

GREEN LEADER & GREEN WORK COMPETENCES

THE PROFESSIONAL PROFILE AND RESPONSIBILITIES OF THE GREEN LEADER AND THE FUTURE GREEN DIVISION

GREENLEAD

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed here are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European union nor EACEA can be held responsible for them.



Αυτή η δημοσίευση διατίθεται με άδεια Creative Commons 4.0. Αυτό σημαίνει ότι μπορείτε να τη χρησιμοποιήσετε, να την αντιγράψετε, να τη διανείμετε, να την τροποποιήσετε και να την αναμίξετε, αρκεί να αναφέρετε τον δημιουργό και να δηλώσετε ότι πρόκειται για άδεια Creative Commons.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ & ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το επαγγελματικό προφίλ και οι αρμοδιότητες του Πράσινου Ηγέτη και του μελλοντικού Πράσινου Τμήματος

Περιεχόμενα

Εισαγωγή 5

Περίληψη - Ο Πράσινος Ηγέτης με μια ματιά 7

Κεφάλαιο 1: Πράσινος ηγέτης 8

1.1. Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΡΑΣΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ 8

1.1.1. Ο ρόλος της οδηγίας για την υποβολή εκθέσεων εταιρικής βιωσιμότητας (CSRD) 8

1.1.2. Τι κινεί την πράσινη ηγεσία 9

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 9

1.2.1. Τι είναι η Πράσινη Ηγεσία; 9

1.2.2. Γιατί οι εταιρείες χρειάζονται την Πράσινη Ηγεσία; 10

1.2.3. Τι είναι το Πράσινο Τμήμα; 10

1.2.4. Τι σημαίνει "Πράσινος Ηγέτης"; 10

1.2.5. Τι κάνουν οι Πράσινοι Ηγέτες; 11

1.3. ΠΡΑΣΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΟΠΙΟ 12

1.3.1. Πράσινη ηγεσία σε διαφορετικά πλαίσια 13

ΙΣΠΑΝΙΑ 13

ΣΛΟΒΕΝΙΑ 15

ΕΛΛΑΔΑ 16

ΒΟΡΕΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ 17

Κεφάλαιο 2: Προφίλ Πράσινου Ηγέτη 19

- Υπεύθυνος ή σύμβουλος βιωσιμότητας 19
- Συντονιστής περιβαλλοντικής συμμόρφωσης 25

- Υπεύθυνος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) 26
- Επικεφαλής βιώσιμης καινοτομίας 26
- Σύμβουλος ενεργειακής απόδοσης και αποδοτικότητας πόρων 26
- Ειδικός σε θέματα κυκλικής οικονομίας 27

2.1. Ποικιλομορφία των ρόλων της Πράσινης Ηγεσίας σε όλους τους τομείς 28

2.1.1. Παρατηρήσεις και κενά 28

2.1.2. Σύγκριση των υφιστάμενων ρόλων βιωσιμότητας με το ρόλο του Πράσινου Ηγέτη 28

Κεφάλαιο 3: Πλαίσιο ικανοτήτων του Πράσινου Ηγέτη για τις επιχειρήσεις 30

3.1. Γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις του Πράσινου Ηγέτη 30

Πράσινες ικανότητες 31

Τεχνικές ικανότητες 31

Ηγετικές και κοινωνικές δεξιότητες 32

3.1.1. Πώς συμπληρώνει τα κενά το προφίλ και το πλαίσιο ικανοτήτων του Πράσινου Ηγέτη; 32

- Κατακερματισμός των ρόλων . 33
- Έλλειψη στρατηγικού οράματος . 33
- Ανεπαρκής εστίαση στη διαχείριση της αλλαγής 33
- Έλλειψη διασταύρωσης ψηφιακών και πράσινων δεξιοτήτων. 33
- Δεν υπάρχει κοινή πορεία προσόντων. 33

3.1.2. Κατάρτιση και θεσμική ενσωμάτωση του προφίλ του Πράσινου Ηγέτη 33

Κεφάλαιο 4: Σχέδιο εκπαιδευτικού προγράμματος και δομή προγράμματος σπουδών για τους Πράσινους Ηγέτες 34

5.1. Χαρτογράφηση του προφίλ του Πράσινου Ηγέτη 36

Εισαγωγή

Στο σημερινό ταχέως εξελισσόμενο ευρωπαϊκό επιχειρηματικό τοπίο, η πράσινη μετάβαση δεν είναι πλέον θέμα επιλογής - είναι στρατηγική αναγκαιότητα. Η κλιματική αλλαγή, η έλλειψη πόρων, οι ρυθμιστικές πιέσεις και οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των καταναλωτών μετασχηματίζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες αντιπροσωπεύουν πάνω από το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων στην ΕΕ και αντιπροσωπεύουν πάνω από το 60% της συνολικής απασχόλησης, η μετάβαση αυτή συνεπάγεται προκλήσεις και ευκαιρίες.

Οι ΜΜΕ αποτελούν τόσο τη ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας όσο και τους βασικούς συντελεστές για την επίτευξη των στόχων της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας, ιδίως του στόχου να καταστεί η Ευρώπη η πρώτη κλιματικά ουδέτερη ήπειρος έως το 2050. Ωστόσο, πολλές ΜΜΕ δυσκολεύονται να προσαρμοστούν. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μόνο το 24% των ΜΜΕ έχουν λάβει απτά μέτρα προς την κατεύθυνση της βιωσιμότητας και ακόμη λιγότερες την έχουν ενσωματώσει στη βασική επιχειρηματική στρατηγική τους. Τα κοινά εμπόδια περιλαμβάνουν περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, έλλειψη τεχνικών γνώσεων (στην πράσινη καινοτομία, την περιβαλλοντική συμμόρφωση και την κυκλική οικονομία) και ανεπαρκή πρόσβαση στην πράσινη καινοτομία και τα ψηφιακά εργαλεία.

Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα εμπόδια, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για ένα νέο είδος "εξειδικευμένης ηγεσίας" εντός των ΜΜΕ - ηγέτες ή επαγγελματίες που μπορούν που μπορούν να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ των στόχων βιωσιμότητας και των επιχειρηματικών λειτουργιών εκ των έσω, βοηθώντας τις ΜΜΕ να μεταβούν προς πιο πράσινα, ψηφιακά και κοινωνικά υπεύθυνα επιχειρηματικά μοντέλα. Τα άτομα αυτά πρέπει να διαθέτουν ένα μείγμα πράσινων, τεχνικών και κοινωνικών δεξιοτήτων, ώστε να μπορούν να περιηγηθούν στις κανονιστικές απαιτήσεις, να εμπλέξουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στις καθημερινές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Το παρόν έγγραφο παρουσιάζει το προφίλ του **Πράσινου Ηγέτη** - έναν νέο επαγγελματικό ρόλο που έχει σχεδιαστεί ειδικά για την υποστήριξη της ηγεσίας της βιωσιμότητας στις ΜΜΕ. Προτείνει επίσης τη δημιουργία ενός **Πράσινου Τμήματος** στις ΜΜΕ: μια ευέλικτη, διαλειτουργική μονάδα, η οποία μπορεί να είναι άτυπη ή επίσημη, με επικεφαλής έναν Πράσινο Ηγέτη ή μια ομάδα προσωπικού με γνώμονα τη βιωσιμότητα. Το έγγραφο παρουσιάζει επίσης ένα **πλαίσιο ικανοτήτων Πράσινου Ηγέτη**, το οποίο περιγράφει τις βασικές γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που απαιτούνται για τους επαγγελματίες ώστε

να ηγηθούν αποτελεσματικών πράσινων μεταβάσεων σε οργανισμούς όλων των τομέων και μεγεθών. Το πλαίσιο αντανακλά την πραγματικότητα του σημερινού εταιρικού τοπίου βιωσιμότητας και προβλέπει μελλοντικές απαιτήσεις στις οποίες, οι Πράσινοι Ηγέτες θα αποτελέσουν ακρογωνιαίο λίθο της ανθεκτικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της περιβαλλοντικής ευθύνης των ΜΜΕ στην εξελισσόμενη πράσινη οικονομία της Ευρώπης.

Αντί να δημιουργηθεί ένας ξεχωριστός ρόλος που περιορίζεται στην ανώτατη διοίκηση ή στα τμήματα βιωσιμότητας, ο Πράσινος Ηγέτης μπορεί να προκύψει από οποιαδήποτε λειτουργία - είτε πρόκειται για λειτουργίες, είτε για ανθρώπινο δυναμικό, είτε για logistics, είτε για διοίκηση - με την προϋπόθεση ότι υπάρχει προθυμία να ηγηθεί της αλλαγής. Αυτή η εκδημοκρατισμένη προσέγγιση της ηγεσίας διασφαλίζει ότι ο πράσινος μετασχηματισμός ενσωματώνεται στην κουλτούρα της ΜΜΕ.

Όπως καταδεικνύεται από πρόσφατες μελέτες, ενώ η βιωσιμότητα μπορεί να φαίνεται αρχικά απαιτητική σε πόρους, οι βιώσιμες πρακτικές δεν αποφέρουν μόνο οφέλη για το περιβάλλον - οδηγούν επίσης σε μακροπρόθεσμη επιχειρηματική ανθεκτικότητα. Οι ΜΜΕ που υιοθετούν πράσινες πρακτικές συχνά αντιμετωπίζουν μειωμένο λειτουργικό κόστος (π.χ. ενέργεια, υλικά), αυξημένη πρόσβαση σε πράσινη χρηματοδότηση και επιχορηγήσεις, ισχυρότερη πίστη στο εμπορικό σήμα, βελτιωμένη τοποθέτηση στην αγορά με τους πελάτες να δίνουν όλο και μεγαλύτερη προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και βελτιωμένη συμμόρφωση με τους αναδυόμενους κανονισμούς της ΕΕ, όπως η οδηγία για την υποβολή εκθέσεων εταιρικής βιωσιμότητας (CSRD).

Η μετάβαση σε μια πράσινη οικονομία απαιτεί ηγεσία σε κάθε επίπεδο. Με την ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να αναλάβουν την ευθύνη των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας, οι ΜΜΕ μπορούν να γίνουν πιο ευέλικτες, καινοτόμες και ανταγωνιστικές. Οι Πράσινοι Ηγέτες συμβάλλουν στην προώθηση αυτού του μετασχηματισμού, ενσωματώνοντας τη βιωσιμότητα στις καθημερινές λειτουργίες και στη λήψη αποφάσεων - διασφαλίζοντας ότι η βιωσιμότητα δεν είναι ένα πρόσθετο, αλλά ένα βασικό μέρος του τρόπου με τον οποίο γίνονται οι επιχειρήσεις.

Παρουσιάζοντας το προφίλ του Πράσινου Ηγέτη και το όραμα για μια Πράσινη Διεύθυνση, το παρόν έγγραφο συμβάλλει στην ευρύτερη συζήτηση για την πολιτική και τη βιομηχανία σχετικά με την ανάδειξη της αειφορίας σε εφαρμόσιμη, περιεκτική και στρατηγική για τις ευρωπαϊκές ΜΜΕ.

Περίληψη - Ο Πράσινος Ηγέτης με μια ματιά

Η μετάβαση σε μια πράσινη οικονομία απαιτεί ηγεσία σε κάθε επίπεδο. Με την ενδυνάμωση των εργαζομένων να αναλάβουν την ιδιοκτησία των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας, οι ΜΜΕ μπορούν να γίνουν πιο ευέλικτες, καινοτόμες και ανταγωνιστικές. Οι Πράσινοι Ηγέτες συμβάλλουν στην προώθηση αυτού του μετασχηματισμού, ενσωματώνοντας τη βιωσιμότητα στις καθημερινές λειτουργίες και στη λήψη αποφάσεων - διασφαλίζοντας ότι η βιωσιμότητα δεν είναι ένα πρόσθετο, αλλά ένα βασικό μέρος του τρόπου με τον οποίο γίνεται η επιχειρηματική δραστηριότητα.

- **Ποιος είναι ένας Πράσινος Ηγέτης;**

Ένας **Πράσινος Ηγέτης** είναι ένας εργαζόμενος -ανεξάρτητα από τον τίτλο ή το τμήμα του- ο οποίος καθοδηγεί τη ΜΜΕ του προς πιο περιβαλλοντικά υπεύθυνες και βιώσιμες πρακτικές σε όλο το τμήμα. Δεν είναι απαραίτητα ειδικοί σε θέματα βιωσιμότητας, αλλά άτομα με την ορμή και την ικανότητα να ηγηθούν της αλλαγής εκ των έσω.

- **Τι κάνουν οι Πράσινοι Ηγέτες;**

(1) Προωθούν φιλικές προς το περιβάλλον συμπεριφορές σε όλες τις ομάδες και τα τμήματα

(2) Εντοπίζουν ευκαιρίες για τη μείωση της χρήσης ενέργειας, των αποβλήτων, των εκπομπών και του κόστους

(3) Συντονίζουν ή υποστηρίζουν πράσινα έργα, ανεξάρτητα από το πόσο μικρά είναι

(4) Διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους νέους κανονισμούς βιωσιμότητας (π.χ. CSRD, ταξινομία της ΕΕ)

(5) Ενεργούν ως εσωτερικοί πρωταθλητές της κυκλικής οικονομίας, της οικολογικής καινοτομίας και της κλιματικής ανθεκτικότητας

- **Ποιες δεξιότητες και γνώσεις χρειάζονται;**

(1) Βασική κατανόηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και των αρχών της βιωσιμότητας

(2) Ικανότητα παρακίνησης και εμπλοκής των συναδέλφων σε ολόκληρο τον οργανισμό

(3) Εξοικείωση με ψηφιακά εργαλεία για την παρακολούθηση των εκπομπών, της χρήσης ενέργειας, των αποβλήτων ή των μετρήσεων βιωσιμότητας

(4) Δεξιότητες συντονισμού έργων και προληπτική, προσανατολισμένη στη λύση νοοτροπία

(5) Δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας για τη συνεργασία μεταξύ λειτουργιών και ομάδων

(6) Προθυμία να ηγηθεί της αλλαγής ακόμη και χωρίς επίσημο ρόλο

- **Ποιος μπορεί να γίνει Πράσινος Ηγέτης;**

Ο ρόλος του Πράσινου Ηγέτη είναι ανοιχτός **σε οποιονδήποτε στην εταιρεία** είναι πρόθυμος να μάθει και να αναλάβει πρωτοβουλίες - είτε πρόκειται για συντονιστή logistics, βοηθό HR, υπεύθυνο προμηθειών, κατώτερο τεχνικό ή διαχειριστή γραφείου. Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι η νοοτροπία της υπευθυνότητας, της συνεργασίας και της δράσης.

Κεφάλαιο 1: Πράσινη ηγεσία

1.1. Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΡΑΣΙΝΗ(Η) ΗΓΕΣΙΑ

Μέχρι τη δεκαετία του 1970, οι παραδοσιακές θεωρίες ανάπτυξης έδιναν κυρίως έμφαση στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ η ηγεσία επικεντρωνόταν κυρίως στη μεγιστοποίηση του κέρδους (K. Piwowar-Sulej, Q. Iqbal, 2022). Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, οι ηγέτες των επιχειρήσεων έχουν στρέψει την προσοχή τους στην εξεύρεση μιας καλής ισορροπίας μεταξύ της επίτευξης κερδών και της ενσωμάτωσης των τριών πυλώνων της βιώσιμης ανάπτυξης: των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών εκτιμήσεων (M.S. Correia, 2019). Αυτή η εξέλιξη της επιχειρηματικής φιλοσοφίας αντανακλά την αυξανόμενη συνειδητοποίηση της διασύνδεσης της μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής επιτυχίας με την περιβαλλοντική διαχείριση, την κοινωνική ευθύνη και την ανάγκη για μια πιο ολιστική προσέγγιση της ανάπτυξης στο σύνολό της (Rizwan Ullah Khan, 2023).

Αυτό, ήταν αποτέλεσμα της αυξανόμενης πίεσης που αντιμετωπίζουν οι σημερινές επιχειρήσεις από ποικίλα ενδιαφερόμενα μέρη - καταναλωτές, επενδυτές, ρυθμιστικούς φορείς και την κοινωνία στο σύνολό της - για τον μετριασμό των δυσμενών περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Rizwan Ullah Khan, 2023), η οποία, από την άλλη πλευρά, οδήγησε στην ενσωμάτωση ισχυρών πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης στις συνήθεις λειτουργίες των επιχειρήσεων, όπως οι πράσινες λειτουργίες, το πράσινο μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της πράσινης λογιστικής.

1.1.1. Ο ρόλος της οδηγίας για την υποβολή εκθέσεων εταιρικής βιωσιμότητας (CSRD)

Στις 16 Δεκεμβρίου 2022, η οδηγία για την υποβολή εκθέσεων εταιρικής βιωσιμότητας (CSRD) δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό ήρθε με την ανάγκη να μεταφερθεί η οδηγία στην εθνική νομοθεσία των κρατών μελών της ΕΕ εντός 18 μηνών (Jörg Plass, 2023).

Η ίδια η οδηγία αύξησε τις απαιτήσεις για τις εταιρικές εκθέσεις βιωσιμότητας, ωθώντας όλες τις μεγάλες εταιρείες[1] στην Ευρώπη ή συνολικά 50.000 επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους σε μεγαλύτερη διαφάνεια όσον αφορά τις πρακτικές, τις επιδόσεις και τις **επιπτώσεις** της βιωσιμότητάς τους (Jörg Plass, 2023).

Αυτή η ρυθμιστική ώθηση οδήγησε σε σημαντική πρόοδο των πρακτικών αειφορίας μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων στην ΕΕ, ενώ οι ΜΜΕ, και ιδίως οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, αποκλείστηκαν από την ευθύνη, και κατ' επέκταση από την πίεση να ευδοκιμήσουν. Για παράδειγμα, ο κατάλογος των Financial Times με τίτλο "Europe's Climate Leaders 2025" επισημαίνει μια σειρά από εταιρείες που κατάφεραν να μειώσουν την ένταση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου τους ως αποτέλεσμα (Financial Times, 2025).

Ενώ οι μεγάλες εταιρείες στην Ευρώπη πρωτοστατούν στην πράσινη ηγεσία, υποστηριζόμενες από ισχυρά κανονιστικά πλαίσια όπως το CSRD, οι ΜΜΕ αγκαλιάζουν σταδιακά τη βιωσιμότητα, υποβοηθούμενες από προσαρμοσμένα πρότυπα υποβολής εκθέσεων και μηχανισμούς υποστήριξης. Οι συνεχείς προσπάθειες για την παροχή πόρων και κινήτρων θα είναι ζωτικής σημασίας για την ενδυνάμωση των ΜΜΕ ώστε να ενσωματώσουν πλήρως τις πράσινες πρακτικές στις δραστηριότητές τους.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της οδηγίας, η ΕΕ επέκτεινε το πεδίο εφαρμογής της CSRD, περιλαμβάνοντας έναν κατάλογο με αριθμό ΜΜΕ, οι οποίες από το 2026 θα υποβάλλουν εκθέσεις για θέματα βιωσιμότητας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Για τη διευκόλυνση αυτής της μετάβασης, η Ευρωπαϊκή Συμβουλευτική Ομάδα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (EFRAG) ανέπτυξε αναλογικά πρότυπα υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας προσαρμοσμένα στις ΜΜΕ, τα οποία αποσκοπούν στην εξισορρόπηση της ανάγκης για διαφάνεια όσον αφορά τις πρακτικές και τις επιδόσεις βιωσιμότητας με τους περιορισμούς των δυνατοτήτων των μικρότερων επιχειρήσεων (Green Forum, 2024).

[1] Ως "μεγάλη εταιρεία" με αυτή την έννοια ορίζεται εκείνη που πληροί τουλάχιστον δύο από τα ακόλουθα κριτήρια: +250 εργαζόμενοι, +40 εκατομμύρια καθαρές πωλήσεις, +20 εκατομμύρια σύνολο ισολογισμού.

1.1.2. Τι κινεί την Πράσινη Ηγεσία

Παρά τις πολλές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ, όπως οι περιορισμένοι πόροι και η τεχνογνωσία για την εφαρμογή ολοκληρωμένων στρατηγικών αειφορίας, μελέτες δείχνουν ότι οι ΜΜΕ είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε πρακτικές αειφορίας όταν οδηγούνται από πιέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού ή από πιθανή εξοικονόμηση κόστους παρά από τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις (Ismail Juma Ismail, 2024).

Από την άλλη πλευρά, η έρευνα που δημοσιεύθηκε στο SAGE Open υπογραμμίζει τη **θετική σχέση μεταξύ της περιβαλλοντικής ή πράσινης ηγεσίας και της συνολικής απόδοσης της εταιρείας**. Η συγκεκριμένη έρευνα τονίζει ότι οι προληπτικές περιβαλλοντικές στρατηγικές που θέτουν οι ηγέτες που είναι αφοσιωμένοι στη θέσπιση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα (SAGE Journals, 2020).

Επιπλέον, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ υπογραμμίζει ότι η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εταιρική στρατηγική είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση της εξελισσόμενης πίεσης των επενδυτών, της ζήτησης των καταναλωτών και των κανονιστικών απαιτήσεων (World Economic Forum, 2022).

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο μεταβαλλόμενο κλίμα με νέους κανονισμούς, αλλαγές πολιτικής, συμπεριφορά των καταναλωτών, τεχνολογικές μετατοπίσεις και αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ, απαιτούν ολοένα και περισσότερο **ειδική ηγεσία** που αποτελείται από επαγγελματίες ικανούς να σχεδιάζουν, να διαχειρίζονται και να επιταχύνουν βιώσιμες πρακτικές εκ των έσω (Rizwan Ullah Khan, 2023). Μια τέτοια μορφή ηγεσίας απαιτείται επίσης ως μέσο για την επίτευξη καλών περιβαλλοντικών επιδόσεων και συνδέεται με την αυξανόμενη ανάγκη για την **εφαρμογή της πράσινης ηγεσίας και της ανταλλαγής περιβαλλοντικών γνώσεων στο χώρο εργασίας** (Rizwan Ullah Khan, 2023).

1.2.1. Τι είναι η πράσινη ηγεσία;

Η πράσινη ηγεσία θεωρείται μια πολύ σημαντική έννοια όσον αφορά τη βιώσιμη ανάπτυξη (Lusiani, M, 2020). Ορίζεται ως **ένας τύπος ηγεσίας ή ένα στυλ ηγεσίας που συμβάλλει στη διαμόρφωση της πράσινης συμπεριφοράς των εργαζομένων και της πράσινης συμπεριφοράς όλων των άλλων ενδιαφερομένων μερών**, ώστε "να δημιουργηθούν υπηρεσίες και προϊόντα σύμφωνα με πολιτικές φιλικές προς το περιβάλλον" (M.C. Davis, 2020). Σε μια άλλη περιγραφή, η πράσινη ηγεσία παρουσιάζεται ως ένα στυλ ηγεσίας που συμβάλλει στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών και στη διαχείριση της διοίκησης του επιχειρηματικού οργανισμού προστατεύοντας το φυσικό περιβάλλον (Rizwan Ullah Khan, 2023).

Το πιο σημαντικό είναι ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις που ενσωματώνουν πρακτικές πράσινης ηγεσίας θεωρούνται "διατεθειμένοι να επενδύσουν περισσότερους πόρους σε φιλικά προς το περιβάλλον αποτελέσματα" και επίσης, "λαμβάνουν μεγαλύτερη υποστήριξη από τους ηγέτες τους, που

ονομάζονται πράσινοι ηγέτες" (Rizwan Ullah Khan, 2023). Λαμβάνοντας υπόψη τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν στις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες της επιχείρησης χωρίς να βλάπτουν το φυσικό περιβάλλον, η πράσινη ηγεσία μπορεί επίσης να οριστεί ως η "**ικανότητα των ηγετών να επηρεάζουν τα άτομα και τους οργανισμούς ώστε να υλοποιούν ένα όραμα μακροπρόθεσμης οικολογικής βιωσιμότητας**" (C.P. Egri, S. Herman, 2000).

1.2.2. Γιατί οι εταιρείες χρειάζονται πράσινη ηγεσία;

Η πράσινη ή περιβαλλοντική ηγεσία ενθαρρύνει διάφορες πράσινες δραστηριότητες εντός της εταιρείας. Εμπνέει την πράσινη καινοτομία, τη δημιουργικότητα, την ενίσχυση των ικανοτήτων και πολλά άλλα (Aftab et al., 2022a). Θεωρείται ότι οι πράσινοι ηγέτες ή η πράσινη ηγεσία κατανοούν καλύτερα την ανάγκη για περιβαλλοντική διαχείριση και μέσω των πρακτικών ανταλλαγής οικολογικών και περιβαλλοντικών γνώσεων εντός των εταιρειών ενισχύουν τις φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες παραγωγής και δεσμεύονται περισσότερο στην οργανωτική αλλαγή για την επίτευξη βιώσιμων επιδόσεων (Rizwan Ullah Khan, 2023).

1.2.3. Τι είναι ο πράσινος τομέας;

Για την αποτελεσματική εφαρμογή και κλιμάκωση των προσπαθειών για το πράσινο και την αειφορία, πολλές εταιρείες -ιδίως οι ΜΜΕ- δημιουργούν **πράσινα τμήματα ή** επίσης γνωστά ως **πράσινα τμήματα.** Τα πράσινα τμήματα είναι στην πραγματικότητα "**πράσινες ομάδες**", οι οποίες συγκεντρώνουν μια ομάδα εργαζομένων που ακολουθούν κάποιες αποδεδειγμένα βέλτιστες πράσινες πρακτικές, για να μεγιστοποιήσουν τον αντίκτυπο της βιωσιμότητας της εταιρείας (PlanA, 2019). Αυτές οι εξειδικευμένες μονάδες είναι υπεύθυνες για τον συντονισμό των περιβαλλοντικών στρατηγικών της εταιρείας, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς, την παρακολούθηση της προόδου των στόχων βιωσιμότητας και την προώθηση μιας κουλτούρας περιβαλλοντικής υπευθυνότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Pave Commute, 2024).

Αυτά τα πράσινα τμήματα χρησιμεύουν ως κεντρικός κόμβος για:

- το σχεδιασμό και την εποπτεία πρωτοβουλιών βιωσιμότητας (π.χ. μείωση του άνθρακα, διαχείριση αποβλήτων)
- Παρακολούθηση των περιβαλλοντικών επιδόσεων και της υποβολής εκθέσεων ESG
- Υποστήριξη της διατμηματικής συνεργασίας σε πράσινα έργα
- Διασφάλιση της ευθυγράμμισης με τις πολιτικές της ΕΕ, όπως η Πράσινη Συμφωνία, το CSRD και οι αρχές της κυκλικής οικονομίας

Για τις ΜΜΕ, η ύπαρξη ενός ειδικού πράσινου τμήματος -ακόμη και ενός μικρού- διασφαλίζει ότι η βιωσιμότητα δεν αποτελεί απλώς μια δευτερεύουσα δραστηριότητα, αλλά ένα ολοκληρωμένο μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτά τα τμήματα συχνά συνεργάζονται στενά με έναν **πράσινο ηγέτη ή υπεύθυνο βιωσιμότητας** για την εφαρμογή αλλαγών στις προμήθειες, την παραγωγή, τα logistics και τους ανθρώπινους πόρους, καθιστώντας ολόκληρο τον οργανισμό πιο ανθεκτικό, αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό σε μια πράσινη οικονομία. Τελικά, τόσο η πράσινη ηγεσία όσο και τα δομημένα πράσινα τμήματα είναι απαραίτητα για την προετοιμασία των ΜΜΕ για μελλοντικούς κανονισμούς, την

προσέλκυση πελατών και επενδυτών με οικολογική συνείδηση και την ουσιαστική συμβολή στην παγκόσμια μετάβαση προς την αειφορία.

1.2.4. Τι σημαίνει "πράσινος ηγέτης";

Ο Πράσινος Ηγέτης μπορεί να περιγραφεί ως "στρατηγικά τοποθετημένος επαγγελματίας που οδηγεί την οικολογική ή πράσινη μετάβαση μιας επιχείρησης". Ο ρόλος αυτός είναι κρίσιμος για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ, "όχι μόνο να **ανταποκριθούν στους περιβαλλοντικούς κανονισμούς**, αλλά και να **ξεκλειδώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα**, να **αποκτήσουν πρόσβαση σε πράσινη χρηματοδότηση** και να **ευθυγραμμιστούν με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς"**.

Επιπλέον, οι πράσινοι ηγέτες ορίζονται επίσης ως **ηγέτες με ένα συγκεκριμένο σύνολο "δεξιοτήτων και ικανοτήτων για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της παραγωγικής διαδικασίας μιας εταιρείας στο περιβάλλον, τον τρόπο ζωής και τη χρήση των φυσικών πόρων"** (Rizwan Ullah Khan, 2023). Είναι πρόθυμοι να αναπτύξουν περιβαλλοντική δέσμευση και ευαισθητοποίηση στον εργασιακό χώρο με ιδιαίτερη έμφαση σε μια διαρκή αλλαγή συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων (M.C. Davis, 2020).

Επίσης, οι πράσινοι ηγέτες είναι ηγέτες που "**ενισχύουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων για περιβαλλοντικά θέματα και τους βοηθούν να δημιουργήσουν μια συναισθηματική σύνδεση με το φυσικό περιβάλλον**, ώστε οι επιχειρηματικές δραστηριότητες να προχωρούν σύμφωνα με τις βιώσιμες περιβαλλοντικές πολιτικές (Rizwan Ullah Khan, 2023). Για παράδειγμα, σε μια μελέτη που διεξήχθη το 2020, αναφέρεται ότι "αν οι πράσινοι ηγέτες οικοδομήσουν σωστές και ισχυρές σχέσεις με τους υφισταμένους τους, αυξάνονται οι ανησυχίες των εργαζομένων για τα περιβαλλοντικά προβλήματα" (M.C. Davis, 2020). Μια άλλη μελέτη δείχνει ότι τα άτομα που εργάζονται στις ομάδες των πράσινων ηγετών ομάδων έχουν υψηλή ευαισθητοποίηση και είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε βιώσιμες συμπεριφορές, όπως η μείωση των αποβλήτων, η εξοικονόμηση ενέργειας και οι περιβαλλοντικά συνειδητές αποφάσεις αγοράς (J. Feng, 2018).

1.2.5. Τι κάνουν οι πράσινοι ηγέτες;

Οι πράσινοι ηγέτες μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για διάφορες δραστηριότητες. Ωστόσο, οι περισσότερες από αυτές τις δραστηριότητες μπορούν να παρουσιαστούν σε 5 συγκεκριμένους τομείς, όπως

- **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ**

Πράσινη ηγεσία σημαίνει να νοιάζεσαι για το περιβάλλον και να δεσμεύεσαι να ενεργείς συνεχώς για την προστασία του. Οι ηγέτες πρέπει να κατανοούν τον αντίκτυπο που έχει η εταιρεία τους στο περιβάλλον και να εργάζονται για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της εταιρείας τους στη φύση, χρησιμοποιώντας φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, μειώνοντας το αποτύπωμα άνθρακα και εφαρμόζοντας μέτρα μείωσης των αποβλήτων. Μια καλή αρχή είναι η προσέγγιση με βάση τα δεδομένα - η διενέργεια περιβαλλοντικού ελέγχου για τον εντοπισμό των σημείων όπου απαιτούνται βελτιώσεις. Αυτό βοηθά τις εταιρείες να θέσουν σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους για τη μείωση της κατανάλωσης πόρων, των εκπομπών και των αποβλήτων. Με την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών εκτιμήσεων στη

διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ηγέτες μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία μιας πιο πράσινης εταιρικής κουλτούρας.

- **ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ**

Η μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αποτελεί σημαντικό μέρος της πράσινης ηγεσίας. Οι ηγέτες μπορούν να εξετάσουν επιλογές όπως η ηλιακή, η αιολική ή η υδροηλεκτρική ενέργεια για να καλύψουν τις ενεργειακές τους ανάγκες με βιώσιμο τρόπο. Η συνεργασία με ειδικούς σε θέματα ενέργειας για την αξιολόγηση και την υιοθέτηση των σωστών λύσεων συμβάλλει στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και υποστηρίζει τη μετάβαση σε μια πιο πράσινη οικονομία. Αυτό δείχνει μια σαφή δέσμευση για βιωσιμότητα και εμπνέει και άλλους να κάνουν το ίδιο.

- **ΒΙΩΣΙΜΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**

Ένας πράσινος ηγέτης κατανοεί ότι η βιωσιμότητα πρέπει να ενσωματωθεί σε κάθε τμήμα της αλυσίδας εφοδιασμού. Από την επιλογή των πρώτων υλών μέχρι τον τρόπο απόρριψης των προϊόντων, κάθε βήμα είναι μια ευκαιρία να ληφθούν αποφάσεις φιλικές προς το περιβάλλον. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη συνεργασία με υπεύθυνους προμηθευτές, τη χρήση ανακυκλωμένων υλικών και τη βελτίωση των μεταφορών για τη μείωση των εκπομπών. Διαχειριζόμενοι την αλυσίδα εφοδιασμού με γνώμονα το περιβάλλον, οι ηγέτες συμβάλλουν στη δημιουργία μιας ευρύτερης κουλτούρας βιωσιμότητας σε ολόκληρο τον κλάδο τους. (Πράσινες ιστορίες επιτυχίας).

- **ΕΜΠΛΟΚΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η πράσινη ηγεσία δεν αφορά μόνο τις πολιτικές της εταιρείας - περιλαμβάνει επίσης την έμπνευση των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό. Οι ηγέτες συμβάλλουν στην οικοδόμηση μιας κουλτούρας βιωσιμότητας εκπαιδεύοντας τους εργαζόμενους και ενθαρρύνοντάς τους να συμμετέχουν σε πράσινες πρωτοβουλίες. Προγράμματα όπως οι φιλικές προς το περιβάλλον προκλήσεις ή οι ανταμοιβές για βιώσιμες δράσεις μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση και την ομαδική εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι υιοθετούν μια πράσινη νοοτροπία, βελτιώνεται ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος της εταιρείας και υποστηρίζεται μια ευρύτερη κίνηση προς τη βιωσιμότητα στην κοινωνία.

- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ**

Οι πράσινοι ηγέτες κατανοούν ότι ο ρόλος τους υπερβαίνει το χώρο εργασίας - υποστηρίζουν ενεργά τις κοινότητες γύρω τους. Αυτό περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε τοπικά περιβαλλοντικά έργα, την επένδυση σε χώρους πρασίνου ή τη βοήθεια σε προσπάθειες καθαρισμού. Συμμετέχοντας σε κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς σκοπούς, οι ηγέτες δείχνουν ότι νοιάζονται για τους ανθρώπους και τον πλανήτη, οικοδομώντας εμπιστοσύνη και ισχυρή φήμη.

Η πράσινη ηγεσία δεν είναι μια περαστική τάση - είναι μια ζωτικής σημασίας στροφή προς ένα πιο υπεύθυνο και βιώσιμο μέλλον. Οι ηγέτες που δεσμεύονται για περιβαλλοντική δράση όχι μόνο συμβάλλουν στην προστασία των φυσικών πόρων, αλλά και τοποθετούν τους οργανισμούς τους ως προοδευτικά σκεπτόμενους. Ηγούμενοι σε τομείς όπως η καθαρή ενέργεια, οι βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού, η δέσμευση των εργαζομένων και η συμμετοχή στην κοινότητα, συμβάλλουν στην

οικοδόμηση ενός κόσμου όπου η επιχειρηματική επιτυχία και η περιβαλλοντική φροντίδα συμβαδίζουν (Next One Staffing, 2024).

1.3. ΠΡΑΣΙΝΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΟΠΙΟ

Στην Ευρώπη, η πράσινη ηγεσία υπάρχει συχνά υπό διάφορους τίτλους, καθένας από τους οποίους αντικατοπτρίζει συγκεκριμένες λειτουργικές και στρατηγικές προτεραιότητες συγκεκριμένων οντοτήτων, όπως

- Διευθυντής ή υπεύθυνος βιωσιμότητας
- Συντονιστής περιβαλλοντικής συμμόρφωσης
- Διευθυντής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)
- Επικεφαλής βιώσιμης καινοτομίας
- Σύμβουλος ενεργειακής απόδοσης και αποδοτικότητας πόρων
- Ειδικός κυκλικής οικονομίας

Αυτοί οι ρόλοι απαντώνται συνήθως σε τομείς όπως η μεταποίηση, η γεωργία, οι κατασκευές, οι μεταφορές, οι ΤΠΕ και ο τουρισμός, όπου οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις είναι σημαντικές και η κανονιστική συμμόρφωση παρακολουθείται αυστηρά.

Εκτός της ΕΕ, σε χώρες όπως ο Καναδάς, οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία και η Αυστραλία, οι επιχειρήσεις δείχνουν επίσης αυξανόμενη εστίαση στην ηγεσία της βιωσιμότητας με ενδιαφέρον. Τα συνήθη προφίλ πράσινης ή βιώσιμης ηγεσίας περιλαμβάνουν:

- Επικεφαλής Αειφορίας (CSO) - πιο συνηθισμένο σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που κλιμακώνονται προς τις διεθνείς αγορές.
- Διευθυντής πράσινων λειτουργιών - συναντάται σε τομείς μεταποίησης, εφοδιαστικής και έντασης ενέργειας.
- Επικεφαλής βιώσιμων προμηθειών - αυξάνεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λιανικό εμπόριο, τα τρόφιμα και την κλωστοϋφαντουργία.
- Συντονιστής οικολογικής καινοτομίας - διακρίνεται σε νεοσύστατες επιχειρήσεις τεχνολογίας και καθαρής ενέργειας.

Σε μια παγκόσμια έρευνα για τις ΜΜΕ του 2022 που διεξήχθη από το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, πάνω από το 60% των ΜΜΕ παγκοσμίως αναγνώρισαν ότι δεν διαθέτουν επίσημη στρατηγική βιωσιμότητας, αλλά πάνω από το 70% εξέφρασαν την πρόθεση να προσλάβουν ή να εκπαιδεύσουν προσωπικό με πράσινες ικανότητες μέσα στα επόμενα δύο χρόνια (ICC Global Survey, 2022).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ), πάνω από το 40% των ΜΜΕ της ΕΕ αναφέρουν ότι η έλλειψη εσωτερικής τεχνογνωσίας αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για πράσινες επενδύσεις, ενώ πάνω από το 75% συμφωνούν ότι η βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων αποτελεί επιχειρηματική προτεραιότητα (EIB Investment Survey, 2023).

Σε ολόκληρη τη Νότια και Νοτιοανατολική Ευρώπη, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) δίνουν όλο και μεγαλύτερη προτεραιότητα στην πρόσληψη πράσινων ηγετικών ρόλων για την προώθηση των προγραμμάτων τους για τη βιωσιμότητα. Η τάση αυτή είναι εμφανής σε χώρες όπως η Ισπανία, η Σλοβενία, η Ελλάδα και η Βόρεια Μακεδονία, όπου οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία της ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας στις δραστηριότητές τους.

1.3.1. Πράσινη ηγεσία σε διαφορετικά πλαίσια

ΙΣΠΑΝΙΑ

Οι ισπανικές ΜΜΕ αναζητούν ενεργά επαγγελματίες για να ηγηθούν των πρωτοβουλιών τους για τη βιωσιμότητα. Μια πρόσφατη μελέτη που ανέλυσε τις ισπανικές ΜΜΕ προσδιόρισε τους βασικούς παράγοντες που διευκολύνουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, υπογραμμίζοντας την αυξανόμενη έμφαση στους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους στο πλαίσιο αυτών των επιχειρήσεων (SAGE Journals, 2025).

Η ζήτηση για επαγγελματίες στον τομέα της αειφορίας αποδεικνύεται περαιτέρω από τη διαθεσιμότητα πολυάριθμων θέσεων εργασίας στον τομέα αυτό με έμφαση σε τομείς όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ηλιακή, αιολική κ.λπ.), η παροχή συμβουλών για την αειφορία και η περιβαλλοντική μηχανική ως τομείς υψηλής ζήτησης. Για παράδειγμα, η Glassdoor (μια διαδικτυακή κοινότητα για θέματα που σχετίζονται με την εργασία) παραθέτει 97 ανοιχτές θέσεις για διαχειριστές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στην Ισπανία, υποδεικνύοντας μια εύρωστη αγορά για πράσινους ηγετικούς ρόλους (800+ θέσεις καταγεγραμμένες).

Επίσης, **η Ισπανία ενσωματώνει την αειφορία στα προγράμματα σπουδών της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΕΕΚ) για να υποστηρίξει την πράσινη μετάβαση σε ολόκληρη τη χώρα (Education and Training Monitor 2024).** Με τη ρυθμιστική ανάπτυξη του Οργανικού Νόμου 3/2022, το Υπουργείο Εκπαίδευσης, Επαγγελματικής Κατάρτισης και Αθλητισμού (MEFD) εισήγαγε μια ενότητα βιωσιμότητας σε όλα τα προγράμματα διπλωμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, η οποία εφαρμόζεται στο σχετικό παραγωγικό σύστημα (ETM, 2024). Η ενότητα αυτή αποσκοπεί στην ανάπτυξη βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικά με την πράσινη οικονομία, τη βιωσιμότητα και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Το ισπανικό Εθνικό Ινστιτούτο Προσόντων, το οποίο ρυθμίζει τα προσόντα, έχει επικαιροποιήσει όλα τα προγράμματα σπουδών του σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης οικονομίας και τους σχετικούς περιβαλλοντικούς κανονισμούς. Επιπλέον, το MEFD δημοσίευσε μια πλήρη σειρά νέων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στον τομέα της αειφορίας, συμπεριλαμβανομένων μαθημάτων για τη συντήρηση υβριδικών ή ηλεκτρικών οχημάτων.

Σε γενικές γραμμές, για να γίνει κάποιος ειδικός σε θέματα βιωσιμότητας στην Ισπανία, μπορεί να ακολουθήσει διάφορες εκπαιδευτικές διαδρομές, συμπεριλαμβανομένων διαδικτυακών ή

πανεπιστημιακών μεταπτυχιακών σπουδών, καθώς και εξειδικευμένων μαθημάτων κατάρτισης. Πολλά πανεπιστήμια και σχολές διοίκησης επιχειρήσεων προσφέρουν εξειδικευμένα προγράμματα στη βιωσιμότητα, συχνά με έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και την καινοτομία. Επιπλέον, οργανισμοί όπως η SGS και η AZTech Training & Consultancy παρέχουν κατάρτιση σε θέματα βιωσιμότητας, ESG και συναφή θέματα.

Επιπλέον, **ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων που είναι προσαρμοσμένα για τις εταιρείες** ώστε να ενισχύσουν τις πρακτικές τους για τη βιωσιμότητα και να αναπτύξουν εσωτερική εμπειρογνωμοσύνη σε θέματα βιωσιμότητας στις αρχές του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της διακυβέρνησης (ESG) και σε άλλα θέματα.

- **SGS Spain - Sustainability and ESG Training:** παρέχει μια ολοκληρωμένη σειρά μαθημάτων κατάρτισης που εστιάζουν στη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ). Τα θέματα περιλαμβάνουν συστήματα κοινωνικής συμμόρφωσης, βιώσιμη διαχείριση, οικολογικό σχεδιασμό και υποβολή εκθέσεων ESG. Τα μαθήματα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, να μειώσουν τους κινδύνους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις πρακτικές βιωσιμότητας.

- **La Salle - Course in Sustainability Management in Business: Το** μάθημα 8 εβδομάδων στη Βαρκελώνη εξοπλίζει τους επαγγελματίες με τις γνώσεις για τη διαχείριση, τη μέτρηση και την επικοινωνία βιώσιμων στρατηγικών εντός των οργανισμών. Το πρόγραμμα σπουδών καλύπτει την κυκλική οικονομία, την απαλλαγή από τις ανθρακούχες εκπομπές, τα μοντέλα διακυβέρνησης και τη συμμόρφωση με την οδηγία για την υποβολή εκθέσεων εταιρικής βιωσιμότητας (CSRD). Οι συμμετέχοντες εργάζονται για τη δημιουργία εξατομικευμένων στρατηγικών σχεδίων βιωσιμότητας μέσω μελετών περιπτώσεων και πρακτικών ασκήσεων.

- **EADA Business School - Master in Sustainable Business & Innovation:** Προσφέρει ένα 10μηνο μεταπτυχιακό πρόγραμμα πλήρους φοίτησης στη Βαρκελώνη, το οποίο επικεντρώνεται στις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές και την καινοτομία. Το πρόγραμμα συνδυάζει θεωρητικές γνώσεις με πρακτικές εφαρμογές, προετοιμάζοντας τους επαγγελματίες να ηγηθούν πρωτοβουλιών βιωσιμότητας και να προωθήσουν τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό**.**

- **Iberdrola - Εκπαιδευτικό πρόγραμμα βιωσιμότητας για ΜΜΕ:** προσφέρει ένα δωρεάν διαδικτυακό εκπαιδευτικό πρόγραμμα που περιλαμβάνει έξι ενότητες που καλύπτουν βασικές πτυχές της εταιρικής βιωσιμότητας, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας, των υφιστάμενων κανονισμών και των ευκαιριών. Το πρόγραμμα αυτό είναι ιδιαίτερα επωφελές για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που επιδιώκουν να ενισχύσουν τις πρακτικές βιωσιμότητάς τους.

- **AZTech Training - Μαθήματα βιωσιμότητας στη Μαδρίτη**: προσφέρει εκπαιδευτικά μαθήματα βιωσιμότητας υπό την καθοδήγηση εμπειρογνωμόνων στη Μαδρίτη, τα οποία καλύπτουν τη στρατηγική σκέψη, την πρακτική εφαρμογή και τις βασικές ηγετικές δεξιότητες. Τα μαθήματα αυτά αντιμετωπίζουν κρίσιμες προκλήσεις και ευκαιρίες στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο.

- **IE Business School - Master in Sustainability & Business Transformation**: εξοπλίζει τους επαγγελματίες με τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να ηγηθούν της αλλαγής με επίκεντρο τη βιωσιμότητα. Προσφέρει μια ολιστική προσέγγιση των επιχειρήσεων, παρέχοντας μια άποψη 360 μοιρών για να πετύχετε στην επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα από το πρίσμα της βιωσιμότητας.

- **ESEI Business School** - **Short Course in Sustainability and Social Impact**: διδάσκει πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν σε έναν πιο βιώσιμο και ισότιμο κόσμο μέσω ενός συνδυασμού θεωρίας, πρακτικής και εργασίας σε πραγματικά έργα με γνώμονα τον αντίκτυπο.

- **TrainingCred - PECB Sustainability Training Courses**: προσφέρει μαθήματα κατάρτισης για τη βιωσιμότητα στην Ισπανία για την απόκτηση βασικών δεξιοτήτων για την προώθηση της βιωσιμότητας.

ΣΛΟΒΕΝΙΑ

Οι σλοβενικές επιχειρήσεις επιδεικνύουν επίσης ισχυρή δέσμευση για περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ), σχεδόν όλες οι σλοβενικές εταιρείες -97%- έχουν εφαρμόσει μέτρα για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, γεγονός που τοποθετεί τη Σλοβενία μεταξύ των ηγετών της ΕΕ στη δράση για το κλίμα (Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων).

Αυτή η προληπτική προσέγγιση επεκτείνεται ιδίως στον τομέα της μεταποίησης, όπου οι εταιρείες υιοθετούν τις αρχές της κυκλικής οικονομίας για να ενισχύσουν την προστασία του περιβάλλοντος και την οικονομική ανάπτυξη. Τέτοιες πρωτοβουλίες υπογραμμίζουν την αυξανόμενη ζήτηση για πράσινη ηγεσία που θα καθοδηγήσει τους βιώσιμους μετασχηματισμούς στις σλοβενικές ΜΜΕ.

Επιπλέον, η πράσινη αγορά εργασίας της Σλοβενίας περιλαμβάνει διάφορους ρόλους στους τομείς των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, της πράσινης δόμησης, της βιώσιμης ανάπτυξης και των περιβαλλοντικών συμβουλών. Συγκεκριμένοι τίτλοι θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν Διευθυντές έργων στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, νεαρούς μηχανικούς, ειδικούς διαδικασιών, διευθυντές παραγωγής κ.λπ. Επιπλέον, οι ρόλοι που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, όπως οι σύμβουλοι περιβάλλοντος και αυτοί που επικεντρώνονται στη διαχείριση αποβλήτων, έχουν επίσης ζήτηση.

Όσον αφορά το θέμα της διαθέσιμης κατάρτισης και εκπαίδευσης, μεταξύ των διαθέσιμων προγραμμάτων, εκτός από τα επίσημα μεταπτυχιακά και άλλα μαθήματα είναι

- **SGS Slovenia - Sustainability and ESG Training:** παρέχει εκπαιδευτικά μαθήματα σχετικά με τη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ). Τα θέματα περιλαμβάνουν συστήματα κοινωνικής συμμόρφωσης, βιώσιμη διαχείριση, οικολογικό σχεδιασμό και υποβολή εκθέσεων ESG. Τα μαθήματα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, να μειώσουν τους κινδύνους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις πρακτικές βιωσιμότητας.

- **IRDO Institute - Managing Social Responsibility and Sustainable Development:** Προσφέρει διαδικτυακά σεμινάρια και εργαστήρια με τίτλο "Managing Social Responsibility and Sustainable Development of the Company". Τα σεμινάρια αυτά απευθύνονται σε εταιρείες που επιθυμούν να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στις βασικές στρατηγικές τους. Οι συμμετέχοντες μπορούν να αποκτήσουν πιστοποιητικό επιπέδου 1 IRDO μετά την ολοκλήρωσή τους (IRDO).

- **Preferred by Nature - Sustainability Certification Training:** Παρέχει μαθήματα υψηλής ποιότητας σχετικά με συστήματα πιστοποίησης και θέματα βιωσιμότητας. Τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα έχουν σχεδιαστεί για να εμπνεύσουν και να αναπτύξουν ικανότητες για ένα βιώσιμο μέλλον μεταξύ των ενδιαφερομένων του δημόσιου και του εταιρικού τομέα.

- **Unichrone - ISO 20121 Event Sustainability Management Training:** προσφέρει εκπαίδευση σχετικά με το πρότυπο ISO 20121, εστιάζοντας στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη διαχείριση εκδηλώσεων. Το μάθημα αυτό είναι επωφελές για εταιρείες που ασχολούνται με τη διοργάνωση εκδηλώσεων και επιθυμούν να ελαχιστοποιήσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, προωθώντας παράλληλα την κοινωνική ευθύνη.

- **Unichrone - Εκπαίδευση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) στη Λιουμπλιάνα:** προσφέρει εκπαίδευση για την ΕΚΕ που εμβαθύνει στην περιβαλλοντική διαχείριση και τις βιώσιμες πρακτικές. Το μάθημα περιλαμβάνει θέματα όπως η δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, η ηθική διακυβέρνηση και η μέτρηση του αντίκτυπου των πρωτοβουλιών ΕΚΕ.

- **TrainingCred - Εκπαίδευση στη διαχείριση καθαρής ενέργειας και βιωσιμότητας:** Το μάθημα επικεντρώνεται σε βασικές στρατηγικές για ένα βιώσιμο μέλλον, καλύπτοντας πρακτικές διαχείρισης καθαρής ενέργειας και βιωσιμότητας.

ΕΛΛΑΔΑ

Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις επενδύουν πάρα πολύ ενεργά στη βιωσιμότητα, υποστηριζόμενες από σημαντικές οικονομικές δεσμεύσεις. Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ) έχει διαθέσει 1 δισεκατομμύριο ευρώ σε πράσινη χρηματοδότηση σε ελληνικές ΜΜΕ και μεσαίες επιχειρήσεις, στοχεύοντας σε έργα ανανεώσιμης ενέργειας, ενεργειακής απόδοσης και άλλα έργα με επίκεντρο το κλίμα (ESG News, 2025).

Η αυξανόμενη εστίαση στη βιωσιμότητα αντικατοπτρίζεται στην αγορά εργασίας, με την Glassdoor να καταγράφει 75 ανοιχτές θέσεις για Διευθυντές Βιωσιμότητας στην Ελλάδα. Αυτό υποδηλώνει την αυξανόμενη ζήτηση για επαγγελματίες ικανούς να ηγηθούν πράσινων πρωτοβουλιών εντός των ελληνικών επιχειρήσεων, όπως: ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, περιβαλλοντικές συμβουλές, διαχείριση

αποβλήτων και διατήρηση. Συγκεκριμένοι τίτλοι θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν Υπεύθυνους ESG & Αειφορίας, Ειδικούς σε θέματα υγείας και ασφάλειας, Αναλυτές Αειφορίας και Ειδικούς σε θέματα HSE.

Μεταξύ των ευκαιριών κατάρτισης για τις επιχειρήσεις, στον τομέα της πράσινης μετάβασης και της αειφορίας είναι

- **Bureau Veritas Hellas - Sustainability Courses:** προσφέρει μια σειρά μαθημάτων που στοχεύουν να βοηθήσουν τις εταιρείες να περιηγηθούν στο πολύπλοκο τοπίο της βιωσιμότητας. Τα μαθήματα αυτά βοηθούν τους οργανισμούς να προσδιορίσουν τις βασικές δραστηριότητες για την εφαρμογή συνεκτικών στρατηγικών βιωσιμότητας, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα και τις βέλτιστες πρακτικές**.**

- **GLOMACS - Sustainability & CSR Training in Athens:** παρέχει εκπαιδευτικά μαθήματα στην Αθήνα υπό την καθοδήγηση ειδικών που περιλαμβάνουν τόσο τεχνικά όσο και διοικητικά θέματα σχετικά με τη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ). Τα μαθήματα αυτά απευθύνονται σε επαγγελματίες από διάφορους κλάδους, με στόχο να ενισχύσουν τις ικανότητές τους στην επίλυση προβλημάτων και να τους παράσχουν τις γνώσεις που χρειάζονται για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα τους.

- **AZTech Training - Μαθήματα βιωσιμότητας στην Αθήνα:** προσφέρει μαθήματα βιωσιμότητας στην Αθήνα με έμφαση στη στρατηγική σκέψη, την πρακτική εφαρμογή και τις βασικές ηγετικές δεξιότητες. Τα μαθήματα αυτά αντιμετωπίζουν κρίσιμες προκλήσεις και ευκαιρίες στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να γίνουν ευέλικτοι και προσαρμοστικοί φορείς λήψης αποφάσεων.

- **Sustainable Greece - Εκπαίδευση για τον Ελληνικό Κώδικα Βιωσιμότητας:** παρέχει εκπαιδευτικά σεμινάρια με στόχο την παρουσίαση του Ελληνικού Κώδικα Βιωσιμότητας ως εργαλείου για τις επιχειρήσεις ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας και της οδηγίας της ΕΕ για τη δημοσίευση μη χρηματοοικονομικών στοιχείων. Ο Κώδικας ενσωματώνει μια σειρά από διεθνή πρότυπα και πλαίσια αναφοράς, συμπεριλαμβανομένων των ISO, EMAS, GRI και του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ.

- **CSR School - Advanced Training in Sustainable Development:** προσφέρει προγράμματα κατάρτισης για προχωρημένους, επικαιροποιημένα με βάση τις νέες απαιτήσεις στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης. Η κατάρτιση επικεντρώνεται στον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και την ενσωμάτωση της υπευθυνότητας στον πυρήνα της επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξη βιώσιμης αξίας και τη διαμόρφωση ενός πιο ανθεκτικού οργανισμού.

- **Certified Sustainability (ESG) Practitioner Program - CSE:** προσφέρει ένα απαιτητικό διήμερο επιτόπιο πρόγραμμα πρακτικής βιωσιμότητας ESG στην Αθήνα. Το πρόγραμμα αυτό παρέχει πρακτικά εργαλεία και πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή ή την αναβάθμιση της

εταιρικής βιωσιμότητας, τη βελτίωση των αξιολογήσεων ESG και τη δημιουργία επιτυχημένων στρατηγικών ESG και βιωσιμότητας.

- **Grant Thornton Greece - ESG & Sustainability Services:** Υποστηρίζει τις εταιρείες στην κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου της βιωσιμότητας μέσω εργαστηρίων και εξατομικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στα προγράμματα αυτά συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας, με στόχο τη μέγιστη δυνατή κατανόηση και ενεργό συμμετοχή σε θέματα βιωσιμότητας.

ΒΟΡΕΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ

Στη Βόρεια Μακεδονία, οι ΜΜΕ αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της πράσινης ηγεσίας για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Μια μελέτη σχετικά με την έννοια της πράσινης οικονομίας της χώρας αποκάλυψε ότι, ενώ η ευαισθητοποίηση αυξάνεται, μόνο το 15% των ΜΜΕ έχει εμπλακεί σε πρωτοβουλίες για την πράσινη οικονομία και το 69% δεν διαθέτει στρατηγική για την εφαρμογή τέτοιων εννοιών (Aneta R. Jankuloska, Dushko Josheski, 2024).

Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα κενά, πραγματοποιούνται σημαντικές επενδύσεις. Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ) έχει αποδεσμεύσει 100 εκατ. ευρώ για την ενίσχυση της ανάπτυξης και της πράσινης μετάβασης των ΜΜΕ στη Βόρεια Μακεδονία, με στόχο τη χρηματοδότηση έργων ενέργειας και πράσινης μετάβασης (Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, 2024). Επιπλέον, έχει δρομολογηθεί η Πράσινη Χρηματοδοτική Διευκόλυνση, ύψους 30 εκατ. ευρώ, για την παροχή κινήτρων βάσει επιδόσεων σε ΜΜΕ για επενδύσεις σε λύσεις ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ενεργειακής απόδοσης (Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης, 2023).

Σύμφωνα με αυτές τις προσπάθειες, ορισμένες από τις ευκαιρίες στον τομέα της πράσινης μετάβασης και της βιωσιμότητας είναι οι εξής

- **Εκπαιδευτικά σεμινάρια ESG - AmCham North Macedonia**: διοργανώνεται από το Αμερικανικό Εμπορικό Επιμελητήριο και προσφέρει εκπαιδευτικά σεμινάρια που στοχεύουν στην ενίσχυση του ρόλου του εταιρικού τομέα της Βόρειας Μακεδονίας μέσω της ενσωμάτωσης των αρχών ESG. Παρέχουν γνώσεις σχετικά με τις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές και την υποβολή εκθέσεων.

- **ESG Basics Programme - PwC North Macedonia**: προσφέρει εκπαιδευτικές συνεδρίες που επικεντρώνονται στη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τη μέτρηση του αποτυπώματος άνθρακα και τα βιώσιμα περιουσιακά στοιχεία και έργα, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των τάσεων ESG και βιωσιμότητας.

- **Green Business Ideas Accelerator Program**: αυτό το δωρεάν πρόγραμμα κατάρτισης και καθοδήγησης υποστηρίζει πράσινους επιχειρηματίες στη δημιουργία βιώσιμων κυκλικών επιχειρηματικών μοντέλων, παρέχοντας γνώσεις σχετικά με το νομικό πλαίσιο, την επιχειρηματική μοντελοποίηση και τις ευκαιρίες χρηματοδότησης.

- **DECOS - IECE:** το πρόγραμμα "Ανάπτυξη οικολογικών δεξιοτήτων για μια πράσινη οικονομία" στοχεύει στην ενίσχυση των πράσινων δεξιοτήτων σε θέματα βιωσιμότητας, διαχείρισης αποβλήτων και ενέργειας, απευθυνόμενο σε επαγγελματίες διαφόρων τομέων.

- **Eco Logic's School for Sustainable Development**: διοργανώνει εργαστήρια και κατασκηνώσεις για μαθητές και καθηγητές λυκείων, εστιάζοντας σε τοπικές προκλήσεις βιωσιμότητας και προωθώντας την ενσωμάτωση των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης στις εξωσχολικές δραστηριότητες.

- **Το πρόγραμμα Eco Logic's Sustainability Coaches Program:** στοχεύει στην εκπαίδευση ενηλίκων εκπαιδευτών και εργαζομένων σε ΜΚΟ ώστε να γίνουν "Sustainability Coaches", οι οποίοι μπορούν να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν τις κοινότητες προς βιώσιμες δράσεις

Κεφάλαιο 2: Προφίλ πράσινου ηγέτη

Ο ρόλος των Πράσινων Ηγετών στην εταιρεία είναι, μεταξύ άλλων, να **ενισχύσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων για περιβαλλοντικά θέματα και να τους βοηθήσουν να δημιουργήσουν μια συναισθηματική σύνδεση με το φυσικό περιβάλλον**, ώστε οι επιχειρηματικές δραστηριότητες να προχωρούν σύμφωνα με τις βιώσιμες περιβαλλοντικές πολιτικές (Rizwan Ullah Khan, 2023). Για παράδειγμα, σε μια μελέτη που διεξήχθη το 2020, αναφέρεται ότι "εάν οι πράσινοι ηγέτες οικοδομήσουν σωστές και ισχυρές σχέσεις με τους υφισταμένους τους, αυξάνονται οι ανησυχίες των εργαζομένων για τα περιβαλλοντικά προβλήματα" (M.C. Davis, 2020). Μια άλλη μελέτη έδειξε ότι τα άτομα που εργάζονται στις ομάδες των πράσινων ηγετών ομάδων έχουν υψηλή ευαισθητοποίηση και είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε βιώσιμες συμπεριφορές, όπως η μείωση των αποβλήτων, η εξοικονόμηση ενέργειας και οι περιβαλλοντικά συνειδητές αποφάσεις αγοράς (J. Feng, 2018).

Από την άλλη πλευρά, ένας πράσινος ηγέτης δεν είναι απλώς ένας περιβαλλοντικός εμπειρογνώμονας - είναι **στρατηγικοί ενεργοποιητές**, εξοπλισμένοι με:

- **Γνώση** της περιβαλλοντικής νομοθεσίας, των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων και των πρακτικών της κυκλικής οικονομίας,
- **Δεξιότητες** διαχείρισης της αλλαγής, αξιολόγησης των περιβαλλοντικών επιδόσεων και κινητοποίησης ομάδων- και
- **στάσεις** καινοτομίας, ανθεκτικότητας και ηθικής ηγεσίας.

Οι πράσινοι ηγετικοί ρόλοι εντός των ΜΜΕ είναι όλο και πιο ζωτικής σημασίας για την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τους στόχους της αειφορίας. Οι θέσεις αυτές, ενώ μοιράζονται κοινούς στόχους και αρμοδιότητες (με επίκεντρο την περιβαλλοντική διαχείριση, τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις και τη βιώσιμη καινοτομία), παρουσιάζουν περιφερειακές αποχρώσεις που επηρεάζονται από τις εθνικές πολιτικές, τις οικονομικές δομές και τα εκπαιδευτικά πλαίσια.

Ακολουθεί μια επισκόπηση ορισμένων βασικών ρόλων πράσινης ηγεσίας, αρμοδιοτήτων, απαιτούμενων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και οργανωτικών πλαισίων που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

- **ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ΄Η ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ**

Ο διαχειριστής βιωσιμότητας ή αλλιώς γνωστός ως υπεύθυνος βιωσιμότητας θεωρείται ως επαγγελματίας υπεύθυνος για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την παρακολούθηση των στρατηγικών βιωσιμότητας μιας εταιρείας (Unity Environmental University). Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει την παροχή βοήθειας στο σχεδιασμό και την εφαρμογή σχεδίων και μέτρων για να διασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες παραγωγής και τα προϊόντα συμμορφώνονται με τους δεδομένους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και τα πρότυπα κοινωνικής ευθύνης (ESCO). Τα στελέχη αυτά παρακολουθούν και υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με την εφαρμογή των στρατηγικών βιωσιμότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού και την επιχειρηματική διαδικασία της εταιρείας (ESCO). Αναλύουν ζητήματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες παραγωγής, τη χρήση υλικών, τη μείωση των αποβλήτων, την ενεργειακή απόδοση και την ιχνηλασιμότητα των προϊόντων για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων και την ενσωμάτωση των πτυχών της αειφορίας στην εταιρική κουλτούρα (ESCO).

Παρόλο που ο ρόλος του διαχειριστή βιωσιμότητας είναι ακόμη σχετικά νέα έννοια και τα συγκεκριμένα ακαδημαϊκά προσόντα βρίσκονται ακόμη στην αρχή τους, η συγκεκριμένη θέση αποτελεί συχνά μέρος της ανώτερης διοικητικής ομάδας, απαιτεί συνήθως εμπειρία στον τομέα και/ή στα logistics, την επικοινωνία ή το μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης έργων, καθώς και πτυχίο 4ετούς κύκλου σπουδών στην περιβαλλοντική επιστήμη ή σε παρεμφερείς τομείς.

Ο υπεύθυνος βιωσιμότητας μπορεί να συνεργαστεί με άλλα μέλη της ομάδας για τη δημιουργία σχεδίων που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τον στόχο τους για περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η βιωσιμότητα είναι ο στόχος της αύξησης της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας με ταυτόχρονη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας και της μειωμένης χρήσης μη ανανεώσιμων υλικών.

Οι τυπικές αρμοδιότητες του διαχειριστή βιωσιμότητας είναι οι εξής:

- Το να βοηθήσει τις εταιρείες να ενσωματώσουν πιο φιλικές προς το περιβάλλον επιχειρηματικές πρακτικές.
- Το να διασφαλίζει ότι οι εταιρείες παραμένουν συμβατές με όλη την τοπική και εθνική νομοθεσία στον τομέα αυτό.

- Να αναπτύσσει διάφορες πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, καθώς και να επιβλέπει την εφαρμογή τους.
- Να διασφαλίζει ότι όλες οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας της εταιρείας είναι ευθυγραμμισμένες με τους στόχους της.
- Να διενεργεί αξιολογήσεις βιωσιμότητας και να υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιδόσεις.
- Να εμπλέκει όλα τα μέλη της ομάδας και τα ενδιαφερόμενα μέρη στις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας της εταιρείας.
- Προώθηση των βιώσιμων πρακτικών της εταιρείας, εσωτερικά και στο ευρύ κοινό.

Ορισμένες από τις γενικές SOFT SKILLS που απαιτούνται για τον ρόλο του Sustainability Manager είναι οι εξής:

- **Η ΗΓΕΣΙΑ,** δεδομένου ότι οι υπεύθυνοι βιωσιμότητας συχνά απαιτούν ηγετικές ικανότητες για να συντονίσουν και να παρακινήσουν τις ομάδες τους να αποδεχθούν και να εφαρμόσουν τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας της εταιρείας. Για παράδειγμα, ένας υπεύθυνος βιωσιμότητας μπορεί να εκπαιδεύσει ένα τμήμα στην ανακύκλωση συγκεκριμένων αποβλήτων και να κάνει μια παρουσίαση σχετικά με τους καλύτερους τρόπους ανακύκλωσης.
- **ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ,** δεδομένου ότι οι υπεύθυνοι βιωσιμότητας μπορεί να συνεργάζονται με διαφορετικά μέλη του προσωπικού και τμήματα, για να συμβάλουν στη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων της εταιρείας. Για παράδειγμα, από κοινού με άλλους υπαλλήλους και τμήματα, ένας υπεύθυνος βιωσιμότητας μπορεί να συντονίσει την ανάπτυξη ενός σχεδίου διαχείρισης αποβλήτων ή ενεργειακής απόδοσης.
- **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΦΗΓΗΣΗ,** δεδομένου ότι οι διαχειριστές βιωσιμότητας συχνά μπορεί να απαιτούν αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες για να μεταφέρουν βασικά μηνύματα σχετικά με τις πρακτικές βιωσιμότητας της εταιρείας σε άλλους ανθρώπους, επιχειρήσεις, ιδρύματα και ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να εξηγούν πολύπλοκα περιβαλλοντικά θέματα με απλό και κατανοητό τρόπο. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής αειφορίας μπορεί να παρουσιάσει μια έκθεση σχετικά με τις συνήθειες των εργαζομένων όσον αφορά τη διαχείριση των αποβλήτων, η οποία μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να εντοπίσει τους βασικούς τομείς που χρήζουν βελτίωσης, να θέσει στόχους και να βελτιώσει τη συνολική διαχείριση των αποβλήτων σε επίπεδο εταιρείας και ατόμου (εργαζομένου).
- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ,** δεδομένου ότι οι διαχειριστές αειφορίας συχνά χρησιμοποιούν δεξιότητες κριτικής σκέψης όταν συγκρίνουν διαφορετικά συστήματα και διαδικασίες περιβαλλοντικής διαχείρισης για να επιλέξουν ποιες πρακτικές ταιριάζουν καλύτερα με τις περιβαλλοντικές αξίες τους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα πλαίσιο περιβαλλοντικής

αξιολόγησης για να αξιολογήσει την αγορά λαμπτήρων. Το πλαίσιο μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να επιλέξει αν είναι πιο φιλική προς το περιβάλλον η μετάβαση σε λαμπτήρες φθορισμού ή LED.

- **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ,** δεδομένου ότι οι υπεύθυνοι βιωσιμότητας συχνά πρέπει να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις σε μεταβάσεις που απαιτούν αλλαγές στη νοοτροπία, τις λειτουργίες και την εταιρική κουλτούρα. Αυτό περιλαμβάνει την καθοδήγηση των ομάδων καθώς υιοθετούν νέες βιώσιμες πρακτικές, πολιτικές ή τεχνολογίες που μπορεί αρχικά να συναντήσουν αντίσταση. Για παράδειγμα, ένας σύμβουλος μπορεί να εισαγάγει μια πρωτοβουλία σε ολόκληρη την εταιρεία για τη μείωση των πλαστικών μιας χρήσης στις συσκευασίες. Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής, ο σύμβουλος μπορεί να διευκολύνει τα εργαστήρια, να επικοινωνήσει τα μακροπρόθεσμα περιβαλλοντικά και οικονομικά οφέλη και να παράσχει σχέδια σταδιακής εφαρμογής για να διευκολύνει τη μετάβαση.

- **ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ** ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ **ΜΕΡΩΝ,** δεδομένου ότι οι διαχειριστές βιωσιμότητας επικοινωνούν συχνά με εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, από τους εργαζόμενους έως τους επενδυτές και τις ρυθμιστικές αρχές, πρέπει να προσαρμόζουν την επικοινωνία τους σε διαφορετικά ακροατήρια με διαφορετικές προτεραιότητες. Για παράδειγμα, μπορεί να παρουσιάσουν τους στόχους μείωσης των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα στην ανώτερη διοίκηση με όρους κινδύνου και συμμόρφωσης, ενώ να διαμορφώσουν τους ίδιους στόχους για τους εργαζόμενους ως μέρος μιας πράσινης πρωτοβουλίας σε ολόκληρη την εταιρεία. Με την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την ευθυγράμμιση των μηνυμάτων με τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών, ο σύμβουλος εξασφαλίζει ευρύτερη υποστήριξη και ομαλότερη εφαρμογή των μέτρων αειφορίας.

- **ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ,** δεδομένου ότι οι υπεύθυνοι αειφορίας συχνά χρησιμοποιούν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων όταν συνεργάζονται με επιχειρήσεις ή άλλους κυβερνητικούς φορείς για την επίλυση ζητημάτων που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής αειφορίας μπορεί να συνεργαστεί με έναν μηχανικό και κατασκευαστή μπουλντόζας για τη μείωση των εκπομπών που παράγονται από τα οχήματά τους.

Από την άλλη πλευρά, **ορισμένες από τις γενικές ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ που απαιτούνται για τον διαχειριστή βιωσιμότητας είναι οι** εξής

- **ΓΝΩΣΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΙΚΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ,** καθώς οι υπεύθυνοι βιωσιμότητας συχνά χρειάζονται γνώσεις σε δείκτες KPI, εργαλεία αξιολόγησης κύκλου ζωής (LCA), πρωτόκολλα εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (GHG) για τη μέτρηση, παρακολούθηση και αναφορά δεικτών απόδοσης όπως οι εκπομπές CO_2, η χρήση νερού ή ενέργειας ή τα επίπεδα αποβλήτων. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής αναλύει τα δεδομένα εκπομπών από έτος σε έτος για να συστήσει πιο αποδοτικά συστήματα HVAC.

- **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (ΣΠΔ),** δεδομένου ότι οι διαχειριστές αειφορίας πρέπει συχνά να σχεδιάζουν, να εφαρμόζουν και να παρακολουθούν τα ΣΠΔ εντός των οργανισμών. Για παράδειγμα, δομές όπως το ISO 14001 που βοηθούν τις επιχειρήσεις να οργανώνουν και να βελτιώνουν συνεχώς τις περιβαλλοντικές τους προσπάθειες είναι πολύ απαραίτητες, όπως επίσης, οι συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες θα βοηθήσουν τον επαγγελματία να εφαρμόσει αποτελεσματικά ΣΠΔ που προγραμματίζουν τακτικούς ελέγχους και παρακολουθούν τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις.

- **ΒΙΩΣΙΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΜΗΧΑΝΙΚΗ** (όπου απαιτείται), καθώς σε ορισμένους τομείς και επιχειρήσεις, οι υπεύθυνοι βιωσιμότητας πρέπει να εφαρμόζουν τις αρχές του οικολογικού σχεδιασμού για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων κατά τη φάση ανάπτυξης και χρήσης του προϊόντος. Για παράδειγμα, μια εταιρεία τροποποιεί ένα προϊόν ώστε να χρησιμοποιεί λιγότερα υλικά και να παρατείνει τη διάρκεια ζωής του, μειώνοντας τα απόβλητα και το κόστος.

- **ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ**, δεδομένου ότι οι διαχειριστές βιωσιμότητας συχνά πρέπει να χρησιμοποιούν προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπως λογιστικά φύλλα ή βάσεις δεδομένων, για να παρακολουθούν πληροφορίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές πτυχές των έργων τους, συμπεριλαμβανομένου λογισμικού για τη λογιστική του άνθρακα, την παρακολούθηση της ενέργειας, την παρακολούθηση της συμμόρφωσης, την υποβολή εκθέσεων και την οπτικοποίηση των επιδόσεων βιωσιμότητας. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής δημιουργεί έναν πίνακα ελέγχου για την παρακολούθηση της χρήσης ενέργειας σε πραγματικό χρόνο σε όλες τις τοποθεσίες της εταιρείας.

- **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ**, δεδομένου ότι η διαχείριση πρωτοβουλιών βιωσιμότητας, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού, των χρονοδιαγραμμάτων, του συντονισμού των ενδιαφερομένων μερών είναι ζωτικής σημασίας για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση πρωτοβουλιών βιωσιμότητας εγκαίρως και εντός του προϋπολογισμού. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής έργου βιωσιμότητας συντονίζει τα τμήματα για την υλοποίηση συστημάτων ηλιακής ενέργειας, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τους προϋπολογισμούς και τα χρονοδιαγράμματα.

Και το πιο σημαντικό, **τα γενικά ΠΡΑΣΙΝΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ που απαιτούνται για τον υπεύθυνο βιωσιμότητας είναι**:

- **ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ**, δεδομένου ότι οι διαχειριστές βιωσιμότητας χρησιμοποιούν την ικανότητά τους να διενεργούν τέτοια αξιολόγηση για να αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες επηρεάζουν το περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των εκπομπών, της χρήσης νερού και της βιοποικιλότητας. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής βιωσιμότητας μπορεί να διεξάγει ανάλυση του ανθρακικού αποτυπώματος πριν από την επέκταση του στόλου logistics της εταιρείας και να δώσει στοιχεία για τους λόγους για τους οποίους η εταιρεία θα πρέπει να επιλέξει επιλογές οχημάτων με χαμηλές εκπομπές ρύπων.

- **ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**, δεδομένου ότι οι υπεύθυνοι βιωσιμότητας συχνά χρησιμοποιούν τις γνώσεις αυτές για να εφαρμόσουν τις αρχές όπως η επαναχρησιμοποίηση, η ανακύκλωση και η ελαχιστοποίηση των αποβλήτων σε όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος μιας εταιρείας. Για παράδειγμα, κατά τον επανασχεδιασμό της συσκευασίας, ο σύμβουλος μπορεί να συστήσει τη μετάβαση σε ανακυκλώσιμα υλικά και την καθιέρωση ενός συστήματος επιστροφής των χρησιμοποιημένων προϊόντων.

- **ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΒΙΩΣΙΜΩΝ ΠΟΡΩΝ**, δεδομένου ότι οι διαχειριστές βιωσιμότητας συχνά επικεντρώνονται στην αποτελεσματικότερη χρήση της ενέργειας, του νερού και των πρώτων υλών για τη μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου και του οικονομικού κόστους της εταιρείας, επομένως, μπορεί να είναι απαραίτητη η γενική γνώση και κατανόηση του θέματος, καθώς και η ικανότητα διενέργειας συγκεκριμένων ελέγχων. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να εγκαταστήσει φωτισμό με αισθητήρα κίνησης και βρύσες χαμηλής ροής, αφού ένας σύμβουλος διεξάγει έλεγχο χρήσης ενέργειας και νερού.

- **ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ**, δεδομένου ότι οι διαχειριστές βιωσιμότητας χρειάζονται ικανοποιητικό επίπεδο γνώσεων και κατανόησης των κανονισμών της ΕΕ και των εθνικών κανονισμών, όπως η Πράσινη Συμφωνία της ΕΕ, το ISO 14001 ή τα πλαίσια ESG, για να διασφαλίσουν τη νομική συμμόρφωση της λειτουργίας της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της βελτίωσης της εικόνας της εταιρείας και της τοποθέτησής της στην αγορά. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής ή σύμβουλος βιωσιμότητας βοηθά μια μεταποιητική επιχείρηση να ευθυγραμμιστεί με τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων ESG για να προσελκύσει πράσινους επενδυτές.

- **ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΙΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ**, δεδομένου ότι οι διαχειριστές βιωσιμότητας συχνά εργάζονται για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή (π.χ. πλημμύρες, ξηρασία) και για την ανάλογη προσαρμογή των λειτουργιών της εταιρείας. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μεταφέρει μια αποθήκη σε μια ασφαλέστερη ζώνη αφού ένας διαχειριστής βιωσιμότητας χαρτογραφήσει τους μελλοντικούς κινδύνους πλημμύρας.

- **ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**, δεδομένου ότι οι υπεύθυνοι βιωσιμότητας συχνά εργάζονται για την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών πρακτικών των προμηθευτών και εργάζονται για τη βελτίωση αυτών των πρακτικών σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής ή σύμβουλος βιωσιμότητας μπορεί να βοηθήσει έναν έμπορο λιανικής πώλησης να επιλέξει προμηθευτές κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων με πιστοποιημένες πιστοποιήσεις βιώσιμης γεωργίας και δίκαιης εργασίας.

Επιπλέον, **άλλες ικανότητες** που μπορεί να είναι χρήσιμες για τη θέση αυτή είναι:

- **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ**

- **ΓΝΩΣΕΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ** (γνώσεις επιστημών και τομέων που σχετίζονται με τις επιστήμες, συμπεριλαμβανομένης της φυσικής, της χημείας και της βιολογίας)
- **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ**
- **ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΠΕ** (μεγάλα δεδομένα, τεχνητή νοημοσύνη, LLM κ.λπ.)

Άλλοι τίτλοι εργασίας με τους οποίους μπορεί να βρεθεί αυτός ο ρόλος είναι: αναλυτής βιωσιμότητας, συντονιστής βιωσιμότητας, σύμβουλος ή συντονιστής βιώσιμου σχεδιασμού, διευθυντής βιωσιμότητας, επικεφαλής υπεύθυνος βιωσιμότητας, ειδικός βιωσιμότητας, διευθυντής βιώσιμων επιχειρήσεων, διευθυντής βιώσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών κ.λπ.

Ένας υπεύθυνος βιωσιμότητας μπορεί να συνεργαστεί με άλλα μέλη της ομάδας για τη δημιουργία σχεδίων που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τον στόχο τους για περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Ένας διαχειριστής αειφορίας δεν αποτελεί απαίτηση για κάθε επιχείρηση. Ορισμένοι μικρότεροι οργανισμοί μπορεί να μην έχουν την πολυτέλεια να προσλάβουν άλλο ένα μέλος του προσωπικού και ο ρόλος του να βασίζεται αποκλειστικά στην επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων της επιχείρησης. Αυτές οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, μπορούν να ενσωματώσουν αυτόν τον ρόλο σε μια υπάρχουσα θέση εργασίας στην εταιρεία τους ή να προσλάβουν έναν σύμβουλο βιωσιμότητας κατά περίπτωση για να τους βοηθήσει να παραμείνουν σε καλό δρόμο όσον αφορά την πρόοδο και τους στόχους τους για τη βιωσιμότητα.

Για παράδειγμα, **οι επιχειρήσεις στον τομέα της μεταποίησης** μπορεί να χρειάζονται έναν τέτοιο ρόλο με έμφαση στις ακόλουθες πράσινες και κοινωνικές δεξιότητες:

- Γνώση της αξιολόγησης κύκλου ζωής (AKZ) για προϊόντα.
- Ενεργειακά αποδοτικές διαδικασίες παραγωγής.
- Βιώσιμη προμήθεια πρώτων υλών.
- Διαχείριση αποβλήτων και εκπομπών (π.χ. συμμόρφωση με το πρότυπο ISO 14001).
- Ενσωμάτωση της κυκλικής οικονομίας στο σχεδιασμό και τη συσκευασία των προϊόντων.
- Διαχείριση αλλαγών για την αλλαγή της ρουτίνας παραγωγής.
- Διαλειτουργική επικοινωνία (π.χ. μεταξύ μηχανικών, προμηθειών και διοίκησης).
- Επίλυση προβλημάτων υπό περιορισμούς κόστους-αποτελεσματικότητας.

Οι εταιρείες στον τομέα των υπηρεσιών (π.χ. χρηματοοικονομικά, πληροφορική, τουρισμός) μπορεί να απαιτούν:

- Γνώση των εκθέσεων ESG και της συγκριτικής αξιολόγησης της βιωσιμότητας.
- Γνώση των πολιτικών βιώσιμων προμηθειών.
- Γνώση των ψηφιακών εργαλείων για την παρακολούθηση της αειφορίας (π.χ. υπολογιστές άνθρακα, ΣΠΔ που βασίζονται στο υπολογιστικό νέφος).
- Γνώση της αξιολόγησης περιβαλλοντικών κινδύνων στη λήψη επενδυτικών ή επιχειρησιακών αποφάσεων.
- Ικανότητα δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών (πελάτες, επενδυτές και εσωτερικές ομάδες).
- Στρατηγική σκέψη για την ευθυγράμμιση της βιωσιμότητας με το branding των υπηρεσιών.
- Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού.

Ο τομέας των τροφίμων και της γεωργίας μπορεί να απαιτεί:

- Γνώση των πρακτικών βιώσιμης διαχείρισης της γης και των υδάτων.
- Αγροοικολογία και πρότυπα βιολογικής πιστοποίησης.
- Προσεγγίσεις για την κλιματικά έξυπνη γεωργία.
- Βιώσιμη αλυσίδα εφοδιασμού και συστήματα ιχνηλασιμότητας.
- Κοινοτική δέσμευση και μεταφορά γνώσεων με αγρότες/παραγωγούς.
- Πολιτιστική ευαισθησία και τοπική προσαρμογή.
- Συστημική σκέψη για την εξισορρόπηση οικολογικών, οικονομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων.

Ο τομέας της ενέργειας και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας μπορεί να απαιτεί**:**

- Τεχνολογίες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ενσωμάτωση στο δίκτυο.
- Λογιστική άνθρακα και σχεδιασμός απαλλαγής από τον άνθρακα.
- Έλεγχοι και βελτιώσεις ενεργειακής απόδοσης.
- Αξιολογήσεις περιβαλλοντικών επιπτώσεων και κανονιστική συμμόρφωση.
- Υποστήριξη πολιτικών και σύνδεση με ρυθμιστικούς φορείς.
- Επίλυση συγκρούσεων μεταξύ ενδιαφερομένων με ανταγωνιστικές ενεργειακές προτεραιότητες.
- Επικοινωνία πολύπλοκων τεχνικών δεδομένων σε μη εξειδικευμένα ακροατήρια.

Ο τομέας των κατασκευών και της ακίνητης περιουσίας μπορεί να απαιτεί:

- Πιστοποιήσεις πράσινων κτιρίων (LEED, BREEAM κ.λπ.).
- Ενεργειακή μοντελοποίηση και αρχές βιώσιμης αρχιτεκτονικής.
- Διαχείριση αποβλήτων και βιώσιμη προμήθεια υλικών.
- Αστική βιωσιμότητα και σχεδιασμός της βιοποικιλότητας.
- Διαπραγμάτευση και συνεργασία με κατασκευαστές, αρχιτέκτονες και πολεοδόμους.
- Διαχείριση έργων και ευθυγράμμιση του χρονοδιαγράμματος με τους στόχους βιωσιμότητας.
- Καθοδήγηση αλλαγών σε κατασκευαστικούς κανόνες και πρότυπα σχεδιασμού.

Εκτός από τους τομείς με υψηλό αντίκτυπο, οι ΜΜΕ σε παραδοσιακά παραγνωρισμένους κλάδους, όπως η εκτύπωση, το λιανικό εμπόριο μικρής κλίμακας ή η βιοτεχνική παραγωγή, αρχίζουν επίσης να διερευνούν δράσεις βιωσιμότητας. Αυτοί οι τομείς συχνά στερούνται καθοδήγησης ειδικά για τον τομέα και χρειάζονται προσαρμοσμένα εργαλεία για να ξεκινήσουν το ταξίδι τους για την πράσινη μετάβαση.

Επιπλέον, στις περισσότερες ΜΜΕ, τα καθήκοντα βιωσιμότητας συνδυάζονται με άλλες αρμοδιότητες (π.χ. εφοδιαστική, ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικά). Ένας υπεύθυνος εφοδιαστικής μπορεί να παρακολουθεί τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από τις μεταφορές- ένας υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συντονίζει τις πράσινες προκλήσεις των εργαζομένων. Αυτοί οι **ΥΒΡΙΔΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ** που ενσωματώνονται στα καθημερινά καθήκοντα απαιτούν βασική εκπαίδευση, σαφή ανάθεση αρμοδιοτήτων και δομημένη αναγνώριση των πράσινων καθηκόντων.

- **ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΠΕΡΙΒΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ**

Ο Συντονιστής Περιβαλλοντικής Συμμόρφωσης είναι ένας ρόλος που επικεντρώνεται στη διασφάλιση ότι ένας οργανισμός τηρεί τους περιβαλλοντικούς νόμους και κανονισμούς, ελαχιστοποιώντας το οικολογικό του αποτύπωμα. Ορισμένες από τις τυπικές αρμοδιότητες της θέσης είναι οι εξής

- Να παρακολουθεί και να υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με θέματα περιβαλλοντικής συμμόρφωσης.
- Να αναπτύσσει και να εφαρμόζει περιβαλλοντικές πολιτικές και διαδικασίες.
- Να διεξάγει ελέγχους και επιθεωρήσεις για να διασφαλίζει την τήρηση των κανονιστικών διατάξεων.

Οι συγκεκριμένοι επαγγελματίες βρίσκονται συνήθως στα τμήματα συμμόρφωσης ή περιβαλλοντικής υγείας και ασφάλειας, συνεργαζόμενοι με τις επιχειρησιακές ομάδες των επιχειρήσεων.

- **ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΕΚΕ)**

Ο διαχειριστής ΕΚΕ είναι ένας επαγγελματίας που διαχειρίζεται την αξιολόγηση της ευθύνης της επιχείρησης για τις επιπτώσεις της στην περιβαλλοντική και κοινωνική ευημερία. Μερικές από τις τυπικές αρμοδιότητες του διαχειριστή ΕΚΕ είναι οι **εξής**

- Να αναπτύσσει στρατηγικές ΕΚΕ που ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Να συνεργάζεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την προώθηση ηθικών πρακτικών.
- Να υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με τις δραστηριότητες ΕΚΕ και τον αντίκτυπό τους.

Ο συγκεκριμένος επαγγελματίας είναι συχνά μέρος των τμημάτων επικοινωνίας ή ανθρώπινων πόρων και συνεργάζεται στενά με την εκτελεστική ηγεσία της επιχείρησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή)

- **ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

Ο επικεφαλής βιώσιμης καινοτομίας είναι ένας ρόλος αφιερωμένος στην προώθηση της καινοτομίας που υποστηρίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας εταιρείας, εστιάζοντας στη δημιουργία προϊόντων ή διαδικασιών που μειώνουν τις περιβαλλοντικές της επιπτώσεις. Ορισμένες από τις τυπικές αρμοδιότητες αυτών των επαγγελματιών είναι οι εξής

- Να εντοπίζει ευκαιρίες για βιώσιμη καινοτομία προϊόντων ή διαδικασιών.
- Να συνεργάζεται με τις ομάδες έρευνας και ανάπτυξης για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις νέες εξελίξεις.
- Να παρακολουθούν τις τάσεις της αγοράς για τη δημιουργία τεκμηριωμένων στρατηγικών βιώσιμης καινοτομίας.

Ο SIL είναι συνήθως μέρος των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης ή στρατηγικής, με διασύνδεση με διάφορες επιχειρηματικές μονάδες (Kogan, 2024).

- **ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΡΩΝ**

Ο σύμβουλος ενεργειακής απόδοσης και αποδοτικότητας πόρων είναι ένας ειδικός που αξιολογεί και συμβουλεύει την επιχείρηση σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης και της χρήσης των πόρων της. Ορισμένες από τις τυπικές αρμοδιότητες του συγκεκριμένου επαγγελματία είναι οι εξής

- Να διεξάγει ενεργειακούς ελέγχους για τον εντοπισμό ευκαιριών αποδοτικότητας.
- Να προτείνει και να εφαρμόζει μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας.
- Να παρακολουθεί την κατανάλωση ενέργειας και να υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με τις βελτιώσεις.

Αυτού του είδους οι σύμβουλοι εργάζονται συχνά στο πλαίσιο ομάδων διαχείρισης εγκαταστάσεων ή βιωσιμότητας / πράσινων τμημάτων, συνεργαζόμενοι με το προσωπικό λειτουργίας και συντήρησης (Enel X).

- **ΕΙΔΙΚΟΣ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

Ο ειδικός κυκλικής οικονομίας είναι ένας επαγγελματίας που επικεντρώνεται στην εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας για την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων σε μια συγκεκριμένη εταιρεία. Ορισμένες από τις τυπικές αρμοδιότητες ενός τέτοιου ειδικού είναι οι εξής

- Να αναπτύσσει στρατηγικές για τη μείωση των αποβλήτων και την προώθηση της ανακύκλωσης και της επαναχρησιμοποίησης.
- Να συνεργάζεται με τις ομάδες σχεδιασμού προϊόντων για την ενίσχυση της βιωσιμότητας του κύκλου ζωής των προϊόντων και
- Να εκπαιδεύει τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τις πρακτικές της κυκλικής οικονομίας.

Ο συγκεκριμένος επαγγελματίας μπορεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε ένα πράσινο τμήμα μιας επιχείρησης ή σε μια ομάδα βιωσιμότητας ή λειτουργιών εντός της εταιρείας. Οι ειδικοί της κυκλικής οικονομίας συνεργάζονται κυρίως στενά με τα τμήματα εφοδιαστικής αλυσίδας και ανάπτυξης προϊόντων για τον από κοινού σχεδιασμό και την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων και πρωτοβουλιών (Devex).

Όλοι αυτοί οι ρόλοι είναι ιδιαίτερα διαδεδομένοι σε τομείς με σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις, όπως η μεταποίηση, η γεωργία, οι κατασκευές, οι μεταφορές, η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) και ο τουρισμός. Η ενσωμάτωση αυτών των θέσεων στις ΜΜΕ υπογραμμίζει την αυξανόμενη αναγνώριση της βιωσιμότητας ως βασική επιχειρηματική επιταγή.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ), πάνω από το 40% των ΜΜΕ της ΕΕ αναφέρουν ότι η έλλειψη εσωτερικής εμπειρογνωμοσύνης αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τις πράσινες επενδύσεις, ενώ πάνω από το 75% συμφωνούν ότι η βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων αποτελεί επιχειρηματική προτεραιότητα (EIB Investment Survey, 2023).

Επιπλέον, το πλαίσιο GreenComp της ΕΕ, το οποίο εισήχθη το 2022, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων βιωσιμότητας μεταξύ των πολιτών και των επαγγελματιών, τονίζοντας την ηγεσία, τη συνεργασία, την κριτική σκέψη και την ανάληψη δράσης ως θεμελιώδεις για τους πράσινους ηγετικούς ρόλους.

Σε διεθνές επίπεδο, οι ΜΜΕ σε χώρες όπως ο Καναδάς, οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία και η Αυστραλία εστιάζουν επίσης ολοένα και περισσότερο στην ηγεσία της αειφορίας, υιοθετώντας ρόλους όπως ο Chief Sustainability Officer (CSO), ο Green Operations Manager, ο Sustainable Procurement Lead και ο Eco-Innovation Coordinator. Μια παγκόσμια έρευνα για τις ΜΜΕ του 2022 από το Διεθνές Εμπορικό

Επιμελητήριο αποκάλυψε ότι πάνω από το 60% των ΜΜΕ παγκοσμίως δεν διαθέτουν επίσημη στρατηγική βιωσιμότητας, αλλά πάνω από το 70% σκοπεύουν να προσλάβουν ή να εκπαιδεύσουν προσωπικό με πράσινες ικανότητες μέσα στα επόμενα δύο χρόνια.

Το εξελισσόμενο τοπίο της πράσινης ηγεσίας εντός των ΜΜΕ αντανακλά μια ευρύτερη στροφή προς την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον πυρήνα των επιχειρηματικών λειτουργιών, η οποία οφείλεται τόσο στις κανονιστικές απαιτήσεις όσο και στην αυξανόμενη αναγνώριση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων των βιώσιμων πρακτικών.

2.1. Ποικιλομορφία των ρόλων πράσινης ηγεσίας σε όλους τους τομείς

Τομέας	Εστίαση στην πράσινη ηγεσία	Παράδειγμα Ρόλος
Μεταποίηση	Ενεργειακή απόδοση, μείωση αποβλήτων, κυκλικές διαδικασίες	Διαχειριστής περιβαλλοντικών διαδικασιών
Κατασκευή	Αειφόρα υλικά, σχεδιασμός με ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα	Συντονιστής πράσινων κτιρίων
Γεωργία	Βιολογικές πρακτικές, διατήρηση του εδάφους και του νερού	Σύμβουλος αναγεννητικής γεωργίας
Μεταφορές & Logistics	Μείωση εκπομπών, βελτιστοποίηση στόλου οχημάτων	Διαχειριστής βιώσιμης εφοδιαστικής
ΤΠΕ & Ψηφιακή τεχνολογία	Πράσινες πρακτικές πληροφορικής, συστήματα χαμηλής κατανάλωσης ενέργειας	Επικεφαλής βιώσιμης τεχνολογίας
Λιανικό εμπόριο και καταναλωτικά αγαθά	Οικολογική συσκευασία, βιώσιμη προμήθεια	Υπεύθυνος βιώσιμου προϊόντος

2.1.1. Παρατηρήσεις και κενά

Ορισμένα από τα υφιστάμενα κενά που σχετίζονται με τους ρόλους και τις θέσεις της Πράσινης Ηγεσίας είναι τα εξής:

- Η πράσινη ηγεσία εξακολουθεί να είναι **κατακερματισμένη**.
- Οι ρόλοι **ορίζονται** συχνά **άτυπα** ή ενσωματώνονται σε ευρύτερα καθήκοντα διαχείρισης.
- **Οι οδοί κατάρτισης και πιστοποίησης** είναι περιορισμένες, ιδίως για τα ειδικά πλαίσια των ΜΜΕ.
- **Υπάρχει έλλειψη εναρμονισμένων πλαισίων** που να συνδέουν αυτούς τους ρόλους με εθνικά και ενωσιακά συστήματα προσόντων (π.χ. EQF, ESCO).

Αυτός ο κατακερματισμός ενισχύει την ανάγκη για ένα **τυποποιημένο προφίλ και πλαίσιο ικανοτήτων του Πράσινου Ηγέτη**.

2.1.2. Σύγκριση των υφιστάμενων ρόλων βιωσιμότητας σε σχέση με τον ρόλο του Πράσινου Ηγέτη

Για να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο το προφίλ του Πράσινου Ηγέτη ενοποιεί και αναβαθμίζει τις λειτουργίες των υφιστάμενων ρόλων βιωσιμότητας στις ΜΜΕ, ο ακόλουθος συγκριτικός πίνακας περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά των κοινώς απαντώμενων πράσινων ρόλων και τον τρόπο με τον οποίο ευθυγραμμίζονται ή διαφέρουν από το προτεινόμενο προφίλ του Πράσινου Ηγέτη:

Τίτλος ρόλου	Κύρια εστίαση	Τυπικός σε	Επικάλυψη με τον Πράσινο Ηγέτη	Κενά που αντιμετωπίζονται από τον πράσινο ηγέτη
Διευθυντής/υπεύθυνος βιωσιμότητας	Γενικός σχεδιασμός και υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας	Μεταποίηση, εφοδιαστική, δημόσιες υπηρεσίες	Ισχυρά: στρατηγική, δέσμευση ενδιαφερομένων, συμμόρφωση	Έλλειψη ψηφιακής ολοκλήρωσης, καινοτομίας ή συστημικής σκέψης
Συντονιστής περιβαλλοντικής συμμόρφωσης	Διασφαλίζει την τήρηση των περιβαλλοντικών νόμων και κανονισμών	Κατασκευές, ενέργεια, απόβλητα	Μερική: νομικές γνώσεις, υποβολή εκθέσεων	Περιορισμένη εστίαση στην ηγεσία, την επικοινωνία και τη διαχείριση της αλλαγής
Διευθυντής ΕΚΕ	Κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη, εταιρική ηθική	Μεγαλύτερες ΜΜΕ ή οικογενειακές επιχειρήσεις	Μερική: δέσμευση ενδιαφερομένων μερών, ηθική	Λιγότερο εστιασμένη στον λειτουργικό μετασχηματισμό ή την πράσινη καινοτομία
Σύμβουλος ενεργειακής απόδοσης	Μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, εισαγωγή αποδοτικών συστημάτων	Βιομηχανίες έντασης ενέργειας	Τεχνική επικάλυψη: διαχείριση ενέργειας	Όχι ηγετικός ή στρατηγικός ρόλος- περιορισμένο πεδίο εφαρμογής
Υπεύθυνος βιώσιμων προμηθειών	Πράσινες αλυσίδες εφοδιασμού και προμήθειες	Λιανικό εμπόριο, καταναλωτικά αγαθά	Μερική: ευαισθητοποίηση στην αλυσίδα εφοδιασμού	Απουσιάζει η ευρύτερη ηγεσία της αειφορίας και η διαλειτουργική ενσωμάτωση

Τίτλος ρόλου	Κύρια εστίαση	Τυπικός σε	Επικάλυψη με τον Πράσινο Ηγέτη	Κενά που αντιμετωπίζονται από τον πράσινο ηγέτη
Επικεφαλής πράσινης καινοτομίας	Ενσωμάτωση της βιώσιμης καινοτομίας στα προϊόντα/υπηρεσίες	Τεχνολογικές ΜΜΕ, νεοσύστατες επιχειρήσεις	Ισχυρή: καινοτομία, σκέψη για τη βιωσιμότητα	Μπορεί να μην έχει δομημένη ηγεσία ή κανονιστική κατανόηση
Προτεινόμενη Πράσινος ηγέτης	Στρατηγικός συντονισμός της βιωσιμότητας σε όλες τις λειτουργίες των ΜΜΕ	Όλοι οι τομείς	Συνθέτει όλους τους παραπάνω ρόλους σε μια συνεκτική στρατηγική λειτουργία	Παρέχει συστημική θεώρηση, οριζόντιες ικανότητες, στρατηγική ευθυγράμμιση και ηγεσία για την πράσινη μετάβαση

Κεφάλαιο 3: Πλαίσιο ικανοτήτων του πράσινου ηγέτη για επιχειρήσεις

Σε μια πράσινη οικονομία, **κάθε επιχείρηση θα χρειαστεί τουλάχιστον έναν Πράσινο Ηγέτη - και** για πολλές, αυτό θα εξελιχθεί σε **διαλειτουργικές ομάδες** ή σε **ειδικά τμήματα βιωσιμότητας**. Ο ρόλος αυτού του ενός Πράσινου Ηγέτη μπορεί να είναι επαρκής για να ξεκινήσει και να καθοδηγήσει τη μετάβαση μιας επιχείρησης, ενώ για άλλες, ιδίως εκείνες που δραστηριοποιούνται σε τομείς με υψηλό αντίκτυπο ή με πολύπλοκες λειτουργίες, μπορεί να απαιτείται μια ειδική **πράσινη ομάδα ή ένα τμήμα αειφορίας** για να ενσωματώσει την αειφορία σε όλες τις λειτουργίες - από τις προμήθειες έως την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τους ανθρώπινους πόρους.

Για να υποστηριχθεί αυτός ο αναδυόμενος ρόλος, αναπτύχθηκε το **Πλαίσιο Ικανότητας Πράσινου Ηγέτη** στο πλαίσιο του έργου GreenLead. Το πλαίσιο αυτό ορίζει τους βασικούς **τομείς ικανοτήτων**, όπως η στρατηγική βιωσιμότητας, η κανονιστική συμμόρφωση, η πράσινη καινοτομία, η δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών και τα ψηφιακά εργαλεία για την περιβαλλοντική παρακολούθηση. Κάθε ικανότητα αντιστοιχίζεται σε συγκεκριμένες **γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις** και ευθυγραμμίζεται με το **Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF**).

Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι εν λόγω επαγγελματίες δεν είναι μόνο καλά ενημερωμένοι αλλά και καλά εξοπλισμένοι με δεξιότητες, γνώσεις και στάσεις για να προωθήσουν εφαρμόσιμες αλλαγές.

Τελικά, η ενσωμάτωση ενός Πράσινου Ηγέτη σε κάθε ΜΜΕ - είτε ως μεμονωμένου ρόλου είτε ως ομάδας - δεν αποτελεί πλέον πολυτέλεια, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα. Αυτοί οι επαγγελματίες θα είναι απαραίτητοι για να ξεκλειδώσουν πράσινη χρηματοδότηση, να ανταποκριθούν στις κανονιστικές απαιτήσεις, να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των πόρων και να ενισχύσουν τη φήμη του εμπορικού σήματος. Με τον τρόπο αυτό, οι Πράσινοι Ηγέτες θα βοηθήσουν τις ΜΜΕ να γίνουν πιο ανθεκτικές, ανταγωνιστικές και προσαρμόσιμες στην ταχέως εξελισσόμενη πράσινη οικονομία.

3.1. Γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις του Πράσινου Ηγέτη

Οι Πράσινοι Ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ένα **ευρύ και διεπιστημονικό σύνολο ικανοτήτων**, συμπεριλαμβανομένων

- **Γνώση** των κανονισμών βιωσιμότητας, των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, των εκθέσεων περιβαλλοντικής, κοινωνικής και διακυβέρνησης (ESG) και των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων.
- **Δεξιότητες** στη διαχείριση της αλλαγής, στη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, στην ανάλυση δεδομένων, στην καινοτομία και στα ψηφιακά εργαλεία για την πράσινη παρακολούθηση και υποβολή εκθέσεων.
- **Στάσεις** που εδράζονται στην ηθική ηγεσία, την καινοτομία, την προσαρμοστικότητα και τη συστημική σκέψη.

Επιπλέον, ένας πράσινος ηγέτης συνδυάζει τις παραδοσιακές ηγετικές ιδιότητες με μια μοναδική ευαισθησία σε περιβαλλοντικά ζητήματα.

Παρακάτω παρατίθενται και τα 3 σύνολα των απαραίτητων ικανοτήτων - πράσινες, τεχνικές, κοινωνικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας Πράσινος Ηγέτης για να προωθήσει τον απαραίτητο μετασχηματισμό κάθε επιχείρησης.

ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Ικανότητα	Περιγραφή	Παράδειγμα δραστηριότητας
Νοοτροπία βιωσιμότητας	Ενστερνίζεται τις περιβαλλοντικές αξίες, την ηθική ευθύνη και τη μακροπρόθεσμη σκέψη.	Προωθεί τη βιωσιμότητα στη στρατηγική της εταιρείας και στις καθημερινές αποφάσεις.
Συστημική σκέψη	Κατανοεί πώς οι δράσεις επηρεάζουν τα ευρύτερα οικολογικά, κοινωνικά και οικονομικά συστήματα.	Χαρτογραφεί πώς οι αλλαγές στην αλυσίδα εφοδιασμού επηρεάζουν τις εκπομπές και τις τοπικές κοινότητες.
Γνώση κυκλικής οικονομίας	Εφαρμόζει τις αρχές της μείωσης, επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης και επανασχεδιασμού.	Εισάγει τον επανασχεδιασμό προϊόντων για την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων.

Ικανότητα	Περιγραφή	Παράδειγμα δραστηριότητας
Κλιματικός κίνδυνος και προσαρμογή	Αξιολογεί τις κλιματικές ευπάθειες και σχεδιάζει προσαρμοστικές επιχειρηματικές απαντήσεις.	Αναπτύσσει ένα σχέδιο κλιματικής ανθεκτικότητας για ένα κέντρο εφοδιαστικής σε μια περιοχή που είναι επιρρεπής σε πλημμύρες.
Περιβαλλοντική συμμόρφωση και πολιτική	Γνωρίζει και εφαρμόζει τα σχετικά πρότυπα και κανονισμούς της ΕΕ/του περιβάλλοντος.	Διασφαλίζει τη συμμόρφωση της εταιρείας με το EU Green Deal ή το ISO 14001.

(Ευθυγραμμίζεται με το GreenComp και τους SDGs)

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Ικανότητα	Περιγραφή	Παράδειγμα Δραστηριότητα
Διαχείριση δεδομένων βιωσιμότητας	Συλλέγει, αναλύει και ερμηνεύει μετρήσεις βιωσιμότητας (π.χ. CO_2, ενέργεια, νερό, απόβλητα).	Χρησιμοποιεί πίνακες ελέγχου για την παρακολούθηση των στόχων ενεργειακής απόδοσης της εταιρείας.
Πράσινη καινοτομία και σχεδιασμός	Καθοδηγεί την ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών.	Είναι επικεφαλής του επανασχεδιασμού ενός προϊόντος μεταξύ διαφορετικών ομάδων για χαμηλότερη χρήση υλικών και εκπομπών.
Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΣΠΔ)	Εφαρμόζει συστήματα για την παρακολούθηση και τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων.	Εγκαθιστά ΣΠΔ ευθυγραμμισμένο με το ISO 14001 και εκπαιδεύει το προσωπικό στη χρήση του.
Ψηφιακά εργαλεία βιωσιμότητας	Χρησιμοποιεί λογισμικό για τη λογιστική άνθρακα, την υποβολή εκθέσεων ESG και την παρακολούθηση.	Λειτουργεί εργαλεία όπως το SimaPro, το OpenLCA ή τα εργαλεία του πρωτοκόλλου GHG.
Διαχείριση έργων και αλλαγών	Σχεδιάζει, καθοδηγεί και παρακολουθεί έργα πράσινου μετασχηματισμού.	Συντονίζει μια πρωτοβουλία μηδενικών αποβλήτων σε όλα τα τμήματα.

(Προσαρμοσμένο από τις ανάγκες της ESCO και του τομέα)

ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Ικανότητα	Περιγραφή	Παράδειγμα δραστηριότητας
Στρατηγική σκέψη	Ευθυγραμμίζει τη βιωσιμότητα με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις τάσεις της αγοράς.	Ενσωματώνει τους δείκτες βιωσιμότητας στην εταιρική στρατηγική.
Δέσμευση ενδιαφερομένων μερών	Οικοδομεί εμπιστοσύνη με εσωτερικούς και εξωτερικούς εταίρους (προσωπικό, πελάτες, επενδυτές, κοινότητες).	Διοργανώνει εργαστήρια για τη συνδιαμόρφωση στόχων βιωσιμότητας με τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές.

Ικανότητα	Περιγραφή	Παράδειγμα δραστηριότητας
Αποτελεσματική επικοινωνία	Μεταφράζει πολύπλοκες έννοιες βιωσιμότητας σε σαφή, παρακινητικά μηνύματα.	Προετοιμάζει εκθέσεις ESG ή παρουσιάζει τα πράσινα οφέλη στα διοικητικά συμβούλια.
Προπόνηση και ενδυνάμωση	Υποστηρίζει και εμπνέει τις ομάδες να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές.	Καθοδηγεί τους επικεφαλής των ομάδων για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στις λειτουργίες.
Ανθεκτικότητα & προσαρμοστικότητα	Ανταποκρίνεται με ευελιξία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις σύνθετες προκλήσεις.	Προσαρμόζει γρήγορα τα σχέδια βιωσιμότητας σε νέα νομοθεσία ή σοκ στην αλυσίδα εφοδιασμού.

(Υποστηρίζει την εφαρμογή και την αλλαγή κουλτούρας)

ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ *(EQF)*

Επίπεδο	Περιγραφή
Βασικό	Κατανοεί βασικές πράσινες έννοιες- εφαρμόζει πρακτικές με καθοδήγηση.
Ενδιάμεσο	Εφαρμόζει τις ικανότητες βιωσιμότητας ανεξάρτητα- ηγείται μικρών πρωτοβουλιών.
Προχωρημένο	Καθοδηγεί τη στρατηγική- ηγείται διαλειτουργικών έργων- καθοδηγεί άλλους.
Ειδικός	Διαμορφώνει το οργανωτικό όραμα και την πολιτική- επηρεάζει την τομεακή ή εθνική αλλαγή.

3.1.1. Πώς συμπληρώνει τα κενά το προφίλ και το πλαίσιο ικανοτήτων του Πράσινου Ηγέτη;

Ο **Πράσινος Ηγέτης** έχει σχεδιαστεί για να λειτουργεί ως ο **ακρογωνιαίος λίθος του βιώσιμου μετασχηματισμού** στις ΜΜΕ. Ενώ οι υφιστάμενοι ρόλοι επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες διαστάσεις (π.χ. συμμόρφωση, ενέργεια, καινοτομία), το προφίλ του Πράσινου Ηγέτη φέρνει μια ολοκληρωμένη, στρατηγική και μελλοντική προοπτική. Επιπλέον, ο Πράσινος Ηγέτης αντιμετωπίζει ορισμένες από τις ακόλουθες προκλήσεις και κενά που εντοπίζονται σε διάφορους τομείς:

- **ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΡΟΛΩΝ**: Ο Πράσινος Ηγέτης ενώνει τις τεχνικές, διαχειριστικές και επικοινωνιακές ικανότητες κάτω από μία επαγγελματική ταυτότητα.
- **ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ**: Πολλοί από τους σημερινούς ρόλους στερούνται ενός ολιστικού, μακροπρόθεσμου οράματος για τη βιωσιμότητα. Ο Πράσινος Ηγέτης παρέχει διορατικότητα, σχεδιασμό και ενσωμάτωση σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες.
- **ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ:** Ο πράσινος μετασχηματισμός απαιτεί εσωτερική πολιτιστική αλλαγή και ο Πράσινος Ηγέτης εκπαιδεύεται στην ηγεσία ομάδων, στη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών και στην οργανωτική ανάπτυξη.
- **ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ**: Ο Πράσινος Ηγέτης γεφυρώνει τη βιωσιμότητα με ψηφιακά εργαλεία (π.χ. λογισμικό ESG, πλατφόρμες παρακολούθησης του άνθρακα), απαραίτητα για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα.
- **ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΟΙΝΗ ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ:** Το πλαίσιο ικανοτήτων του Green Leader, ευθυγραμμισμένο με το EQF και άλλα εργαλεία της ΕΕ (GreenComp, ESCO), θέτει τα θεμέλια για δομημένη κατάρτιση, πιστοποίηση και επαγγελματική εξέλιξη.

3.1.2. Κατάρτιση και θεσμική ενσωμάτωση του προφίλ του Πράσινου Ηγέτη

Το έργο GreenLead προσφέρει ένα σπονδυλωτό, **πρακτικό πρόγραμμα κατάρτισης** ευθυγραμμισμένο με το πλαίσιο ικανοτήτων. Αυτό θα περιλαμβάνει:

- Βασικές γνώσεις για τη βιωσιμότητα και τη νομοθεσία
- Εφαρμοσμένα ψηφιακά και περιβαλλοντικά εργαλεία
- Ηγεσία και επικοινωνία για πράσινο μετασχηματισμό
- Καινοτομία και συστημική σκέψη για την προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου

Κεφάλαιο 4: Σχέδιο προγράμματος κατάρτισης και δομή προγράμματος σπουδών για πράσινους ηγέτες

Παρακάτω παρουσιάζεται μια προτεινόμενη αρθρωτή δομή για το **πρόγραμμα κατάρτισης των πράσινων ηγετών**, ευθυγραμμισμένη με τους βασικούς τομείς ικανοτήτων που προσδιορίζονται στο πλαίσιο. Οι ενότητες αυτές μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικά επίπεδα EQF και να προσαρμοστούν για διάφορους τομείς.
Το πρόγραμμα κατάρτισης έχει σχεδιαστεί με γνώμονα την ευελιξία - μια ΜΜΕ μπορεί να εκπαιδεύσει έναν μόνο υπάλληλο ή να κατανείμει τις ενότητες σε πολλά ενδιαφερόμενα μέλη του προσωπικού (βλ. προτεινόμενα προφίλ) ανάλογα με το χρόνο, το ενδιαφέρον και το ρόλο στην εταιρεία. Σημειώστε ότι η ευελιξία είναι το κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή.

Τίτλος ενότητας	Μαθησιακά αποτελέσματα	Επίπεδο EQF	Διάρκεια
1. Θεμέλια της βιωσιμότητας & η Πράσινη Συμφωνία	Κατανόηση των αρχών της βιωσιμότητας, των SDGs, των πολιτικών της ΕΕ για το Green Deal		
2. Περιβαλλοντική νομοθεσία & συμμόρφωση για ΜΜΕ	Περιηγηθείτε στους περιβαλλοντικούς κανονισμούς της ΕΕ και των κρατών μελών και εξασφαλίστε τη συμμόρφωση της εταιρείας		
3. Κυκλική οικονομία & πράσινα επιχειρηματικά μοντέλα	Σχεδιάστε και υποστηρίξτε κυκλικές διαδικασίες, μειώστε τα απόβλητα, επανασχεδιάστε τις αλυσίδες αξίας		
4. Ηγεσία και διαχείριση αλλαγών σε πράσινες μεταβάσεις	Διευκόλυνση της οργανωτικής αλλαγής, διαχείριση της αντίστασης, έμπνευση για δράση		
5. Πράσινη καινοτομία & τεχνολογία στην πράξη	Εντοπισμός, αξιολόγηση και εφαρμογή βιώσιμων καινοτομιών		
6. ESG & υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας	Μέτρηση των βασικών δεικτών βιωσιμότητας, επικοινωνία των επιπτώσεων, προετοιμασία εκθέσεων		
7. Ψηφιακά εργαλεία για τη βιωσιμότητα	Χρήση υπολογιστών άνθρακα, λογισμικού ανάλυσης κύκλου ζωής και περιβαλλοντικών ταμπλό		
8. Επικοινωνία και δέσμευση ενδιαφερομένων μερών	Να ηγείστε διαλόγων βιωσιμότητας με εσωτερικές ομάδες και εξωτερικούς εταίρους		

Τίτλος ενότητας	Μαθησιακά αποτελέσματα	Επίπεδο EQF	Διάρκεια
9. Χρηματοδότηση της πράσινης μετάβασης	Κατανόηση των μηχανισμών πράσινης χρηματοδότησης, των επιχορηγήσεων και των φορολογικών κινήτρων		
10. Έργο ακρογωνιαίου λίθου: Πράσινο σχέδιο δράσης για μια ΜΜΕ	Εφαρμογή όλων των ικανοτήτων για τη σύνταξη ενός χάρτη πορείας βιωσιμότητας για μια ΜΜΕ		

Αυτές οι ενότητες μπορούν να παρασχεθούν σε **μικτή μορφή**: διαδικτυακή μάθηση με αυτοτροφοδότηση, δια ζώσης εργαστήρια και καθοδήγηση στο χώρο εργασίας.

4.1. Χαρτογράφηση του προφίλ του πράσινου ηγέτη

ΕΥΘΥΓΡΆΜΜΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΌ ΠΛΑΊΣΙΟ ΠΡΟΣΌΝΤΩΝ (EQF)

Τομέας ικανοτήτων	Επίπεδο EQF	Αιτιολόγηση
Στρατηγική ηγεσία της βιωσιμότητας		Απαιτεί προηγμένη επίλυση προβλημάτων, πρωτοβουλία και διαχείριση σύνθετων καθηκόντων
Περιβαλλοντική συμμόρφωση και νομοθεσία		Απαιτεί αναλυτικές και εφαρμοσμένες νομικές γνώσεις, προσαρμοσμένες στη βιομηχανία
Επικοινωνία και δέσμευση		Αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ ρόλων και ενδιαφερομένων μερών, προσαρμοστική επικοινωνία
Ψηφιακά εργαλεία & υποβολή εκθέσεων ESG		Περιλαμβάνει αξιολόγηση, προσαρμογή και ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων
Καινοτομία & κυκλική οικονομία		Εφαρμογή προηγμένων γνώσεων σε νέα πλαίσια- ανάπτυξη νέων ιδεών

ΕΥΡΩΠΑΪΚΉ ΧΑΡΤΟΓΡΆΦΗΣΗ ΔΕΞΙΟΤΉΤΩΝ, ΙΚΑΝΟΤΉΤΩΝ, ΠΡΟΣΌΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΆΤΩΝ (ESCO)

Ικανότητα πράσινου ηγέτη	Σχετικά επαγγέλματα ESCO	Δεξιότητες/ικανότητες
Στρατηγική βιωσιμότητας	Περιβαλλοντικός διαχειριστής	Ανάπτυξη περιβαλλοντικής πολιτικής, διαχείριση στρατηγικών αειφορίας

Ικανότητα πράσινου ηγέτη	Σχετικά επαγγέλματα ESCO	Δεξιότητες/ικανότητες
Νομική και κανονιστική ευαισθητοποίηση	Υπεύθυνος συμμόρφωσης	Διασφάλιση της συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική νομοθεσία
Σχεδιασμός κυκλικής οικονομίας	Περιβαλλοντικός οικονομολόγος	Αξιολογήστε τον αντίκτυπο της βιωσιμότητας, διεξαγωγή ανάλυσης κύκλου ζωής
ESG και υποβολή εκθέσεων	Ειδικός ΕΚΕ, αναλυτής δεδομένων	Αναφορά δεικτών βιωσιμότητας, χρήση λογισμικού αναφοράς
Ψηφιακά εργαλεία	Ειδικός πράσινης πληροφορικής	Εφαρμογή ψηφιακών λύσεων για την περιβαλλοντική παρακολούθηση, την υποβολή εκθέσεων και την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών προκλήσεων
Διαχείριση αλλαγών	Σύμβουλος οργανωτικής ανάπτυξης	Ηγείται οργανωτικής αλλαγής, εμπνέει αλλαγή συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων, παρακινεί τις ομάδες να συμβάλλουν στην αποτελεσματική πράσινη μετάβαση

ΕΝΣΩΜΆΤΩΣΗ ΤΟΥ GREENCOMP (ΠΛΑΊΣΙΟ ΙΚΑΝΟΤΉΤΩΝ ΑΕΙΦΟΡΊΑΣ ΤΗΣ ΕΕ)

Περιοχή GreenComp	Εφαρμογή πράσινου ηγέτη
Συστημική σκέψη	Ηγείται ολοκληρωμένων στρατηγικών που συνδέουν περιβαλλοντικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες
Προοπτική	Πρόβλεψη και προετοιμασία για μακροπρόθεσμες περιβαλλοντικές και κανονιστικές αλλαγές
Ευθύνη	Προώθηση της ηθικής ηγεσίας και της υπευθυνότητας στον πράσινο μετασχηματισμό
Συνεργασία	Οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων σε όλα τα τμήματα και τις αλυσίδες αξίας
Κριτική σκέψη	Αξιολόγηση των συμβιβασμών στις αποφάσεις βιωσιμότητας
Ενδυνάμωση	Ενεργοποίηση και εκπαίδευση άλλων σε βιώσιμες πρακτικές

ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΟΥ ΠΡΑΣΙΝΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ενότητα	Τίτλος	Μαθησιακοί στόχοι	Βασικά θέματα	Μέθοδοι μάθησης	Αξιολόγηση
M1	*Θεμέλια της βιωσιμότητας & η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία*	Κατανόηση των βασικών εννοιών της βιωσιμότητας και του πλαισίου πολιτικής της ΕΕ.	Αειφόρος ανάπτυξη, Πράσινη Συμφωνία της ΕΕ & ΣΒΑ, ρόλος των ΜΜΕ	Ηλεκτρονική μάθηση, ανάλυση μελετών περίπτωσης	Διαδικτυακό κουίζ, σύντομο δοκίμιο
M2	*Περιβαλλοντική νομοθεσία και συμμόρφωση για τις ΜΜΕ*	Πλοήγηση στην περιβαλλοντική νομοθεσία της ΕΕ/εθνικής νομοθεσίας και εφαρμογή συστημάτων συμμόρφωσης.	Βασικές περιβαλλοντικές οδηγίες, υποχρεώσεις των ΜΜΕ, διαχείριση κινδύνων και συμμόρφωσης	Διαδικτυακά σεμινάρια, διαδραστικά εργαστήρια	Δημιουργία καταλόγου ελέγχου συμμόρφωσης
M3	*Κυκλική οικονομία & πράσινα επιχειρηματικά μοντέλα*	Εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας στις δραστηριότητες των ΜΜΕ.	Αποδοτικότητα πόρων, κύκλος ζωής προϊόντων, καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων	Ομαδική εργασία, προσομοιώσεις	Επανασχεδιασμός καμβά επιχειρηματικού μοντέλου
M4	*Ηγεσία για πράσινη αλλαγή*	Ηγεσία πρωτοβουλιών πράσινου μετασχηματισμού σε οργανισμούς.	Διαχείριση αλλαγών, ηγεσία βιωσιμότητας, παρακίνηση ομάδων	Παιχνίδι ρόλων, μάθηση από ομοτίμους	Αυτοαξιολόγηση ηγεσίας, μίνι σχέδιο δράσης
M5	*Πράσινη καινοτομία και βιώσιμες τεχνολογίες*	Προσδιορισμός, αξιολόγηση και ενσωμάτωση πράσινων καινοτομιών.	Οικολογική καινοτομία, καθαρή τεχνολογία για ΜΜΕ, λύσεις χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα	Προσκεκλημένοι εμπειρογνώμονες, εργαστήρια επίλυσης προβλημάτων	Πρόταση ιδέας καινοτομίας
M6	*Εκθέσεις βιωσιμότητας & μετρήσεις ESG*	Χρήση εργαλείων για τη μέτρηση και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις επιδόσεις βιωσιμότητας.	Δείκτες ESG, πρότυπα αναφοράς (GRI, CSRD), περιβαλλοντικοί δείκτες KPIs	Πρακτική επίδειξη λογισμικού, πρότυπα	Σχέδιο έκθεσης ESG
M7	*Ψηφιακά εργαλεία για περιβαλλοντική παρακολούθηση*	Χρήση ψηφιακών εργαλείων για την υποστήριξη της λήψης περιβαλλοντικών αποφάσεων και τη	Εργαλεία ανθρακικού αποτυπώματος, εργαλεία του πρωτοκόλλου GHG (για την παρακολούθηση των εκπομπών), ανοικτό	Σεμινάρια εργαλείων, έργα πραγματικών δεδομένων	Άσκηση εφαρμογής εργαλείων

Ενότητα	Τίτλος	Μαθησιακοί στόχοι	Βασικά θέματα	Μέθοδοι μάθησης	Αξιολόγηση
		βοήθεια των ΜΜΕ για την εκπλήρωση των απαιτήσεων υποβολής εκθέσεων	λογισμικό LCA (για την ανάλυση του κύκλου ζωής), πίνακες δεδομένων, πλατφόρμες ειδικά για ΜΜΕ όπως το ClimateSmart ή το Enablon		
M8	*Δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών & πράσινη επικοινωνία*	Δημιουργία υποστήριξης για τις πράσινες πρωτοβουλίες σε εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς.	Εσωτερική δέσμευση, πράσινο μάρκετινγκ, στρατηγική επικοινωνίας	Εργαστήριο αφήγησης, σχεδιασμός εκστρατείας	Σχέδιο επικοινωνίας
M9	*Χρηματοδότηση της πράσινης μετάβασης*	Εντοπισμός και πρόσβαση σε χρηματοδότηση για πράσινες πρωτοβουλίες.	- Πράσινα ταμεία της ΕΕ/εθνικά- Ιδιωτική χρηματοδότηση- ROI πράσινων έργων	Πάνελ εμπειρογνωμόνων, προσομοίωση χρηματοδότησης	Χρηματοδότηση και προϋπολογισμός
M10	*Πετραδάκτυλος: Σχέδιο πράσινου μετασχηματισμού ΜΜΕ*	Ενσωμάτωση των ικανοτήτων σε ένα στρατηγικό σχέδιο βιωσιμότητας για μια ΜΜΕ.	- Πλήρης ανάπτυξη σχεδίου, στρατηγική εφαρμογής - πρόβλεψη επιπτώσεων	Προπονητική, ομαδική συνεργασία, βασική αξιολόγηση βιωσιμότητας, σχέδιο δράσης, συνεντεύξεις	Τελικό σχέδιο + παρουσίαση

Αναφορές:

K. Piwowar-Sulej, Q. *Στυλ ηγεσίας και βιώσιμες επιδόσεις: Μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση*.

M.S. Correia (2019). *Αειφορία: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation, International Journal of Strategic Engineering* (IJoSE), 2 (1) (2019), σσ. 29-38.

Rizwan Ullah Khan, Abdul Saqib, Munir A. Abbasi, Alexey Mikhaylov, Gabor Pinter (2023). *Πράσινη ηγεσία, ανταλλαγή περιβαλλοντικών γνώσεων και βιώσιμες επιδόσεις στη μεταποιητική βιομηχανία: Application from upper echelon theory, Sustainable Energy Technologies and Assessments.* Τόμος 60.

Jörg Plass (2023). *Ο δρόμος προς την οδηγία για την υποβολή εκθέσεων εταιρικής βιωσιμότητας (CSRD).* Wolterskluwer.

Financial Times (2025). *Europe's Climate Leaders 2025: διαδραστικός κατάλογος*. www.ft.com.

Green Forum (2024). *Δημόσια διαβούλευση σχετικά με τα νέα πρότυπα υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας για τις ΜΜΕ στο πλαίσιο της CSRD. Ευρωπαϊκή Επιτροπή*. www.green-forum.ec.europa.eu.

Ismail Juma Ismail (2024). *Μετασχηματισμός μικρών επιχειρηματικών εγχειρημάτων για ένα πιο πράσινο αύριο: η αλληλεπίδραση μεταξύ της πράσινης μετασχηματιστικής ηγεσίας, της οργανωτικής πράσινης κουλτούρας και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.* Cogent Social Sciences. Τόμος 11, 2025 - Τεύχος 1.

Su, X., Xu, A., Lin, W., Chen, Y., Liu, S., & Xu, W. (2020). *Περιβαλλοντική ηγεσία, πρακτικές πράσινης καινοτομίας, μάθηση περιβαλλοντικής γνώσης και απόδοση της επιχείρησης*. SAGE Open, 10(2). https://doi.org/10.1177/2158244020922909 (Το πρωτότυπο έργο δημοσιεύθηκε το 2020).

Sustainable Views (2025). *Ενσωματώστε τη βιωσιμότητα στη στρατηγική της εταιρείας για να προωθήσετε την ανταγωνιστικότητα, λένε οι ηγέτες των επιχειρήσεων.* www.sustainableviews.com.

Mengmeng Wang, Zhaoqian Liu (2022). *Πώς συμβάλλουν οι στρατηγικές πράσινης καινοτομίας στην απόδοση της επιχείρησης υπό τον κίνδυνο της εφοδιαστικής αλυσίδας; Evidence From China's Manufacturing Sector*. Frontiers in Psychology.

Lusiani, M., Abidin, Z., Fitrianingsih, D., Yusnita, E., Adiwinata, D., Rachmaniah, D., Fauzi, A., Purwanto, A. (2020). *Επίδραση της Υπηρεσιακής, της Ψηφιακής και της Πράσινης Ηγεσίας προς την επιχειρηματική απόδοση: Evidence from Indonesian Manufacturing.* Google Scholar.

M.C. Davis, K.L. Unsworth, S.V. Russell, J.J. Galvan (2020). *Μπορούν πραγματικά να αυξηθούν οι πράσινες συμπεριφορές για όλους τους εργαζόμενους; Ανταλλαγές για τους "βαθιά πράσινους" σε μια παρέμβαση διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με στόχο την πράσινη διαχείριση.* Google Scholar.

C.P. Egri, S. Herman (2000). *Ηγεσία στον περιβαλλοντικό τομέα της Βόρειας Αμερικής: Αξίες, στυλ ηγεσίας και περιβάλλοντα των περιβαλλοντικών ηγετών και των οργανώσεών τους.* Google Scholar.

J. Feng, Y. Zhang, X. Liu, L. Zhang, X. Han (2018). *Η σωστή ποσότητα ηθικής εμπνέει τη δημιουργικότητα: Μια διασταυρούμενη έρευνα της ηθικής ηγεσίας, των εγγενών κινήτρων και της δημιουργικότητας των εργαζομένων*. J Bus Ethics, 153 (3).

Orgun, E., Solunoglu, A., Kutlu, D., Kasalak, M. A., Unal, A., Celen, O., & Gozen, E. (2024). Η επίδραση της αντίληψης της πράσινης ηγεσίας στην περιβαλλοντική δέσμευση, την ευαισθητοποίηση και την πράσινη συμπεριφορά των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις: Research from a Generation Cohort Theory Perspective. *Sustainability*, *16*(22), 9621. https://doi.org/10.3390/su16229621.

Next One Staffing (2024). Τι είναι η Πράσινη Ηγεσία; Οριστικός οδηγός του 2024. www.nextonestaffing.com

Ευρωπαϊκές δεξιότητες, ικανότητες, προσόντα και επαγγέλματα (ESCO). www.esco.ec.europa.eu

World Forum (2022). *Γιατί η βιωσιμότητα είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρική στρατηγική*. www.weforum.org.

Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (2023). *Έρευνα της ΕΤΕπ για τις επενδύσεις (EIBIS).* www.eib.org

GreenComp (2022). *GreenComp: Το ευρωπαϊκό πλαίσιο ικανοτήτων για τη βιωσιμότητα.* www.publications.jrc.ec.europa.eu.

Ευρωπαϊκός Οργανισμός Περιβάλλοντος (2024). *Απασχόληση στον τομέα των περιβαλλοντικών αγαθών και υπηρεσιών στην Ευρώπη*. www.eea.europa.eu.

Lee Harris και Aime Williams (2024). *Πώς το έλλειμμα πράσινων δεξιοτήτων εμποδίζει την ενεργειακή μετάβαση.* Financial Times. www.ft.com.

Center for Sustainability & Excellence (2025). *Το χάσμα πράσινων δεξιοτήτων στην Ευρώπη: A Critical Challenge for Sustainability.* www.cse-net.org.

Anca Gurzu (2024*). Καθώς κλείνουν τα εργοστάσια άνθρακα στη Ρουμανία, ορισμένοι ανθρακωρύχοι μεταβαίνουν στην πράσινη ενέργεια, ενώ άλλοι είναι απρόθυμοι.* AP News.

Nathan Bonnisseau (2019). *Ξεκινήστε μια πράσινη ομάδα στην εταιρεία σας*. Σχέδιο Α. www.plana.earth

Kathryn Hagerman Medina (2024). *Τι είναι η πράσινη ομάδα;* Pave Commute. www.pavecommute.app

Ινστιτούτο Αειφορίας (2024). *Γιατί η εταιρεία σας χρειάζεται έναν υπεύθυνο βιωσιμότητας;* www.nstituteofsustainabilitystudies.com

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2025). *Ψηφιακά εργαλεία για την περιβαλλοντική εκπαίδευση και την αειφορία (Βαρκελώνη, Ισπανία).* Ευρωπαϊκή πλατφόρμα σχολικής εκπαίδευσης. www.school-education.ec.europa.eu/

Universidad Europea. www.universidadeuropea.com

DEVEX. www.devex.com

ENEL X. *Τι είναι οι ενεργειακοί σύμβουλοι και τι κάνουν;* www.corporate.enelx.com

KOGAN (2024). Ποιος είναι ο ρόλος των ηγετών καινοτομίας στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου μέλλοντος; www.koganpage.com

Εταιρική κοινωνική ευθύνη / Υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά.