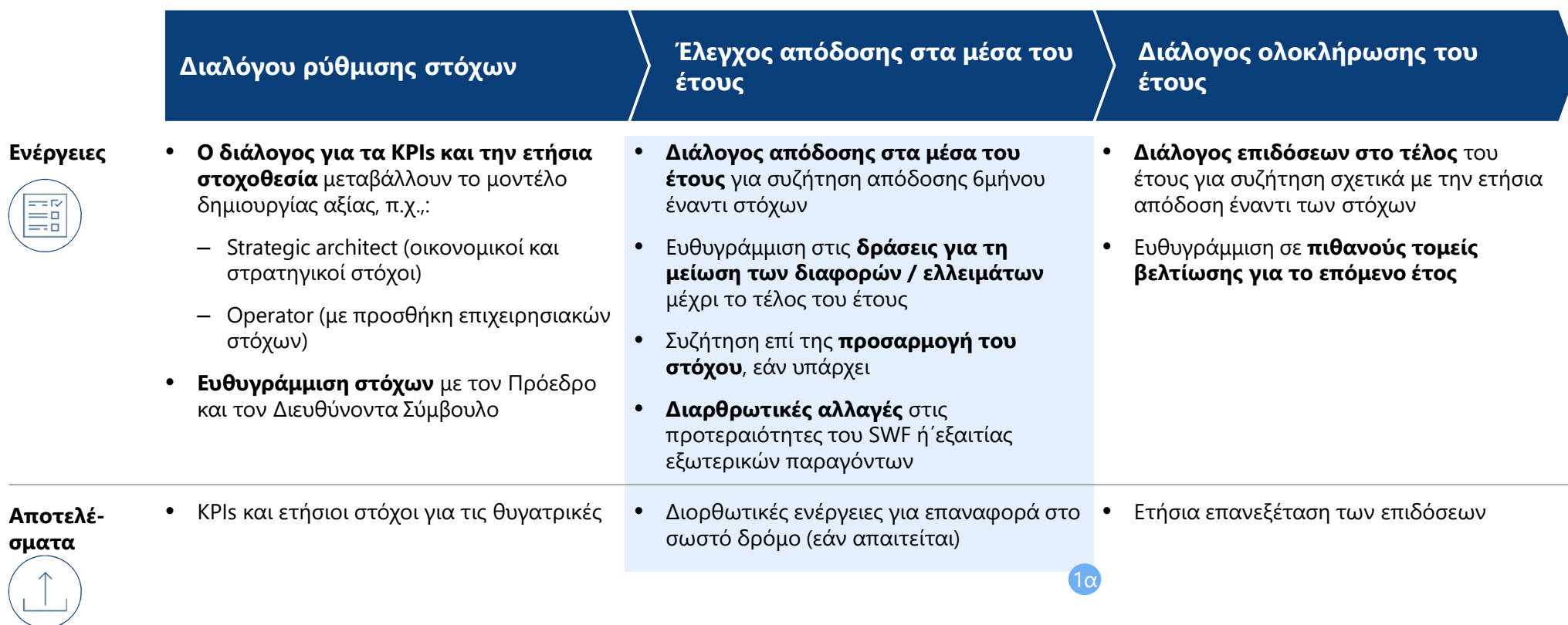
	Ευθυγράμμιση των στόχων προϋπολογισμού με τη διοίκηση της εταιρείας	Αξιολόγηση τριμηνιαίας απόδοσης	Διάλογος στο τέλος του έτους με το διοικητικό συμβούλιο και τη διοίκηση της εταιρείας
Ενέργειες 	- Αναθεώρηση προϋπολογισμών που καταρτίζονται από τη διοίκηση της εταιρείας - Δημιουργία αντιπρότασης με βάση τους απώτερους στόχους του ταμείου και τους στόχους απόδοσης - Διενέργεια 1-2 συναντήσεων για ευθυγράμμιση των ετήσιων στόχων	- Παρακολούθηση της απόδοσης κάθε εταιρείας σε σχέση με τους στόχους - Πρόταση περιοχών δημιουργίας αξίας για την επίτευξη των στόχων Κλιμάκωση προς τα άνωθεν εάν ο προϋπολογισμός είναι πίσω από το 90% του τριμηνιαίου στόχου - Ευθυγράμμιση με την εταιρεία στα μέτρα μετριασμού	- Συνάντηση με το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και την εκτελεστική διοίκηση της θυγατρικής για να συζητηθεί τα αποτελέσματα επίτευξης του προϋπολογισμού - Ευθυγράμμιση με τις βασικές στρατηγικές προτεραιότητες για το επόμενο έτος και έναρξη συζητήσεων για τον προϋπολογισμό
Αποτελέσματα 	Ευθυγραμμισμένοι ετήσιοι στόχοι προϋπολογισμού ανά εταιρεία (π.χ. αύξηση εσόδων, κερδοφορία)	- Έκθεση σχετικά με τις επιδόσεις της εταιρείας Μακρύς κατάλογος περιοχών δημιουργίας αξίας	- Έκθεση αξιολόγησης της εταιρείας στο τέλος του έτους - Στρατηγικές προτεραιότητες του επόμενου έτους και στόχοι Αξιολόγηση της απόδοσης του Διοικητικού Συμβουλίου, του Διευθύνοντος Συμβούλου και της εκτελεστικής ομάδας

1c 1e 1g

1B IV Τα SWF ακολουθούν μια διαδικασία 3 βημάτων για την παρακολούθηση της απόδοσης κάθε εταιρείας χαρτοφυλακίου

Ευκαιρία για βελτίωση

Χαρτογραφημένη περιοχή για βελτίωση



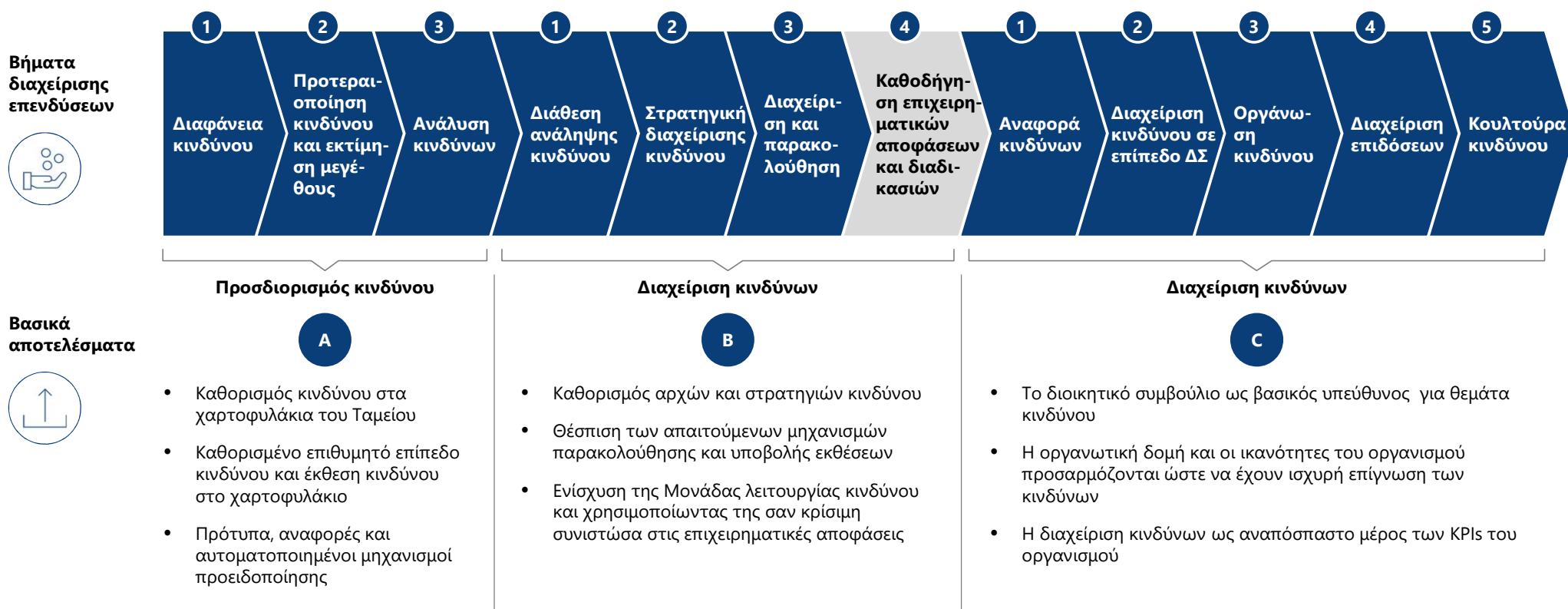
1α

Για τη διασφάλιση του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης κινδύνων, τα SWF συνήθως ορίζουν 3 βασικές διαδικασίες

Διαδικασία	Περιγραφή	Σκεπτικό
1  Στρατηγικού σχεδιασμού & Διαχείρισης επενδύσεων	Για τα SWF Η διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό του σκοπού, της αποστολής και του οράματος των SWF , ακολουθούμενη από τη συνεργασία με βασικούς εμπλεκόμενους φορείς για τη συλλογή πληροφοριών και την έναρξη συζητήσεων εταιρικής στρατηγικής	Προώθηση της συναινέσης και της υποστήριξης , αυξάνοντας την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής της στρατηγικής και μεγιστοποιώντας τη συμβολή των SWF στη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη
	Για τις θυγατρικές Περιλαμβάνει καθορισμό στόχων (π.χ. στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους), βραχυπρόθεσμα σχέδια μετασχηματισμού και άλλα βασικά βήματα	Διασφάλιση της δημιουργίας αξίας από τις θυγατρικές και στενή παρακολούθηση των στρατηγικών και οικονομικών στόχων
2  Διαχείριση επενδυτικού κινδύνου	Η διαδικασία περιλαμβάνει τη διαχείριση κινδύνων για το χαρτοφυλάκιο SWF , συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού, της ιεράρχησης, του εκτίμησης του μεγέθους και της παρακολούθησης	Αποτελεσματική διαχείριση και μετριασμός των κινδύνων που σχετίζονται με χαρτοφυλάκια SWF (π.χ. θυγατρικές)
3  Διαχείριση κινδύνου περιουσιακών στοιχείων	Η διαδικασία περιγράφει την εσωτερική διαχείριση κινδύνου των SWF , συμπεριλαμβανομένου του ορισμού της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και των διαδικασιών διαχείρισης που λαμβάνουν υπόψη τους συμβιβασμούς κινδύνου/απόδοσης	Ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της διακυβέρνησης εντός των SWF, επιτρέποντάς τους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να εκπληρώνουν τις ευθύνες τους

2 Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων επενδύσεων

■ Εντός πεδίου εφαρμογής του GF

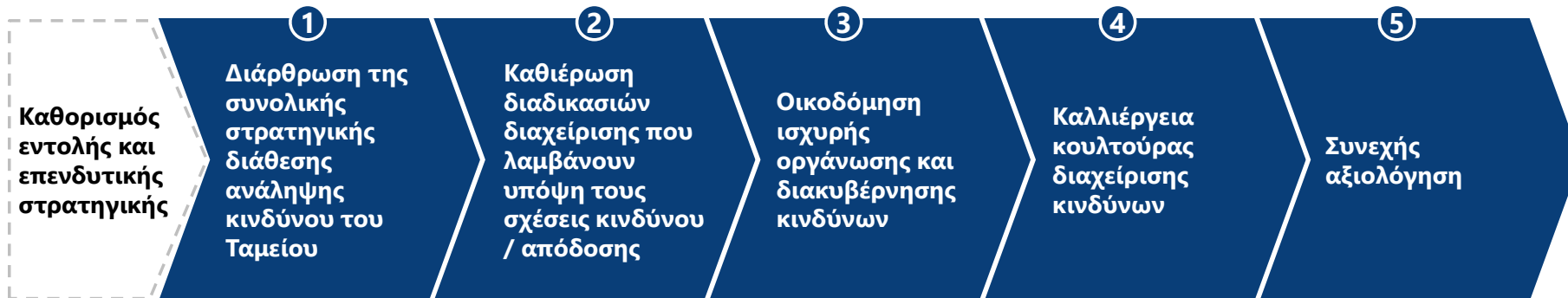


Για τη διασφάλιση του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης κινδύνων, τα SWF συνήθως ορίζουν 3 βασικές διαδικασίες

Διαδικασία	Περιγραφή	Σκεπτικό
1  Στρατηγικού σχεδιασμού & Διαχείρισης επενδύσεων	Για τα SWF Η διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό του σκοπού, της αποστολής και του οράματος των SWF , ακολουθούμενη από τη συνεργασία με βασικούς εμπλεκόμενους φορείς για τη συλλογή πληροφοριών και την έναρξη συζητήσεων εταιρικής στρατηγικής	Προώθηση της συναινέσης και της υποστήριξης , αυξάνοντας την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής της στρατηγικής και μεγιστοποιώντας τη συμβολή των SWF στη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη
	Για τις θυγατρικές Περιλαμβάνει καθορισμό στόχων (π.χ. στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους), βραχυπρόθεσμα σχέδια μετασχηματισμού και άλλα βασικά βήματα	Διασφάλιση της δημιουργίας αξίας από τις θυγατρικές και στενή παρακολούθηση των στρατηγικών και οικονομικών στόχων
2  Διαχείριση επενδυτικού κινδύνου	Η διαδικασία περιλαμβάνει τη διαχείριση κινδύνων για το χαρτοφυλάκιο SWF , συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού, της ιεράρχησης, του εκτίμησης του μεγέθους και της παρακολούθησης	Αποτελεσματική διαχείριση και μετριασμός των κινδύνων που σχετίζονται με χαρτοφυλάκια SWF (π.χ. θυγατρικές)
3  Διαχείριση κινδύνου περιουσιακών στοιχείων	Η διαδικασία περιγράφει την εσωτερική διαχείριση κινδύνου των SWF, συμπεριλαμβανομένου του ορισμού της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και των διαδικασιών διαχείρισης που λαμβάνουν υπόψη τους συμβιβασμούς κινδύνου/απόδοσης	Ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της διακυβέρνησης εντός των SWF, επιτρέποντάς τους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να εκπληρώνουν τις ευθύνες τους

3 Για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, τα SWF ακολουθούν συνήθως μια διαδικασία 6 βημάτων

Βήματα διαχείρισης κινδύνου



Βασικά αποτελέσματα



- Σαφής ορισμός της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και της ανοχής
- Σαφής συνέπεια στη μετάφραση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου σε επενδυτικές πολιτικές/μετρήσεις κινδύνου
- Σαφής προσέγγιση για τον μετριασμό των παραβιάσεων των ορίων
- Επαρκώς κεντρικός σχεδιασμός ρευστότητας
- Ισχυρή συσχέτιση ικανότητας μεταξύ διαχείρισης κινδύνων και διαχειριστών επενδύσεων
- Σαφής ορισμός και σαφήνεια σχετικά με τους ρόλους/ Λογοδοσία της ομάδας διαχείρισης κινδύνων (π.χ. σαφής ορισμός της διακυβέρνησης υπό ακραία γεγονότα της αγοράς)
- Σαφής «κουλτούρα ανάδειξης κινδύνου» με την καταγγελία δυσλειτουργιών να ενθαρρύνεται για να αποφευχθεί η απόκρυψη προβλημάτων
- Οι διευθυντές έχουν πλήρη επίγνωση των κινδύνων που αναλαμβάνουν
- Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει σαφή κατανόηση του προφίλ κινδύνου και θέτει ερωτήσεις για διευκρίνιση
- Το «δικαίωμα στη διαφωνία» ενθαρρύνεται ενεργά και εγκαθίσταται ως μέρος της εταιρικής κουλτούρας
- Πλήρως μετρούμενος κίνδυνος χαρτοφυλακίου
- Εκπόνηση και παρουσίαση εκθέσεων κινδύνου

Πίνακας περιεχομένων



Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

- Παράρτημα I: Προφίλ θυγατρικών
- Παράρτημα II: Μακροοικονομικό περιβάλλον λειτουργίας
- Παράρτημα III: Σύγκριση με άλλα εθνικά επενδυτικά ταμεία

• **Παράρτημα IV: Ανάλυση προϋπολογισμού 2025**

- Παράρτημα V: Πενταετές οικονομικό πλάνο
- Παράρτημα VI: Άλλες λεπτομέρειες

Ανάλυση προϋπολογισμού για συμβουλευτικές υπηρεσίες της μητρικής σε κέντρα κόστους για το 2025

Κέντρο Κόστους	Προϋπολογισμός 2025, χιλ. ευρώ	Σχόλια
Integration		
Valuation		
Investments		
Digital & Innovation		
Airports		
Communication		
Strategy		
Procurement		
ESG & Sustainability		
SOEs		
People Transformation		
Executive Sourcing		
Legal		
Reporting		
Internal Audit		
Compliance		
Risk Management		
SB		
Finance		
Σύνολο	13,774	

Πίνακας περιεχομένων



Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

- Παράρτημα I: Προφίλ θυγατρικών
- Παράρτημα II: Μακροοικονομικό περιβάλλον λειτουργίας
- Παράρτημα III: Σύγκριση με άλλα εθνικά επενδυτικά ταμεία
- Παράρτημα IV: Ανάλυση προϋπολογισμού 2025
- **Παράρτημα V: Πενταετές οικονομικό πλάνο**
- Παράρτημα VI: Άλλες λεπτομέρειες

Έως το 2029, αναμένουμε επιτάχυνση της βελτίωσης των οικονομικών KPIs μας, αξιοποιώντας την επίδραση του Στρατηγικού Σχεδίου

Με / (Χωρίς) ενοποίηση ΤΧΣ Mega KPIs xx Περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια

Ομιλικά Οικονομικά KPIs	Από (ΚΠ2024 ¹)	Προς (Π2027)	Προς (Π2029)
1 AuM (δισ. ευρώ)	5.9	↑ 13.3 (7.0)	↑ 14.6
2 NAV (δισ. ευρώ)	3.6	↑ 11.0 (4.7)	↑ 12.4
3 ROA (%)	2.4	↑ 3.4 (5.0)	↑ 4.2
4 EBITDA (εκατ. ευρώ)	83	↑ 114 (118)	↑ 154
5 Κύκλος Εργασιών (εκατ. ευρώ)	699	→ 704 (704)	↑ 780
6 Μερίσματα από Θυγατρικές και Συμμετοχές (εκατ. ευρώ)	219 + 98 (ΔΑΑ IPO ²)	↑ 261	↑ 289 ³

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη 6+6 μηνών | 2. Εφάπαξ μέρισμα ύψους 98 εκατ. ευρώ λόγω IPO του ΔΑΑ | 3. Υπολογισμένο για την περίοδο 2027-29 έτσι ώστε να είναι συγκρίσιμο με τις προηγούμενες τριετίες

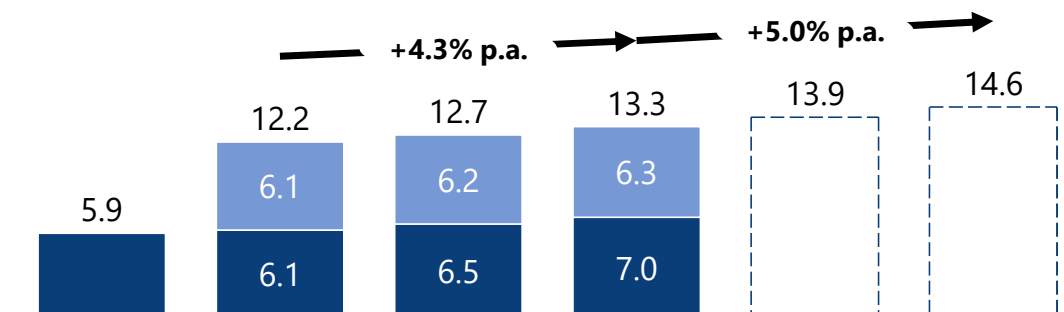
1-2. Ενεργητικό και NAV αναμένεται να αυξηθούν περαιτέρω μετά το 2027 μέσω της δυναμικής του Στρατηγικού

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

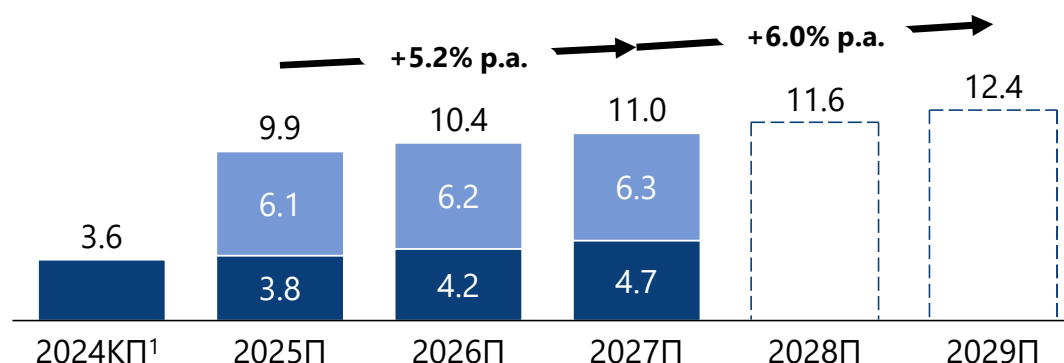
Στοιχεία ΤΧΣ Σύνολο χωρίς ΤΧΣ

Εξέλιξη στοιχείων Ισολογισμού, 2024-29

Ενοποιημένο Ενεργητικό,
δισ. ευρώ



Ενοποιημένο NAV²,
δισ. ευρώ



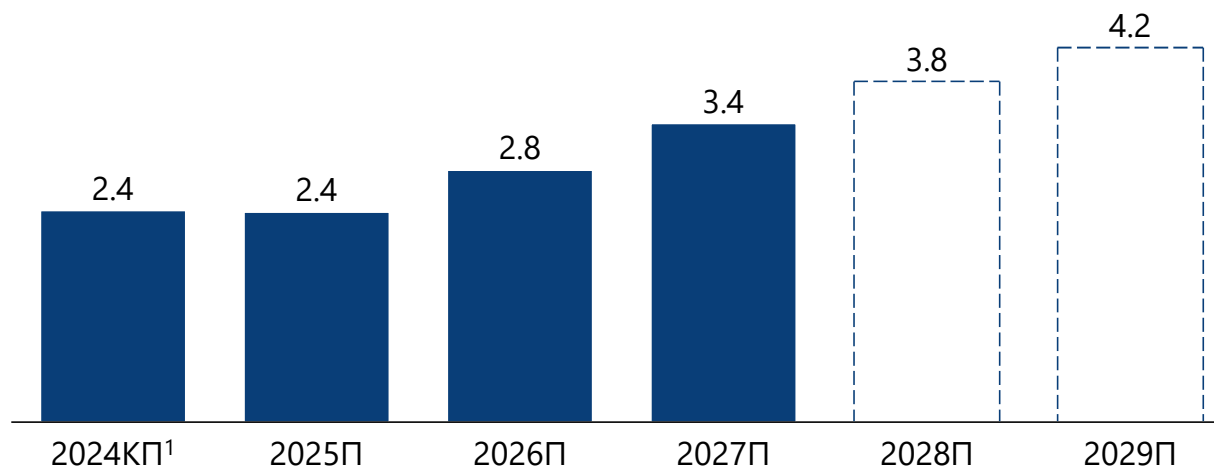
Αναμένουμε το **Ενεργητικό και το NAV** μας να αυξηθούν με μεγαλύτερο CAGR το 2027-29 (έναντι 2025-27), κυρίως λόγω νέων αποτιμήσεων ακινήτων από την ΕΤΑΔ (+ > 300 εκατ. Ευρώ) και ανάπτυξης των εταιρειών του χαρτοφυλακίου μας (συμπ. των Συμμετοχών), υποστηριζόμενες από τη δυναμική του Στρατηγικού Σχεδίου

3. Το RoA θα μπορούσε να ξεπεράσει το 4% μέχρι το 2029 λόγω της αυξανόμενης κερδοφορίας

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

Εξέλιξη RoA και κερδοφορίας, 2025-29

RoA,
%



Κέρδη μετά
φόρων, ΕΚΑΤ.
ευρώ

140

288

360

446

533

617

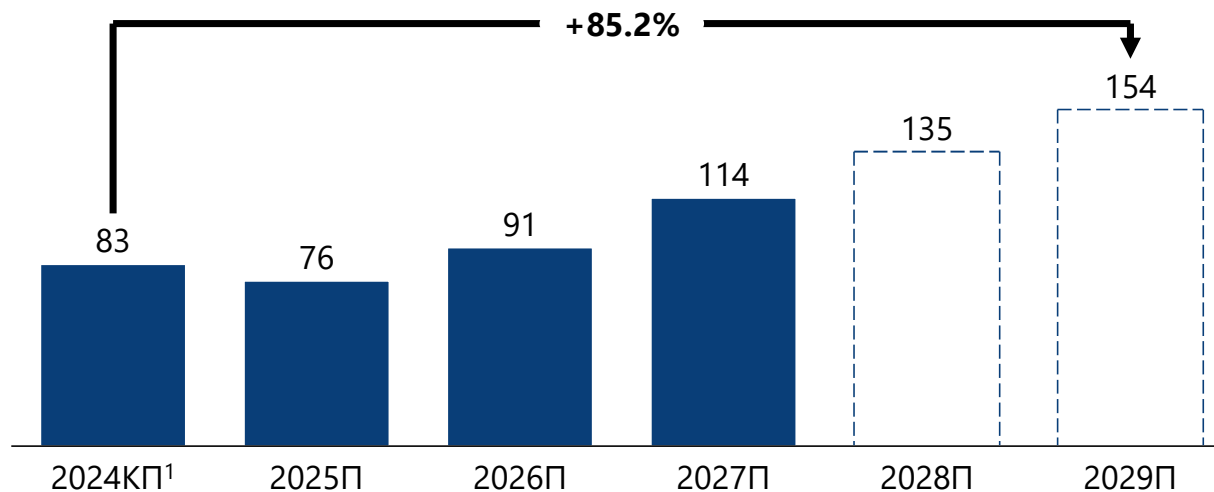
Το RoA αναμένεται να αυξηθεί παρά την αύξηση του Ενεργητικού, κατά βάση λόγω της απόδοσης των Συμμετοχών μας (π.χ., ΔΕΗ, ΔΑΑ) και της συνεχούς ανάπτυξης των θυγατρικών μας

4. Το EBITDA αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω μετά το 2027, επιτυγχάνοντας ένα περιθώριο της τάξης του ~20%

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

Εξέλιξη EBITDA, 2025-29

EBITDA,
εκατ. ευρώ



Περιθώριο
EBITDA,
%



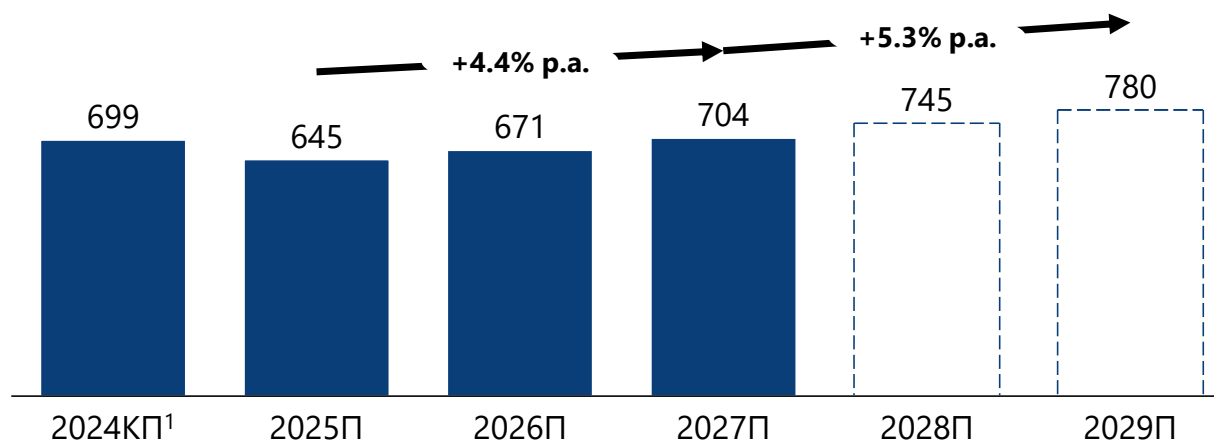
Το EBITDA αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω μετά το 2027 αξιοποιώντας την οργανική ανάπτυξη (π.χ., αξιοποίηση των ακινήτων της ΕΤΑΔ, ανάπτυξη των Συγκοινωνιών Αθηνών, κ.ο.κ.) και την αύξηση της αποδοτικότητας κόστους (π.χ., αναδιάρθρωση ΕΤΑΔ) μέσω του Στρατηγικού Σχεδίου

5. Η αύξηση των εσόδων αναμένεται να επιταχυνθεί μετά το 2027 λόγω του Στρατηγικού Σχεδίου

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

Εξέλιξη εσόδων, 2025-29

Κύκλος
εργασιών,
εκατ. ευρώ



Λοιπά λειτουργικά
έσοδα,
εκατ. ευρώ



Συνολικά
έσοδα,
εκατ. ευρώ



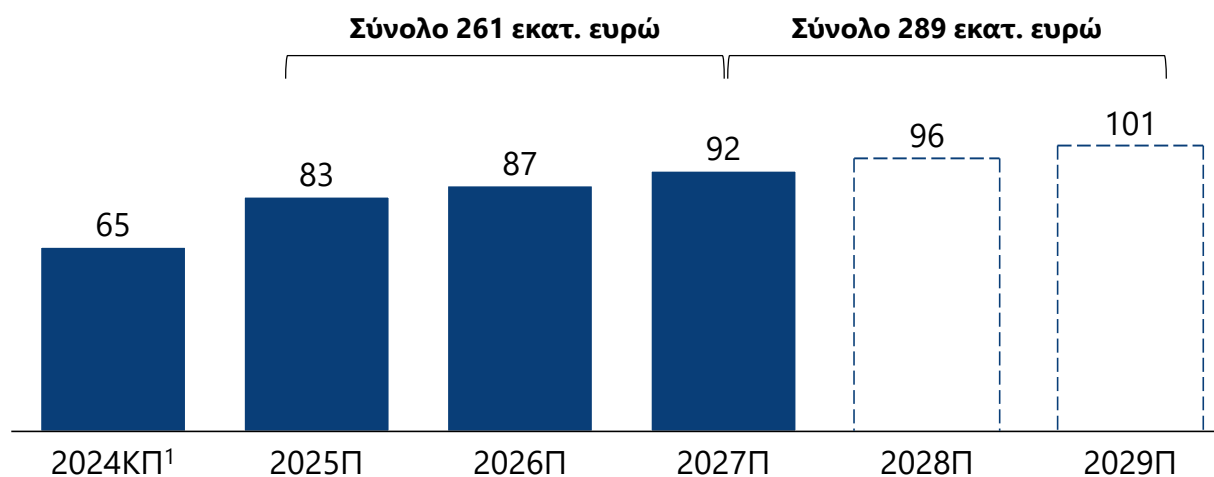
Η αύξηση του Κύκλου εργασιών αναμένεται να επιταχυνθεί κατά βάση λόγω της δυναμικής που θα έχει δημιουργήσει το Στρατηγικό, συμπεριλαμβανομένης της αξιοποίηση των οφέλων από όλες τις στρατηγικές πρωτοβουλίες

6. Τα μερίσματα από τις θυγατρικές μας αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται στην πενταετία

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

Διανομή μερισμάτων, 2025-29

**Μερίσματα
από
Θυγατρικές
και
Συμμετοχές,
εκατ. ευρώ**



**Μερίσματα
προς το
Κράτος,
εκατ. ευρώ**



Τα μερίσματα αναμένεται να αυξηθούν περαιτέρω μετά το 2027 λόγω της θετικής απόδοσης των θυγατρικών και των Συμμετοχών μας

Η διανομή μερισμάτων θα μπορούσε να αυξηθεί ακόμα περισσότερο υποθέτοντας ότι οι θυγατρικές που αυτή τη στιγμή δεν διανείμουν μερίσματα (π.χ., ΕΛΤΑ, ΟΑΣΑ), θα διανείμουν μετά το 2027 με βάση τη προβλεπόμενη κερδοφορία τους

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων σε εταιρείες: Όμιλος Growthfund

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	699					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	308					
	Λειτουργικά Έξοδα	924					
	EBITDA	83					
	Κέρδη μετά φόρων²	140					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	5,866					
	Ίδια Κεφάλαια	3,568					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	11.9%					
	RoA	2.4%					
	RoE	3.9%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για την Growthfund S.A. (προ συγχώνευσης)

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	65					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	0					
	Λειτουργικά Έξοδα	19					
	EBITDA	46					
	Κέρδη μετά φόρων	53					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	772					
	Ίδια Κεφάλαια	769					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	70.3%					
	RoA	6.9%					
	RoE	6.9%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για το PPF

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	41.5					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	0					
	Λειτουργικά Έξοδα	43.2					
	EBITDA	-1.7					
	Κέρδη μετά φόρων	0					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού²	813					
	Ίδια Κεφάλαια²	14					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	-4.1%					
	RoA	0.0%					
	RoE	0.0%					

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη (6+6 μήνες)
2. Συμπεριλαμβάνει Ενεργητικό και Ίδια Κεφάλαια και από PPF και από ADP

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για το ADP

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
	Κέρδη & ζημίες	Κύκλος εργασιών	48.6				
		Λοιπά λειτουργικά έσοδα	0				
		Λειτουργικά Έξοδα	32.1				
		EBITDA	16.5				
		Κέρδη μετά φόρων	22.0				
	Ισολογισμός	Σύνολο Ενεργητικού ²	-				
		Ίδια Κεφάλαια ²	-				
	Βασικοί δείκτες	Περιθώριο EBITDA	34.0%				
		RoA	-				
		RoE	-				

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη (6+6 μήνες)
2. Συμπεριλαμβάνονται στις τιμές του PPF

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για το ΤΧΣ

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	-					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	-					
	Λειτουργικά Έξοδα	-					
	EBITDA	-					
	Κέρδη μετά φόρων²	-					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	-					
	Ίδια Κεφάλαια	-					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	-					
	RoA	-					
	RoE	-					

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη (6+6 μήνες)
2. Κυρίως από Έσοδα τόκων τα οποία δεν συμπεριλαμβάνονται στο EBITDA

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για την ΕΤΑΔ

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	60					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	2					
	Λειτουργικά Έξοδα	51					
	EBITDA	10					
	Κέρδη μετά φόρων	15					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	1,590					
	Ίδια Κεφάλαια	1,133					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	17.2%					
	RoA	1.0%					
	RoE	1.4%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για τις Συγκοινωνίες Αθηνών

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	224					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα²	299					
	Λειτουργικά Έξοδα	488					
	EBITDA	35					
	Κέρδη μετά φόρων	-16					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	1,131					
	Ίδια Κεφάλαια	775					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	15.8%					
	RoA	-1.4%					
	RoE	-2.1%					

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη (6+6 μήνες)

2. Σημαντικό μέρος ενδέχεται να συμβασιοποιηθεί ως αποζημίωση κομίστρου κάτω από τον Κύκλο Εργασιών; Απότομη αύξηση λόγω pass-through επενδύσεων

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για τον Όμιλο ΕΛΤΑ

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	248					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	4					
	Λειτουργικά Έξοδα	241					
	EBITDA	11					
	Κέρδη μετά φόρων	-13					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	366					
	Ίδια Κεφάλαια	-145					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	4.5%					
	RoA	-3.6%					
	RoE	9.0%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για τον ΟΚΑΑ

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	17.7					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	0.1					
	Λειτουργικά Έξοδα	14.7					
	EBITDA	3.1					
	Κέρδη μετά φόρων	2.7					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	84					
	Ίδια Κεφάλαια	68					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	17.5%					
	RoA	3.2%					
	RoE	4.0%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για την ΚΑΘ

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	3.4					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	0.9					
	Λειτουργικά Έξοδα	3.1					
	EBITDA	1.1					
	Κέρδη μετά φόρων	1.1					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	39					
	Ίδια Κεφάλαια	33					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	33.3%					
	RoA	2.9%					
	RoE	3.4%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για την Διώρυγα Κορίνθου

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	4.7					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	0.5					
	Λειτουργικά Έξοδα	4.4					
	EBITDA	0.9					
	Κέρδη μετά φόρων	0.5					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	21					
	Ίδια Κεφάλαια	15					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	18.4%					
	RoA	2.3%					
	RoE	3.3%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για την ΔΕΘ-HELEXPO

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	18.1					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	1.1					
	Λειτουργικά Έξοδα	15.3					
	EBITDA	4.0					
	Κέρδη μετά φόρων	2.6					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	174					
	Ίδια Κεφάλαια	153					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	22.1%					
	RoA	1.5%					
	RoE	1.7%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για τις Ελληνικές Αλυκές

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	5.6					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	0.0					
	Λειτουργικά Έξοδα	5.0					
	EBITDA	0.5					
	Κέρδη μετά φόρων	0.0					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	20					
	Ίδια Κεφάλαια	17					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	9.6%					
	RoA	0.0%					
	RoE	0.0%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για την ΓΑΙΑΟΣΕ

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
Κέρδη & ζημίες 	Κύκλος εργασιών	22.2					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	1.0					
	Λειτουργικά Έξοδα	6.3					
	EBITDA	17.0					
	Κέρδη μετά φόρων	16.8					
Ισολογισμός 	Σύνολο Ενεργητικού	310					
	Ίδια Κεφάλαια	261					
Βασικοί δείκτες 	Περιθώριο EBITDA	76.4%					
	RoA	5.4%					
	RoE	6.5%					

Ανάλυση 5-ετών αποτελεσμάτων για την 5G

Αποτελέσματα χρήσης και Ισολογισμός σε εκατ. Ευρώ – Βασικοί δείκτες σε %

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2028-29

		Τιμές δεικτών					
Τύπους δεικτών	Δείκτες	2024ΚΠ ¹	2025Π	2026Π	2027Π	2028Π	2029Π
 Κέρδη & ζημίες	Κύκλος εργασιών	2.0					
	Λοιπά λειτουργικά έσοδα	0.0					
	Λειτουργικά Έξοδα	1.4					
	EBITDA	0.6					
	Κέρδη μετά φόρων	0.5					
 Ισολογισμός	Σύνολο Ενεργητικού	2.0					
	Ίδια Κεφάλαια	1.4					
 Βασικοί δείκτες	Περιθώριο EBITDA	31.6%					
	RoA	27.8%					
	RoE	38.5%					

1. Κυλιόμενη πρόβλεψη (6+6 μήνες)
Σημείωση: Οι προβλέψεις είναι σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενες από το κλείσιμο της επενδυτικής περιόδου και πιθανή έναρξη νέας

Πίνακας περιεχομένων



Executive Summary

Πλαίσιο αναφοράς

Στρατηγική

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης στρατηγικού

Επιλεγμένες εκτενείς αναλύσεις

Παράρτημα

- Παράρτημα I: Προφίλ θυγατρικών
- Παράρτημα II: Μακροοικονομικό περιβάλλον λειτουργίας
- Παράρτημα III: Σύγκριση με άλλα εθνικά επενδυτικά ταμεία
- Παράρτημα IV: Ανάλυση προϋπολογισμού 2025
- Παράρτημα V: Πενταετές οικονομικό πλάνο
- **Παράρτημα VI: Άλλες λεπτομέρειες**

Διαδραματίζουμε κρίσιμο ρόλο στον συντονισμό διαφόρων εμπλεκόμενων μερών για την υποστήριξη του διττού μας ρόλου

Χαρτογράφηση εμπλεκόμενων μερών

ΜΗ ΕΞΑΝΤΛΗΤΙΚΗ

Διεθνής

- One Planet Sovereign Wealth Funds (OPSWF)
- International Forum of Sovereign Wealth Funds (IFSOF)
- Ίδρυμα FEF EMENA
- World Economic Forum
- UN Agencies
- Ινστιτούτο Μελλοντικών Μελετών της Κοπεγχάγης
- Μεμονωμένα δημόσια και εθνικά επενδυτικά ταμεία, Asset Managers, GP & LPs

Αγορά

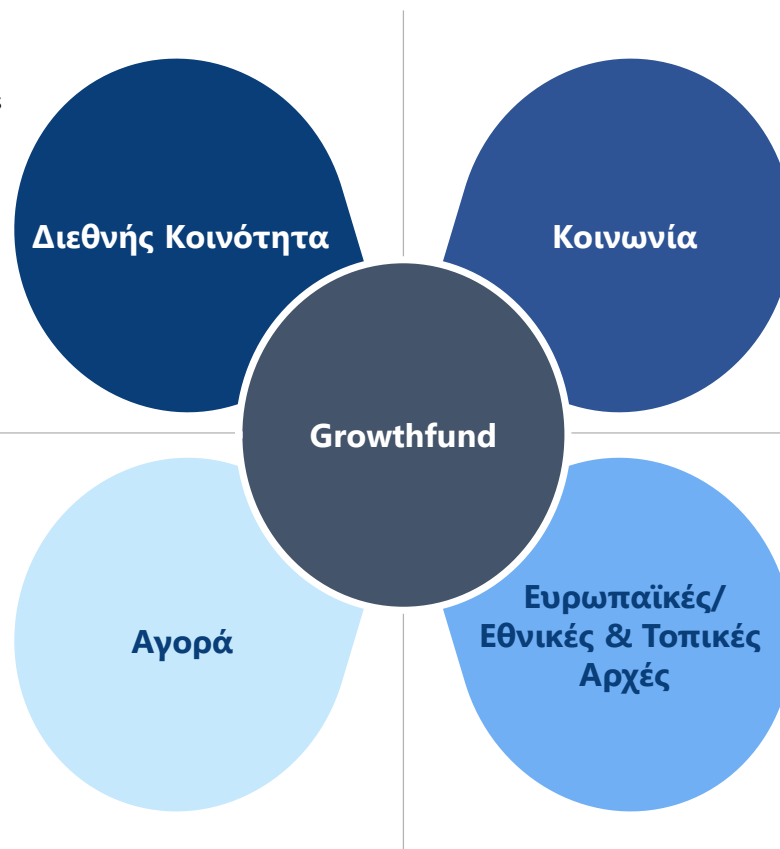
- Επενδυτές στον Όμιλο του Growthfund
- Κατασκευαστές ακινήτων
- Private Equity Funds και Investment Managers
- Ανταγωνιστές των κλάδων
- Τράπεζες
- Πελάτες
- Προμηθευτές

Κοινωνία

- Πολίτες
- Θεσμοί Εταιρικής Διακυβέρνησης
- ΜΚΟ για την κοινωνική πρόνοια και το περιβάλλον
- Φορείς ακαδημαϊκής έρευνας και καινοτομίας
- Media & Διαμορφωτές Κοινής Γνώμης
- Εργαζόμενοι & Συνδικαλιστικές οργανώσεις
- ΜΜΕ & Τύπος

Ευρωπαϊκή, Εθνική & Τοπική

- Ευρωπαϊκή Κομισιόν
- Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας
- Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
- EBRD & Αναπτυξιακές Εταιρείες
- Ελληνική Κυβέρνηση & Βουλή των Ελλήνων
- Τράπεζα της Ελλάδος
- Ρυθμιστικοί φορείς
- Ανεξάρτητες αρχές
- Τοπικές αρχές



Digital & Innovation: Στρατηγικές πρωτοβουλίες και κύριες δραστηριότητες

Βελτίωση δεξιοτήτων 	Λειτουργία του CoE 	Υλοποίηση verticals του CoE 			
Επένδυση στις ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου	Ίδρυση και λειτουργία CoE Τεχνολογίας & Καινοτομίας	Αξιοποίηση της καινοτομίας για επιχειρηματική αξία και μετασχηματισμό	Ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της διαχείρισης κινδύνων στον κυβερνοχώρο	Εφαρμογή του υποστρώματος αναφοράς δεδομένων	Ψηφιοποίηση εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών
• Πρόσβαση σε πόρους και εξειδικευμένη τεχνογνωσία για όλες τις θυγατρικές ανάλογα με τις ανάγκες τους • Αξιοποίηση ανάλυσης ελλείμματος ψηφιακών δεξιοτήτων για το γενικό ανθρώπινο δυναμικό και τους εργαζόμενους στην πληροφορικής για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός πλάνου ενίσχυσης ψηφιακών δεξιοτήτων/επανεκπαίδευσης και των σχετικών KPIs • Δημιουργία συνεργειών σε επίπεδο ομίλου με τους τεχνολογικούς εταίρους, προμηθευτές και ενδιαφερόμενους φορείς για την απόκτηση πρόσβασης σε προγράμματα ψηφιακής αναβάθμισης / επανεκπαίδευσης	• Διεξαγωγή έρευνας, διάδοση σχετικών τεχνολογικών προβλέψεων, βέλτιστων πρακτικών και benchmarks για σύγχρονες και επερχόμενες τεχνολογίες (π.χ. ML/AI, ανάλυση δεδομένων, OT/IoT) στις θυγατρικές • Παροχή συμβουλών στις θυγατρικές σχετικά με την ψηφιακή στρατηγική και τις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στο πλαίσιο των επιχειρηματικών τους σχεδίων για βελτιωμένη αποτελεσματικότητα, αξία και παροχή υπηρεσιών • Διαμόρφωση business cases για τη διευκόλυνση της χρηματοδότησης επενδύσεων μετασχηματισμού των θυγατρικών, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών μετρικών που οι επενδύσεις αυτές επηρεάζουν (οικονομικών, λειτουργικών, πελατών, ESG κ.λπ.) • Λειτουργία της καθιερωμένης 360ο παρακολούθησης ψηφιακού μετασχηματισμού (DTI KPI) και επέκταση των αναφορών ώστε να συμπεριλαμβάνουν τον αντίκτυπο μεγάλων ψηφιακών έργων στις επιχειρηματικές μετρικές • Λειτουργία πλατφορμών σε επίπεδο ομίλου για τη διασφάλιση συνοχής, συνεργειών και αναφορών σε όλες τις θυγατρικές (π.χ. αναφορές με χρήση δεδομένων, αναφορές για τη διαχείριση κινδύνου στον κυβερνοχώρο) • Εντοπισμός ευκαιριών, ενοποίηση της ζήτησης σε όλες τις θυγατρικές, διεξαγωγή ερευνών αγοράς και παροχή προδιαγραφών για ομολικές προμήθειες τεχνολογίας • Υλοποίηση εκδηλώσεων και workshops, διατήρηση επαφών με ενδιαφερόμενους φορείς τεχνολογίας / καινοτομίας και διαμόρφωση δράσεων επικοινωνίας σχετικών με την τεχνολογία • Λειτουργία υφιστάμενων verticals του CoE και δημιουργία νέων (π.χ. διακυβέρνηση IT, εκσυγχρονισμός υποδομών/υπηρεσιών πληροφορικής, υιοθέτηση της Τεχνητής Νοημοσύνης, τεχνολογιών cloud και IoT) ανάλογα με τις ανάγκες	• Σχεδιασμός και ανάπτυξη ενός πλαισίου διαχείρισης καινοτομίας με βάση τις επιχειρηματικές απαιτήσεις σε όλες τις θυγατρικές, συμπεριλαμβανομένων των KPIs καινοτομίας • Φιλοξενία πλατφορμών test-before-invest • Ανάπτυξη συμπράξεων καινοτομίας, επιδίωξη λήψης συμβουλών • Διευκόλυνση των εν εξελίξει έργων και δρομολόγηση νέων έργων καινοτομίας • Παροχή επιχειρηματικής αξίας μέσω αναβάθμισης καινοτόμων πρωτοτύπων σε περιβάλλον παραγωγικής λειτουργίας • Δημιουργία αναφορών σχετικά με τους βασικούς δείκτες επιδόσεων καινοτομίας	• Πρόσβαση σε πόρους security officers ή/και ομάδων SWAT για την ενίσχυση της ετοιμότητας σε θέματα κυβερνοασφάλειας • Ενίσχυση της διακυβέρνησης κινδύνων κυβερνοασφάλειας βάσει προτύπων και κανονισμών – σταδιακή ανάλυση των σχετικών λειτουργιών από τις θυγατρικές • Ενίσχυση των εκπαιδύσεων και των δραστηριοτήτων ευαισθητοποίησης για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο σε επίπεδο ομίλου – παρακολούθηση της κατάρτισης και του προφίλ κινδύνου του προσωπικού • Παρακολούθηση της ωριμότητας σε θέματα κυβερνοασφάλειας, των προφίλ κινδύνου, των πλάνων υλοποίησης μετριάσμού και της εφαρμογής μέτρων από τις θυγατρικές • Επικοινωνία με τις εθνικές αρχές • Παροχή ομολικής συμφωνίας-πλαισίου για συστήματα / υπηρεσίες κυβερνοασφάλειας	• Προσδιορισμός των απαιτήσεων για τη χρήση (μεγάλων) δεδομένων (big data) για τη λήψη αποφάσεων και την αυτοματοποίηση λειτουργικών σε όλες τις θυγατρικές • Πρόσβαση σε πόρους data officers ή/και ομάδων SWAT σε όλες τις θυγατρικές για την υποστήριξη της διακυβέρνησης, των λειτουργιών και των συστημάτων δεδομένων • Υποστήριξη του σχεδιασμού/παροχής υπηρεσιών ανάλυσης δεδομένων για αναφορές με βάση τα δεδομένα σε όλες τις θυγατρικές • Αξιοποίηση των διαθέσιμων συνόλων δεδομένων για την διάθεση ανοικτών δεδομένων των θυγατρικών μέσω του Open Data Hub του ομίλου, καθώς και αξιοποίησή τους για την έρευνα / καινοτομία	• Αξιολόγηση των υφιστάμενων artefacts (εφαρμογές, chatbots κ.λπ.) και των σχετικών συστημάτων back-office (παράδοση, υποστήριξη κ.λπ.) για την εξυπηρέτηση πελατών • Καθορισμός πλάνων υλοποίησης για την ενοποίηση/εξέλιξη των artefacts, των συστημάτων back-office και την αξιοποίηση αναδυόμενων τεχνολογιών (π.χ. genAI), για την αναβάθμιση των ψηφιακών ταξιδιών πελατών και των σχετικών SLAs • Εφαρμογή μηχανισμών για τη συλλογή σχολίων πελατών και μετρικών επιπέδου εξυπηρέτησης/ υποστήριξης • Παρακολούθηση υιοθέτησης νέων καναλιών πελατών, μετρικών εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών και δεδομένων από την ανατροφοδότηση πελατών και παροχή των σχετικών δεδομένων ως υπηρεσία
A4.3 Σχεδιασμός και έναρξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων/επανεκπαίδευσης (πέραν των μελών του Δ.Σ.) σε όλες τις θυγατρικές	G2.1 Αναβάθμιση των τμημάτων ESG και Digital & Innovation ως CoEs και εισαγωγή νέου CoE Commercial	A5.1 Συνέχιση της υποστήριξης για την ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων πληροφορικής, ψηφιακών συστημάτων και καινοτόμων εφαρμογών στις θυγατρικές			A5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση ψηφιακών ταξιδιών πελατών (customer journeys) (π.χ. μέσω digital factories)

Η σύσταση CoE απαιτεί τη συγκέντρωση ατόμων με συναφείς ικανότητες

Επανάληψη της διαδικασίας για να δημιουργηθούν όλα τα Κέντρα Εξειδίκευσης



Προσδιορίστε **τις ανάγκες και τα κενά** δυνατοτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό

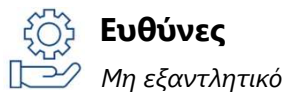
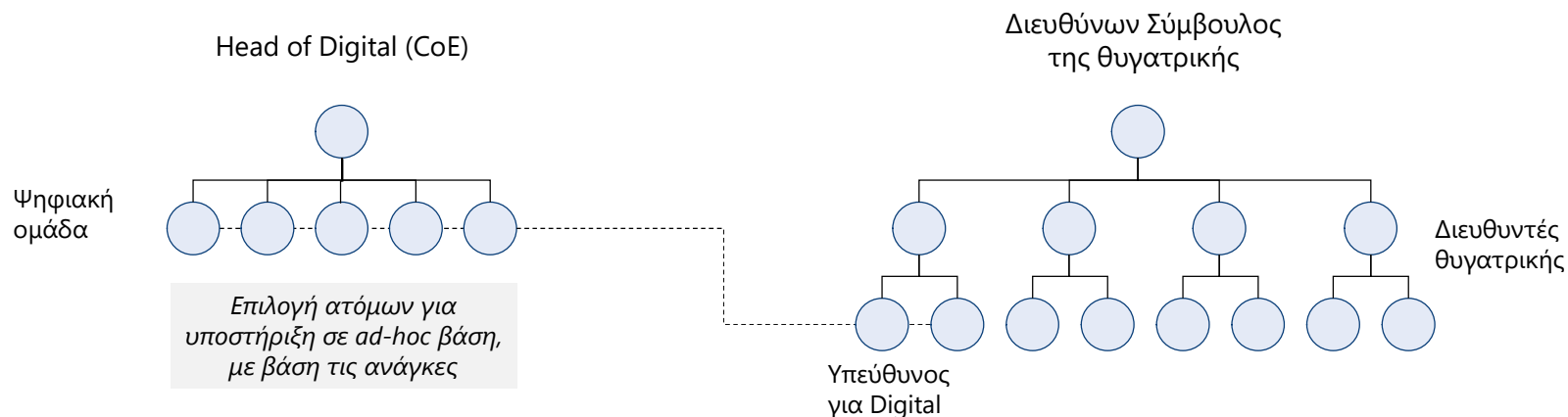
Συγκέντρωση ατόμων **με σχετικές ικανότητες**, για **τομείς χωρίς συγκέντρωση εξειδίκευσης** αυτήν τη στιγμή

Συνεργασία με υπεύθυνο στέλεχος για την ανάπτυξη ικανοτήτων που είναι **απαραίτητες για τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού Κέντρου Εξειδίκευσης** (π.χ. μηχανισμοί για την παροχή εγχειριδίων, πρωτοκόλλων, στρατηγικών σε όλο το σύστημα κ.λπ.)

Μετάβαση δραστηριοτήτων στην αρμόδια θυγατρική και παροχή ad hoc υποστήριξης και καθοδήγησης, όπου απαιτείται, για τη διασφάλιση της αυτονομίας των θυγατρικών

Παράδειγμα οργανωτικής δομής: Η επιλογή των μελών της ομάδας των CoEs για την υποστήριξη των θυγατρικών εξαρτάται από τις ανάγκες τους

Παράδειγμα Ψηφιακού Κέντρου Εξειδίκευσης



Ευθύνες

Μη εξαντλητικό

Υποστήριξη των θυγατρικών **στον καθορισμό και την εκτέλεση στρατηγικών ψηφιακού μετασχηματισμού**, ευθυγραμμισμένων με τους επιχειρηματικούς στόχους του Growthfund

Καθοδήγηση της **υιοθέτησης αναδυόμενων τεχνολογιών** όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το cloud και η ανάλυση δεδομένων για την ενίσχυση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της παροχής υπηρεσιών

Παροχή **εξειδικευμένων συμβουλών σχετικά με τις τελευταίες τεχνολογικές τάσεις** και εργαλείων που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία αξίας



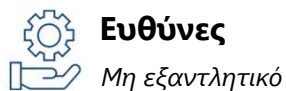
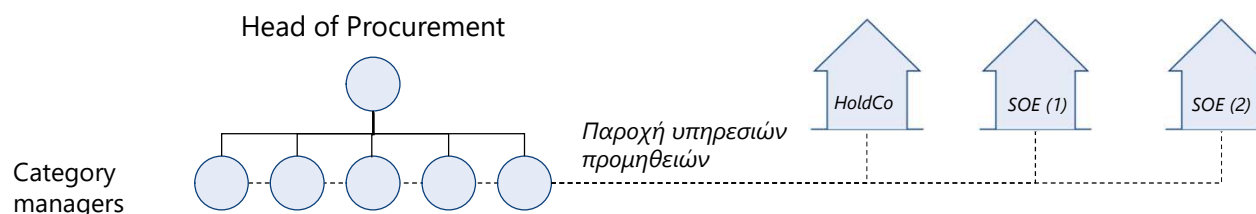
Ενδεικτικό

παράδειγμα

Δημιουργία συστήματος αναφοράς σε επίπεδο ομίλου, συλλέγοντας δεδομένα σε πραγματικό χρόνο από όλες τις θυγατρικές **Σχεδιασμός και υποστήριξη εφαρμογής προηγμένων τεχνολογιών κρυπτογράφησης και συστημάτων παρακολούθησης σε πραγματικό χρόνο**, πρόληψη πιθανών παραβιάσεων της ασφάλειας και προστασία υποδομών ζωτικής σημασίας από απειλές στον κυβερνοχώρο

Τα Group Functions συνήθως δημιουργούν αξία καλύπτοντας τις ανάγκες εξωτερικής ανάθεσης των θυγατρικών και δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας

Παράδειγμα



Ευθύνες

Μη εξαντλητικό

Συγκέντρωση αναγκών για όλες τις θυγατρικές για τη διαπραγμάτευση καλύτερων όρων με τους προμηθευτές και την αποτελεσματική διαχείριση μακροπρόθεσμων συμβάσεων

Ανάλυση των δεδομένων προμηθειών για **να εντοπιστούν ευκαιρίες για μείωση του κόστους, βελτίωση της απόδοσης των προμηθευτών και αποδοτικότητα των διαδικασιών**

Διασφάλιση ότι όλες οι θυγατρικές συμμορφώνονται **με τις πολιτικές προμηθειών και παρακολουθούν τους κινδύνους των προμηθευτών**, συμπεριλαμβανομένων των δεοντολογικών προτύπων, της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και της περιβαλλοντικής συμμόρφωσης



Ενδεικτικό

παράδειγμα

Συγκέντρωση των απαιτήσεων αγοράς από διάφορες **θυγατρικές, εξασφαλίζοντας** έκπτωση στις μαζικές παραγγελίες για βασικά υλικά, με παράλληλη τυποποίηση των συμβατικών όρων για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνου

Εφαρμογή ενός **συστήματος παρακολούθησης συμμόρφωσης**, επισημαίνοντας έναν προμηθευτή υψηλού κινδύνου για πολλαπλές θυγατρικές λόγω της επιδείνωσης της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και πρόταση εναλλακτικού προμηθευτή, αποφεύγοντας πιθανές διαταραχές

