

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ

Βιώσιμη Ανάπτυξη στον κλάδο των αερομεταφορών. Πολιτικές της ΕΕ για βιώσιμες αεροπορικές μεταφορές και συμβολή του κλάδου στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής. Η περίπτωση της Aegean Airlines

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θεόδωρος Ντούμος

Αθήνα, 2026

Τριμελής Επιτροπή

Παναγιώτης Καλημέρης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου  
(Επιβλέπων)

Κωνσταντίνος Μπίθας, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Μαρία Μενγκ- Παπαντώνη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Θεόδωρος Ντούμος, 2026

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

## Συντομογραφίες

CHETS	Swiss Emissions Trading Scheme (Ελβετικό Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών)
CORSIA	Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (Σύστημα Αντιστάθμισης και Μείωσης Εκπομπών για τη Διεθνή Αεροπορία)
EASA	European Union Aviation Safety Agency (Οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Αεροπορική Ασφάλεια)
ESG	Environmental Social Governance (Περιβάλλον, Κοινωνία και Διακυβέρνηση)
ESRS	European Sustainability Reporting Standards (Ευρωπαϊκά Πρότυπα Υποβολής Εκθέσεων Βιωσιμότητας)
EUETS	European Union Emissions Trading System (Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών Ευρωπαϊκής Ένωσης)
ICAO	International Civil Aviation Organization (Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας)
SAF	Sustainable Aviation Fuel (Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα)
SDGs	Sustainable Development Goals (Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης)
SESAR	Single European Sky ATM Research (Ερευνητικό Πρόγραμμα Διαχείρισης Εναέριας Κυκλοφορίας του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού)
UKETS	United Kingdom Emission Trading Scheme (Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών Ηνωμένου Βασιλείου)
UNCED	United Nation Conference on Environmental and Development (Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη)
UNCHE	United Nation Conference on the Human Environmental (Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Ανθρώπινο Περιβάλλον)
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΑΠΕ	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΕ	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΚΕΔ	Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης
ΕΣΕΔ	Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης
ΣΛΕΕ	Συνθήκη για την Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## Ευχαριστίες

Για τη διεκπεραίωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή κ. Παναγιώτη Καλημέρη, για τη συνεργασία και την πολύτιμη συμβολή του στην ολοκλήρωσή της.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της επιτροπής για τον χρόνο και το ενδιαφέρον τους, καθώς και όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού προγράμματος «Δίκαιο και Πολιτική για το Περιβάλλον και την Ενέργεια» για τις γνώσεις που μου προσέφεραν, αλλά και τις δυνατότητες που μου παρείχαν να εξελιχθώ ακαδημαϊκά.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και όσους ήταν δίπλα μου σε όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Abstract.....	8
Εισαγωγή.....	9
1. Έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	10
1.1 Ορισμός.....	10
1.2 Ιστορική αναδρομή.....	11
1.3 Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (SDGs).....	13
1.4 Περιβάλλον- Κοινωνία-Διακυβέρνηση (ESG) και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ).....	14
1.4.1 Κριτήρια ESG.....	14
1.4.2 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	17
1.5 Ταξινόμια της ΕΕ.....	17
2. Διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφοράς.....	18
3. Πολιτικές της ΕΕ για βιώσιμες αεροπορικές μεταφορές.....	21
4. Ανάλυση κλάδου αερομεταφορών.....	23
4.1 Ανάλυση PEST-DG.....	23
4.2 Μοντέλο 5 Δυνάμεων του PORTER.....	27
4.3 Βιώσιμη ανάπτυξη του κλάδου και συμβολή στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής.....	30
5. Η περίπτωση της Aegean Airlines.....	34
5.1 Περιγραφή εταιρείας.....	34
5.2 Πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης.....	34
5.2.1 Περιβαλλοντική υπευθυνότητα.....	36
5.2.2 Κοινωνικά θέματα.....	44
5.2.3 Εταιρική διακυβέρνηση και επιχειρησιακή ηθική.....	50
5.2.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	51
5.3 Ανάλυση διπλής ουσιαστικότητας.....	54
5.4 Ερωτηματολόγιο προς Aegean Airlines.....	54
6. Συμπεράσματα.....	57
Πηγές-Βιβλιογραφία.....	60
Παράρτημα Ι.....	62
Παράρτημα ΙΙ.....	65

## **Εικόνες**

ΕΙΚΟΝΑ 1 ΟΙ 3 ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	11
ΕΙΚΟΝΑ 2 ΟΙ 17 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	14
ΕΙΚΟΝΑ 3 PEST-DG ANALYSIS.....	24
ΕΙΚΟΝΑ 4 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	27
ΕΙΚΟΝΑ 5 ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER.....	28
ΕΙΚΟΝΑ 6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER.....	30

## **Πίνακες**

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ”.....	36
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΠΥΛΩΝΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΕΚΠΟΜΠΩΝ ΡΥΠΩΝ ΤΗΣ "ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ".....	37
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΕΤΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΑΝΘΡΑΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ” .....	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΕΠΙΛΕΞΙΜΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΕΥ ΤΑΧΟΝΟΜΥ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ”.....	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ” .....	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ” ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΘΕΜΑΤΑ ΚΩΔΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ”.....	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ”.....	52

## **Διαγράμματα**

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΩΝ ΜΕΙΩΣΗΣ ΕΚΠΟΜΠΩΝ CO2.....	33
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 2024 ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ”.....	42
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΩΡΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΝΑ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ” ΚΑΤΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2024.....	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΦΥΛΟ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ” ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΕ ΣΕ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2024.....	48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΦΥΛΟ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ”.....	49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 ΠΟΣΟΣΤΑ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΗΣ “ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ”.....	49

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποτυπώσει την βιωσιμότητα του κλάδου αερομεταφορών και την προσπάθεια συμβολής του κλάδου στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, όπου παρουσιάζεται ο ορισμός, η ιστορική αναδρομή καθώς και οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης. Επίσης παρουσιάζονται τα κριτήρια ESG και η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενώ τέλος αναλύεται ο κανονισμός ταξινόμιας της ΕΕ. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφοράς όπου αναλύεται η σημασία των μεταφορών για την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, καθώς και οι στόχοι της πολιτικής μεταφορών της ΕΕ και τα προγράμματα που εφαρμόζονται για την υλοποίησή τους. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι πολιτικές της ΕΕ για βιώσιμες αεροπορικές μεταφορές, όπου αναλύονται οι σημαντικότερες πολιτικές που εφαρμόζονται ώστε να μειωθούν οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και να βελτιωθεί η ενεργειακή αποδοτικότητα στον κλάδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα ανάλυση του κλάδου αερομεταφορών με την βοήθεια των εργαλείων του PEST-DG και των 5 δυνάμεων του PORTER. Επίσης αναλύεται η συμβολή του κλάδου στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής. Στο πέμπτο κεφάλαιο για την ολοκληρωμένη προσέγγιση του κλάδου, αναλύεται η περίπτωση της αεροπορικής εταιρείας «Aegean Airlines», όπου παρουσιάζεται η πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας καθώς και η ενσωμάτωση των 3 πτυχών του ESG στην εταιρεία. Επίσης εξετάζεται η προσαρμογή της εταιρείας στον κανονισμό ταξινόμιας της ΕΕ και η συνεισφορά της στο κοινωνικό σύνολο. Τέλος παρουσιάζονται τα ευρήματα ερωτηματολογίου που απεστάλη προς της εταιρεία αναφορικά με δράσεις της για την βιώσιμη ανάπτυξη και την προσαρμογή της στα κριτήρια ESG, με στόχο να συλλεχθούν στοιχεία πέραν του υλικού που αντλήθηκε από τις εκθέσεις της εταιρείας.

**Λέξεις-κλειδιά:** Βιώσιμη Ανάπτυξη, Κριτήρια ESG, Βιώσιμες Αεροπορικές Μεταφορές, Κανονισμός ReFuelEU Aviation, Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα (SAF), Ευρωπαϊκό Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών (EU ETS), Βιώσιμη Ανάπτυξη «Aegean Airlines».

**Sustainable Development in the Aviation Industry. EU Policies for Sustainable Aviation and the Industry's Contribution to Combating Climate Change. The Case of «Aegean Airlines».**

**Abstract**

The purpose of this paper is to capture the sustainability of the aviation industry and the industry's effort to contribute to the fight against climate change. The first chapter analyzes the concept of sustainable development, presenting the definition, historical review and objectives of sustainable development. ESG criteria and the concept of corporate social responsibility are also presented, while finally the EU taxonomy regulation is analyzed. The second chapter presents the trans-European transport networks, analyzing the importance of transport for European integration, as well as the objectives of the EU transport policy and the measures taken to implement them. The third chapter presents EU's policies for sustainable air transport, analyzing the most important policies implemented to reduce greenhouse gas emissions and improve energy efficiency in the sector. In the fourth chapter, an analysis of the aviation industry is carried out, using the tools of PEST-DG and PORTER's 5 forces. The industry's contribution to the fight against climate change is also analyzed. In the fifth chapter on the integrated approach to the sector, the case of the "Aegean Airlines", is analyzed presenting the company's sustainable development policy, as well as the integration of the 3 aspects of ESG in the company. The company's adaptation to the EU taxonomy regulation and its contribution to society are also examined. Finally, the findings of a questionnaire sent to the company regarding its actions for sustainable development and its adaptation to ESG criteria are presented, with the aim of extracting data beyond the material drawn from the company's reports.

*Keywords:* Sustainable Development, ESG Criteria, Sustainable Aviation, ReFuelEU Aviation Regulation, Sustainable Aviation Fuels (SAF), European Emissions Trading System (EU ETS), Sustainable Development «Aegean Airlines».

## Εισαγωγή

Στις μέρες μας, η βιώσιμη ανάπτυξη αναδεικνύεται σε κεντρικό αντικείμενο του δημόσιου και επιστημονικού προβληματισμού, ασκώντας ολοένα αυξανόμενη επιρροή τόσο στις κοινωνικές δομές όσο και στον επιχειρηματικό τομέα. Συνιστά μια αναπτυξιακή στρατηγική που στοχεύει στη διασφάλιση της ισόρροπης συνύπαρξης της οικονομικής μεγέθυνσης, της κοινωνικής ευημερίας και της περιβαλλοντικής προστασίας.

Η εντεινόμενη περιβαλλοντική υποβάθμιση, οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, οι κοινωνικοοικονομικές ανισότητες και η αυξανόμενη πίεση επί των φυσικών πόρων, καθιστούν τη βιώσιμη ανάπτυξη θεμελιώδη προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της ανθρωπότητας.

Στο πλαίσιο των διεθνών προσπαθειών για τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής, η βιώσιμη ανάπτυξη στον τομέα των αερομεταφορών αναδεικνύεται σε ζήτημα καίριας σημασίας, δεδομένου ότι ο κλάδος αυτός συνιστά βασικό πυλώνα της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Εντούτοις, η διαρκώς αυξανόμενη αεροπορική δραστηριότητα συνεπάγεται σοβαρές περιβαλλοντικές προκλήσεις, με κυριότερες τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και τη ρύπανση που προκαλείται από τον αεροπορικό θόρυβο.

Η βιώσιμη ανάπτυξη στον κλάδο των αερομεταφορών επιδιώκει τον συνδυασμό της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής συνδεσιμότητας, με την προστασία του περιβάλλοντος και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Η επίτευξη του στόχου αυτού προϋποθέτει την υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών, όπως η ανάπτυξη πιο αποδοτικών κινητήρων και η χρήση εναλλακτικών καυσίμων, καθώς και την εφαρμογή σύγχρονων στρατηγικών διαχείρισης που συμβάλλουν στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του τομέα.

Η παρούσα εργασία διερευνά τις κύριες προκλήσεις, τις εφαρμοζόμενες πρωτοβουλίες και τις μελλοντικές κατευθύνσεις στον τομέα των αερομεταφορών, αναδεικνύοντας τη βιωσιμότητα ως καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση του μέλλοντος των αεροπορικών μετακινήσεων.

## **1. Έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης**

### **1.1 Ορισμός**

Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί μια έννοια που απασχολεί έντονα την παγκόσμια κοινότητα τις τελευταίες δεκαετίες. Η προσπάθεια προσδιορισμού της μπορεί να γίνει ευκολότερη μέσα από την κατανόηση της ίδιας της έννοιας της ανάπτυξης, η οποία νοείται ως μια δυναμική διαδικασία, καθώς και ως το σύνολο των αναγκών κοινωνικοοικονομικών μετασχηματισμών που οδηγούν σε μια πιο επιθυμητή κατάσταση. Περιλαμβάνει όχι μόνο τους επιδιωκόμενους στόχους, αλλά και τα μέσα και τις πολιτικές μέσω των οποίων οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται. Περιέχει τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές διαστάσεις και ως εκ τούτου, δεν δύναται να αποτιμηθεί αποκλειστικά σε χρηματικούς όρους, καθώς πέραν της οικονομικής ανάπτυξης, ενσωματώνει και την κοινωνική διάσταση, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος (Παπανδρέου Α & Σαρτζετάκης Ε, 2002)<sup>1</sup>.

Η βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρεται στην ισόρροπη προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, της προστασίας του περιβάλλοντος και της κοινωνικής ισότητας. Η ισορροπία αυτή οφείλει να επιτυγχάνεται με τρόπο που να διασφαλίζει την ενδογενεακή ισότητα, χωρίς παράλληλα να υπονομεύει τις δυνατότητες των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες.

Ο παρακάτω επίσημος ορισμός δόθηκε το 1987 από την Επιτροπή Brundtland του ΟΗΕ (World Commission on Environment and Development, 1987)<sup>2</sup>, η οποία έθεσε τις βάσεις για τη διαμόρφωση των σύγχρονων πολιτικών περιβάλλοντος και ανάπτυξης:

«Βιώσιμη ανάπτυξη είναι η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες».

Συνοψίζοντας, τα βασικά χαρακτηριστικά της βιώσιμης ανάπτυξης είναι τα εξής:

---

<sup>1</sup>Παπανδρέου Α. και Σαρτζετάκης Ε, «Βιώσιμη Ανάπτυξη: Οικονομική Επιστήμη και Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο.» Αγορά Χωρίς Σύνορα, Τόμος 8(2) σελ. 108

<sup>2</sup><https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, σελ.41 (Ανακτήθηκε στις 18 Αυγούστου 2025)

1. **Περιβαλλοντική προστασία:** Η ανάπτυξη οφείλει να πραγματοποιείται με σεβασμό προς το φυσικό περιβάλλον και τη συνετή διαχείριση των φυσικών πόρων.
2. **Κοινωνική δικαιοσύνη:** Η ανάπτυξη οφείλει να προάγει την ισότητα, τη δίκαιη πρόσβαση στις ευκαιρίες και την εξάλειψη της φτώχειας.
3. **Οικονομική βιωσιμότητα:** Προάγει τη διαρκή οικονομική πρόοδο, διασφαλίζοντας παράλληλα την προστασία των φυσικών πόρων και των οικοσυστημάτων από φαινόμενα υπερεκμετάλλευσης και υποβάθμισης.

Εικόνα 1 Οι 3 πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης



Πηγή: (Mensah, 2019)

## 1.2 Ιστορική αναδρομή

Η βιώσιμη ανάπτυξη έχει αναδειχθεί σε κεντρικό αντικείμενο κοινωνικού και επιστημονικού προβληματισμού τα τελευταία χρόνια, ωστόσο οι βασικές της αρχές και οι σχετικές ανησυχίες διαπερνούν διαχρονικά την εξέλιξη όλων των κοινωνιών.

Η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Ανθρώπινο Περιβάλλον (UNCHE), που πραγματοποιήθηκε στη Στοκχόλμη το 1972, συνιστά το πρώτο ουσιαστικό ορόσημο στην ιστορική εξέλιξη της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης. Σημαντικό επίτευγμα της UNCHE αποτέλεσε η υιοθέτηση της Διακήρυξης της Στοκχόλμης, με την οποία τονίστηκε η ανάγκη για συντονισμένη παγκόσμια δράση, με σκοπό την

αποτελεσματική αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων (United Nations, 1972)<sup>3</sup>.

Το επόμενο καθοριστικό βήμα σημειώθηκε το 1987 με την έκθεση της Επιτροπής Brundtland του ΟΗΕ, γνωστή διεθνώς ως «Our Common Future» (World Commission on Environment and Development, 1987)<sup>4</sup>. Η έκθεση της Επιτροπής Brundtland αναδείχθηκε σε σημείο αναφοράς για τη διεθνή περιβαλλοντική πολιτική, εισάγοντας και καθιερώνοντας τον όρο «βιώσιμη ανάπτυξη». Το κύριο αντικείμενο της ήταν η ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ οικονομικής μεγέθυνσης, κοινωνικής ευημερίας και προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος.

Ένα ακόμη κρίσιμο ορόσημο για τη βιώσιμη ανάπτυξη σημειώθηκε το 1992, με τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (UNCED) στο Ρίο ντε Τζανέιρο, όπου εγκρίθηκαν η Διακήρυξη του Ρίο και το Σχέδιο Δράσης «Ατζέντα 21», θέτοντας κατευθυντήριες γραμμές για τη διεθνή περιβαλλοντική και αναπτυξιακή πολιτική (United Nations, 1992)<sup>5</sup>. Στη Διακήρυξη του Ρίο υπογραμμίστηκε η αναγκαιότητα διεθνούς συνεργασίας μεταξύ των κρατών για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ παράλληλα επισημάνθηκε η σημασία της αξιολόγησης τόσο των περιβαλλοντικών όσο και των κοινωνικών συνεπειών κατά τη διαδικασία λήψης οικονομικών αποφάσεων. Το Σχέδιο Δράσης «Ατζέντα 21» λειτουργεί ως στρατηγικός οδηγός για την προώθηση μιας βιώσιμης κοινωνίας στον 21ο αιώνα, αναγνωρίζοντας ότι ζητήματα όπως η φτώχεια, η υπερκατανάλωση, η ρύπανση και η υποβάθμιση των φυσικών πόρων είναι αλληλένδετα και απαιτούν συντονισμένη δράση σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο.

Το 2015, ο ΟΗΕ ενέκρινε την Ατζέντα 2030 για τη βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία περιλαμβάνει 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) και διαμορφώνει ένα ολοκληρωμένο παγκόσμιο πλαίσιο δράσης για την επίτευξή τους. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης που εστιάζει στον άνθρωπο, τον πλανήτη και την κοινωνική ευημερία, με κύριους στόχους την εξάλειψη της φτώχειας και την

---

<sup>3</sup><https://docs.un.org/en/A/CONF.48/14/Rev.1>, σελ. 3-4 (Ανακτήθηκε στις 18 Αυγούστου 2025)

<sup>4</sup><https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Ανακτήθηκε στις 22 Αυγούστου 2025)

<sup>5</sup><https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (Ανακτήθηκε στις 25 Αυγούστου 2025)

προστασία του περιβάλλοντος, προκειμένου να διασφαλιστεί ένα βιώσιμο και καλύτερο μέλλον για όλους έως το 2030 (United Nations, 2015)<sup>6</sup>.

### **1.3 Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (SDGs)**

Η καρδιά της Ατζέντας 2030 είναι οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, οι οποίοι συνοδεύονται από 169 επιμέρους στόχους. Οι στόχοι βασίζονται σε 3 πυλώνες (κοινωνία, οικονομία, περιβάλλον) και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, από την καταπολέμηση της φτώχειας έως την κλιματική δράση και την ενίσχυση της διεθνούς συνεργασίας καθώς και τη διασφάλιση ότι όλοι οι άνθρωποι θα απολαμβάνουν ειρήνη και ευημερία.

Η θεμελιώδης αρχή που διέπει την Ατζέντα 2030 είναι ότι «κανείς δεν πρέπει να μείνει πίσω». Η αρχή αυτή υποδηλώνει ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους πλέον ευάλωτους πληθυσμούς, με σκοπό τη διασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης και της ισότιμης πρόσβασης όλων στις ευκαιρίες ανάπτυξης.

Η προσπάθεια αυτή ξεκίνησε το 2012, όταν τα Ηνωμένα Έθνη ανέλαβαν πρωτοβουλίες για τη διαμόρφωση νέων παγκόσμιων αναπτυξιακών στόχων, και ολοκληρώθηκε το 2015 με την υιοθέτηση των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Οι στόχοι αυτοί συνιστούν μια ολοκληρωμένη και ολιστική προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης, αναγνωρίζοντας ότι η πρόοδος σε έναν τομέα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ταυτόχρονη πρόοδος και στους υπόλοιπους.

Οι 17 στόχοι, που έχουν ως βάση τη βιώσιμη ανάπτυξη απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα:

---

<sup>6</sup><https://unric.org/en/sdg-1/?nowprocket=1>(Ανακτήθηκε στις 03 Σεπτεμβρίου 2025)

Εικόνα 2 Οι 17 στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης



Πηγή: (Citizens4GlobalGoals, 2017)<sup>7</sup>

#### 1.4 Περιβάλλον- Κοινωνία-Διακυβέρνηση (ESG) και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)

Τα κριτήρια «Περιβάλλον, Κοινωνία και Διακυβέρνηση» (ESG) και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελούν δύο πλαίσια που συνδέονται άρρηκτα με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, ενισχύοντας την υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

##### 1.4.1 Κριτήρια ESG

Η ενσωμάτωση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης στη λειτουργία των επιχειρήσεων αποτελεί παγκόσμια προτεραιότητα και είναι κρίσιμη τόσο για τα στελέχη όσο και για τους επενδυτές, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και στη διασφάλιση βιώσιμων πρακτικών.

Μία από τις σύγχρονες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις είναι η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στις στρατηγικές τους και στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια αναδύεται έντονα η ανάγκη για σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, προώθηση της κοινωνικής ισότητας και μείωση των ανισοτήτων, ενώ παραμένει διαρκής η απαίτηση για διαφανείς και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές.

<sup>7</sup>[https://www.organizationearth.org/files/ugd/626404\\_464b3a4ba1654a9684ce6ae4fae58896.pdf](https://www.organizationearth.org/files/ugd/626404_464b3a4ba1654a9684ce6ae4fae58896.pdf)  
(Ανακτήθηκε στις 27 Αυγούστου 2025)

Όλα τα παραπάνω έχουν ευαισθητοποιήσει τις επιχειρήσεις, οδηγώντας στην υιοθέτηση νέων αρχών και πρακτικών που σχετίζονται με αυτά τα ζητήματα. Ο όρος Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Εταιρική Διακυβέρνηση (Environmental, Social, Governance – ESG) αναφέρεται σε ένα σύνολο κριτηρίων και προτύπων που αξιολογούν πώς μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός ενσωματώνει θέματα περιβάλλοντος, κοινωνικής ευθύνης και διακυβέρνησης στις δραστηριότητές του (IBM, 2024)<sup>8</sup>. Περιλαμβάνει τρεις βασικές διαστάσεις, καθεμία από τις οποίες συνοδεύεται από συγκεκριμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί ο βαθμός δέσμευσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στη βιωσιμότητα και στην υιοθέτηση υπεύθυνων πρακτικών, όπως περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω (KRS, 2023)<sup>9</sup>:

α. Περιβαλλοντικά κριτήρια: Επικεντρώνονται στη μείωση του οικολογικού αποτυπώματος μέσω της βιώσιμης διαχείρισης των φυσικών πόρων, του περιορισμού της περιβαλλοντικής ρύπανσης και της υιοθέτησης πολιτικών και πρακτικών μετριασμού της κλιματικής αλλαγής.

β. Κοινωνικά κριτήρια: Αποτιμούν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσεγγίζει την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς και τον κοινωνικό και πολιτισμικό της αντίκτυπο στις τοπικές κοινότητες, με έμφαση στον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, στην προαγωγή της ποικιλομορφίας και στην εφαρμογή δίκαιων εργασιακών πρακτικών.

γ. Κριτήρια εταιρικής διακυβέρνησης: Αξιολογούν το επίπεδο διαφάνειας και λογοδοσίας της ηγετικής και διοικητικής δομής μιας επιχείρησης ή οργανισμού, με έμφαση στη σύνθεση και λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου, στις πολιτικές αμοιβών των ανώτατων στελεχών, στη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο και στην προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων.

Η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στις επενδυτικές αποφάσεις αποτελεί μια διεθνώς αναπτυσσόμενη τάση, η οποία επιτρέπει στους επενδυτές να αξιολογούν καλύτερα τις εταιρείες στις οποίες σκοπεύουν να επενδύσουν και να αποφεύγουν εκείνες που ενέχουν υψηλό οικονομικό κίνδυνο λόγω μη βιώσιμων περιβαλλοντικών ή άλλων πρακτικών.

---

<sup>8</sup><https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance> (Ανακτήθηκε στις 27 Αυγούστου 2025)

<sup>9</sup><https://krs.gr/2023/04/21/esg-ti-einai> (Ανακτήθηκε στις 27 Αυγούστου 2025)

## Δείκτες ESG

Οι δείκτες ESG αξιολογούν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης, αποτυπώνοντας την ικανότητά τους να υιοθετούν στρατηγικές με μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Παρέχουν στους επενδυτές και στους μετόχους κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τη διαφάνεια, τη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Οι εταιρείες που συνδυάζουν οικονομική σταθερότητα με συμμόρφωση στα κριτήρια ESG τυγχάνουν προτίμησης, ενώ αυτές που αγνοούν τα πρότυπα αυτά τυπικά αποφεύγονται.

Οι οργανισμοί που υιοθετούν στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να επωφεληθούν από αυξημένη χρηματοδότηση, ευνοϊκότερες διαδικασίες ελέγχου και ενίσχυση της δέσμευσής τους για την επίτευξη των ESG στόχων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι οργανισμοί να ακολουθούν την επενδυτική φιλοσοφία ESG, ωφελώντας τόσο το περιβάλλον, όσο και την κοινωνία (Groupama, 2025)<sup>10</sup>. Οι δείκτες ESG καλύπτουν μια ευρεία γκάμα θεμάτων και είναι κατηγοριοποιημένοι στους παρακάτω τομείς (KRS, 2023)<sup>11</sup>:

α. Περιβαλλοντικοί Δείκτες: Αξιολογούνται παράμετροι που αφορούν την ενεργειακή κατανάλωση, την προσαρμογή και τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής, τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και του ανθρακικού αποτυπώματος, τη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας, την αποτροπή της αποψίλωσης των δασών, τη διατήρηση της βιοποικιλότητας, καθώς και την παραγωγή και ορθολογική διαχείριση αποβλήτων.

β. Κοινωνικοί Δείκτες: Αξιολογούνται παράμετροι που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις, τα εργασιακά και ανθρώπινα δικαιώματα, την ισότητα των φύλων, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, την ενσωμάτωση και διαχείριση της διαφορετικότητας, την προστασία των καταναλωτών, καθώς και τη λειτουργία και βιωσιμότητα της αλυσίδας εφοδιασμού.

γ. Δείκτες εταιρικής διακυβέρνησης: Μετρώνται παράμετροι που αφορούν τις πρακτικές αποζημίωσης των ανώτατων στελεχών, την επιχειρηματική ηθική, τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, τον

---

<sup>10</sup><https://www.groupama.gr/etairia/environmental-social-and-governance-esg> (Ανακτήθηκε στις 20 Αυγούστου 2025)

<sup>11</sup><https://krs.gr/2023/04/21/esg-ti-einai> (Ανακτήθηκε στις 27 Αυγούστου 2025)

σχεδιασμό της διαδοχής, τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και την προστασία και άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων.

#### **1.4.2 Εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Πέραν του πλαισίου των κριτηρίων ESG, ένα ακόμη θεμελιώδες εργαλείο που συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ). Μέσω της εφαρμογής της ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στην αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων, ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητά τους, ενώ παράλληλα λειτουργούν συμπληρωματικά προς το πλαίσιο των κριτηρίων ESG. Οι εταιρείες μπορούν να γίνουν κοινωνικά υπεύθυνες ενσωματώνοντας κοινωνικές, περιβαλλοντικές και ηθικές ανησυχίες στην επιχειρηματική τους στρατηγική και λειτουργία (European Commission)<sup>12</sup>.

Η ΕΚΕ συνιστά το σύνολο των στρατηγικών επιλογών και πρακτικών που υιοθετούν οι επιχειρήσεις με σκοπό την υπεύθυνη λειτουργία τους έναντι της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Παράλληλα, περιλαμβάνει εθελοντικές δράσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ΕΚΕ δεν περιορίζεται αποκλειστικά στη συμμόρφωση με το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, αλλά επεκτείνεται περαιτέρω, ενσωματώνοντας ηθικές αρχές και τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης στη συνολική λειτουργία και στρατηγική των επιχειρήσεων.

Τα κριτήρια ESG και η ΕΚΕ διαδραματίζουν καίριο ρόλο για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ενίσχυση της κοινωνικής τους υπευθυνότητας, καθώς παρέχουν το πλαίσιο μέσω του οποίου μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αυξανόμενες προσδοκίες και απαιτήσεις του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών.

#### **1.5 Ταξινόμια της ΕΕ**

Ένα άλλο εργαλείο της ΕΕ στην πορεία προς μια κλιματικά ουδέτερη οικονομία είναι ο Κανονισμός 2020/852 (EU Taxonomy) (European Commission, 2025)<sup>13</sup>. Θεσπίστηκε

---

<sup>12</sup>[https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en) (Ανακτήθηκε στις 29 Αυγούστου 2025)

<sup>13</sup>[https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en?prefLang=el](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en?prefLang=el) (Ανακτήθηκε στις 30 Αυγούστου 2025)

με στόχο τη δημιουργία ενός ενιαίου και κοινά αποδεκτού συστήματος αναγνώρισης και ταξινόμησης των περιβαλλοντικά βιώσιμων οικονομικών δραστηριοτήτων, με σκοπό την παροχή σαφούς πλαισίου στους επενδυτές για τον σχεδιασμό, την αξιολόγηση και την κατεύθυνση των πράσινων επενδύσεων. Καθορίζει ποιες οικονομικές δραστηριότητες θεωρούνται περιβαλλοντικά βιώσιμες, παρέχοντας ένα σαφές, συνεκτικό και επιστημονικά τεκμηριωμένο πλαίσιο αναφοράς για τους επενδυτές, τις επιχειρήσεις και τους φορείς χάραξης πολιτικής, με σκοπό τον προσδιορισμό και την προώθηση δραστηριοτήτων που συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το EU Taxonomy προσδιορίζει το πλαίσιο βάσει του οποίου μια επένδυση χαρακτηρίζεται ως «βιώσιμη», παρέχοντας τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις και επενδυτές να αξιολογούν τον βαθμό συμμόρφωσης των οικονομικών τους δραστηριοτήτων με τα περιβαλλοντικά κριτήρια και τους στόχους ΕΕ. Τέλος, η Ευρωπαϊκή Ταξινόμια προσδιορίζει τα κριτήρια χαρακτηρισμού μιας οικονομικής δραστηριότητας ως «πράσινης», απαιτώντας τη σημαντική συμβολή της σε έναν εκ των έξι περιβαλλοντικών στόχων<sup>14</sup>, χωρίς ταυτόχρονα να προκαλεί σοβαρή βλάβη στους υπόλοιπους.

## **2. Διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφοράς**

Οι μεταφορές περιλαμβάνονται στις συντρέχουσες με τα κράτη-μέλη πολιτικές της ΕΕ, ενώ τα άρθρα 90-100 της ΣΛΕΕ παρέχουν τη νομική βάση για την πολιτική μεταφορών της ΕΕ (European Union, 2016)<sup>15</sup>. Συνιστούν τον θεμελιώδη πυλώνα της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για τη διασφάλιση της ελεύθερης κυκλοφορίας των προσώπων, των υπηρεσιών και των εμπορευμάτων στο εσωτερικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συνεισφέρουν ουσιαστικά στην οικονομία καθώς συμβάλλουν περίπου σε ποσοστό 5 % του ΑΕΠ της ΕΕ και απασχολούν περισσότερα από 10 εκατομμύρια άτομα στην Ευρώπη (European Commission, 2021)<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Οι έξι περιβαλλοντικοί στόχοι της ΕΕ είναι: (1) μετριασμός της κλιματικής αλλαγής, (2) προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, (3) βιώσιμη χρήση υδάτων και θαλάσσιων πόρων, (4) μετάβαση σε κυκλική οικονομία, (5) πρόληψη και έλεγχος της ρύπανσης, (6) προστασία και αποκατάσταση της βιοποικιλότητας.

<sup>15</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A12016ME%2FTXT> (Ανακτήθηκε στις 01 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>16</sup> [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_el](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_el) (Ανακτήθηκε στις 03 Σεπτεμβρίου 2025)

Σημαντική πρόκληση για την ΕΕ συνιστά η συνεχιζόμενη υψηλή εξάρτηση του τομέα των μεταφορών από το πετρέλαιο για την κάλυψη του μεγαλύτερου μέρους των ενεργειακών του αναγκών, καθώς και το γεγονός ότι οι εκπομπές από τις μεταφορές αντιστοιχούν περίπου στο 25% των συνολικών εκπομπών της ΕΕ (European Commission, 2021)<sup>17</sup>. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι η υιοθέτηση βιώσιμων μέσων μεταφοράς συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των ενεργειακών και κλιματικών στόχων της ΕΕ.

Στο παραπάνω πλαίσιο ο τομέας της πολιτικής μεταφορών της ΕΕ, μέσω της Στρατηγικής για τη βιώσιμη και έξυπνη κινητικότητα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2020)<sup>18</sup>, καθοδηγεί και θέτει τα θεμέλια για το πώς το σύστημα μεταφορών μπορεί να επιτύχει τον πράσινο και ψηφιακό μετασχηματισμό του και να γίνει πιο ανθεκτικό σε μελλοντικές κρίσεις. Στόχος είναι η μείωση των εκπομπών κατά 90% έως το 2050, μέσω ενός έξυπνου, ανταγωνιστικού, ασφαλούς, προσιτού και οικονομικού συστήματος μεταφορών.

Η πολιτική μεταφορών της ΕΕ αποσκοπεί στη διασφάλιση της ομαλής, ασφαλούς και απρόσκοπτης κυκλοφορίας προσώπων και αγαθών μέσω ολοκληρωμένων και διαλειτουργικών δικτύων που αξιοποιούν το σύνολο των μέσων μεταφοράς. Παράλληλα, στοχεύει στην ενίσχυση της κινητικότητας, στην ανάπτυξη αποδοτικών, ασφαλών και περιβαλλοντικά βιώσιμων συστημάτων μεταφορών, καθώς και στη διαμόρφωση των αναγκαίων προϋποθέσεων για μια ανταγωνιστική βιομηχανία μεταφορών που συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη και στη δημιουργία θέσεων εργασίας.

Στο πλαίσιο της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της, η ΕΕ έχει θεσπίσει συγκεκριμένους ενδιάμεσους στόχους, με τελικό στόχο τη δραστική μείωση, κατά 90%, των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου από τα μέσα μεταφοράς (European Commission, 2020)<sup>19</sup>:

#### Μέχρι 2030:

- Τουλάχιστον 30 εκατομμύρια αυτοκίνητα μηδενικών εκπομπών.

---

<sup>17</sup>[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_el](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_el) (Ανακτήθηκε στις 03 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>18</sup><https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12438> (Ανακτήθηκε στις 03 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>19</sup><https://transport.ec.europa.eu/system/files/2021-04/2021-mobility-strategy-and-action-plan.pdf>, σελ.3 (Ανακτήθηκε στις 04 Σεπτεμβρίου 2025)

- Διπλασιασμός των τρένων υψηλών ταχυτήτων.
- Προγραμματισμένα ομαδικά ταξίδια κάτω των 500 km πρέπει να έχουν ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα.
- Δημιουργία μαρίνων πλοίων μηδενικών εκπομπών.
- Ανάπτυξη αυτόνομων μέσων μεταφοράς σε μεγάλη κλίμακα.

Μέχρι 2035:

- Κατασκευή μεγάλων αεροσκαφών μηδενικών εκπομπών.

Μέχρι 2050:

- Σχεδόν όλα τα τροχοφόρα οχήματα να είναι μηδενικών εκπομπών.
- Διπλασιασμός μεταφοράς φορτίων μέσω σιδηροδρόμων.
- Πλήρες λειτουργικό ευρωπαϊκό δίκτυο βιώσιμων μεταφορών για όλους.

Στο πλαίσιο επίτευξης των ανωτέρω στόχων έχουν αναπτυχθεί διάφορα προγράμματα και πρωτοβουλίες όπως:

- Στρατηγική για τη Βιώσιμη και Έξυπνη Κινητικότητα (European Commission, 2020)<sup>20</sup>

Προτείνει ένα συνεκτικό σύνολο παρεμβάσεων με στόχο τον περιορισμό των εκπομπών και τη βελτίωση της συνδεσιμότητας.

- Horizon Europe (European Commission, 2021)<sup>21</sup>

Υποστηρίζει οικονομικά πρωτοβουλίες έρευνας και καινοτομίας που στοχεύουν στην προώθηση βιώσιμων μεταφορικών λύσεων.

- Connecting Europe Facility (CEF) (European Commission, 2021)<sup>22</sup>

Παρέχει στήριξη στην ανάπτυξη υποδομών που προάγουν την πράσινη κινητικότητα, όπως η δημιουργία και επέκταση δικτύων για ηλεκτροκίνηση.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί η σημασία των εναλλακτικών καυσίμων για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, καθώς συμβάλλουν ουσιαστικά στη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> σε σύγκριση με τα συμβατικά καύσιμα.

<sup>20</sup><https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12438> (Ανακτήθηκε στις 03 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>21</sup>[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en) (Ανακτήθηκε στις 03 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>22</sup>[https://cinea.ec.europa.eu/programmes/connecting-europe-facility/transport-infrastructure\\_en](https://cinea.ec.europa.eu/programmes/connecting-europe-facility/transport-infrastructure_en) (Ανακτήθηκε στις 05 Σεπτεμβρίου 2025)

Αναλυτικότερα τα σημαντικότερα εναλλακτικά καύσιμα είναι τα εξής (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2014)<sup>23</sup>:

- Αέριο: υγραέριο, φυσικό αέριο, βιομεθάνιο, υγροποιημένο φυσικό αέριο, το πεπιεσμένο φυσικό αέριο και τα συνθετικά υγρά καύσιμα
- Ηλεκτρισμός
- Βιοκαύσιμα: το σημαντικότερο είδος εναλλακτικών καυσίμων
- Υδρογόνο

### **3. Πολιτικές της ΕΕ για βιώσιμες αεροπορικές μεταφορές**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει να επιτύχει ισορροπία μεταξύ της ανάγκης για κινητικότητα και συνδεσιμότητα και της προστασίας του περιβάλλοντος, καθώς και της αποτελεσματικότερης διαχείρισης του εναέριου χώρου. Στο πλαίσιο αυτό, οι πολιτικές της για τις βιώσιμες αεροπορικές μεταφορές εστιάζουν στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, στη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας και στη σταδιακή μετάβαση σε περιβαλλοντικά φιλικότερα καύσιμα και καινοτόμες τεχνολογίες. Οι κύριοι άξονες της πολιτικής της είναι οι παρακάτω:

Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (European Green Deal) και «Fit for 55»(EASA, 2025)<sup>24</sup>

Το 2019, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εισήγαγε την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, καθιστώντας την τον κύριο στρατηγικό μηχανισμό της ΕΕ για την υλοποίηση των δεσμεύσεων της όσον αφορά τους κλιματικούς στόχους. Η στρατηγική επιδιώκει τη μετάβαση της ευρωπαϊκής οικονομίας σε μια πράσινη και κλιματικά ουδέτερη κατεύθυνση, προβλέποντας μείωση των καθαρών εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά τουλάχιστον 55% έως το 2030 σε σχέση με τα επίπεδα του 1990 και την επίτευξη πλήρους κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050. Για την επίτευξη των στόχων αυτών θεωρείται καθοριστική η μείωση των εκπομπών που προέρχεται από τον αεροπορικό κλάδο ο οποίος εντάσσεται σε μέτρα για περιορισμό της χρήσης ορυκτών καυσίμων και ενίσχυση εναλλακτικών τεχνολογιών.

Κεντρικό στοιχείο της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας αποτελεί το «Fit for 55», ένα εκτενές νομοθετικό πακέτο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο περιλαμβάνει την εκτεταμένη χρήση βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων στον τομέα των αεροπορικών

<sup>23</sup>Οδηγία 2014/94/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, Άρθρο 2

<sup>24</sup>[https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA\\_EAER\\_2025\\_Book\\_v5.pdf](https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA_EAER_2025_Book_v5.pdf), σελ 28-29(Ανακτήθηκε στις 08 Σεπτεμβρίου 2025)

μεταφορών, καθώς και την επέκταση του συστήματος εμπορίας εκπομπών στον τομέα των μεταφορών.

#### Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών (EU ETS) (EASA, 2025)<sup>25</sup>

Το EU ETS συνιστά βασικό εργαλείο της ΕΕ για τον περιορισμό των εκπομπών CO<sub>2</sub> και άλλων αερίων του θερμοκηπίου, μέσω της επιβολής ανώτατου ορίου εκπομπών στις βιομηχανικές εγκαταστάσεις και τις αεροπορικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο σύστημα. Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν ή αγοράζουν δικαιώματα εκπομπών, κάθε ένα από τα οποία δίνει το δικαίωμα να εκπέμπουν 1 τόνο CO<sub>2</sub>. Αν μια αεροπορική εταιρεία μειώσει τις εκπομπές της, μπορεί να πουλήσει τα πλεονάζοντα δικαιώματα ενώ αν χρειάζεται περισσότερα, πρέπει να αγοράσει από άλλες.

Στο «Fit for 55» προβλέπεται σταδιακή κατάργηση της δωρεάν κατανομής στις αεροπορικές εταιρείες ως εξής: 25% το 2024, 50% το 2025 και 100% από το 2026, που σημαίνει πλήρη δημοπράτηση των δικαιωμάτων στον τομέα της αεροπορίας από το 2026 (EASA, 2025)<sup>26</sup>.

#### Κανονισμός 2023/2405:ReFuelEU Aviation (2023) (EASA, 2025)<sup>27</sup>

Ο Κανονισμός στοχεύει στην ενίσχυση της χρήσης βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων και στη μείωση της εξάρτησης του τομέα της αεροπορίας από τα ορυκτά καύσιμα. Προβλέπει υποχρεωτική σταδιακή χρήση βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων (SAF):

- 2% το 2025
- 6% το 2030
- 20% το 2035
- 70% το 2050

#### Πρωτοβουλία «Single European Sky» (Ενιαίος Ευρωπαϊκός Ουρανός) (EASA, 2025)<sup>28</sup>

Το Single European Sky αποτελεί στρατηγική πρωτοβουλία της ΕΕ για τη μεταρρύθμιση της διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας, με στόχο την ενίσχυση της ασφάλειας, της αποδοτικότητας και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, μέσω

<sup>25</sup> [https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA\\_EAER\\_2025\\_Book\\_v5.pdf](https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA_EAER_2025_Book_v5.pdf), σελ. 152-156(Ανακτήθηκε στις 08 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>26</sup>ό.π. σελ. 152

<sup>27</sup>ό.π. σελ. 141-143

<sup>28</sup>ό.π. σελ. 18-19

βελτιστοποίησης του εναέριου χώρου ώστε οι πτήσεις να είναι συντομότερες και να μειώνονται η κατανάλωση καυσίμων και οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου. Ο στόχος της πρωτοβουλίας είναι η μείωση των καθυστερήσεων και της ενεργειακής κατανάλωσης, μέσω ενοποίησης του εναέριου χώρου, υιοθέτησης κοινών προτύπων, αποτελεσματικότερης διαχείρισης και ευθύγραμμων διαδρομών, σε στενή συνάρτηση με το πρόγραμμα SESAR (Single European Sky ATM Research) (EASA, 2025)<sup>29</sup>, που αναπτύσσει τις τεχνολογίες και συστήματα διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας του μέλλοντος.

Πρότυπα CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation της Οργάνωσης Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO) (EASA, 2025)<sup>30</sup>

Το CORSIA αποτελεί διεθνή μηχανισμό της ICAO, σχεδιασμένο για τον περιορισμό και τη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> από τις διεθνείς αεροπορικές μεταφορές. Στόχος του είναι η επίτευξη «ανθρακικής ουδετερότητας» στον τομέα της αεροπορίας, ξεκινώντας με τη σταθεροποίηση των καθαρών εκπομπών CO<sub>2</sub> από το 2020 και εφεξής. Οι αεροπορικές εταιρείες που πραγματοποιούν διεθνείς πτήσεις υποχρεούνται να:

- Παρακολουθούν και να αναφέρουν τις εκπομπές τους.
- Αντισταθμίζουν τις εκπομπές που υπερβαίνουν τα επίπεδα του 2020 αγοράζοντας πιστοποιημένες μονάδες μείωσης εκπομπών από έργα όπως ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, αναδασώσεις κ.ά.

#### **4. Ανάλυση κλάδου αερομεταφορών**

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση βιωσιμότητας του κλάδου αερομεταφορών καθώς και στην συνεισφορά του στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής κρίνεται σκόπιμο να λάβει χώρα σύντομη ανάλυση του κλάδου με την βοήθεια των εργαλείων του PEST-DG και των 5 δυνάμεων του PORTER.

##### **4.1 Ανάλυση PEST-DG**

Η PEST-DG ανάλυση λειτουργεί ως στρατηγικό εργαλείο που επιτρέπει την συστηματική ανίχνευση και αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων που

---

<sup>29</sup>[https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA\\_EAER\\_2025\\_Book\\_v5.pdf](https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA_EAER_2025_Book_v5.pdf), σελ. 96(Ανακτήθηκε στις 08 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>30</sup>ό.π. σελ. 156-161

διαμορφώνουν τις συνθήκες λειτουργίας ενός οργανισμού ή ενός κλάδου (Robbins S, Coulter M, DeCenzo D, 2017)<sup>31</sup>

Εικόνα 3 PEST-DG Analysis



Πηγή: (Robbins S, Coulter M, DeCenzo D, 2017)

### Πολιτικό Περιβάλλον

Η σταθερότητα του πολιτικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για τον σχεδιασμό μακροπρόθεσμων στρατηγικών από τις εταιρείες του κλάδου των αερομεταφορών, ενώ σημαντικές πρωτοβουλίες έχουν αναληφθεί για την προώθηση και ενίσχυση των επενδύσεων στον τομέα, όπως η εκμετάλλευση των σημαντικότερων περιφερειακών αεροδρομίων της χώρας, από την Fraport<sup>32</sup>, δίνοντας νέα πνοή και δυναμική στον κλάδο.

Αναφορικά με το νομικό πλαίσιο, η εφαρμογή των οδηγιών στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας, δημιουργούν πρόσθετο κόστος για τις εταιρείες, καθώς και μία νέα πρόκληση, εφόσον καλούνται να τις εφαρμόσουν (Aegean airlines, 2025)<sup>33</sup>.

<sup>31</sup>Stephen P. Robbins, Mary Coulter, David A. DeCenzo, (2017) Διοίκηση επιχειρήσεων – Αρχές και εφαρμογές, 2η έκδοση, σελ. 58-59

<sup>32</sup><https://www.fraport-greece.com/el/sxetika-me-emas/h-etaireia.html> (Ανακτήθηκε στις 10 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>33</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 34

## **Οικονομικό περιβάλλον**

Από το 2022, ο κλάδος των αερομεταφορών έχει αντιμετωπίσει σοβαρές προκλήσεις λόγω των γεωπολιτικών εξελίξεων στην Ουκρανία, όπως η ενεργειακή κρίση και η διατάραξη των διεθνών μεταφορών, γεγονότα που έχουν οδηγήσει σε αύξηση του κόστους λειτουργίας και περιορισμούς στις αεροπορικές δραστηριότητες.

Το 2024, οι συνεχιζόμενες γεωπολιτικές εξελίξεις στην Ουκρανία αλλά και στη Μέση Ανατολή, καθώς και ο αυξανόμενος γεωστρατηγικός ανταγωνισμός μεταξύ ΗΠΑ και Κίνας, συνέχισαν να αποτελούν καθοριστικές προκλήσεις για την παγκόσμια οικονομία. Από την άλλη μεριά, η συνεχιζόμενη αποκλιμάκωση του πληθωρισμού οδήγησε σε ευνοϊκότερες οικονομικές συνθήκες, καθώς οι κεντρικές τράπεζες των ΗΠΑ, της Ευρωζώνης και άλλων ανεπτυγμένων χωρών προχώρησαν σε μειώσεις επιτοκίων. Η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη διατήρησε σταθερή δυναμική το 2024, καταγράφοντας ρυθμό 3,2% (Aegean airlines, 2025)<sup>34</sup>.

## **Κοινωνικό- Πολιτιστικό περιβάλλον**

Η αύξηση του τουρισμού το 2025, αναμένεται να είναι ακόμα μεγαλύτερη από το 2024 (χρονιά ρεκόρ), κατατάσσοντας την Ελλάδα στους πιο δημοφιλείς καλοκαιρινούς προορισμούς στην Ευρώπη (Εθνική Τράπεζα, 2025)<sup>35</sup>. Επιπλέον, η ενίσχυση της ικανότητας και της προθυμίας των Ελλήνων να πραγματοποιούν ταξίδια αναψυχής, σε συνδυασμό με την ισχυρή ανάπτυξη της τουριστικής ζήτησης, συνέβαλε σημαντικά στην περαιτέρω ενδυνάμωση του κλάδου (Aegean airlines, 2025)<sup>36</sup>. Αξίζει να σημειωθεί ότι η κλιματική αλλαγή επιφέρει στη χώρα μας μείωση των βροχοπτώσεων, ήπια αύξηση της θερμοκρασίας και επέκταση της θερινής περιόδου. Ως αποτέλεσμα, ο τομέας των αερομεταφορών προβλέπεται να επωφεληθεί, καθότι η Ελλάδα παραμένει βασικός προορισμός θερινών τουριστικών ταξιδιών (Aegean airlines, 2025)<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της "Aegean Airlines", σελ. 19

<sup>35</sup> [https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Group/meletes-oikonomikes-analuseis/elliniki-epixeirimatikotita/taseis-epixeirein/Tourism-reports/BusinessTrends\\_Tourism\\_Report\\_2025q1\\_el.pdf](https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Group/meletes-oikonomikes-analuseis/elliniki-epixeirimatikotita/taseis-epixeirein/Tourism-reports/BusinessTrends_Tourism_Report_2025q1_el.pdf), σελ. 3 (Ανακτήθηκε στις 11 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>36</sup> Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της "Aegean Airlines", σελ. 22

<sup>37</sup> ό. π. σελ. 23

### **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Ο τομέας της τεχνολογίας παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη, η οποία επηρεάζει θετικά τον κλάδο της αεροπλοΐας. Η κατασκευή υπερσύγχρονων αεροσκαφών έχει καταστήσει το αεροπλάνο ένα από τα ασφαλέστερα και ταχύτερα μέσα μετακίνησης, ενώ παράλληλα η βελτιωμένη ενεργειακή αποδοτικότητα οδηγεί σε μειωμένη κατανάλωση καυσίμου, συμβάλλοντας στη μείωση του λειτουργικού κόστους των αεροπορικών εταιρειών. Σε ερωτηματολόγιο που απεστάλη προς την αεροπορική εταιρεία «Aegean Airlines», το οποίο θα παρουσιαστεί αναλυτικά στο τελευταίο κεφάλαιο, επισημάνθηκε η μεγάλη σημασία της ανανέωσης του στόλου με υπερσύγχρονα αεροσκάφη νεότερης γενιάς, καθώς μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση των εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου (Παράρτημα Ι, ερώτημα 4).

### **Δημογραφικό περιβάλλον**

Το δημογραφικό ζήτημα στην Ελλάδα οδηγεί σε μείωση του πληθυσμού και κατά συνέπεια σε σημαντική γήρανση του. Από τη μία πλευρά, η αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων περιορίζει τις μετακινήσεις τους, με συνέπεια τη μείωση των εσόδων των επιχειρήσεων. Από την άλλη, τα νεαρά ζευγάρια χωρίς παιδιά πραγματοποιούν περισσότερες μετακινήσεις λόγω αυξημένου διαθέσιμου χρόνου και εισοδήματος, λειτουργώντας ως αντίρροπη δύναμη που, προς το παρόν, μετριάξει τις επιπτώσεις της γήρανσης του πληθυσμού στον τομέα των μεταφορών.

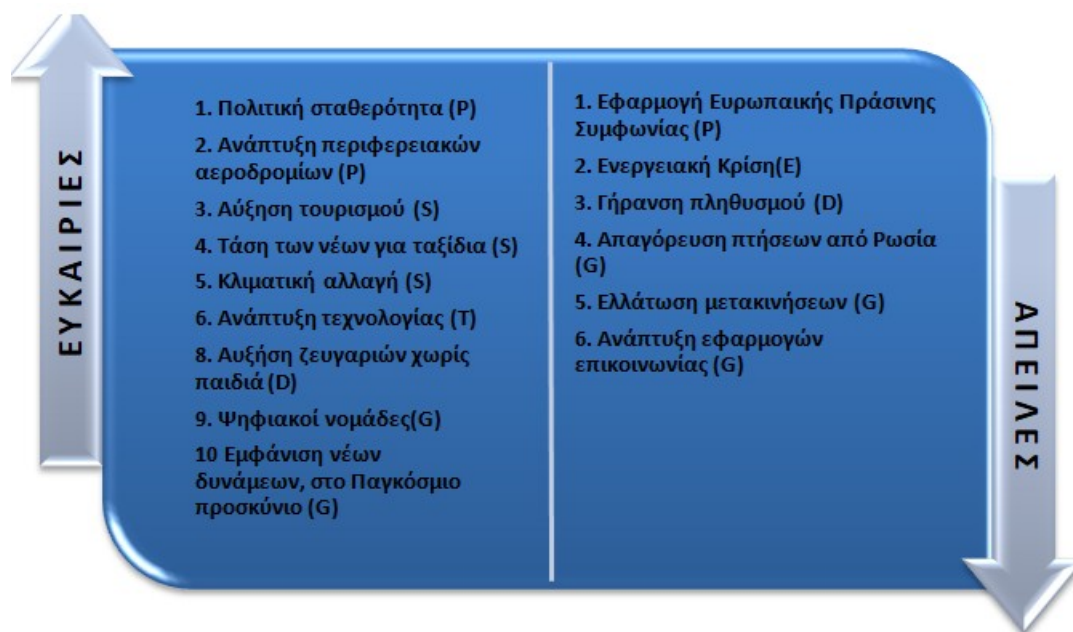
### **Παγκόσμιο περιβάλλον**

Η σύρραξη στην Ουκρανία επέφερε κυρώσεις κατά της Ρωσίας, περιορίζοντας τις μετακινήσεις Ρώσων τουριστών προς τις ευρωπαϊκές χώρες και επηρεάζοντας αρνητικά τον κλάδο. Παράλληλα, κατά την περίοδο της COVID-19, η διάδοση ηλεκτρονικών εφαρμογών για την επιχειρηματική επικοινωνία μείωσε την ανάγκη για φυσική παρουσία, καθιστώντας πολλά επαγγελματικά ταξίδια περιττά.

Η παγκοσμιοποίηση, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα των νέων να εργάζονται από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου, έχει συμβάλει στην αύξηση των πτήσεων διεθνώς. Παράλληλα, η διαρκής ανάπτυξη χωρών όπως η Ινδία δημιουργεί ένα συνεχώς αυξανόμενο αγοραστικό κοινό, ενισχύοντας τη δυναμική του αεροπορικού κλάδου.

Βάσει της προαναφερθείσας ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, αναδεικνύονται οι κύριες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει ο αεροπορικός κλάδος, οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Εικόνα 4 Ευκαιρίες και απειλές εξωτερικού περιβάλλοντος



#### 4.2 Μοντέλο 5 Δυνάμεων του PORTER

Εκτός από την ανάλυση του μακρό-περιβάλλοντος, καθίσταται εξίσου απαραίτητη η μελέτη του μικρό-περιβάλλοντος, προκειμένου να προσδιοριστούν και να διαμορφωθούν οι βέλτιστες στρατηγικές δράσεις της επιχείρησης. Ένα από τα πιο γνωστά εργαλεία, είναι το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter (Porter M.E, 2008)<sup>38</sup> όπως απεικονίζεται παρακάτω:

<sup>38</sup>[https://public.dhe.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/articles/art\\_the\\_five\\_competitive\\_forces\\_that\\_shape\\_strategy.pdf](https://public.dhe.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/articles/art_the_five_competitive_forces_that_shape_strategy.pdf) (Ανακτήθηκε στις 25 Σεπτεμβρίου 2025)

Εικόνα 5 Πέντε δυνάμεις του Porter



Πηγή: (Παπαδάκης Β, 2016)

### **Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων**

Μετά τον Covid-19, ο κλάδος των αερομεταφορών παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, στη χώρα μας ο τουρισμός ξεπέρασε κάθε προσδοκία, και αναμένεται περαιτέρω αύξηση (Aegean airlines, 2025)<sup>39</sup>. Στην εγχώρια αγορά, ο αριθμός των αεροπορικών εταιρειών δεν κρίνεται μεγάλος, επομένως η ένταση του ανταγωνισμού, χαρακτηρίζεται ήπια. Επίσης οι εταιρείες του κλάδου, έχοντας επενδύσει υπέρογκα κεφάλαια, καθώς και το γεγονός ότι, η δημιουργία φήμης-πελατείας απαιτεί αρκετά χρόνια, καθιστούν τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο, πολύ υψηλά.

### **Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Σήμερα, οι προοπτικές του κλάδου παρουσιάζονται ελκυστικές, ωστόσο υπάρχουν αρκετά εμπόδια εισόδου όπως:

- Απαιτούνται τεράστια κεφάλαια έναρξης λειτουργίας.
- Χρειάζονται χρόνια για την απόκτηση τεχνογνωσίας.
- Δυσκολία δημιουργίας εμπιστοσύνης του κοινού (φήμη-πελατεία).

### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σημαντική, δεδομένου ότι η ανάπτυξη πολλών ηλεκτρονικών εφαρμογών τους παρέχει τη δυνατότητα να

<sup>39</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της "Aegean Airlines", σελ. 22-23

συγκρίνουν εύκολα και γρήγορα τις υπηρεσίες και τις τιμές των εταιρειών, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την επιλογή στον ανταγωνιστικό χώρο.

Επιπλέον, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, επιδιώκοντας την επίτευξη μαζικών πωλήσεων και τη μεγιστοποίηση των κερδών τους, συμβάλλουν περαιτέρω στην πίεση των τιμών της αγοράς.

Τέλος, η είσοδος των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, αύξησε την προσφορά και οδήγησε σε μείωση των τιμών, ενισχύοντας περαιτέρω τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.

### **Απειλή από υποκατάστατα**

Οι αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν, πρωτίστως, ανταγωνισμό από όλα τα εναλλακτικά μέσα μεταφοράς. Σε ηπειρωτικό επίπεδο, ιδιαίτερη δυναμική παρουσιάζει η ανάπτυξη των σιδηροδρομικών μεταφορών υψηλών ταχυτήτων, καθώς και των σύγχρονων οδικών δικτύων, τα οποία, λόγω του συγκριτικά χαμηλότερου κόστους και του ικανοποιητικού χρόνου μετακίνησης, επιλέγονται συχνά από το επιβατικό κοινό ως εναλλακτικές υπηρεσίες μεταφοράς.

Αντίστοιχα, στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών, η επιβατική μετακίνηση μέσω πλοίων κατέχει σημαντικό μερίδιο της αγοράς, καθώς προσφέρει ευρύτερες δυνατότητες σε σύγκριση με τις αεροπορικές μεταφορές, όπως η μεταφορά οχημάτων και η παροχή δωρεάν αποσκευών, υστερώντας ωστόσο ως προς την ταχύτητα μετακίνησης.

Συνοψίζοντας, ενώ τα υπόλοιπα μέσα είναι πιο οικονομικά, η ταχύτητα και η ασφάλεια των αερομεταφορών, δημιουργούν ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τον κλάδο.

Αξίζει να επισημανθεί ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας σημειώθηκε ραγδαία πρόοδος στις τεχνολογίες επικοινωνίας, γεγονός που οδήγησε στην ευρεία καθιέρωση των τηλεδιασκέψεων και σε πολλές περιπτώσεις, στη μείωση ή και υποκατάσταση των επαγγελματικών ταξιδιών.

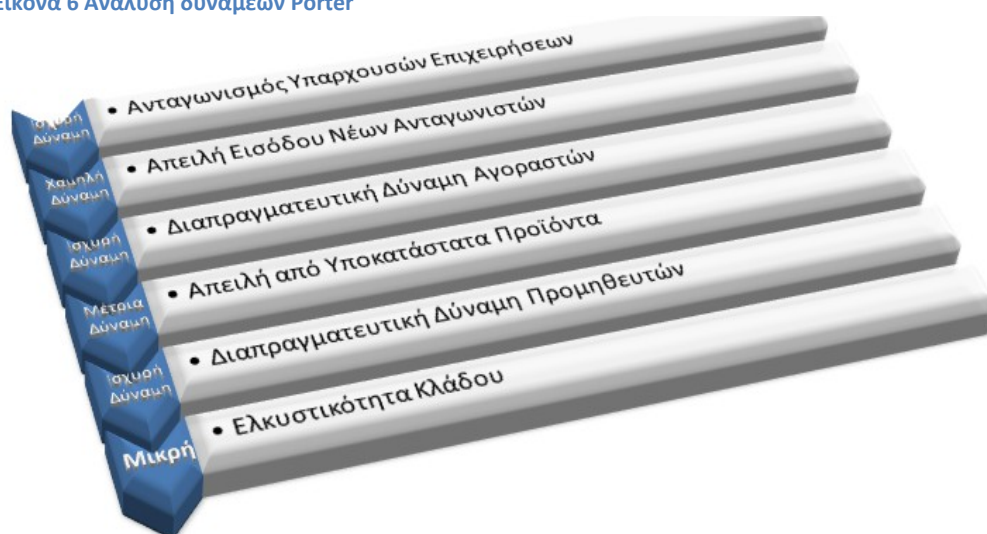
### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Σε ότι αφορά τους προμηθευτές του κλάδου, η κατάσταση είναι περισσότερο συγκεντρωμένη. Οι κυρίαρχοι κατασκευαστές αεροσκαφών παγκοσμίως είναι η γαλλική Airbus και η αμερικανική Boeing, ενώ οι εταιρείες κατασκευής αεροκινητήρων είναι επίσης περιορισμένες και εξοπλίζουν την πλειονότητα των

αεροσκαφών. Παρομοίως, οι πιστωτικοί οργανισμοί και οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης είναι περιορισμένοι σε αριθμό και ασκούν σημαντική επιρροή στον κλάδο, επηρεάζοντας την επιχειρησιακή λειτουργία και το κόστος των αεροπορικών εταιρειών.

Από την προαναφερθείσα ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα αναφορικά με την ένταση και τη σημασία των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, τα οποία συμβάλλουν στη συνολική αξιολόγηση της ελκυστικότητας του κλάδου:

Εικόνα 6 Ανάλυση δυνάμεων Porter



### 4.3 Βιώσιμη ανάπτυξη του κλάδου και συμβολή στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής

Οι αεροπορικές μεταφορές έχουν γίνει πλέον ο κύριος τρόπος μεταφοράς για εκατομμύρια επιβάτες με αποτέλεσμα το 2023 οι αεροπορικές πτήσεις να φτάσουν σχεδόν τις 8,3εκ στην ΕΕ (EASA, 2025)<sup>40</sup>. Ωστόσο, αυτή η αύξηση έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, εξαιτίας των αυξημένων εκπομπών CO<sub>2</sub> και άλλων επιβλαβών αερίων, καθώς και της ενίσχυσης του ακουστικού θορύβου.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι εκπομπές CO<sub>2</sub> από τις εμπορικές αεροπορικές εταιρείες ξεπέρασε τους 900 εκατομμύρια τόνους, ενώ το 2004 οι εκπομπές ανερχόταν μόλις σε 627 εκατομμύρια τόνους (Statista, 2025)<sup>41</sup>. Στο πλαίσιο της υλοποίησης των

<sup>40</sup>[https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA\\_EAER\\_2025\\_Book\\_v5.pdf](https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA_EAER_2025_Book_v5.pdf), σελ. 16(Ανακτήθηκε στις 08 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>41</sup>[Environmental impact of the aviation industry worldwide - statistics & facts | Statista](https://www.statista.com/statistics/1111111/environmental-impact-of-the-aviation-industry-worldwide-statistics-facts/) (Ανακτήθηκε στις 25 Σεπτεμβρίου 2025)

στόχων της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας και της μείωσης των εκπομπών του αεροπορικού κλάδου, έχει αρχίσει η εφαρμογή ενός συνόλου μέτρων, δομημένων σε τέσσερις κύριους πυλώνες δράσης (Aviation Benefits Beyond Borders)<sup>42</sup>:

1. Εκτεταμένη χρήση Βιώσιμων Αεροπορικών Καυσίμων (Sustainable Aviation Fuels – SAF) και απεξάρτηση από τα παραδοσιακά ορυκτά καύσιμα. Τα εν λόγω καύσιμα παράγονται από βιώσιμες ανανεώσιμες πρώτες ύλες, συμβάλλοντας έτσι στην απεξάρτηση των αεροπορικών εταιρειών από τα παραδοσιακά καύσιμα. Ο Οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Αεροπορική Ασφάλεια (EASA), έχει επισημάνει ότι τα βιώσιμα αεροπορικά καύσιμα θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της Ευρώπης να αποτελέσει την πρώτη κλιματικά ουδέτερη ήπειρο μέχρι το 2050 (EASA)<sup>43</sup>.

2. Επενδύσεις και δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης σε προηγμένες τεχνολογίες, με στόχο τη χρήση ελαφρύτερων υλικών και καινοτόμων σχεδιαστικών λύσεων που βελτιώνουν την αεροδυναμική απόδοση και συμβάλλουν στη μείωση της κατανάλωσης καυσίμου. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η ανάπτυξη αεροσκαφών που αξιοποιούν εναλλακτικές μορφές ενέργειας, όπως ο ηλεκτρισμός και το υδρογόνο.

3. Βελτιώσεις στην αποδοτικότητα των διάφορων λειτουργιών που αφορούν επιχειρησιακές ανάγκες και υποδομές, στις οποίες περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας αλλά και τα αεροδρόμια καθώς και επιτάχυνση των συνεργασιών, με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας, στην προσπάθεια ελαχιστοποίησης κατανάλωσης καυσίμων σε όλες τις φάσεις της πτήσης. Επίσης στόχος είναι τα αεροδρόμια να διασφαλίσουν: (1) ότι οι επίγειες λειτουργίες είναι σε θέση να υποστηρίξουν μειώσεις στην κατανάλωση καυσίμων των αεροσκαφών και (2) ότι ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων τους στο CO<sub>2</sub> μειώνεται επίσης σε μηδενικό επίπεδο.

4. Επενδύσεις σε υψηλής ποιότητας αντισταθμίσεις άνθρακα και ευκαιρίες απομάκρυνσης άνθρακα για την αντιμετώπιση των υπολειμματικών εκπομπών CO<sub>2</sub>. Στο πλαίσιο αυτό, η βιομηχανία υποστηρίζει το σύστημα CORSIA του Διεθνούς

---

<sup>42</sup><https://aviationbenefits.org/flynetzero> (Ανακτήθηκε στις 27 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>43</sup><https://www.easa.europa.eu/en/light/topics/sustainable-aviation-fuel> (Ανακτήθηκε στις 08 Σεπτεμβρίου 2025)

Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας, ως αποτελεσματικό μεταβατικό μέτρο για τη σταθεροποίηση των καθαρών εκπομπών από τη διεθνή αεροπορία.

Έρευνα, που πραγματοποιήθηκε από το SEO Amsterdam Economics και το Royal Netherlands Aerospace Centre, εκτιμά την αποτελεσματικότητα των ανωτέρω μέτρων για την μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> έως το 2050 (DESTINATION 2050, 2021)<sup>44</sup>. Τα αποτελέσματα αυτών των μέτρων συγκρίνονται με ένα υποθετικό σενάριο αναφοράς, λαμβάνοντας υπόψη τη συνεχή αύξηση της ζήτησης και έχουν ως αποτέλεσμα τις ακόλουθες καθαρές μειώσεις εκπομπών CO<sub>2</sub> το έτος 2050:

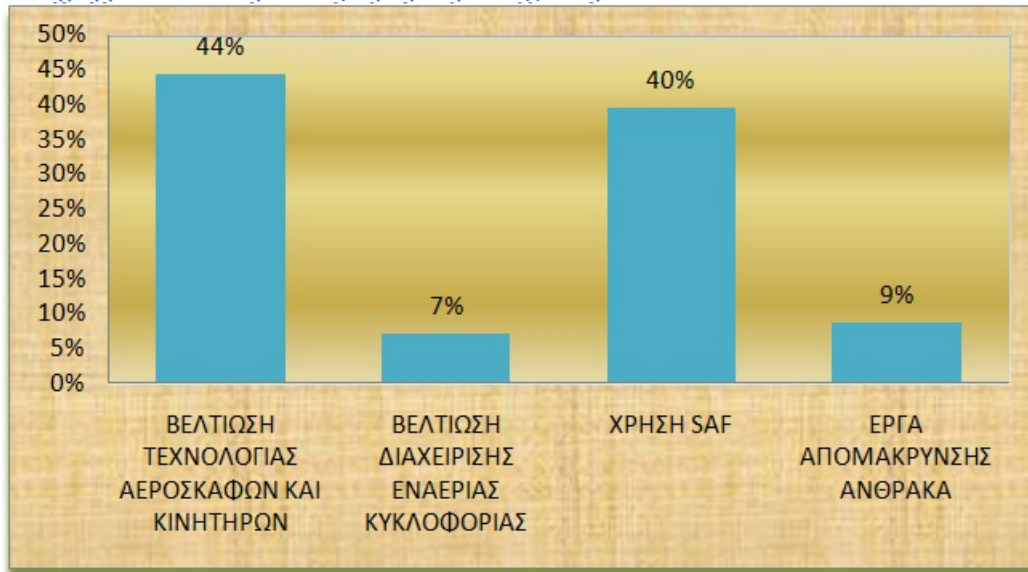
- 111 εκατομμύρια τόνους CO<sub>2</sub> μέσω βελτιώσεων στην τεχνολογία αεροσκαφών και κινητήρων (60 εκατομμύρια τόνοι από αεροσκάφη που κινούνται με υδρογόνο σε ενδοευρωπαϊκές διαδρομές και 51 εκατομμύρια τόνοι από αεροσκάφη που κινούνται με κηροζίνη ή ηλεκτρικά).
- 18 εκατομμύρια τόνοι CO<sub>2</sub> μέσω βελτιώσεων στη διαχείριση της εναέριας κυκλοφορίας και στις λειτουργίες των αεροσκαφών.
- 99 εκατομμύρια τόνοι CO<sub>2</sub> μέσω της χρήσης βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων.
- 22 εκατομμύρια τόνοι CO<sub>2</sub> μέσω οικονομικών μέτρων (έργα απομάκρυνσης άνθρακα).

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας:

---

<sup>44</sup>[https://www.destination2050.eu/wp-content/uploads/2021/03/Destination2050\\_Report.pdf](https://www.destination2050.eu/wp-content/uploads/2021/03/Destination2050_Report.pdf), σελ. 5 (Ανακτήθηκε στις 29 Σεπτεμβρίου 2025)

Διάγραμμα 1 Αποτελεσματικότητα μέτρων μείωσης εκπομπών CO2



Πηγή: (DESTINATION 2050, 2021)

Όπως παρατηρούμε από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι πιο σημαντικές δράσεις αποτελούν η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στα αεροσκάφη, καθώς και η εκτεταμένη χρήση βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων.

#### Αεροπορικός θόρυβος

Ο αεροπορικός θόρυβος αποτελεί σημαντική περιβαλλοντική πρόκληση, ιδιαίτερα στις περιοχές γύρω από τα αεροδρόμια. Η μείωση του θορύβου στην πηγή αποτελεί κεντρικό πυλώνα για τη διαχείριση αυτού του ζητήματος, ενώ η πιστοποίηση θορύβου διασφαλίζει ότι η πλέον προηγμένη τεχνολογία μείωσης θορύβου ενσωματώνεται στο σχεδιασμό των αεροσκαφών. Η ανανέωση του στόλου θα μπορούσε να οδηγήσει σε μειώσεις της συνολικής έκθεσης στον θόρυβο στα ευρωπαϊκά αεροδρόμια, όπως μετρήθηκε από τους δείκτες  $L_{den}$  και  $L_{night}$ <sup>45</sup> για τα επόμενα είκοσι έτη (EASA, 2025)<sup>46</sup>. Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι μειώσεις θορύβου που προσφέρονται από την τεχνολογία αντικατοπτρίζονται στις μειώσεις γύρω από τα αεροδρόμια (ICAO)<sup>47</sup>.

<sup>45</sup>Οι δείκτες  $L_{den}$  και  $L_{night}$  είναι δείκτες περιβαλλοντικού θορύβου, που χρησιμοποιούνται κυρίως στην ακουστική περιβαλλοντική μελέτη (εκτίμηση θορύβου στους δρόμους, αεροδρόμια, βιομηχανίες κ.λπ.), σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Οδηγία 2002/49/ΕΚ.

<sup>46</sup>[https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA\\_EAER\\_2025\\_Book\\_v5.pdf](https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA_EAER_2025_Book_v5.pdf), σελ. 16 (Ανακτήθηκε στις 08 Σεπτεμβρίου 2025)

<sup>47</sup><https://www.icao.int/environmental-protection/reduction-noise-source> (Ανακτήθηκε στις 30 Σεπτεμβρίου 2025)

## **5. Η περίπτωση της Aegean Airlines**

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν οι δράσεις της αεροπορικής εταιρείας «Aegean Airlines» για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης και την προώθηση της βιωσιμότητας. Η εταιρεία συμμορφώνεται πλήρως με τους κανόνες και τα πρότυπα βιώσιμης ανάπτυξης και δημοσιεύει κάθε χρόνο τον απολογισμό της βιώσιμης ανάπτυξης στην ιστοσελίδα της (Aegeanair.com)<sup>48</sup>. Σε αυτήν πέρα από την αποτύπωση της βιώσιμης ανάπτυξης, περιλαμβάνονται ολοκληρωμένες πληροφορίες για την εταιρεία, όπως το όραμα και η αποστολή, η δομή και λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης, οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς και οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

### **5.1 Περιγραφή εταιρείας**

Η «Aegean Airlines» αποτελεί τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ελλάδα και δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών αερομεταφορών τόσο εντός όσο και εκτός της ελληνικής επικράτειας. Παράλληλα, προσφέρει υπηρεσίες αεροπορικών εφαρμογών, τεχνικής υποστήριξης, καθώς και επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών. Ιδρύθηκε το 1999, απασχολεί 3.495 εργαζομένους και η κύρια βάση της είναι ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών. Σήμερα εκτελεί πτήσεις προς 158 προορισμούς, σε 47 χώρες σε Ευρώπη, Ασία και Αφρική και διαθέτει στόλο αποτελούμενο από 83 ιδιόκτητα αεροσκάφη (33 τελευταίας γενιάς Airbus A320neo) (Aegean airlines, 2025)<sup>49</sup>.

### **5.2 Πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης**

Η Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης της εταιρείας θέτει το πλαίσιο για τη διαχείριση θεμάτων βιωσιμότητας και ενσωματώνεται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας. Από το 2016 και κατ' έτος, η εταιρεία εκδίδει την Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, παρέχοντας συστηματική ενημέρωση για τις πρωτοβουλίες και τις επιδόσεις της στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης (Aegean airlines, 2025)<sup>50</sup>. Η έκθεση συντάσσεται σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα ESRS.

Ο κύριος στρατηγικός στόχος της εταιρείας συνίσταται στην προσαρμογή των επιχειρησιακών της λειτουργιών και δραστηριοτήτων έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι προκλήσεις που επιβάλλει η κλιματική αλλαγή

---

<sup>48</sup><https://el.about.aegeanair.com>

<sup>49</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 4-9

<sup>50</sup>ό π. σελ. 38

και το περιβάλλον του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Παράλληλα, στοχεύει στη διασφάλιση ορθής εταιρικής διακυβέρνησης και στη μέριμνα για τις κοινωνικές ανάγκες, σε συμφωνία με τις οδηγίες των εποπτικών αρχών, τα διεθνή πρότυπα και τις βέλτιστες πρακτικές.

Στο ερωτηματολόγιο που απεστάλη προς την εταιρεία, αναφέρθηκε επίσης ότι το όραμα και η στρατηγική της εταιρείας είναι να λειτουργήσει ως ο «πράσινος αερομεταφορέας» στην ελληνική αγορά και να συμβάλει στη μετάβαση προς μια κλιματικά ουδέτερη αεροπορία (Παράρτημα Ι, ερώτημα 1).

Η εταιρεία ενσωματώνει την υπευθυνότητα σε κάθε πτυχή της λειτουργίας της, τηρώντας τις δεσμεύσεις της και θέτοντας τους παρακάτω συγκεκριμένους στόχους για συνεχή βελτίωση (Aegean airlines, 2025)<sup>51</sup>:

1. Να πληροί όλες τις ισχύουσες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, ενώ παράλληλα να θέτει και να τηρεί δικές της αυστηρές απαιτήσεις, εφαρμόζοντας σε όλες τις δραστηριότητές της, πολιτικές και διαδικασίες φιλικές προς το περιβάλλον.
2. Να παρέχει τις κατάλληλες περιβαλλοντικές πληροφορίες, οδηγίες και εκπαίδευση ώστε οι εργαζόμενοι της να είναι περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένοι και υπεύθυνοι.
3. Να ελαχιστοποιεί την ποσότητα και την τοξικότητα των παραγόμενων αποβλήτων και να διασφαλίζει την κατάλληλη και ασφαλή διαχείριση τους.
4. Να εξοικονομεί φυσικούς πόρους και να αναζητά βιώσιμες λύσεις, ανακυκλώνοντας υλικά και αγοράζοντας ανακυκλωμένα υλικά και συσκευασίες.
5. Να εξασφαλίζει την υπεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων σε όλες τις δραστηριότητές της.
6. Να διενεργεί αυστηρούς ελέγχους και αυτοαξιολογήσεις για τη συμμόρφωσή της και να μετρά την πρόοδο των περιβαλλοντικών επιδόσεών της.
7. Να λαμβάνει υπόψη τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και το πλήρες κόστος απόκτησης, χρήσης και διάθεσης στη λήψη αποφάσεων σχεδιασμού, αγοράς και λειτουργίας.
8. Να ελαχιστοποιεί τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και να μειώνει τις εκπομπές CO<sub>2</sub>.

---

<sup>51</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της "Aegean Airlines", σελ. 43-44

9. Να επικοινωνεί και να ενισχύει τη δέσμευσή της για την προστασία του περιβάλλοντος σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να βελτιώνει τις διαδικασίες για την διατήρησης της βιοποικιλότητας.

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελεί το ανώτατο εποπτικό όργανο που χαράσσει τη στρατηγική βάση της πολιτικής βιώσιμης ανάπτυξης, ενεργώντας στο πλαίσιο της αποστολής, του οράματος και των αξιών της εταιρείας. Ειδικότερα, προσδιορίζει τους στρατηγικούς στόχους, αξιολογεί τους πιθανούς κινδύνους, διασφαλίζει τη θέσπιση ικανών διαδικασιών για την παρακολούθηση της οργανωτικής συμμόρφωσης με τη συμφωνημένη στρατηγική, καθώς και με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (Aegean airlines, 2025)<sup>52</sup>.

### 5.2.1 Περιβαλλοντική υπευθυνότητα

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου για τον περιορισμό της υπερθέρμανσης του πλανήτη στον 1,5 °C, η εταιρεία έχει υλοποιήσει συγκεκριμένες δράσεις με στόχο να συμβάλλει αποτελεσματικά στον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής (Aegean Airlines, 2025)<sup>53</sup>.

#### Πολιτικές σχετικά με τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής

Η εταιρεία έχει θεσπίσει Πολιτική Περιβάλλοντος, ενσωματώνοντας το Διεθνές Πρότυπο ISO 14001:2015 ως πλαίσιο καθοδήγησης για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής της επίδοσης και την ενίσχυση της περιβαλλοντικής της διαχείρισης σε όλους τους τομείς λειτουργίας της (Aegean Airlines, 2025)<sup>54</sup>. Το βασικό περιεχόμενο της πολιτικής αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1 Πολιτική περιβάλλοντος της “Aegean Airlines”

Πολιτική Περιβάλλοντος
• Συμμόρφωση με Κανονισμούς και Πρότυπα
• Ευαισθητοποίηση και Εκπαίδευση Εργαζομένων
• Διαχείριση και Μείωση Αποβλήτων
• Αειφόρος Χρήση Πόρων
• Περιβαλλοντικοί Έλεγχοι και Αξιολογήσεις
• Βιώσιμες Αποφάσεις
• Ελαχιστοποίηση Περιβαλλοντικών Κινδύνων και Ασφάλεια Εργαζομένων

<sup>52</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 43

<sup>53</sup>Ετήσια Χρηματοοικονομική Έκθεση 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 86

<sup>54</sup>ό.π. σελ. 88

• Επικοινωνία και Εμπλοκή Συνεργατών
• Συντήρηση Βιοποικιλότητας
• Μείωση Εκπομπών CO2
• Συνεχής Βελτίωση

Πηγή: (Aegean Airlines, 2025)

Η περιβαλλοντική πολιτική εφαρμόζεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, με υπεύθυνη για την εφαρμογή της την Επιτροπή Βιώσιμης Ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, προάγοντας την κατανόηση των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και την ενεργό συμμετοχή τους στην εφαρμογή τους εντός της εταιρείας.

Η εταιρεία υλοποιεί στρατηγικές πρωτοβουλίες για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και την προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης, οι οποίες περιλαμβάνουν την ανανέωση και τεχνολογική αναβάθμιση του στόλου αεροσκαφών και κινητήρων, καθώς και την ενίσχυση της χρήσης βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων.

Η ενεργειακή αναβάθμιση των κτιριακών εγκαταστάσεων και οι δράσεις βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης υποστηρίζουν την προσαρμογή της εταιρείας στις κλιματικές αλλαγές. Επιπλέον, η εταιρεία εφαρμόζει συστηματικές πολιτικές για την εξοικονόμηση φυσικών πόρων, καθώς και για την αξιοποίηση ανακυκλώσιμων συσκευασιών και υλικών.

Παράλληλα, η εταιρεία διενεργεί αυστηρούς ελέγχους και διαδικασίες αυτοαξιολόγησης για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης και ενσωματώνει περιβαλλοντικούς παράγοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στο πλαίσιο της συλλογικής προσπάθειας του κλάδου των αερομεταφορών για τη μείωση των αέριων ρύπων, η εταιρεία έχει θέσει συγκεκριμένες προτεραιότητες για τη μείωση των εκπομπών ρύπων, βασισμένες στους ακόλουθους πυλώνες (Aegean airlines, 2025)<sup>55</sup>:

Πίνακας 2 Πυλώνες μείωσης εκπομπών ρύπων της "Aegean Airlines"

<b>Πυλώνες Μείωσης Εκπομπών Ρύπων</b>
• Ανανέωση Στόλου με Αεροσκάφη Νέας Τεχνολογίας
• Χρήση Βιώσιμων Αεροπορικών Καυσίμων

<sup>55</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της "Aegean Airlines", σελ. 81-84

- Συμμετοχή σε Συστήματα Εμπορίας και Αντιστάθμισης Εκπομπών
- Βελτιστοποίηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

(Πηγή: (Aegean airlines, 2025)

Αναλυτικότερα:

α) Ανανέωση στόλου με αεροσκάφη νέας τεχνολογίας

Η εταιρεία συνεχίζει να παραλαμβάνει αεροσκάφη νέας τεχνολογίας της οικογένειας Airbus A320neo. Το 2024 παρέλαβε 5 νέα αεροσκάφη, έχοντας παραλάβει συνολικά 33 αεροσκάφη από τα τέλη του 2019.

Οι κινητήρες νέας τεχνολογίας, σε σχέση με τα αεροσκάφη Airbus προηγούμενης γενιάς, έχουν τις παρακάτω θετικές επιδράσεις στο περιβάλλον (Aegean airlines, 2025)<sup>56</sup>:

- 16% μείωση ανά πτήση, στην κατανάλωση καυσίμου
- Έως 50% περιορισμός του αποτυπώματος θορύβου
- 19%-23% λιγότερες εκπομπές CO<sub>2</sub>, ανά επιβατική θέση

Η θετική επίδραση στην μείωση των εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου που επιφέρει η ανανέωση του στόλου με αεροσκάφη νεότερης γενιάς, επισημάνθηκε και από την εταιρεία στο ερωτηματολόγιο που απεστάλη, καθώς οι κινητήρες τους είναι λιγότερο ρυπογόνοι (Παράρτημα Ι, ερώτημα 4).

β) Βιώσιμα αεροπορικά καύσιμα

Η εταιρεία αντιμετωπίζει με έγκαιρες και αποφασιστικές δράσεις τις προκλήσεις του σύγχρονου αεροπορικού κλάδου, συνεχίζοντας σε στενή συνεργασία με το σύνολο της αλυσίδας αξίας για την ενίσχυση της χρήσης βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων. Το 2021 ήταν η πρώτη αεροπορική εταιρεία στην Ελλάδα και από τις λίγες στην Ευρώπη, που εκτέλεσε την πρώτη πτήση με SAF τύπου HEFA στη Θεσσαλονίκη, ενώ το 2024 διπλασίασε τη συνολική ποσότητα βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων στο αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης. Οι παραπάνω ενέργειες είχαν στόχο την έγκαιρη προετοιμασία της εταιρείας όσον αφορά τους κανονισμούς του ReFuel EU, οι οποίοι εφαρμόζονται από το 2025. Μεγάλη πρόκληση για την εταιρεία, είναι η πρόσβαση σε ικανοποιητικές ποσότητες SAF με οικονομικά βιώσιμους όρους. Η πρόταση δημιουργίας μηχανισμού δικαιωμάτων βιώσιμων

<sup>56</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της "Aegean Airlines", σελ. 82

αεροπορικών καυσίμων θα βοηθήσει στο μετριασμό της αύξησης του κόστους καυσίμου.

Στο ερωτηματολόγιο προς την εταιρεία, τέθηκε επίσης το ερώτημα αναφορικά με τα αποτελέσματα από την χρήση βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων. Όπως αναφέρθηκε η χρήση SAF από την εταιρεία την τρέχουσα χρονική στιγμή αποτελεί πολύ μικρό ποσοστό του συνολικού καυσίμου, γεγονός που καθιστά αδύνατη την ορατή μείωση εκπομπών της πτητικής δραστηριότητας, μεμονωμένα από το SAF. Το κόστος SAF επί του παρόντος είναι περίπου 4 φορές ακριβότερο από το κόστος του συμβατικού αεροπορικού καυσίμου και ως εκ τούτου δύσκολα μπορεί κάποιος να αυξήσει εντυπωσιακά την αγοραζόμενη ποσότητα (Παράρτημα Ι, ερώτημα 4).

#### γ) Συστήματα Εμπορίας Εκπομπών και Αντιστάθμισης Εκπομπών

Η εταιρεία συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών (EU ETS), στο Ελβετικό Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών (CH ETS), καθώς και στο Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών Ηνωμένου Βασιλείου (UK ETS). Από το 2019, όπως απαιτείται, οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, αναφορικά με τον στόλο, υποβάλλονται επίσης στις αρμόδιες αρχές στο πλαίσιο του προγράμματος CORSIA.

Στο ερωτηματολόγιο προς την εταιρεία, ετέθη και το ζήτημα αν η εταιρεία σκοπεύει να προβεί σε κάποιες δράσεις για να αντιμετωπίσει το γεγονός ότι από το 2026 καταργείται 100% η δωρεάν κατανομή δικαιωμάτων εκπομπών.

Όπως αναφέρθηκε η εταιρεία έχει λάβει υπόψη της το σχετικό κόστος για τα επόμενα έτη, ωστόσο είναι σημαντικό ότι η χρήση SAF αποφέρει οφέλη ισοδύναμα με τα δικαιώματα άνθρακα, καθώς μειώνει τον αριθμό των δικαιωμάτων που πρέπει να παραδώσει μια αεροπορική εταιρεία. Επίσης η εταιρεία αναμένει να δει πώς θα διαμορφωθεί το σχετικό πλαίσιο, για να οριστικοποιήσει ή να μεταβάλλει το πλάνο των δράσεών της (Παράρτημα Ι, ερώτημα 6).

#### δ) Βελτιστοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών

Η εταιρεία προχωρά στην εφαρμογή διαδικασιών βελτιστοποίησης του σχεδιασμού πτήσεων και στην υιοθέτηση πρακτικών μείωσης της κατανάλωσης καυσίμου, εστιάζοντας ειδικά στις φάσεις απογείωσης και προσγείωσης, οι οποίες ευθύνονται για σημαντικό ποσοστό της συνολικής κατανάλωσης. Ο σωστός σχεδιασμός του δικτύου πτήσεων αποτελεί κεντρική προτεραιότητα, με στόχο τη διατήρηση υψηλού

επιπέδου συνέπειας πτήσεων, γεγονός που συνδέεται άμεσα με τη μείωση των περιβαλλοντικών εκπομπών.

Οι προσδοκίες της εταιρείας, για τους δύο σημαντικότερους μηχανισμούς απανθρακοποίησης που αναφέρθηκαν παραπάνω (Ανανέωση στόλου και χρήση SAF), έχουν όπως στον κάτωθι πίνακα (Aegean airlines, 2025)<sup>57</sup>:

**Πίνακας 3 Ενέργειες μετριασμού απανθρακοποίησης της “Aegean Airlines”**

Ενέργειες μετριασμού απανθρακοποίησης				
ΔΡΑΣΗ	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ	ΜΕΙΩΣΕΙΣ ΕΚΠΟΜΠΩΝ ΑΕΡΙΩΝ ΤΟΥ ΘΕΡΜΟΚΗΠΙΟΥ		ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ
		ΕΠΙΤΕΥΞΗ 2024	ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ 2030	
Ανανέωση στόλου με αεροσκάφη νέας τεχνολογίας	Αναβάθμιση τεχνολογίας	10,4% μείωση εκπομπών CO2 ανά χιλιομετρική θέση (ASK) σε σύγκριση με το 2019	18% μείωση εκπομπών CO2 ανά χιλιομετρική θέση (ASK) σε σύγκριση με το 2019	2028
Χρήση Βιώσιμων Αεροπορικών Καυσίμων (SAF)	Χρήση εναλλακτικών καυσίμων	3.408tCO2	75.600tCO2	2030

Πηγή: (Aegean airlines, 2025)

### **Μετριασμός κλιματική αλλαγής – παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας**

Η εταιρεία έχει προβεί σε μια σειρά δράσεων με σκοπό την συμβολή της στον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής (Aegean airlines, 2025)<sup>58</sup>. Το 2024 ολοκληρώθηκε η τοποθέτηση φωτοβολταϊκών πάνελ στο κτίριο που στεγάζει το Κέντρο Συντήρησης Πτητικών Μέσων και το Κέντρο Προσομοιωτών Πτήσεων και Εκπαίδευσης Πληρωμάτων, με σκοπό την παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές και την τροφοδότησή της στο εθνικό ηλεκτρικό δίκτυο. Επιπλέον, η εταιρεία υλοποίησε σειρά περιβαλλοντικών μέτρων, συμπεριλαμβανομένης της αντικατάστασης του φωτισμού με τεχνολογία LED και της εγκατάστασης νέων, υψηλής απόδοσης κλιματιστικών μονάδων. Στο πλαίσιο περαιτέρω ενεργειακής αναβάθμισης, εντός της διετίας 2025–2026 προβλέπεται η αντικατάσταση των συμβατικών καυστήρων με αντλίες θερμότητας. Η ενεργειακή αναβάθμιση των κτιριακών εγκαταστάσεων, με την κατασκευή ενός από τα πρώτα «πράσινα» υπόστεγα συντήρησης αεροσκαφών στην Ευρώπη, προβλέπεται να συμβάλει ουσιαστικά στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της εταιρείας.

<sup>57</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 86

<sup>58</sup>ό.π. σελ. 84

### **Ρύπανση Αέρα**

Η περιβαλλοντική πολιτική της εταιρείας λαμβάνει υπόψη τη φύση και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην ποιότητα του αέρα και την ρύπανση του (Aegean airlines, 2025)<sup>59</sup>. Η εταιρεία παρακολουθεί συστηματικά τις περιβαλλοντικές πτυχές όσον αφορά την ποιότητα του αέρα, δίνοντας έμφαση στις εκπομπές μη σχετιζόμενες με CO<sub>2</sub>. Σύμφωνα με την ανάλυση διπλής ουσιαστικότητας του 2024, διαπιστώνεται ότι οι επιπτώσεις στην ατμόσφαιρα από εκπομπές non-CO<sub>2</sub> παρουσιάζουν αυξητική τάση.

Από το 2025, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θέσπισε ένα νέο σύστημα παρακολούθησης των επιπτώσεων αεροπορικών ρύπων μη σχετιζόμενων με CO<sub>2</sub>, με στόχο την παρακολούθηση, αναφορά και επαλήθευση των επιπτώσεων αυτών στο περιβάλλον. Η εταιρεία σκοπεύει να συμμορφωθεί και να αξιοποιήσει το εν λόγω σύστημα για να αναφέρει εκπομπές μη σχετιζόμενες με CO<sub>2</sub> από το έτος 2026 (Aegean Airlines, 2025)<sup>60</sup>.

### **Υπεύθυνη διαχείριση αποβλήτων**

Η εταιρεία υιοθετεί τις αρχές της κυκλικής οικονομίας ως βασικό μοχλό αποδοτικότερης αξιοποίησης των πόρων, περιορισμού της χρήσης μη ανανεώσιμων πρώτων υλών και βελτιστοποίησης του λειτουργικού κόστους (Aegean Airlines, 2025)<sup>61</sup>. Στις εγκαταστάσεις της κύριας βάσης της στην Αθήνα, η εταιρεία εφαρμόζει πλήρως το σύστημα διαχείρισης αποβλήτων του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών, διασφαλίζοντας τον διαχωρισμό των αποβλήτων ανά ροή και την προώθησή τους σε διαδικασίες ανακύκλωσης ή επαναχρησιμοποίησης. Οι δραστηριότητες της εταιρείας οδηγούν στην παραγωγή αποβλήτων αστικού τύπου, καθώς και μη επικίνδυνων και επικίνδυνων βιομηχανικών αποβλήτων που προκύπτουν από τις τεχνικές βάσεις συντήρησης αεροσκαφών, ενώ δεν παράγονται ραδιενεργά απόβλητα. Οι τεχνικές βάσεις διαθέτουν κάδους βιομηχανικού τύπου για τη χωριστή συλλογή επικίνδυνων και μη επικίνδυνων αποβλήτων. Για την προσωρινή αποθήκευσή τους έχουν τοποθετηθεί ειδικά διαμορφωμένοι χώροι και containers, με σκοπό την παράδοσή τους σε αδειοδοτημένους φορείς που διασφαλίζουν την

---

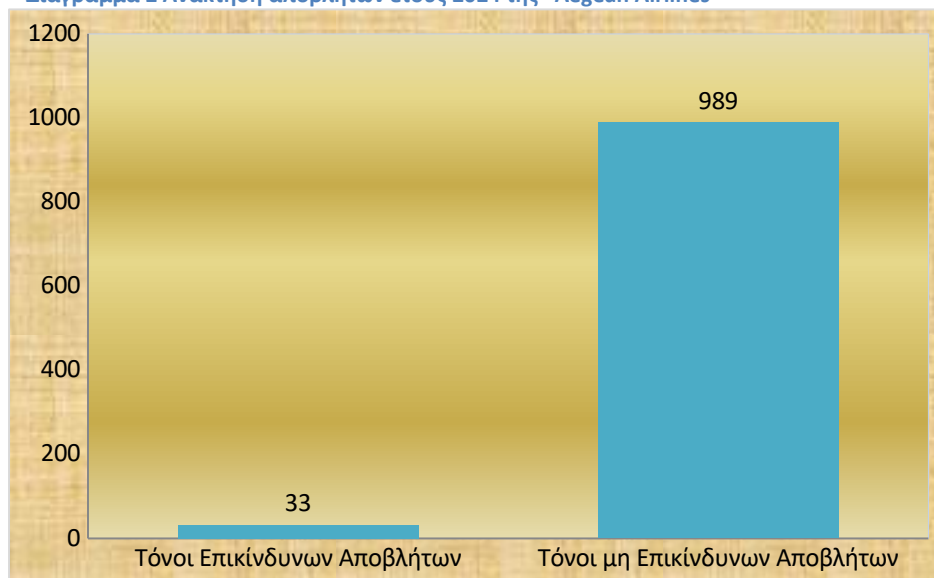
<sup>59</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της "Aegean Airlines", σελ. 93

<sup>60</sup>Ετήσια Χρηματοοικονομική Έκθεση 2024 της "Aegean Airlines", σελ. 108

<sup>61</sup>ό.π. σελ. 108

ορθή και υπεύθυνη διαχείρισή τους. Παράλληλα, η εταιρεία εφαρμόζει προγράμματα επαναχρησιμοποίησης υλικών (recycling), επεκτείνοντας τον κύκλο ζωής των χρησιμοποιούμενων υλικών. Το 2024 διατέθηκαν προς ανάκτηση συνολικά 1.022 τόνοι αποβλήτων όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω διάγραμμα (Aegean Airlines, 2025)<sup>62</sup>:

Διάγραμμα 2 Ανάκτηση αποβλήτων έτους 2024 της “Aegean Airlines”



Πηγή: (Aegean Airlines, 2025)

### **Νέες δράσεις**

Παράλληλα η εταιρεία συμμετέχει σε πολλές νέες δράσεις (Aegean airlines, 2025)<sup>63</sup>. Το 2024, η εταιρεία συμμετείχε σε δύο αναπτυξιακά προγράμματα που έχουν υποβληθεί προς έγκριση. Το πρώτο αφορά την ανάπτυξη τεχνολογιών παραγωγής SAF από βιομάζα, ενώ το δεύτερο εστιάζει σε τεχνολογίες αποθήκευσης και μετατροπής CO<sub>2</sub> σε υγρά βιοκαύσιμα προηγμένης τεχνολογίας, ενισχύοντας τη δέσμευσή της στην καινοτομία και τη μείωση των περιβαλλοντικών της επιπτώσεων.

### **Προσαρμογή στον κανονισμό ταξινόμιας της Ε.Ε**

Η εταιρεία προχώρησε σε αναλυτική εξέταση της ευθυγράμμισης των επιλέξιμων οικονομικών δραστηριοτήτων και περιουσιακών της στοιχείων με τα εφαρμοστέα τεχνικά κριτήρια ελέγχου, αναφορικά με τα ακόλουθα (Aegean Airlines, 2025)<sup>64</sup>:

- Την σημαντική συμβολή στους περιβαλλοντικούς στόχους

<sup>62</sup>Ετήσια Χρηματοοικονομική Έκθεση 2024 της “Aegean Airlines”,σελ. 111

<sup>63</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 85

<sup>64</sup>Ετήσια Χρηματοοικονομική Έκθεση 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 74

- Τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής
- Τη μη πρόκληση σημαντικής βλάβης στους υπόλοιπους πέντε περιβαλλοντικούς στόχους
- Τη συμμόρφωση με τις ελάχιστες κοινωνικές διασφαλίσεις

Η αξιολόγηση είχε ως στόχο τον καθορισμό του επιπέδου ευθυγράμμισης των επιλέξιμων οικονομικών δραστηριοτήτων της εταιρείας με τα τεχνικά κριτήρια και τις απαιτήσεις του Κανονισμού της ΕΕ για την ταξινόμια, καθώς και την ταυτοποίηση πιθανών αποκλίσεων, προκειμένου να καταρτιστεί ένα σαφές σχέδιο ενεργειών για την πλήρη συμμόρφωση με τον κανονισμό.

Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε σε σχέση και με τους έξι περιβαλλοντικούς στόχους και οι οικονομικές δραστηριότητες για το οικονομικό έτος 2024, οι οποίες κρίθηκαν επιλέξιμες, έχουν όπως στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 4 Επιλέξιμες δραστηριότητες για EU Taxonomy της “Aegean Airlines”**

ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΟΡΙΖΟΜΕΝΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΑΞΙΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΕΕ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΟΝΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ
Κατασκευές	Κατασκευή αεροσκαφών	Κατασκευή, επισκευή, συντήρηση, επαναχρησιμοποίηση και αναβάθμιση αεροσκαφών και εξοπλισμού αεροσκαφών.	Μετριασμός της κλιματικής αλλαγής
Μεταφορές	Μεταφορές με μοτοσικλέτες, επιβατικά αυτοκίνητα και επαγγελματικά οχήματα	Αγορά, χρηματοδότηση, ενοίκιαση, χρηματοδοτική μίσθωση και λειτουργία οχημάτων. Η εταιρεία μισθώνει οχήματα για χρήση από τους εργαζόμενους	α. Μετριασμός της Κλιματικής Αλλαγής β. Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή
Μεταφορές	Αεροπορικές μεταφορές επιβατών και εμπορευμάτων	Αγορά, χρηματοδότηση και εκμετάλλευση αεροσκαφών, συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς επιβατών και εμπορευμάτων	Μετριασμός της κλιματικής αλλαγής
Κατασκευαστικές και κτηματομεσιτικές δραστηριότητες	Εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή σταθμών φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων σε κτίρια	Η εταιρεία έχει εγκαταστήσει 2 σταθμούς φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων για τους εργαζόμενους της.	α. Μετριασμός της Κλιματικής Αλλαγής β. Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή
Κατασκευαστικές και κτηματομεσιτικές δραστηριότητες	Απόκτηση και ιδιοκτησία κτιρίων	Αγορά ακινήτων και άσκηση της ιδιοκτησίας των ακινήτων αυτών. Η εταιρεία ασκεί την κυριότητα των ακόλουθων περιουσιακών στοιχείων: Εγκαταστάσεις αεροδρομίου, Χώροι γραφείων, Άλλες εγκαταστάσεις (παρκινγκ, αποθήκες κλπ)	α. Μετριασμός της Κλιματικής Αλλαγής β. Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή

Άλλες δραστηριότητες	Ανακαίνιση υφιστάμενων κτιρίων	Κατασκευαστικά και τεχνικά έργα ή προετοιμασία αυτών.	Κυκλική Οικονομία
----------------------	--------------------------------	---	-------------------

Πηγή: (Aegean airlines, 2025)<sup>65</sup>

Οι βασικοί δείκτες επίδοσης περιλαμβάνουν τον κύκλο εργασιών, τα λειτουργικά έξοδα και τις κεφαλαιουχικές δαπάνες. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα ποσοστά των τριών αυτών κατηγοριών, που συνδέονται με ευθυγραμμισμένες, μη-ευθυγραμμισμένες και μη-επιλέξιμες με τον Κανονισμό Ταξινόμιας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των οικονομικών δραστηριοτήτων της εταιρείας (Aegean airlines, 2025)<sup>66</sup>:

**Πίνακας 5 Αξιολόγηση οικονομικών δραστηριοτήτων της “Aegean Airlines”**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ 2024	ΠΟΣΟ (εκ €)	Επιλέξιμες (μη ευθυγραμμισμένες) οικονομικές δραστηριότητες %	Ευθυγραμμισμένες οικονομικές δραστηριότητες %	Μη επιλέξιμες οικονομικές δραστηριότητες %
Κύκλος Εργασιών	1.805,44	98,76%	0%	1,24%
Κεφαλαιουχικές Δαπάνες (CapEx)	404,76	91,41%	0%	8,59%
Λειτουργικές Δαπάνες (OpEx)	1.578,31	12,81%	0%	87,19%

Πηγή: (Aegean airlines, 2025)

Στο ερωτηματολόγιο που απεστάλη προς την εταιρεία, αναδύθηκε και με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, το ερώτημα αν η εταιρεία σχεδιάζει να καταρτίσει κάποιο συγκεκριμένο πλάνο ενεργειών για την επίτευξη της ευθυγράμμισης με τον εν λόγω κανονισμό.

Η εταιρεία θεωρεί ότι στην παρούσα φάση τα τεχνικά κριτήρια που έχουν τεθεί στο EU Taxonomy για τις αεροπορικές εταιρείες, είναι αδύνατο να εκπληρωθούν σε όλο το εύρος του στόλου και το πλάνο της εταιρείας για ευθυγράμμιση με τον εν λόγω κανονισμό είναι μακροπρόθεσμο (Παράρτημα Ι, ερώτημα 5).

### 5.2.2 Κοινωνικά θέματα

Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι καθοριστικός παράγοντας για την επιχειρηματική επιτυχία είναι η ποιότητα, η κουλτούρα και η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Ως εκ τούτου, σταθερές προτεραιότητες παραμένουν ο σεβασμός

<sup>65</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 70

<sup>66</sup>ό.π. σελ. 75

των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η διασφάλιση ανοιχτής και διαφανούς επικοινωνίας, καθώς και η δημιουργία ενός υγιούς, σύγχρονου και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, που ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη και την εμπλοκή των εργαζομένων (Aegean airlines, 2025)<sup>67</sup>.

Η στρατηγική βιωσιμότητας της εταιρείας καλύπτει τη συνεχή ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού, την προάσπιση της υγείας και ασφάλειας των επιβατών και εργαζομένων, τον σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, την προστασία των προσωπικών δεδομένων και τη διασφάλιση της ασφαλούς διαχείρισης των πληροφοριών.

#### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μέσω της παροχής ποικίλων εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών, η εταιρεία υποστηρίζει συστηματικά την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού (Aegean airlines, 2025)<sup>68</sup>.

Βασική εκπαιδευτική προτεραιότητα της εταιρείας αποτελεί η ενίσχυση της σύνδεσης των εργαζομένων με τις εταιρικές αξίες. Παράλληλα, όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συστηματική επαγγελματική εκπαίδευση, διασφαλίζοντας την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων τους.

Επιπλέον, με σκοπό την ανάπτυξη των στελεχών, υλοποιούνται εξειδικευμένα εργαστήρια, μέσω των οποίων διαμορφώνονται οι αρχές ηγεσίας που προάγουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και συνεισφέρουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Το 2024, στο πλαίσιο ενίσχυσης της ενεργού συμμετοχής, υλοποιήθηκε πιλοτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων καινοτομίας σε πραγματικές επιχειρηματικές προκλήσεις, ενώ παράλληλα συνεχίστηκε η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων για εργαζομένους με υπευθυνότητα ομάδας. Τέλος, η εταιρεία επενδύει συστηματικά στην αναβάθμιση των υφιστάμενων δεξιοτήτων (upskilling) και στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων (reskilling), αξιοποιώντας εκπαιδευτικά προγράμματα, συστηματική αξιολόγηση και τη διαμόρφωση ατομικών πλάνων επαγγελματικής ανάπτυξης και βελτίωσης.

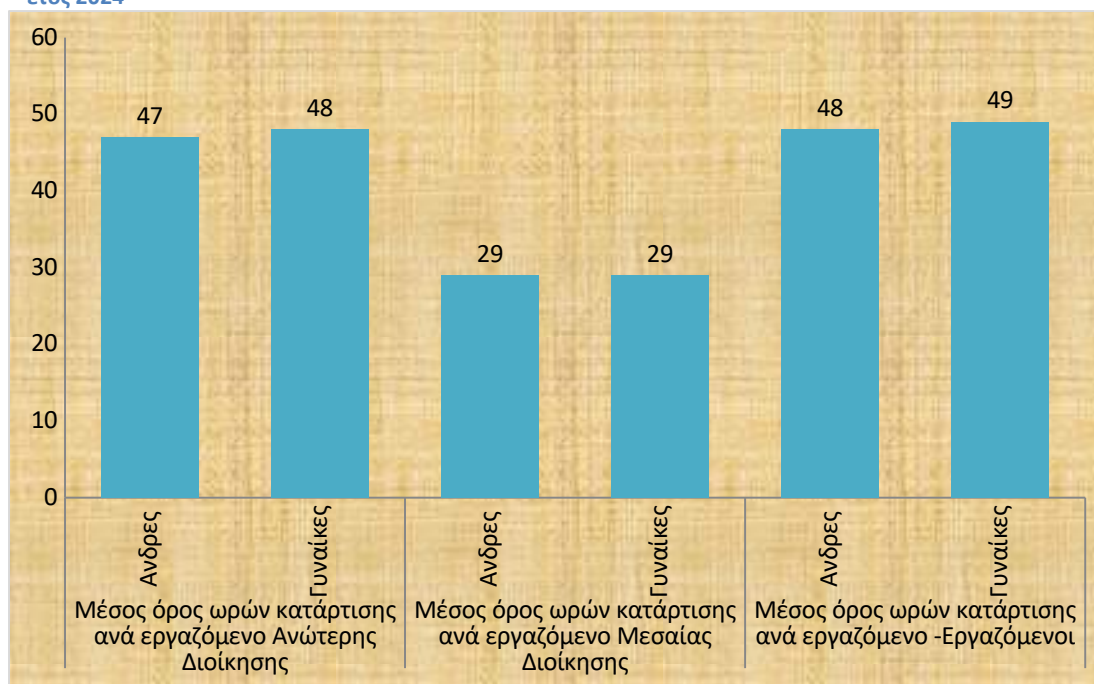
---

<sup>67</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 54

<sup>68</sup>ό.π. σελ. 102

Κατά το έτος 2024, ο μέσος όρος ωρών κατάρτισης ανήλθε για τις γυναίκες και για τους άνδρες σε 49 και σε 47 ώρες αντίστοιχα. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται αναλυτικότερα ο μέσος όρος ωρών κατάρτισης, κατά το έτος 2024, ανά φύλο και ανά κατηγορία εργαζομένων (Aegean airlines, 2025)<sup>69</sup>:

Διάγραμμα 3 Μέσος όρος ωρών κατάρτισης ανά φύλο και ανά εργαζόμενο της “Aegean Airlines” κατά το έτος 2024



Πηγή: (Aegean airlines, 2025)

#### ΥΓΙΕΙΝΗ-ΑΣΦΑΛΕΙΑ-ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Οι ασφαλείς και υγιείς συνθήκες εργασίας που παρέχει η εταιρεία, σε συνδυασμό με τα ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών και τις εθελοντικές παροχές, συμβάλλουν στη διασφάλιση της σταθερότητας και της ασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού. Ορισμένες από τις κυριότερες παροχές προς τους εργαζομένους παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Aegean airlines, 2025)<sup>70</sup>:

Πίνακας 6 Παροχές της “Aegean Airlines” προς τους εργαζομένους

Παροχές προς τους εργαζομένους
• Ιδιωτική ομαδική ασφάλεια υγείας και ζωής
• Αεροπορικά εισιτήρια για τους εργαζομένους και τα μέλη της οικογένειάς τους
• Προνομιακές τιμές και εκπτώσεις μέσω ενός διευρυμένου δικτύου συνεργατών
• Bonus απόδοσης

<sup>69</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 119

<sup>70</sup>ό.π σελ. 100

- Χορήγηση άτοκων δανείων
- Παροχή ετήσιου γενικού προληπτικού ελέγχου υγείας (check-up)
- Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα
- Εταιρικό αυτοκίνητο και μέσο μετακίνησης για τους εργαζόμενους που εργάζονται στα κεντρικά γραφεία

Πηγή: (Aegean airlines, 2025)

Η ευημερία και η προστασία του προσωπικού διασφαλίζονται μέσω πιστοποιημένου συστήματος υγείας και ασφάλειας, εκπαιδευτικών δράσεων και συστηματικής διαχείρισης περιστατικών (Aegean airlines, 2025)<sup>71</sup>. Η δέσμευση της εταιρείας για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων φαίνεται και από το γεγονός ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ξεκινά με εισαγωγική ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων σε θεμελιώδη θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία.

#### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Μέσω της αξιοποίησης ειδικά σχεδιασμένων κέντρων αξιολόγησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, αναγνωρίζεται η δυναμική των εργαζομένων και ενθαρρύνεται η επαγγελματική τους εξέλιξη. Η συγκεκριμένη διαδικασία επιτρέπει την εκτίμηση του βαθμού ετοιμότητας των υποψηφίων για την ανάληψη πιο απαιτητικών ή ηγετικών καθηκόντων.

Το σύστημα διαχείρισης απόδοσης προάγει τη συνεχή εξέλιξη των εργαζομένων, την κατανόηση των εταιρικών σχεδίων και την αξιοποίηση επικοινωνιακής ανατροφοδότησης. Παράλληλα, οι επικεφαλής των μονάδων συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων, με στόχο τη διασφάλιση αντικειμενικής και δίκαιης αξιολόγησης του συνόλου του προσωπικού (Aegean airlines, 2025)<sup>72</sup>.

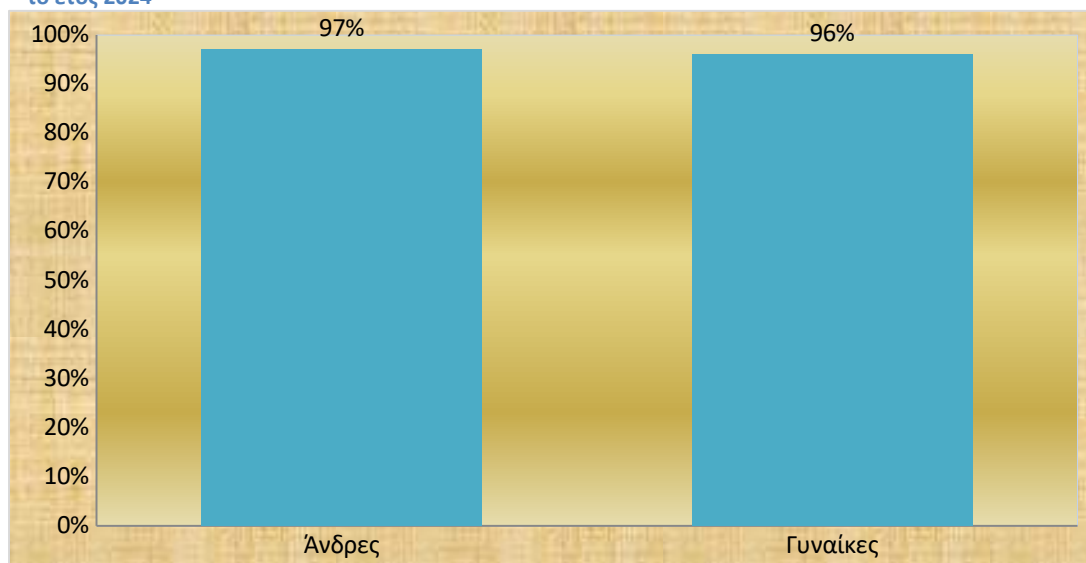
Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2024 το σύνολο σχεδόν του προσωπικού συμμετείχε σε τουλάχιστον 1 τακτική ανασκόπηση απόδοσης και εξέλιξης σταδιοδρομίας όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Aegean airlines, 2025)<sup>73</sup>:

<sup>71</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 101

<sup>72</sup>ό.π. σελ. 102

<sup>73</sup>ό.π. σελ. 119

Διάγραμμα 4 Ποσοστό εργαζομένων ανά φύλο της “Aegean Airlines” που συμμετείχε σε αξιολόγηση κατά το έτος 2024



Πηγή: (Aegean airlines, 2025)

#### ΙΣΟΤΗΤΑ-ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Η εταιρεία υποστηρίζει την ισότητα και τη δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας, διασφαλίζοντας τη δυνατότητα αναφοράς περιστατικών βίας και παρενόχλησης, προάγοντας παράλληλα μια κουλτούρα σεβασμού, δικαιοσύνης και ασφάλειας. Τυχόν σχετική αναφορά ή καταγγελία δύναται να υποβληθεί, είτε ανώνυμα είτε απευθείας προς τη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού (Aegean airlines, 2025)<sup>74</sup>.

Το σύνολο των εργαζομένων έχει τη δυνατότητα να υποβάλει ανώνυμα αναφορές για ζητήματα όπως δωροδοκία, παράνομες πρακτικές, παραβίαση της περιβαλλοντικής ή της νομοθεσίας περί προστασίας δεδομένων, καθώς και παραβάσεις άλλων νομικών ή ηθικών κατευθύνσεων. Σημειώνεται ότι κατά τα δύο τελευταία έτη δεν καταγράφηκαν περιστατικά διακρίσεων ή παρενόχλησης (Aegean airlines, 2025)<sup>75</sup>.

Τέλος, οι διαδικασίες και οι αποφάσεις που σχετίζονται με την πρόσληψη, τις αμοιβές, τις παροχές, την επαγγελματική ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς και τη λήξη των συμβάσεων, αποτελούν θεμελιώδεις αρχές διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, οι οποίες διέπονται από αξιοκρατία, διαφάνεια και μηδενική ανοχή σε κάθε μορφή διάκρισης. Η έλλειψη διακρίσεων

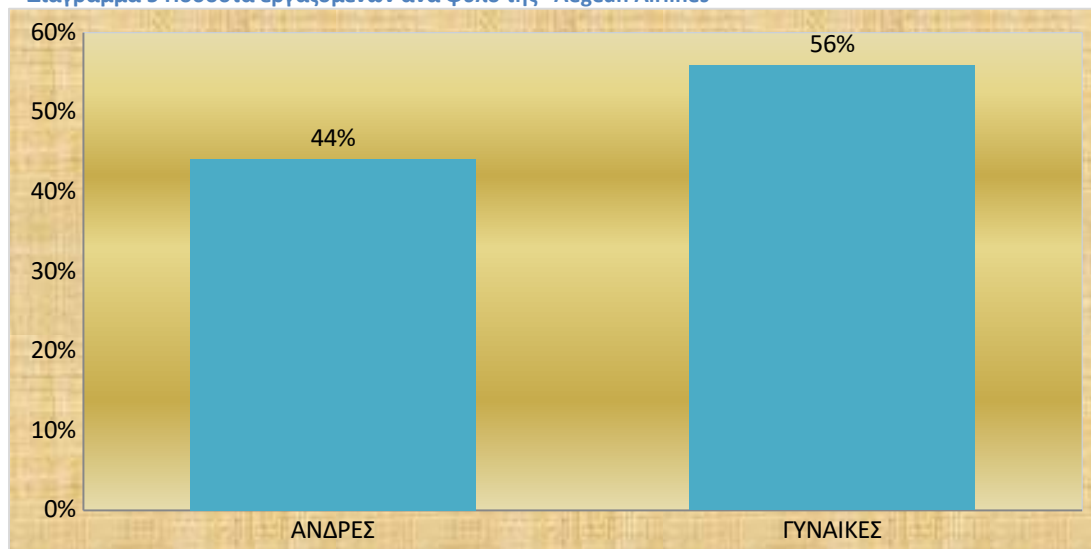
<sup>74</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 105

<sup>75</sup>ό.π. σελ. 121

αφορά, μεταξύ άλλων, σε φύλο, εθνικότητα, ηλικία, θρήσκευμα και ικανότητες (Aegean airlines, 2025)<sup>76</sup>.

Από τους 3.495 εργαζομένους ο αριθμός των γυναικών ανέρχεται σε 1.953 και των ανδρών σε 1.542, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

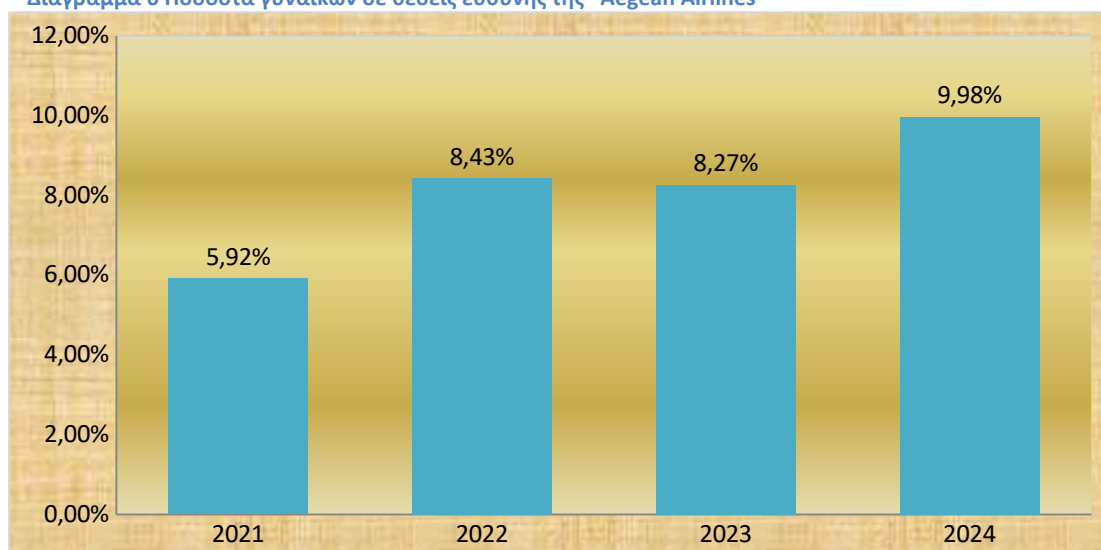
Διάγραμμα 5 Ποσοστά εργαζομένων ανά φύλο της “Aegean Airlines”



Πηγή: (Aegean airlines, 2025)

Επίσης το ποσοστό γυναικών σε θέσεις ευθύνης αυξάνεται συνεχώς, δείχνοντας έμπρακτα την προσπάθεια της εταιρείας για ισότητα των φύλων και καταπολέμηση των διακρίσεων. Διαχρονικά η αύξηση των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις όπως καταγράφεται στις εκθέσεις βιωσιμότητας της εταιρείας των τεσσάρων τελευταίων ετών, παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 6 Ποσοστά γυναικών σε θέσεις ευθύνης της “Aegean Airlines”



Πηγή : (Aegean airlines, 2025)

<sup>76</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 109

## ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ- ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων αποτελεί θεμελιώδη νομική υποχρέωση της εταιρείας, η οποία συλλέγει και επεξεργάζεται τα δεδομένα αυτά σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, διασφαλίζοντας πλήρως την τήρηση του απορρήτου τους (Aegean airlines, 2025)<sup>77</sup>.

Η εταιρεία αναγνωρίζει και διασφαλίζει το δικαίωμα κάθε εργαζομένου σε ένα εργασιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από κάθε μορφή βίας και παρενόχλησης, εφαρμόζοντας πολιτική μηδενικής ανοχής απέναντι σε τέτοιες συμπεριφορές. Παράλληλα, τηρεί πλήρως τα προβλεπόμενα μέτρα και τις υποχρεώσεις για την πρόληψη και την αντιμετώπιση περιστατικών βίας και παρενόχλησης, συμπεριλαμβανομένων αυτών που σχετίζονται με το φύλο και της σεξουαλικής παρενόχλησης.

## ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ-ΔΙΑΔΟΧΗ

Η στελέχωση γίνεται αξιολογώντας εσωτερικούς και εξωτερικούς υποψηφίους, ενώ οι διαθέσιμες θέσεις ανακοινώνονται σε εσωτερική πλατφόρμα, προάγοντας την εξέλιξη μέσω εσωτερικών μετακινήσεων. Οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες ή να ακολουθήσουν διαφορετική σταδιοδρομία μπορούν να υποβάλουν αίτηση για τις εσωτερικά ανακοινωμένες θέσεις (Aegean airlines, 2025)<sup>78</sup>.

### **5.2.3 Εταιρική διακυβέρνηση και επιχειρησιακή ηθική**

Η εταιρεία έχει θεσπίσει και εφαρμόζει ένα συνεκτικό πλαίσιο αρχών και βέλτιστων πρακτικών, το οποίο αποσκοπεί στη διασφάλιση της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης και της αποτελεσματικής οργανωσιακής λειτουργίας της. Το εν λόγω πλαίσιο εναρμονίζεται πλήρως με το ισχύον κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο περί εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, καθώς και με τις αποφάσεις, εγκυκλίους και κατευθυντήριες οδηγίες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, εξυπηρετώντας τα συμφέροντα του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών.

Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, η εταιρεία εφαρμόζει τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Aegean airlines, 2025)<sup>79</sup>, ο οποίος έχει

---

<sup>77</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 125

<sup>78</sup>ό.π. σελ. 115

<sup>79</sup>ό.π. σελ. 145

καταρτισθεί από το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) (Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, 2021)<sup>80</sup>.

Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία εφαρμόζει ένα σύνολο οργανωτικών και λειτουργικών μέτρων, με ιδιαίτερη έμφαση στη διαφάνεια και την πρόληψη φαινομένων διαφθοράς, στην ασφάλεια και τον έλεγχο πρόσβασης των πληροφοριακών συστημάτων, στον σαφή και επαρκή διαχωρισμό καθηκόντων μεταξύ των εργαζομένων, στον καθορισμό εγκριτικών ορίων σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας, στη διασφάλιση πλήρους διαφάνειας στις διαδικασίες προμηθειών, στην προστασία των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων, στη θωράκιση των συναλλαγών και στη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο περί προστασίας των προσωπικών δεδομένων.

Η εταιρεία έχει θεσπίσει Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας, ο οποίος καθορίζει τις βασικές αρχές και κανόνες που διέπουν τη δέσμευση της διοίκησης απέναντι στο προσωπικό και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Aegean airlines, 2025)<sup>81</sup>. Ο κώδικας οριοθετεί την συμπεριφορά των εργαζομένων και συστήνει τους κανόνες αποδεκτής συμπεριφοράς μεταξύ αυτών αλλά και προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο κώδικας αναπτύσσει θέματα που άπτονται στα παρακάτω:

Πίνακας 7 Θέματα κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της “Aegean Airlines”

Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας
• Ανθρώπινα δικαιώματα
• Υγεία και ασφάλεια στην εργασία
• Ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων
• Αρχές επαγγελματικής συμπεριφοράς
• Σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη
• Εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα

Πηγή: (Aegean airlines, 2025)

#### 5.2.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Η εταιρεία αναγνωρίζει τη σημασία της κοινωνικής συνεισφοράς και της υποστήριξης συλλογικών σκοπών που αποσκοπούν στην ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας, ενσωματώνοντας τις σχετικές δράσεις ως αναπόσπαστο στοιχείο των επιχειρηματικών της πρακτικών (Aegean Airlines, 2024)<sup>82</sup>.

<sup>80</sup><https://www.esed.org.gr/web/guest/code-listed> (Ανακτήθηκε στις 03 Οκτωβρίου 2025)

<sup>81</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της “Aegean Airlines”, σελ. 108

<sup>82</sup>Εκθεση βιώσιμης ανάπτυξης 2023 της “Aegean Airlines”, σελ. 113-114

Μέσω του διευρυμένου δικτύου προορισμών της σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο, η εταιρεία συμβάλλει στην υλοποίηση κοινωνικών δράσεων στην Ελλάδα, συνεργαζόμενη με φορείς, ιδρύματα και οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, προσφέροντας μεταφορικές υπηρεσίες επιβατών και φορτίου.

Οι δράσεις κοινωνικής συνεισφοράς της εταιρείας αναπτύσσονται στους κάτωθι άξονες:

Πίνακας 8 Δράσεις κοινωνικής συνεισφοράς της “Aegean Airlines”

Δράσεις κοινωνικής συνεισφοράς
• Ενεργή δράση και σύμπραξη με φορείς του τουρισμού για την ανάδειξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος
• Στήριξη των νέων μέσα από δράσεις και πρωτοβουλίες με επίκεντρο την εκπαίδευση
• Μέριμνα για τις ανάγκες της κοινωνίας και των ευπαθών κοινωνικών ομάδων
• Συνεισφορά σε θεσμούς και φορείς του πολιτισμού
• Υποστήριξη των εθνικών ομάδων αθλητισμού
• Προστασία του περιβάλλοντος

Πηγή: (Aegean Airlines, 2024)

Αναλυτικότερα:

#### Ενεργή δράση και σύμπραξη με φορείς του τουρισμού για την ανάδειξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος

Μέσω της ανάπτυξης του επιχειρησιακού της έργου και της υιοθέτησης υπεύθυνων πρακτικών λειτουργίας, η εταιρεία επιβεβαιώνει τη δέσμευσή της στη βιώσιμη ανάπτυξη, στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, καθώς και στην ανάδειξη λιγότερο προβεβλημένων ελληνικών προορισμών και τοπικών προϊόντων, συμβάλλοντας κατ’ αυτόν τον τρόπο ουσιαστικά στην ενίσχυση της αναπτυξιακής δυναμικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της ελληνικής οικονομίας.

#### Στήριξη των νέων μέσα από δράσεις και πρωτοβουλίες με επίκεντρο την εκπαίδευση

Η εταιρεία εφαρμόζει δράσεις με στόχο την υποστήριξη της νέας γενιάς, προάγοντας τη γνώση και την κατανόηση του κλάδου της αεροπορίας και των διαδικασιών που συνδέονται με τη σύγχρονη ταξιδιωτική εμπειρία. Μερικές από τις δράσεις στήριξης των νέων είναι οι ακόλουθες:

**Πρόγραμμα «Κοντά στους νέους»:** Δικαιούχοι του προγράμματος είναι νεοεισαχθέντες φοιτητές ανώτατης εκπαίδευσης που σπουδάζουν μακριά από τον τόπο κατοικίας τους και ανήκουν σε οικογένειες με χαμηλό εισοδηματικό επίπεδο.

**Εκπαιδευτικές επισκέψεις:** Το 2023, η εταιρεία εγκαινίασε το πρόγραμμα σχολικών επισκέψεων «AEGEAN OPEN DAYS», στο πλαίσιο του οποίου υποδέχεται μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και σπουδαστές, στην τεχνική βάση και στις εγκαταστάσεις της στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος». Στόχος της εν λόγω πρωτοβουλίας είναι η ενίσχυση της προσβασιμότητας των νέων στην εταιρεία, καθώς και η καλλιέργεια ερεθισμάτων και επαγγελματικού προσανατολισμού για τους μελλοντικούς επαγγελματίες του κλάδου της αεροπορίας.

#### Μέριμνα για τις ανάγκες της κοινωνίας και των ευπαθών κοινωνικών ομάδων

Η εταιρεία ενσωματώνει την κοινωνική υπευθυνότητα στον πυρήνα της λειτουργίας της, διαμορφώνοντας δομημένες διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής πρωτοβουλιών κοινωνικής συνεισφοράς, με στόχο τη μεγιστοποίηση της θετικής κοινωνικής της επίδρασης.

Ενδεικτικά, κάποιοι από τους φορείς που στηρίζει διαχρονικά είναι:

- Παιδικά Χωριά SOS Ελλάδος
- ΕΛΕΠΑΠ (Ελληνική Εταιρεία Προστασίας & Αποκατάστασης Αναπήρων Προσώπων)
- Make a Wish-Κάνε Μια Ευχή Ελλάδος
- Σύλλογος Φίλων Παιδιών με Καρκίνο – ΕΛΠΙΔΑ
- Μαζί για το παιδί
- Κιβωτός του κόσμου
- Ηλιαχτίδα
- Γιατροί του Κόσμου
- Χαμόγελο του Παιδιού

#### Συνεισφορά σε θεσμούς και φορείς του πολιτισμού

Μέσω της παροχής εισιτηρίων και υπηρεσιών μεταφοράς φορτίου, η εταιρεία συνδράμει σταθερά τους πολιτιστικούς φορείς, υποστηρίζοντας τόσο τις μετακινήσεις όσο και την αποτελεσματική υλοποίηση των δραστηριοτήτων και προγραμμάτων τους.

### Υποστήριξη των εθνικών ομάδων του αθλητισμού

Η εταιρεία ενισχύει συστηματικά τον ελληνικό αθλητισμό, διασφαλίζοντας τη στήριξη εθνικών πρωτοβουλιών και αθλητικών ομάδων, συμπεριλαμβανομένων των Εθνικών Ομάδων Μπάσκετ, των Παραολυμπιονικών, των συμμετεχόντων στον Αυθεντικό Μαραθώνιο Αθήνας και των Εθνικών Ομάδων Υδατοσφαίρισης.

### **5.3 Ανάλυση διπλής ουσιαστικότητας**

Σε ετήσια βάση, η εταιρεία πραγματοποιεί ανάλυση ουσιαστικότητας προκειμένου να εντοπίσει τα πιο σημαντικά θέματα βιώσιμης ανάπτυξης, να κατευθύνει αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και να προωθήσει τη βελτίωση των μακροπρόθεσμων οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων της. Το 2024, η εταιρεία προχώρησε εκ νέου σε ανάλυση διπλής ουσιαστικότητας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των Προτύπων ESRS (European Sustainability Reporting Standards), με σκοπό τον εντοπισμό των ουσιαστικών θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης, μέσω της αξιολόγησης των σημαντικότερων θετικών και αρνητικών επιδράσεων στο περιβάλλον και στους ανθρώπους, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών της αλυσίδας αξίας (Aegean airlines, 2025)<sup>83</sup>.

Παράλληλα, μέσω των καθιερωμένων διαδικασιών αξιολόγησης, η εταιρεία εντοπίζει και αξιολογεί τους εξωτερικούς κινδύνους και τις ευκαιρίες που ενδέχεται να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική της θέση, τις οικονομικές επιδόσεις, τις ταμειακές ροές και την πρόσβασή της σε χρηματοδότηση.

Η διαδικασία διπλής ουσιαστικότητας επιτρέπει στην εταιρεία να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τα θέματα βιώσιμης ανάπτυξης με υψηλή ουσιαστικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις προτεραιότητες της ίδιας όσο και τις ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.

### **5.4 Ερωτηματολόγιο προς Aegean Airlines**

Στις 13 Οκτωβρίου 2025 εστάλη μέσω e-mail, ερωτηματολόγιο προς την Aegean Airlines αναφορικά με τις δράσεις της εταιρείας για την βιώσιμη ανάπτυξη και την προσαρμογή της στα κριτήρια ESG, με στόχο να συλλεχθούν πληροφορίες πέραν του υλικού που αντλήθηκε από τις εκθέσεις της εταιρείας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου και παρακάτω παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα (Παράρτημα I):

---

<sup>83</sup>Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024 της "Aegean Airlines", σελ. 62

Η στρατηγική της εταιρίας για την βιώσιμη ανάπτυξη είναι η «Aegean Airlines» να αποτελέσει τον «πράσινο αερομεταφορέα» στην ελληνική αγορά και να συμβάλλει στη μετάβαση προς μια κλιματικά ουδέτερη αεροπορία, μέσα από τεχνολογική αναβάθμιση, χρήση νέων εναλλακτικών καυσίμων και διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Από την στρατηγική της συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την μεγάλη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και την επίτευξη των κλιματικών στόχων της ΕΕ.

Η στρατηγική της συνδυάζει βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Στους σημαντικότερους βραχυπρόθεσμους στόχους περιλαμβάνεται η ανανέωση στόλου η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί εντός του 2028 καθώς και η χρήση SAF, η οποία αυτή τη στιγμή καλύπτει το 2% της συνολικής ποσότητας αεροπορικού καυσίμου, αλλά είναι σε φάση επεκτάσεως με στόχο να ανέλθει στο 6% το 2030.

Στους μέσο-μακροπρόθεσμους στόχους ανήκει η ευθυγράμμιση με λοιπούς κανονισμούς και τεχνολογίες, καθώς περιλαμβάνει σε πολλές περιπτώσεις και τη συμμετοχή της αλυσίδας αξίας, όπως κατασκευαστές αεροσκαφών, κατασκευαστές κινητήρων αλλά και αεροδρόμια.

Συμπεραίνουμε την μεγάλη βαρύτητα που δίνει η εταιρεία στην ανανέωση του στόλου της και στην εκτεταμένη χρήση SAF, καθώς οι δράσεις αυτές έχουν ως αποτέλεσμα την σημαντική μείωση των βλαβερών εκπομπών και τον περιορισμό χρήσης ορυκτών καυσίμων.

Αναφορικά με την επικοινωνία των δράσεων βιωσιμότητας της προς τους καταναλωτές, η εταιρεία προσπαθεί να ενσωματώσει το θέμα του περιβάλλοντος στη γενικότερη λειτουργία της.

Η εταιρεία θεωρεί ότι οι σχετικές δράσεις μπορούν να «μετράνε» ως στοιχείο διαφοροποίησης, ειδικά σε επιβάτες με περιβαλλοντική συνείδηση και σε επιβάτες μικρότερης ηλικίας/νεότερης γενιάς που είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι σε θέματα βιωσιμότητας, ωστόσο αυτό δεν ισχύει απαραίτητα για όλους τους επιβάτες.

Από την άλλη, σε θέματα που άπτονται κοινωνικών δράσεων ή εταιρικής διακυβέρνησης, η εταιρεία θεωρεί ότι οι αντίστοιχες δράσεις παίζουν ουσιώδη

ρόλο στην εικόνα της εταιρείας και συμβάλλουν στην προσπάθειά να δείξει ποια είναι η κουλτούρα του οργανισμού. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνει η εταιρεία είναι ιδιαίτερα θετική, χωρίς αυτή να εστιάζεται μόνο στους επιβάτες, καθώς στο πρίσμα της η εταιρεία έχει όλα τα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι οι επενδυτές, οι τράπεζες, η προμηθευτική αλυσίδα κλπ.

Συμπεραίνουμε ότι ο στόχος της εταιρείας δεν είναι επικοινωνιακός αλλά ουσιαστικός, καθώς πράττονται όλες οι δυνατές ενέργειες μείωσης του ανθρακικού αποτυπώματος, ανεξάρτητα αν αυτό θα «εκτιμηθεί» από όλο το επιβατικό κοινό.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα από την χρήση SAF, την τρέχουσα χρονική στιγμή τα εν λόγω καύσιμα αποτελούν πολύ μικρό ποσοστό του συνολικού καυσίμου της εταιρείας, γεγονός που καθιστά αδύνατη την ορατή μείωση εκπομπών της πτητικής δραστηριότητας, μεμονωμένα από το SAF. Προς το παρόν τα εν λόγω καύσιμα είναι περίπου 4 φορές ακριβότερα από το κόστος του συμβατικού αεροπορικού καυσίμου και ως εκ τούτου δύσκολα μπορεί κάποιος να αυξήσει εντυπωσιακά την αγοραζόμενη ποσότητα.

Ταυτόχρονα, τα γενικότερα κόστη που απαιτούνται να καλύπτει η εταιρεία για να συμμορφώνεται σε θέματα περιβάλλοντος, επιδρούν στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, κυρίως σε σύγκριση με αεροπορικές εταιρείες εκτός ΕΕ που δεν υπόκεινται σε τέτοιες νομοθεσίες, αλλά δραστηριοποιούνται εντός ΕΕ. Το στοιχείο το οποίο μπορεί να συμβάλλει σημαντικά και έχει ήδη επιδράσει θετικά στη μείωση των εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου είναι η ανανέωση του στόλου με αεροσκάφη νεότερης γενιάς, οι κινητήρες των οποίων είναι λιγότερο ρυπογόνοι.

Είναι φανερό ότι παρά το γεγονός ότι εταιρεία έχει αντιληφθεί την σημαντικότητα της χρήσης SAF για την βιωσιμότητα του κλάδου, την παρούσα χρονική στιγμή υπάρχουν δυσκολίες κατακόρυφης αύξησης της χρήσης τους.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα που απασχολεί την εταιρεία είναι η εφαρμογή του κανονισμού ταξινόμιας της ΕΕ και η Aegean θεωρεί ότι τα τεχνικά κριτήρια που έχουν τεθεί στον εν λόγω κανονισμό για τις αεροπορικές εταιρείες, είναι αδύνατο σε αυτή τη φάση να εκπληρωθούν καθ' ολοκληρία σε όλο το εύρος του στόλου. Επίσης κάποια από τα κριτήρια αυτά θα πρέπει πρώτα να καλυφθούν από τους κατασκευαστές αεροσκαφών και επομένως το πλάνο της εταιρείας για ευθυγράμμιση με τον εν λόγω κανονισμό είναι μακροπρόθεσμο, δεδομένου ότι για

να ευθυγραμμιστεί μια δραστηριότητα θα πρέπει να πληρούνται όλα τα τεχνικά κριτήρια αλλά και οι ελάχιστες κοινωνικές εγγυήσεις.

Τέλος αναφορικά με τις δράσεις που σκοπεύει να προβεί η εταιρεία για να αντιμετωπίσει το γεγονός ότι το 2026 καταργείται 100% η δωρεάν κατανομή δικαιωμάτων εκπομπών, η εταιρεία έχει λάβει υπόψη της το σχετικό κόστος για τις επόμενες χρονιές. Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία ότι η χρήση SAF αποφέρει οφέλη ισοδύναμα με τα δικαιώματα άνθρακα, μειώνοντας τον αριθμό των δικαιωμάτων που πρέπει να παραδώσει μια αεροπορική εταιρεία.

Επιπρόσθετα, ένα μέρος του SAF καλύπτεται ακόμη και από την έκδοση δωρεάν δικαιωμάτων για την παροχή κινήτρων, με σκοπό την υιοθέτησή του και τη μείωση του κόστους συμμόρφωσης. Συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία έχει λάβει υπόψη την εφαρμογή της εν λόγω αλλαγής, ενώ αναμένει να δει πώς θα διαμορφωθεί το σχετικό πλαίσιο, για να οριστικοποιήσει ή να μεταβάλλει το πλάνο των δράσεών της.

## **6. Συμπεράσματα**

Στην παρούσα εργασία αναλύεται η βιωσιμότητα του κλάδου αερομεταφορών και η προσπάθεια συμβολής του κλάδου στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής.

Η εργασία υπογραμμίζει την σημασία των μεταφορών για την επίτευξη της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, ενώ τα ευρήματα αναδεικνύουν πως οι μεταφορές εξακολουθούν να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το πετρέλαιο για το μεγαλύτερο μέρος των ενεργειακών τους αναγκών καθώς και ότι οι εκπομπές των μεταφορών αντιπροσωπεύουν το ¼ των συνολικών εκπομπών της ΕΕ. Για τον λόγο αυτό απαιτούνται μία σειρά μέτρων με απώτερο στόχο την μείωση των εκπομπών κατά 90% έως το 2050.

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι οι πολιτικές της ΕΕ για βιώσιμες αεροπορικές μεταφορές εστιάζουν στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, στη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας και στη μετάβαση σε πιο «πράσινα» καύσιμα και τεχνολογίες. Για την επίτευξη τους εφαρμόζει μία σειρά πολιτικών από τις οποίες οι σημαντικότερες είναι η Ευρωπαϊκή Πράσινη συμφωνία, το «Fit for 55», το Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών, ο Κανονισμός ReFuelEU Aviation, το Single European Sky και η εφαρμογή των προτύπων CORSIA.

Αναλύοντας, το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου διαπιστώθηκε ποιοι παράγοντες αποτελούν απειλές και ποιοι ευκαιρίες, με σημαντικότερες ευκαιρίες να αποτελούν το σταθερό πολιτικό περιβάλλον, η αύξηση του τουρισμού και η ανάπτυξη της τεχνολογίας και σημαντικότερες απειλές η ενεργειακή κρίση και οι γεωπολιτικές εξελίξεις.

Τα δεδομένα επιβεβαιώνουν την μεγάλη σημασία του κλάδου για την επίτευξη των ενεργειακών στόχων της ΕΕ, καθώς οι αεροπορικές μεταφορές έχουν γίνει πλέον ο κύριος τρόπος μεταφοράς για εκατομμύρια επιβάτες. Η αύξηση αυτή έχει όμως σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον, ως αποτέλεσμα των αυξημένων εκπομπών CO<sub>2</sub> και άλλων βλαβερών αερίων, αλλά και αυξημένου θορύβου.

Για την μείωση των εκπομπών που προέρχεται από τον αεροπορικό κλάδο, έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται μια σειρά μέτρων όπως εκτεταμένη χρήση SAF, οι επενδύσεις και έρευνα σε νέες εξελιγμένες τεχνολογίες, οι βελτιώσεις στην αποδοτικότητα των διάφορων λειτουργιών που αφορούν επιχειρησιακές ανάγκες και υποδομές και οι επενδύσεις σε υψηλής ποιότητας αντισταθμίσεις άνθρακα. Επίσης η ανανέωση του στόλου θα μπορούσε να οδηγήσει σε μειώσεις της συνολικής έκθεσης στον θόρυβο, ιδίως για τις περιοχές γύρω από τα αεροδρόμια.

Με βάση τα στοιχεία της μελέτης περίπτωσης της αεροπορικής εταιρείας «Aegean Airlines», συμπεραίνουμε την προσπάθεια συμμόρφωσης των εταιρειών με τους κανόνες και τα πρότυπα βιώσιμης ανάπτυξης. Η εταιρεία επιδιώκει να προσαρμόσει τη λειτουργία και τις δραστηριότητές της με τρόπο που να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της κλιματικής αλλαγής και του κλάδου που δραστηριοποιείται, να διαφυλάσσει την ορθή διακυβέρνηση και να μεριμνά για τις κοινωνικές ανάγκες σύμφωνα με τις οδηγίες των εποπτικών αρχών, τα διεθνή πρότυπα και τις βέλτιστες πρακτικές.

Η εταιρεία αναγνωρίζοντας τη σημασία της μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου έχει προχωρήσει σε συγκεκριμένες δράσεις, προκειμένου να συμβάλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής με σημαντικότερες δράσεις να αποτελούν η ανανέωση στόλου με αεροσκάφη νέας τεχνολογίας, η χρήση SAF, η συμμετοχή στο σύστημα Εμπορίας Εκπομπών και Αντιστάθμισης Εκπομπών και η βελτιστοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών.

Η εταιρεία επίσης αναγνωρίζει ότι καθοριστικός παράγοντας στην επιχειρηματική επιτυχία αποτελεί η ποιότητα, η κουλτούρα και η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων της. Για το λόγο αυτό, σταθερές προτεραιότητες παραμένουν ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η ανοιχτή επικοινωνία και η δημιουργία ενός υγιούς και σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης η εταιρεία έχει υιοθετήσει αρχές και βέλτιστες πρακτικές, οι οποίες συμβάλλουν στη διασφάλιση της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης και στην αποδοτική λειτουργία της, προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Τέλος, η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο και η συμβολή σε συλλογικούς σκοπούς που προάγουν την κοινωνική ευημερία αποτελούν βασική επιχειρηματική πρακτική και για τον λόγο αυτό, οι δράσεις προς αυτήν την κατεύθυνση βρίσκονται στο επίκεντρο των καθημερινών προσπαθειών της εταιρείας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα του ερωτηματολογίου, επιβεβαιώνεται η μεγάλη σημασία που αποδίδει η εταιρεία στη βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς η στρατηγική της είναι να αποτελέσει τον «πράσινο αερομεταφορέα» στην ελληνική αγορά. Επιπλέον, επιβεβαιώνεται ότι η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη στρατηγική σημασία τόσο στην ανανέωση του στόλου της όσο και στην εκτεταμένη χρήση καυσίμων αεροπορίας βιώσιμης προέλευσης (SAF), καθώς οι πρωτοβουλίες αυτές συνιστούν κρίσιμους άξονες της περιβαλλοντικής της πολιτικής. Αναφορικά με την επικοινωνία των δράσεων βιωσιμότητας προς τους καταναλωτές, προκύπτει ότι ο στόχος της εταιρείας δεν είναι επικοινωνιακός, αλλά ουσιαστικός, ενώ υλοποιεί όλες τις δυνατές ενέργειες για τη μείωση του ανθρακικού της αποτυπώματος, ανεξάρτητα από το βαθμό στον οποίο αυτές οι προσπάθειες θα αναγνωριστούν από το σύνολο του επιβατικού κοινού. Όσον αφορά τα αποτελέσματα από τη χρήση SAF, διαπιστώνεται ότι στην παρούσα χρονική συγκυρία, τα συγκεκριμένα καύσιμα αντιπροσωπεύουν ένα ιδιαίτερα μικρό ποσοστό του συνολικού καυσίμου που χρησιμοποιεί η εταιρεία, καθιστώντας πρακτικά αδύνατη την επίτευξη μετρήσιμης ή ορατής μείωσης των εκπομπών της πτητικής δραστηριότητας, όταν εξετάζονται μεμονωμένα τα οφέλη από την χρήση SAF. Για την εφαρμογή του Κανονισμού Ταξινόμιας της ΕΕ, η Aegean θεωρεί ότι τα τεχνικά κριτήρια που προβλέπονται για τις αεροπορικές εταιρείες δεν μπορούν, στη δεδομένη στιγμή, να εκπληρωθούν πλήρως σε όλο τον στόλο, καθώς ορισμένες απαιτήσεις εξαρτώνται πρωτίστως από

τους κατασκευαστές αεροσκαφών και ο σχεδιασμός της εταιρείας για πλήρη ευθυγράμμιση με τον Κανονισμό είναι μακροπρόθεσμος. Τέλος, όσον αφορά τις δράσεις της εταιρείας ενόψει της πλήρους κατάργησης της δωρεάν κατανομής δικαιωμάτων εκπομπών το 2026, η Aegean έχει ήδη ενσωματώσει στο σχεδιασμό της το σχετικό κόστος για τα επόμενα έτη.

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε ότι η βιωσιμότητα του αεροπορικού κλάδου αποτελεί ένα σύνθετο και μακροπρόθεσμο στόχο, ο οποίος επηρεάζεται τόσο από τεχνολογικές, όσο και από οικονομικές και κανονιστικές παραμέτρους. Παρά τη σημαντική πρόοδο σε θέματα ενεργειακής απόδοσης και τον αυξανόμενο προσανατολισμό σε βιώσιμα αεροπορικά καύσιμα ο κλάδος εξακολουθεί να αντιμετωπίζει υψηλό κόστος μετασχηματισμού και περιορισμένες δυνατότητες άμεσης απανθρακοποίησης. Ωστόσο, η ενίσχυση της διεθνούς συνεργασίας, οι επενδύσεις στην καινοτομία και η αναβάθμιση των υποδομών μπορούν να επιταχύνουν τη μετάβαση σε ένα πιο πράσινο αεροπορικό μέλλον. Κατά συνέπεια, η βιωσιμότητα είναι εφικτή, αλλά απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, συνέπεια και διαρκή προσαρμογή σε νέες τεχνολογικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις.

### Πηγές-Βιβλιογραφία

- Aegean airlines. (2025). "Ετήσιο δελτίο & απολογισμός 2024". Ανάκτηση από [https://el.about.aegeanair.com/-/media/AboutAegean/IR/IR\\_Annual\\_Reports/2024/AEGEAN\\_ANNUAL\\_2024\\_F11.pdf?forceDownload=1](https://el.about.aegeanair.com/-/media/AboutAegean/IR/IR_Annual_Reports/2024/AEGEAN_ANNUAL_2024_F11.pdf?forceDownload=1)
- Aegean Airlines. (2024). "Έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης 2023". Ανάκτηση από [file:///C:/Users/ACER/Downloads/AEGEAN\\_CSR\\_2023%20\(21\).pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/AEGEAN_CSR_2023%20(21).pdf)
- Aegean Airlines. (2025). "Ετήσια χρηματοοικονομική έκθεση 2024". Ανάκτηση από <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>
- Aegeanair.com. (n.d.). *Aegean group*. Ανάκτηση από <https://el.about.aegeanair.com>
- Aviation Benefits Beyond Borders. (n.d.). *Commitment to Fly Net Zero*. Ανάκτηση από <https://aviationbenefits.org/flynetzero/>
- Citizens4GlobalGoals. (2017). Ανάκτηση από <https://www.organizationearth.org/globalgoals>
- DESTINATION 2050. (2021). *A Route To Net Zero European Aviation*. Ανάκτηση από [https://www.destination2050.eu/wp-content/uploads/2021/03/Destination2050\\_Report.pdf](https://www.destination2050.eu/wp-content/uploads/2021/03/Destination2050_Report.pdf)
- EASA. (2025). *European Aviation Environmental Report 2025*. Ανάκτηση από [https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA\\_EAER\\_2025\\_Book\\_v5.pdf](https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/eaer-downloads/EASA_EAER_2025_Book_v5.pdf)
- EASA. (n.d.). *Sustainable Aviation Fuel*. Ανάκτηση από <https://www.easa.europa.eu/en/light/topics/sustainable-aviation-fuel>

- European Commission. (2025). *EU taxonomy for sustainable activities*. Ανάκτηση από [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en?prefLang=el](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en?prefLang=el)
- European Commission. (2021). *European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency*. Ανάκτηση από [https://cinea.ec.europa.eu/programmes/connecting-europe-facility/transport-infrastructure\\_en](https://cinea.ec.europa.eu/programmes/connecting-europe-facility/transport-infrastructure_en)
- European Commission. (n.d.). *Corporate sustainability and responsibility*. Ανάκτηση από [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en)
- European Commission. (2021). *Horizon Europe*. Ανάκτηση από [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en)
- European Commission. (2020). *Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future*. Ανάκτηση από <https://transport.ec.europa.eu/system/files/2021-04/2021-mobility-strategy-and-action-plan.pdf>
- European Commission. (2020). *Sustainable and Smart Mobility Strategy*. Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12438>
- European Commission. (2021). *Transport and the Green Deal*. Ανάκτηση από [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_en)
- European Union. (2016). *ΣΛΕΕ*. Ανάκτηση από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A12016ME%2FTXT>
- Groupama. (2025). *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. Ανάκτηση από <https://www.groupama.gr/etairia/environmental-social-and-governance-esg>
- IBM. (2024). «*What is environmental, social and governance (ESG)?*». Ανάκτηση από <https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance>
- ICAO. (n.d.). *Reduction of Noise at Source*. Ανάκτηση από <https://www.icao.int/environmental-protection/reduction-noise-source>
- KRS. (2023). *ESG – Τι είναι και ποια είναι τα κριτήρια;*. Ανάκτηση από <https://krs.gr/2023/04/21/esg-ti-einai>
- Mensah, J. (2019). Sustainable development Meaning, history principles, pillars, and implications for human action. *Literature review. Cogent social sciences* .
- Porter M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review* .
- Robbins S, Coulter M, DeCenzo D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές*. Κριτική.
- Statista. (2025). *Environmental impact of the aviation industry worldwide - statistics & facts*. Ανάκτηση από <https://www.statista.com/topics/7346/environmental-impact-of-the-aviation-industry-worldwide/#topicOverview>
- United Nations. (1992). *Conference on Environment & Development AGENDA 21*. Ανάκτηση από <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>
- United Nations. (1972). *Conference on the Human Environment*. Ανάκτηση από <https://docs.un.org/en/A/CONF.48/14/Rev.1>

- United Nations. (2015). *Sustainable Developed Goals*. Ανάκτηση από <https://unric.org/en/sdg-1/>
- World Commision on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Εθνική Τράπεζα. (2025). *Τουρισμός*. Ανάκτηση από [https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Group/meletes-oikonomikes-analuseis/elliniki-epixeirimatikotita/taseis-epixeirein/Tourism-reports/BusinessTrends\\_Tourism\\_Report\\_2025q1\\_el.pdf](https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Group/meletes-oikonomikes-analuseis/elliniki-epixeirimatikotita/taseis-epixeirein/Tourism-reports/BusinessTrends_Tourism_Report_2025q1_el.pdf)
- Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης. (2021). *Ο νέος ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης 2021*. Ανάκτηση από <https://www.esed.org.gr/web/guest/code-listed>
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2014). *Οδηγία 2014/94/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου*.
- Παπαδάκης Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων- Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου Ε.
- Παπανδρέου Α & Σαρτζετάκης Ε. (2002). *"Βιώσιμη Ανάπτυξη: Οικονομική Επιστήμη και Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο" Αγορά Χωρίς Σύνορα* (Τόμ. 8(2)).

## Παράρτημα Ι

### Ερωτηματολόγιο

#### Ερώτημα 1

**Ποιο είναι το όραμα και η στρατηγική της εταιρείας για τη βιώσιμη ανάπτυξη;**

*Απάντηση*

*Το όραμα και τη στρατηγική της εταιρείας είναι να λειτουργεί ως ο «πράσινος αερομεταφορέας» στην ελληνική αγορά και να συμβάλλει στη μετάβαση προς μια κλιματικά ουδέτερη αεροπορία, μέσα από τεχνολογική αναβάθμιση, χρήση νέων εναλλακτικών καυσίμων και διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.*

#### Ερώτημα 2

**Ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι και ποιοι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας αναφορικά με την βιώσιμη ανάπτυξη;**

*Απάντηση*

*Η στρατηγική της εταιρείας για την βιώσιμη ανάπτυξη συνδυάζει βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Στους βραχυπρόθεσμους στόχους περιλαμβάνεται η ανανέωση στόλου η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί εντός του 2028. Επίσης η χρήση SAF αυτή τη στιγμή καλύπτει το 2% της συνολικής ποσότητας αεροπορικού καυσίμου, αλλά είναι σε*

φάση επεκτάσεως με στόχο να ανέλθει στο 6% το 2030. Στους μέσο-μακροπρόθεσμους στόχους ανήκει η ευθυγράμμιση με λοιπούς κανονισμούς και τεχνολογίες, καθώς περιλαμβάνει σε πολλές περιπτώσεις και τη συμμετοχή της αλυσίδας αξίας, όπως κατασκευαστές αεροσκαφών, κατασκευαστές κινητήρων αλλά και αεροδρόμια.

### **Ερώτημα 3**

**Θεωρείτε ότι μετράνε για τους πελάτες οι δράσεις της εταιρείας για την βιώσιμη ανάπτυξη;**

Απάντηση

Η επικοινωνία δράσεων βιωσιμότητας (SAF, ανανέωση στόλου, κ.α.) δείχνει ότι η εταιρεία προσπαθεί να ενσωματώσει το θέμα του περιβάλλοντος στη γενικότερη λειτουργία της. Η εταιρεία θεωρεί ότι οι σχετικές δράσεις μπορούν να «μετράνε» ως στοιχείο διαφοροποίησης, ειδικά σε επιβάτες με περιβαλλοντική συνείδηση και σε επιβάτες μικρότερης ηλικίας/νεότερης γενιάς που είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι σε θέματα βιωσιμότητας. Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει απαραίτητα για όλους τους επιβάτες. Ο στόχος της εταιρείας δεν είναι επικοινωνιακός αλλά ουσιαστικός, καθώς ο αεροπορικός κλάδος είναι high pollutant sector και ως εκ τούτου πράττονται όλες οι δυνατές ενέργειες μείωσης του ανθρακικού αποτυπώματος, ανεξάρτητα αν αυτό θα «εκτιμηθεί» από όλο το επιβατικό κοινό. Σε θέματα που άπτονται κοινωνικών δράσεων ή εταιρικής διακυβέρνησης, η εταιρεία θεωρεί ότι οι αντίστοιχες δράσεις παίζουν ουσιώδη ρόλο στην εικόνα της εταιρείας και συμβάλλουν στην προσπάθειά να δείξει ποια είναι η κουλτούρα του οργανισμού. Το feedback που λαμβάνει η εταιρεία είναι ιδιαίτερα θετικό, χωρίς αυτό να εστιάζεται μόνο στους επιβάτες, καθώς στο πρίσμα της η εταιρεία έχει όλα τα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι οι επενδυτές, οι τράπεζες, η προμηθευτική αλυσίδα κλπ.

### **Ερώτημα 4**

**Έχετε δει αποτελέσματα από την χρήση βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων;**

Απάντηση

Η χρήση SAF από την εταιρεία την τρέχουσα χρονική στιγμή αποτελεί πολύ μικρό ποσοστό του συνολικού καυσίμου, γεγονός που καθιστά αδύνατη την ορατή μείωση εκπομπών της πτητικής δραστηριότητας, μεμονωμένα από το SAF. Το κόστος SAF επί

του παρόντος είναι περίπου 4 φορές ακριβότερο από το κόστος του συμβατικού αεροπορικού καυσίμου και ως εκ τούτου δύσκολα μπορεί κάποιος να αυξήσει εντυπωσιακά την αγοραζόμενη ποσότητα. Ταυτόχρονα, το εν λόγω κόστος αλλά και τα γενικότερα κόστη που απαιτείται να καλύπτει η εταιρεία για να συμμορφώνεται σε θέματα περιβάλλοντος, επιδρούν στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, κυρίως σε σύγκριση με αεροπορικές εταιρείες εκτός ΕΕ που δεν υπόκεινται σε τέτοιες νομοθεσίες, αλλά δραστηριοποιούνται εντός ΕΕ. Το στοιχείο το οποίο μπορεί να συμβάλλει σημαντικά και έχει ήδη επιδράσει θετικά στη μείωση των εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου είναι η ανανέωση του στόλου με αεροσκάφη νεότερης γενιάς, οι κινητήρες των οποίων είναι λιγότερο ρυπογόνοι.

#### **Ερώτημα 5**

**Αναφορικά με την προσαρμογή της εταιρείας στον κανονισμό ταξινόμιας της ΕΕ έχει καταρτιστεί ή θα καταρτιστεί κάποιο συγκεκριμένο πλάνο ενεργειών για την επίτευξη της ευθυγράμμισης με τον Κανονισμό;**

Απάντηση

*Η εταιρεία θεωρεί ότι τα τεχνικά κριτήρια που έχουν τεθεί στο EU Taxonomy για τις αεροπορικές εταιρείες είναι αδύνατο σε αυτή τη φάση να εκπληρωθούν καθ' ολοκληρία σε όλο το εύρος του στόλου. Ταυτόχρονα κάποια από τα κριτήρια αυτά θα πρέπει πρώτα να καλυφθούν από τους κατασκευαστές αεροσκαφών (π.χ. επίτευξη συγκεκριμένων ορίων εκπομπής αερίων του θερμοκηπίου ή θορύβου που επίσημα πιστοποιεί ο κατασκευαστής αεροσκάφους ή κινητήρα). Δεδομένου ότι για να ευθυγραμμιστεί μια δραστηριότητα θα πρέπει να πληρούνται όλα τα τεχνικά κριτήρια αλλά και οι ελάχιστες κοινωνικές εγγυήσεις, το πλάνο της εταιρείας για ευθυγράμμιση με τον εν λόγω κανονισμό είναι μακροπρόθεσμο.*

#### **Ερώτημα 6**

**Από το 2026 όπου καταργείται 100% η δωρεάν κατανομή δικαιωμάτων εκπομπών η εταιρεία σκοπεύει να προβεί σε κάποιες δράσεις για να το αντιμετωπίσει;**

Απάντηση

*Η εταιρεία αναμένοντας τη μείωση των ETS free allowances έχει λάβει υπόψη του το σχετικό κόστος για τις επόμενες χρονιές. Παρ' όλα αυτά, η χρήση SAF αποφέρει*

οφέλη ισοδύναμα με τα δικαιώματα άνθρακα, μειώνοντας τον αριθμό των δικαιωμάτων που πρέπει να παραδώσει μια αεροπορική εταιρεία ή παρέχοντας SAF credits. Σε ορισμένα συστήματα, όπως το EU ETS, ένα μέρος του SAF καλύπτεται ακόμη και από την έκδοση δωρεάν δικαιωμάτων για την παροχή κινήτρων, με σκοπό την υιοθέτησή του και τη μείωση του κόστους συμμόρφωσης. Τα ανωτέρω βρίσκονται σε διαδικασία οριστικοποίησης εντός ΕΕ, καθώς έχει τεθεί σε εφαρμογή και το σύστημα CORSIA. Η εταιρεία αναμένει να δει πώς θα διαμορφωθεί το σχετικό πλαίσιο, για να οριστικοποιήσει ή να μεταβάλλει το πλάνο των δράσεών της.

## **Παράρτημα II**

Πέραν των ανωτέρω ερωτημάτων που έχουν τύχει απαντήσεως, παρακάτω παρουσιάζονται συμπληρωματικά ερωτήματα, τα οποία υποβλήθηκαν μεταγενέστερα, χωρίς ωστόσο να λάβουν απάντηση.

### **Ερώτημα 1**

Για την επιλογή των προμηθευτών της εταιρείας λαμβάνεται υπόψη η προσαρμογή αυτών στα κριτήρια ESG;

### **Ερώτημα 2**

Πώς διασφαλίζετε την ισότητα και την αποδοχή της διαφορετικότητας; Υπάρχουν γυναίκες σε θέσεις ευθύνης;

### **Ερώτημα 3**

Υπάρχουν υποδομές στην εταιρεία για άτομα με κινητικά προβλήματα;

### **Ερώτημα 4**

Πώς διασφαλίζετε τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων;