

# Δεξιότητες στην Κοινωνική Οικονομία

## Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενου



επιμελητής

Κάρολος-Ιωσήφ Καβουλάκος

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης



# Δεξιότητες στην Κοινωνική Οικονομία

## Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενου

Επιμελητής

**Κάρολος-Ιωσήφ Καβουλάκος**

# Δεξιότητες στην Κοινωνική Οικονομία

## Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενου

Επιμελητής

Κάρολος-Ιωσήφ Καβουλάκος, ΑΠΘ (k.kavoula@gmail.com)

Σχεδιασμός

Ιωάννης Α. Πισσούριος, ΠΝΠ

Francisco Ruiz, UCAM (ucci.ucam@ucam.edu)

Μιχαήλ Γ. Καβουκλής, mgk.advertising

Επιμελητής έκδοσης

Σάββας Αλέξανδρος Παυλίδης (savvas.a.pavlidis@gmail.com)

Σχεδιασμός παρουσίασης Powerpoint

Θεογνωσία Πέτρου, CARDET (theognosia.petrou@cardet.org)

Εικόνα εξωφύλλου

(© Tungilik, processed by I. Pissourios).



CC BY-NC-SA 4.0, 2023

Το έργο YOYTHShare χρηματοδοτείται από την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία μέσω του Ταμείου για την Νεανική Απασχόληση των Χορηγίων του ΕΟΧ και της Νορβηγίας.



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΟΥ.: 2017-1-345

Η παρούσα έκδοση απηχεί τις απόψεις των συγγραφέων αποκλειστικά. Οι Χορηγίες του ΕΟΧ και της Νορβηγίας δεν ευθύνονται για οποιαδήποτε πιθανή χρήση του περιεχομένου.

## ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

με αλφαβητική σειρά

### **Γιώργος Αλεξόπουλος**

Ανώτερος Ερευνητής, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών  
Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

### **Λάζαρος Αγγέλου**

Φυσική, Msc Ηλεκτρονικών, Μηχανικός Τηλεπικοινωνιών,  
Πρόεδρος ΠΡΩΣΚΑΛΟ, Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

### **Αθανάσιος Κ. Δεβετζίδης**

Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο., Θεσσαλονίκη

### **Ιφιγένεια Δουβίτσα**

Καθηγήτρια στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο,  
Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

### **Κάρολος-Ιωσήφ Καβουλάκος**

Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Πολιτικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης,  
μέλος της επιτροπής προγράμματος σπουδών του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

### **Βασίλης Μπέλλης**

Γενικός Διευθυντής Αναπτυξιακής Καρδίτσας  
Γραμματέας Εποπτικού Συμβουλίου του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

### **Βενετίας Μπαρμποπούλου**

Κοινωνιολόγου ΜΑ - Μέλους του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

### **Κώστας Νικολάου**

Επισκέπτης Καθηγητής Οικολογίας και Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο  
Θεσσαλονίκης και Πρόεδρος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

### **Ανδρέας Οικονόμου**

Αν. Καθηγητής ΑΣΠΕΤΕ, Αντιπρόεδρος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

### **Άσπα Παπαφιλίππου**

Δρ. Κοινωνιολογίας Συνεταιρισμών,  
Αντιπρόεδρος Εκπαίδευσης του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Η έκδοση έχει λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλα τα περιεχόμενα είναι ελεύθερα πνευματικών δικαιωμάτων ή ότι έχει ληφθεί άδεια αναπαραγωγής τους. Αν παρόλα αυτά εντοπίσετε περιεχόμενα: (α) των οποίων τα πνευματικά δικαιώματα σας ανήκουν· (β) τα οποία δεν εμπίπτουν στους περιορισμούς ή τις εξαιρέσεις της πνευματικής ιδιοκτησίας· (γ) που δεν βρίσκονται σε δημόσια πρόσβαση· (δ) για τα οποία δεν έχετε δώσει την απαραίτητη έγκριση, παρακαλείστε να επικοινωνήσετε με τους εκδότες.



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος .....	8
Χορηγίες ΕΟΧ και Νορβηγίας .....	9
Αγαπητέ/ή συμμετέχοντα/ουσα στο σεμινάριο, .....	10

## ΕΝΟΤΗΤΑ 1

### Βασικές αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.ΑΛ.Ο.)

<b>Μάθημα 1. Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.ΑΛ.Ο.)</b> .....	12
(Κάρολος-Ιωσήφ Καβουλάκος & Κώστας Νικολάου)	
<b>Μάθημα 2. Δουλεύοντας με τις συνεταιριστικές αρχές</b> .....	30
(Άσπα Παπαφιλίππου & Κώστας Νικολάου)	
<b>Μάθημα 3. Νομοθεσία και κανόνες Κ.ΑΛ.Ο.</b> .....	44
(Ιφιγένεια Δουβίτσα)	

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2

### Ίδρυση και Λειτουργία μιας οντότητας Κ.ΑΛ.Ο

<b>Μάθημα 4. Επιλέγοντας Νομικό και Οικονομικό Πεδίο</b> .....	60
(Βασίλης Μπέλλης & Ιφιγένεια Δουβίτσα)	
<b>Μάθημα 5. Διαδικασίες ίδρυσης και στρατηγικός προγραμματισμός</b> .....	76
(Λάζαρος Αγγέλου)	
<b>Μάθημα 6. Η ιδρυτική ομάδα</b> .....	92
(Ανδρέας Οικονόμου)	
<b>Μάθημα 7. Διοίκηση και διακυβέρνηση Κ.ΑΛ.Ο.</b> .....	106
(Κώστας Νικολάου)	

## ΕΝΟΤΗΤΑ 3

### Οικονομικές και κοινωνικές πτυχές

<b>Μάθημα 8. Χρηματοδότηση Κ.ΑΛ.Ο.</b> .....	122
(Γιώργος Αλεξόπουλος)	
<b>Μάθημα 9. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο και Κοινωνικός αντίκτυπος</b> .....	138
(Αθανάσιος Κ. Δεβετζίδης)	
<b>Μάθημα 10. Κοινωνικό franchising</b> .....	158
(Βενετία Μπαρμποπούλου)	

Γλωσσάρι .....	174
Συντελεστές .....	188

# Πρόλογος

Αυτό είναι ένα Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενου που χρησιμεύει ως το κύριο εκπαιδευτικό υλικό για τους συμμετέχοντες στο σεμινάριο 40 ωρών σχετικά με τις Δεξιότητες στην Κοινωνική Οικονομία. Συνδυάζεται επίσης με έναν Οδηγό Εκπαιδευτή, σχεδιασμένο να βοηθήσει τους Εκπαιδευτές του σεμιναρίου. Και τα δύο υποστηρίζονται από μια πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης όπου υπάρχει διαθέσιμο το σετ οδηγού και εγχειριδίου για τις Δεξιότητες στην Κοινωνική Οικονομία, καθώς και δύο επιπλέον κύκλοι μαθημάτων που εστιάζουν στην Οικονομία Διαμοιρασμού και στους Ανθεκτικούς Τομείς αντίστοιχα. Η πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης βρίσκεται στη διεύθυνση: <https://elearning.youthshare-project.org>

Όλα τα παραπάνω είναι προϊόν της συλλογικής προσπάθειας των εταιρών στο έργο YOUTHShare: A Place for Youth in Mediterranean EEA: Resilient and Sharing Economies for NEETs (Αριθμός έργου: 2017-1-345). Το έργο αυτό χρηματοδοτείται από την πρόσκληση Active Youth των Χορηγίων ΕΟΧ και Νορβηγίας, και στοχεύει στη μείωση της ανεργίας των νέων σε παράκτιες και νησιωτικές περιοχές του Μεσογειακού ΕΟΧ, προωθώντας τις δεξιότητες των νέων ΕΑΕΚ (Εκτός Απασχόλησης Εκπαίδευσης και Κατάρτισης) στην διατοπικά ανθεκτική παραγωγή γεωργικών τροφίμων και τις σχετικές κυκλικές οικονομίες. Με την ενίσχυση των δυνατοτήτων αυτών των τομέων, μέσω της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και των πλατφορμών διαμοιραστικής οικονομίας, στοχεύει στη μείωση των οικονομικών ανισοτήτων στην περιοχή-στόχο.

Οι εταίροι του YOUTHShare που συνεργάστηκαν στην προετοιμασία αυτής της τριλογίας Οδηγών και Εγχειριδίων σε ανθεκτικούς τομείς, στην κοινωνική οικονομία και στην οικονομία διαμοιρασμού είναι: το Πανεπιστήμιο Αιγαίου (Ελλάδα), το Καθολικό Πανεπιστήμιο της Μούρθια (Ισπανία), το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου (Κύπρος), το Κέντρο Προώθησης της Έρευνας και της Ανάπτυξης στην Εκπαιδευτική Τεχνολογία – CARDET (Κύπρος) και το Δίκτυο Κοινωνικής Μέριμνας και Απασχόλησης (Ελλάδα). Και οι τρεις Οδηγοί βασίζονται σε μια κοινή δομή. Αυτή η δομή καθορίστηκε σε μια σειρά συναντήσεων και συζητήσεων μεταξύ των προαναφερθέντων εταιρών, ενώ το περιεχόμενο κάθε Οδηγού βασίστηκε στα ευρήματα μιας αντίστοιχης Διακρατικής Έκθεσης, που εκπονήθηκε σε μια αρχική φάση του έργου YOUTHShare, το οποίο στη συνέχεια αναπροσαρμόστηκε και βελτιωθεί περαιτέρω από τους υπεύθυνους επιμελητές του κάθε οδηγού. Στη Γρήγορη Επισκόπηση του Οδηγού μπορείτε να βρείτε μια λεπτομερή παρουσίαση του τι περιλαμβάνεται σε κάθε Οδηγό, καθώς και σημειώσεις σχετικά με τον τρόπο χρήσης του.

Ελπίζουμε ότι αυτό το συνεργατικό έργο θα βοηθήσει άλλους συναδέλφους και εκπαιδευτικά ιδρύματα σε όλο τον κόσμο να παρέχουν εκπαίδευση σε σχέση με βασικές έννοιες, μεθόδους και εργαλεία για την Κοινωνική Οικονομία. Ευχαριστούμε ιδιαίτερα όλους τους συνεργάτες του έργου YOUTHShare και, κυρίως, όλους τους συγγραφείς που συνέβαλαν σε αυτόν τον συλλογικό τόμο. Αναγνωρίζουμε με ευγνωμοσύνη την οικονομική στήριξη των χορηγίων του ΕΟΧ και της Νορβηγίας.

Ο επιμελητής



## Χορηγίες ΕΟΧ και Νορβηγίας

Η παραγωγή του παρόντος Οδηγού Εκπαιδευτή θα ήταν αδύνατη χωρίς τη γενναιόδωρη υποστήριξη του Ταμείου για την Νεανική Απασχόληση των Χορηγιών του ΕΟΧ και της Νορβηγίας.

Το έργο A Place for Youth in Mediterranean EEA: Resilient and Sharing Economies for NEETs (YOUTHShare) στα πλαίσια του οποίου έχει αναπτυχθεί αυτός ο Οδηγός, χρηματοδοτείται από την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία μέσω του Ταμείου για την Νεανική Απασχόληση των Χορηγιών του ΕΟΧ και της Νορβηγίας.

Οι Χορηγίες ΕΟΧ και Νορβηγίας αποτελούν τη συμβολή της Ισλανδίας, του Λιχτενστάιν και της Νορβηγίας σε μια πράσινη, ανταγωνιστική και χωρίς αποκλεισμούς Ευρώπη. Εστιάζοντας στα πιο μειονεκτικά μέρη της Ευρώπης, όπου το ακαθάριστο εθνικό εισόδημα (ΑΕΕ) ανά κάτοικο είναι μικρότερο από το 90% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι Χορηγίες ΕΟΧ και Νορβηγίας στοχεύουν στη μείωση των οικονομικών και κοινωνικών ανισοτήτων, ενισχύοντας παράλληλα τις διμερείς σχέσεις μεταξύ των δωρητών και χωρών της Κεντρικής και Νότιας Ευρώπης και της Βαλτικής.

Από το 1994, περισσότερα από 6 δισεκατομμύρια ευρώ έχουν προσφερθεί από τις Χορηγίες ΕΟΧ και Νορβηγίας σε τομείς όπως η έρευνα, η καινοτομία, η εκπαίδευση, το περιβάλλον, η κλιματική αλλαγή, η οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, η χρηστή διακυβέρνηση, τα θεμελιώδη δικαιώματα, η δικαιοσύνη, οι εσωτερικές υποθέσεις, η κοινωνία των πολιτών, ο πολιτισμός, η κοινωνική ένταξη, η μείωση της φτώχειας και η απασχόληση των νέων.

Το Ταμείο για την Νεανική Απασχόληση, που ιδρύθηκε από τον ΕΟΧ και τη Νορβηγία το 2017 με προϋπολογισμό 60 εκατομμύρια ευρώ, χρηματοδοτεί αυτή τη στιγμή, παράλληλα με το YOUTHShare άλλα 26 έργα, που υλοποιούνται από 200 ιδρύματα από 26 ευρωπαϊκές χώρες. Ο στόχος των έργων και του ίδιου του Ταμείου είναι η προώθηση της βιώσιμης και ποιοτικής απασχόλησης για τους νέους στην Ευρώπη· μια απολύτως αναγκαία παρέμβαση δεδομένου ότι το 2018 στη ΕΕ των 28, περίπου 15 εκατομμύρια νέοι, ηλικίας 20-34 ετών, δεν ήταν ούτε στην Απασχόληση, ούτε στην Εκπαίδευση και την Κατάρτιση (ΕΑΕΚ). Τα υψηλότερα ποσοστά σε ολόκληρη την Ευρώπη είναι ενδημικά στις χώρες εστίασης του προγράμματος YOUTHShare, σε ορισμένες εκ των οποίων πάνω από το ένα τέταρτο των νέων βρίσκεται εκτός της αγοράς εργασίας. Το Ταμείο στοχεύει, μέσω των 26 έργων μεγάλης κλίμακας και με τη βοήθεια της καινοτομίας και της διακρατικής συνεργασίας, να βοηθήσει άμεσα 25000 νέους να βρουν θέσεις εργασίας ή να δημιουργήσουν νέες, και έμμεσα πολλά εκατομμύρια νέους ακόμα, μεταβάλλοντας το το πολιτικό πρότυπο.

Η κατάρτιση είναι ένας κεντρικός τομέας παρέμβασης για το Ταμείο για την Νεανική Απασχόληση. Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων αναμένεται να βοηθήσει την ένταξη των νέων ΕΑΕΚ στην αγορά εργασίας. Το έργο YOUTHShare μέσω του παρόντος Οδηγού Εκπαιδευτή μοιράζεται αυτό το συγκεκριμένο όραμα και στηρίζει την αποστολή του Ταμείου για την Νεανική Απασχόληση του ΕΟΧ και της Νορβηγίας

## Αγαπητέ/ή συμμετέχοντα/ουσα στο σεμινάριο,

Σε καλωσορίζουμε στο 40ωρο σεμινάριο σχετικά με τις Δεξιότητες στην Κοινωνική Οικονομία με αυτό το εγχειρίδιο, το οποίο ελπίζουμε να είναι αληθινός σύντροφος καθ' όλη τη διάρκεια του σεμιναρίου αλλά και μετά, όποτε αισθανθείς την ανάγκη να επανεξετάσεις τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται.

Η κοινωνική οικονομία είναι ένας σύγχρονος, καινοτόμος και πολλά υποσχόμενος τρόπος επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν 3 εκατομμύρια συνεταιρισμοί στον κόσμο και το ποσοστό των ανθρώπων παγκοσμίως που είναι μέλη σε τουλάχιστον έναν από αυτούς, ανέρχεται σε τουλάχιστον 12%. ο δε κύκλος εργασιών των 300 μεγαλύτερων συνεταιρισμών και αλληλασφαλιστικών ταμείων ξεπερνάει τα 2 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Οι συνεταιρισμοί συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και στη σταθερή, ποιοτική απασχόληση, απασχολώντας 280 εκατομμύρια ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο, με άλλα λόγια, το 10% του παγκόσμιου απασχολούμενου πληθυσμού. Ως επιχειρήσεις που ανήκουν στα μέλη τους, διοικούνται από αυτά, με σκοπό να εξυπηρετήσουν τα ίδια αυτά μέλη, οι συνεταιρισμοί δίνουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν συλλογικά τις οικονομικές τους επιδιώξεις, ενισχύοντας παράλληλα το κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιό τους και αναπτύσσοντας τις κοινότητες τους. Οι άνθρωποι αυτοί πέτυχαν επειδή είχαν επίσης τα εργαλεία και τις δεξιότητες για να εξελίξουν μια επιχειρηματική ιδέα σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο στα πλαίσια της κοινωνικής οικονομίας. Ακριβώς αυτές τις δεξιότητες και τα εργαλεία θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε σε αυτό το σεμινάριο.

Για να γίνει αυτό το εγχειρίδιο όσο το δυνατόν πιο φιλικό προς το χρήστη, οργανώνεται σε 10 μαθήματα. Κάθε μάθημα επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο θέμα και θα αναπτυχθεί εντός τάξης σε μια παρουσίαση 3 ωρών.

- Τα τρία πρώτα εισαγωγικά μαθήματα στοχεύουν να σε εξοικειώσουν με τις βασικές αρχές της Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.), τις διεθνείς συνεταιριστικές αρχές και αξίες, τη φύση της συνεταιριστικής εργασίας και το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο της Κ.Α.Ο.
- Τα τέσσερα μαθήματα που ακολουθούν στοχεύουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την ίδρυση και τη λειτουργία μιας οντότητας Κ.Α.Ο. Μαζί θα προσπαθήσουμε να βελτιώσουμε τις δεξιότητές σου στην επιλογή της νομικής μορφής και του οικονομικού τομέα μιας κοινωνικής επιχείρησης, στην ολοκλήρωση των διαδικασιών ίδρυσης και του στρατηγικού σχεδιασμού, και στη δημιουργία της ιδρυτικής ομάδας, προτού τελικά επικεντρωθούμε στα συστήματα διοίκησης και διακυβέρνησης.
- Στα τρία τελευταία μαθήματα θα αποκτήσεις δεξιότητες και εμπειρία σε οικονομικές και κοινωνικές πτυχές της Κ.Α.Ο. Θα αποκτήσεις πρακτική εμπειρία σχετικά με τις ανάγκες χρηματοδότησης, τις πηγές χρηματοδότησης, τον κοινωνικό επιχειρηματικό σχεδιασμό, τη

μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου και θα εξετάσεις τον ρόλο του κοινωνικού franchising στη βιωσιμότητα και την επέκταση μιας οντότητας Κ.Α.Λ.Ο.

Για καθένα από τα παραπάνω μαθήματα, έχουμε συμπεριλάβει μια συλλογή κειμένων που καλύπτουν τις πιο σημαντικές θεωρητικές και πρακτικές πτυχές του μαθήματος. Σε περίπτωση που δεν γνωρίζεις κάποιους όρους που χρησιμοποιούνται σε αυτά τα κείμενα ή εάν αισθάνεσαι αβεβαιότητα, μπορείς να τους αναζητήσεις στο Γλωσσάρι, που βρίσκεται στην αρχή του εγχειριδίου. Επίσης, σε κάθε μάθημα μπορείς να βρεις όλες τις διαφάνειες της σχετικής παρουσίασης. Με αυτόν τον τρόπο μπορείς να κρατάς σημειώσεις κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου ή να ανατρέξεις στο περιεχόμενο του μαθήματος όποτε θέλεις. Τέλος, κάθε μάθημα ολοκληρώνεται με κριτήριο αξιολόγησης πολλαπλής επιλογής, όπου μπορείς να ελέγξεις τις νέες σου δεξιότητες!

Μην ξεχάσεις να επισκεφτείς την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης, στην οποία μπορείς να χρησιμοποιήσεις ή να κατεβάσεις αυτό το Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενων. Εκεί, μπορείς επίσης να βρεις επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό και εργαλεία αξιολόγησης.



Coverage of the 16th issue of the STIR magazine, dedicated to Solidarity Economics, co-produced with the team at the Solidarity Economic Association (© STIR to ACTION Magazine).

## ΜΑΘΗΜΑ 1

# Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.)

Συγγραφείς: Κάρολος-Ιωσήφ Καβουλάκος & Κώστας Νικολάου

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία (Κ.Α.Ο.), Κοινωνική οικονομία, Αλληλέγγυα οικονομία, Τρίτος τομέας, Ποικίλες οικονομίες, Δημοκρατική διακυβέρνηση οικονομικών οντοτήτων

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

#### ΘΕΜΑ 1: Ποικίλες οικονομίες

⇒ **A diverse economy: rethinking economy and economic representation** (Μια ποικίλη οικονομία: επανεξετάζοντας την οικονομία και την οικονομική εκπροσώπηση)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Το κείμενο διερευνά τη προσέγγιση της ποικίλης οικονομίας. Συζητά τη συμβολή του παγόβουνου της ποικίλης οικονομίας στην αποδόμηση της κυρίαρχης εκπροσώπησης της οικονομίας. Συζητά επίσης το πώς ο πίνακας της ποικίλης οικονομίας θα μπορούσε να βοηθήσει στην ανάδυση της μη καπιταλιστικής οικονομικής μας ταυτότητας, που αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών οικονομικών δραστηριοτήτων.

⇒ **What are Economies?** (Τι είναι οι οικονομίες;)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτό το σύντομο κείμενο ξεκινά με έναν εναλλακτικό ορισμό της οικονομίας και τον αντιπαραβάλλει με τις συμβατικές απόψεις. Το κείμενο τελειώνει με

μια γρήγορη ματιά στο παρόβουνο των ποικίλων οικονομιών, τονίζοντας την πληθώρα οικονομικών μορφών που επιτρέπουν σε ανθρώπους να βιοπορίζονται με ένα φάσμα δραστηριοτήτων που σπάνια λαμβάνονται υπόψη στη συμβατική αντίληψη για τις οικονομίες.

⇒ **Diverse Economies Framework** (Πλαίσιο ποικίλων οικονομιών)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτό το σύντομο κείμενο παρουσιάζει μέρος του πίνακα ποικίλης οικονομίας, τονίζοντας τις ποικίλες μορφές συναλλαγών, εργασίας και επιχειρήσεων.

## **ΘΕΜΑ 2: Ορίζοντας την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία. Μερικές επιτυχημένες περιπτώσεις**

⇒ **Social Solidarity Economy and related concepts** (Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία και συναφείς έννοιες)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτό το άρθρο προσφέρει έναν ορισμό της Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας και συναφών εννοιών όπως η κοινωνική οικονομία, η αλληλέγγυα οικονομία, ο τρίτος τομέας, η λαϊκή οικονομία κ.λπ. Όλες αυτές οι έννοιες σχετίζονται με την ιστορική και γεωγραφική προέλευσή τους.

⇒ **Global Vision for a Social Solidarity Economy** (Παγκόσμιο Όραμα για μια Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτό το άρθρο ξεκινά με μια εξέταση του της Κ.Α.Ο. ως ένα μονοπάτι προς μετασχηματιστικές και συστημικές αλλαγές. Στη συνέχεια, επιβεβαιώνει εκ νέου τις αξίες της Κ.Α.Ο.· διερευνά την ποικιλομορφία παραγόντων, τομέων και πρακτικών που συναπαρτίζουν την Κ.Α.Ο., τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από κινήματα Κ.Α.Ο.· και τέλος πώς σχετίζεται με βασικές έννοιες.

⇒ **EU Social Economy** (Κοινωνική Οικονομία στην ΕΕ)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Οι σελίδες 23-28 παρουσιάζουν τον ορισμό της Κοινωνικής Οικονομίας από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.

⇒ **Mondragon Corporation** (Όμιλος Mondragon)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Όμιλος Mondragon. Ο Μοντραγκόν είναι ο μεγαλύτερος συνεταιριστικός όμιλος στον κόσμο. Το κείμενο παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ιστορία, την κουλτούρα και τους επιχειρηματικούς τομείς αυτού του ομίλου. Ο

Mondragon είναι ένα παράδειγμα του τι μπορούν να πετύχουν οι συνεταιρισμοί μεγάλης κλίμακας.

### ΘΕΜΑ 3: Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου

⇒ **Πρόγραμμα σεμιναρίου**

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες

Ο πίνακας του προγράμματος του σεμιναρίου διανέμεται σε όλους τους συμμετέχοντες σε έντυπη μορφή και ηλεκτρονικά. Ο πίνακας περιέχει τις τρεις ενότητες και τις δέκα συνεδρίες του σεμιναρίου, συμπεριλαμβανομένων των συγγραφέων και των επαγγελματιών τους.

### ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Mondragon Corporation (Όμιλος Mondragon) ([click here to access it](#))
- RIPESS ([click here to access it](#))
- What is social economy (Τι είναι η κοινωνική οικονομία) ([click here to access it](#))
- Social Consumer Co-operative BiosCoop (Κοινωνικός καταναλωτικός συνεταιρισμός BiosCoop) ([click here to access it](#))

## NOTES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

SLIDE 1

Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway grants

**Ενότητα 1**  
Βασικές αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.)

**Μάθημα 1**  
Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.)

Γιάν. Κάρλοου-Ιωσήφ Καβαλλάκου  
Επικουρού Καθηγητή Τμήματος Πολιτικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, μέλους της επιτροπής προγράμματος σπουδών του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.

Κώστα Νικολάου  
Επισκέπτη Καθηγητή Οικολογίας και Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Προέδρου του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.

SLIDE 2

**Είναι η οικονομία μόνο...;**

Illustrations representing traditional economic activities: a factory, a hand holding money, a person working at a desk, a shop, a bank, and a person with a large money bag.

SLIDE 3

**Τι είναι η οικονομία;**

Όλες οι δραστηριότητες που δημιουργούν πλούτο για τα άτομα και τις κοινωνίες.

Illustrations representing social and solidarity economy activities: a group of volunteers, a gift box, a person working at a desk, a Fairtrade logo, a person donating, and a person with a large money bag.



Τι είναι η οικονομία; (συνέχεια)

Όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες που παράγουν, διανέμουν, ανταλλάσσουν και καταναλώνουν αγαθά και υπηρεσίες. Οι οικονομικές δραστηριότητες φέρνουν τους ανθρώπους σε επαφή μεταξύ τους και με το περιβάλλον τους για να σφμηγλατήσουν τρόπους ζωής. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι οργανώνουν τα μέσα επιβίωσης και τα οικονομικά συστήματα αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης.



Πίνακας ποικίλων οικονομιών

Labor	Enterprise	Transactions	Property	Finance
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wage workers in a clothing factory in Costa Rica</li> <li>Salaried sales manager in a clothing retailer in Hong Kong</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitalist</li> <li>Large clothing manufacturer operating across Southeast Asia</li> <li>Small clothing retailer in London that employs ten staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market</li> <li>Retail outlets in shopping malls, airports, and main streets across the United States</li> <li>International mail-order and online sales by prêt-à-porter labels based in the United States</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Private</li> <li>Trademarked labels and designs of fashion houses in Paris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mainstream Market</li> <li>Bank finance for expansion of Canadian retail chain into the United States</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternative</li> <li>Paid</li> <li>Self-employed fashion designer in New Zealand</li> <li>Home-based piece worker in Honduras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternative Capitalist</li> <li>Organic cotton company that uses no herbicides or pesticides</li> <li>STFC not-for-profit company in which the embroiderers are shareholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternative Market</li> <li>Thrift shops run by charities</li> <li>Culine sales by individuals</li> <li>Mtumba (second-hand clothing) markets in Tanzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternative Private</li> <li>Clothing shared between siblings in a household</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternative Market</li> <li>Microfinance loan to a woman in Bangladesh to buy a sewing machine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unpaid</li> <li>Householder sewing clothes for self and family members</li> <li>Friends helping each other sort out their clothing wardrobes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Noncapitalist</li> <li>Cooperative of machinists in Argentina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nonmarket</li> <li>Parents giving baby clothes for best friend's new baby</li> <li>Family donating winter clothes to an international charity working in an earthquake-affected area</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Open Access</li> <li>Sheena's online blog that described how different fashion looks have been put together</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nonmarket</li> <li>Loan from family members to help start a small fashion business</li> </ul>



Παγόβουνο ποικίλων οικονομιών



SLIDE 7

Αναγνωρίζοντας ποικίλες οικονομίες στην κοινότητά μου

**Δραστηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

- Τι κάνατε χθες (από την ώρα που ξυπνήσατε μέχρι που πέσατε για ύπνο);
- Τι είδους δουλειά περιλάμβανε η κάθε δραστηριότητα;
- Πραγματοποιήθηκε αυτή η δραστηριότητα μαζί με κάποιον άλλον ή / και για λογαριασμό κάποιου άλλου;
- Ποιες δραστηριότητες συνέβαλαν στην υλική ή κοινωνική ευημερία, ατομική ή συλλογική ευημερία;
- Πόσες από αυτές τις δραστηριότητες αφορούσαν αμειβόμενη εργασία σε μια επιχείρηση προσανατολισμένη στην αγορά;



SLIDE 8

Αναγνωρίζοντας ποικίλες οικονομίες στην κοινότητά μου

**Δραστηριότητα** Χρησιμοποιήστε αυτόν τον πίνακα

Δραστηριότητα	Είδος εργασίας	Ο ρόλος των άλλων	Είδος ευημερίας	Περιλαμβανέται αμειβόμενη εργασία σε επιχείρηση προσανατολισμένη στην αγορά ΝΑΙ: O, ΟΧΙ: X



SLIDE 9

Ποικίλες οικονομίες

Οι ποικίλες οικονομίες μια εναλλακτική αντίληψη της οικονομίας, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που φέρνουν στις κοινωνίες πλούτο (παραγωγή, αναπαραγωγή, οικιακή εργασία, μη κερδοσκοπικούς ή εθελοντικούς οργανισμούς κ.λπ.). Η κεντρική ιδέα είναι ότι οι οικονομίες βασίζονται σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικών δραστηριοτήτων, οι οποίες υπερβαίνουν κατά πολύ την αντίληψη ότι η οικονομία αποτελείται αποκλειστικά από ιδιωτικές ή κρατικές εταιρείες, μισθωτή εργασία και τη συμβατική αγορά.



SLIDE 10

### Αυτοπαρουσίαση των συμμετεχόντων



Δραστηριότητα

Σκεφτείτε τα εξής

- Ποια είναι η προηγούμενη σας εκπαίδευση και κατάρτιση;
- Μην συμπεριλάβετε μόνο την τυπική, αλλά και τη μη-τυπική, ανεπίσημη εκπαίδευση.



SLIDE 11

### Αυτοπαρουσίαση των συμμετεχόντων (συνέχεια)



Δραστηριότητα

Σκεφτείτε τα εξής

- Ποια είναι η επαγγελματική σας εμπειρία ή/και εργασιακή εμπειρία άλλων μορφών.
- Μη συμπεριλάβετε μόνο την επαγγελματική σας εμπειρία, αλλά και την οικιακή σας εργασία, την εργασία για την κοινότητά σας, την εθελοντική σας εργασία, την εργασία σας μέσα στην οικογένεια ή με φίλους και συγγενείς.



SLIDE 12

### Αυτοπαρουσίαση των συμμετεχόντων (συνέχεια)



Δραστηριότητα

Σκεφτείτε τα εξής

- Ποια είναι η κοινωνική σας εμπειρία γενικά;
- Συμπεριλάβετε οποιαδήποτε συμμετοχή σε τυπικές ή άτυπες ομάδες στη γειτονιά, την κοινότητα ή σε άλλα κοινωνικά δίκτυα.



SLIDE 13

### Ορίζοντας την Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.): Σχετικές έννοιες I

Η **κοινωνική οικονομία** περιλαμβάνει όλες τις οικονομικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις, κυρίως συνεταιρισμούς, ενώσεις και ταμεία αλληλασφάλισης, οι οποίες ακολουθούν τις εξής αρχές: προτεραιότητα στην προσφορά υπηρεσιών στα μέλη τους ή στην κοινότητα παρά στη δημιουργία κερδών, ανεξάρτητη διαχείριση, δημοκρατική λήψη αποφάσεων και προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία αντί του κεφαλαίου όσον αφορά την κατανομή του εισοδήματος (Adam 2016).

#### Τρίτος τομέας

Ο "τρίτος τομέας" είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά ως σχεδόν ταυτόσημος με τους όρους κοινωνική οικονομία ή αλληλέγγυα οικονομία. Αναφέρεται στο τμήμα της οικονομίας που βρίσκεται μεταξύ ή εκτός του κρατικού τομέα και του ιδιωτικού τομέα. Περιλαμβάνει εθελοντικούς και κοινοτικούς οργανισμούς, φιλανθρωπικούς οργανισμούς, συνεταιρισμούς, κοινωνικές επιχειρήσεις και ταμεία αλληλασφάλισης.



SLIDE 14

### Ορίζοντας την Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.): Σχετικές έννοιες II

Η **αλληλέγγυα οικονομία** περιλαμβάνει όλες τις οικονομικές δραστηριότητες που στοχεύουν στον οικονομικό εκδημοκρατισμό στη βάση της συμμετοχής των πολιτών και οι οποίες περιλαμβάνουν μια διπλή οπτική:

- α) οικονομική, διότι επιχειρούν να δημιουργήσουν οικονομικές σχέσεις στη βάση της αμοιβαιότητας, χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα πόρους από την αγορά και την αναδιανομή του κράτους πρόνοια· και
- β) πολιτική, διότι επιχειρούν να δημιουργήσουν αυτόνομους δημόσιους χώρους και να ανοίξουν συζήτηση τόσο για τα μέσα όσο και για τους σκοπούς (Adam 2016).



SLIDE 15

### Ορίζοντας την Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.)

#### Κοινωνική (και) Αλληλέγγυα Οικονομία

Ο όρος **Κοινωνική (και) Αλληλέγγυα Οικονομία** χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει τη σύνθεση μεταξύ δύο εννοιολογικών πλαισίων: της κοινωνικής οικονομίας και της αλληλέγγυας οικονομίας. Ο όρος κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία στοχεύει να υποδηλώσει μια αναγνωρισμένη ανάγκη να επιτρέψουν οι πρακτικές της κοινωνικής οικονομίας στις αρχές τους, οι οποίες με την πάροδο των ετών έχουν διαβρωθεί σε κάποιο βαθμό. Επομένως, θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε μια ιστορική διαφορά μεταξύ των δύο πλαισίων. Η κοινωνική οικονομία μοιάζει περισσότερο αφομοιωμένη στο κυρίαρχο πλαίσιο, ενώ η οικονομία αλληλεγγύης θεωρείται πως έχει μια πιο ριζοσπαστική οπτική.



### Ορίζοντας την Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.): Διανομή πλεονάσματος

- Μόνο η εργασία αμείβεται. Όχι το κεφάλαιο.
- Δεν υπάρχει ατομική ιδιοποίηση του πλεονάσματος μιας οικονομικής οντότητας.
- Μέρος του πλεονάσματος διανέμεται στους εργαζόμενους της οικονομικής οντότητας.
- Ένα άλλο μέρος του πλεονάσματος επιστρέφει στην οντότητα.



### Ορίζοντας την Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.): Δημοκρατική διακυβέρνηση

Η δημοκρατική διακυβέρνηση είναι ένα από τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας. Κάθε μέλος έχει μία ψήφο. Όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από όλους τους συμμετέχοντες, κατά κύριο λόγο μέσω συνελεύσεων.



### Επιτυχημένη περίπτωση μεγάλης κλίμακας: Όμιλος Mondragon

- Ο Όμιλος Mondragon ιδρύθηκε το 1956 στο Μοντραγκόν, στη Χώρα των Βάσκων της Ισπανίας.
- Σήμερα είναι μια παγκόσμια εναλλακτική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη βιομηχανία, τα χρηματοοικονομικά, το εμπόριο, την εκπαίδευση και την έρευνα.
- Ο Mondragon έχει 103 συνεταιρισμούς, 15 τεχνολογικά κέντρα.
- Περίπου 75.000 εργαζόμενους, συνολικές πωλήσεις 12 δισεκατομμυρίων ευρώ.
- 14 εκατομμύρια ευρώ διατίθενται για κοινωνικές δράσεις.
- Κύριος στόχος είναι η αύξηση της απασχόλησης μέσα από τη δημιουργία νέων συνεταιρισμών, στα πλαίσια ενός σχεδίου για κοινωνικό μετασχηματισμό.
- Ο στόχος αυτός έχει θετικό αντίκτυπο στην τοπική οικονομία.
- Σε περιόδους κρίσης, οι υπάρχουσες δουλειές έχουν διατηρηθεί σε μεγάλο βαθμό, λόγω της πολιτικής του ομίλου να διατηρεί και να μεταθέτει εργαζόμενους μεταξύ συνεταιρισμών.



SLIDE 19

### Επιτυχημένη περίπτωση μικρής κλίμακας: Μη κερδοσκοπικός καταναλωτικός συνεταιρισμός Βίος Coop (Θεσσαλονίκη)

- Ιδρύθηκε το 2011, άνοιξε το 2013.
- Περισσότερα από 400 μέλη. Πάντα ανοιχτός σε νέα μέλη.
- Κάθε μέλος πληρώνει συνεταιριστική μερίδα 150 ευρώ.
- 8-9 μέλη παρέχουν αμειβόμενη εργασία καθημερινά.
- Πολλά μέλη προσφέρουν απλήρωτη εθελοντική εργασία.
- Όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται στη γενική συνέλευση.
- Κάθε εβδομάδα γίνεται ανοιχτή συνεδρίαση του συμβουλίου.
- Σλόγκαν: "Παίρνουμε την τροφή μας στα χέρια μας".
- Στόχος του Βίος Coop δεν είναι η διανομή κέρδους στα μέλη, αλλά η **κάλυψη** των βασικών διατροφικών **αναγκών** των πελατών και μελών του στους δύσκολους καιρούς που διανύουμε.
- Οι τιμές είναι ίδιες για μέλη και μη, και τυχόν πλεόνασμα στο τέλος του οικονομικού έτους **επιστρέφεται στα μέλη και την τοπική κοινότητα**.



SLIDE 20

### Πλεονεκτήματα της Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.)



Δραστηριότητα

Σκεφτείτε τα εξής

- Νιώθετε καλύτερα όταν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων ή όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους;
- Νιώθετε καλύτερα όταν κάποιος γίνεται πλούσιος από τη δουλειά των άλλων ή όταν όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να διασφαλίσουν την ευημερία τόσο των ίδιων όσο και της κοινωνίας;
- Αισθάνεστε καλύτερα όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από έναν και οι άλλοι υπακούουν ή όταν οι άνθρωποι συν-αποφασίζουν και συν-δημιουργούν;



SLIDE 21

### Θέμα Παρουσίασης 3: το πρόγραμμα του σεμιναρίου

Ενότητα 1. Βασικές αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.)

**Μάθημα 1. Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.)**

- Παρουσίαση σεμιναρίου
- Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.)

**Συγγραφείς:**

**Κάραλος-Ιωσήφ Καβουλάκος**

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Πολιτικών Επιστημών Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.

**Κώστας Νικολάου**

Επισκέπτης Καθηγητής Οικολογίας και Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Πρόεδρος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.



## Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου

Ενότητα 1. Βασικές αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.)

### Μάθημα 2. Δουλεύοντας με τις συνεταιριστικές αρχές

- Οι Διεθνείς Συνεταιριστικές Αρχές και Αξίες
- Η Συνεταιριστική Εργασία

Συγγραφείς:

**Άσπα Παπαφιλίππου**

Δρ. Κοινωνιολογίας Συνεταιρισμών,  
Αντιπρόεδρος Εκπαίδευσης του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.

**Κώστας Νικολάου**

Επισκέπτης Καθηγητής Οικολογίας και Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Πρόεδρος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.



## Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου (συνέχεια)

Ενότητα 1. Βασικές αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.)

### Μάθημα 3. Νομοθεσία και κανόνες Κ.Α.Ο.

- Κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο Κ.Α.Ο.

Συγγραφέας:

**Ιφιγένεια Δουβίτσα**

Καθηγήτρια  
Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο  
Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.



## Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου (συνέχεια)

Ενότητα 2. Ίδρυση και Λειτουργία μιας οντότητας Κ.Α.Ο.

### Μάθημα 4. Επιλέγοντας Νομικό και Οικονομικό Πεδίο

- Επιλέγοντας τη νομική μορφή
- Επιλέγοντας οικονομικό τομέα και δραστηριότητα

Συγγραφείς:

**Βασίλης Μπέλλης**

Γενικός Διευθυντής Αναπτυξιακής Καρδίτσας  
Γραμματέας Εποπτικού Συμβουλίου του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.

**Ιφιγένεια Δουβίτσα**

Καθηγήτρια  
Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο  
Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.



SLIDE 25


**Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου (συνέχεια)**

Ενότητα 2. Ίδρυση και λειτουργία μιας οντότητας Κ.Α.Ο.

**Μάθημα 5. Σύσταση και Προγραμματισμός**

- Διαδικασίες σύστασης
- Στρατηγικός προγραμματισμός

Συγγραφέας:  
**Λάζαρος Αγγελίου**  
Μηχανικός Τηλεπικοινωνιών MSc, Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.



SLIDE 26


**Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου (συνέχεια)**

Ενότητα 2. Ίδρυση και λειτουργία μιας οντότητας Κ.Α.Ο.

**Μάθημα 6. Η ιδρυτική ομάδα**

- Στρατηγικός σχεδιασμός

Συγγραφέας:  
**Ανδρέας Οικονόμου**  
Αν. Καθηγητής Ψυχολογίας, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΕΤΕ)  
Αντιπρόεδρος Ερευνών και Μελετών του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.



SLIDE 27


**Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου (συνέχεια)**

Ενότητα 2. Ίδρυση και λειτουργία μιας οντότητας Κ.Α.Ο.

**Μάθημα 7. Διοίκηση και διακυβέρνηση Κ.Α.Ο.**

- Κοινωνική σκοπιμότητα και συγκριτικά πλεονεκτήματα της Κ.Α.Ο.
- Διοίκηση Κ.Α.Ο.
- Διακυβέρνηση Κ.Α.Ο.

Συγγραφέας:  
**Κώστας Νικολάου**  
Επισκέπτης Καθηγητής Οικολογίας και Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Πρόεδρος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.





### Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου (συνέχεια)

Ενότητα 3. Οικονομικές και κοινωνικές πτυχές

#### Μάθημα 8. Χρηματοδότηση Κ.Α.Λ.Ο.

- Χρηματοδοτικές ανάγκες
- Πηγές χρηματοδότησης

Συγγραφέας:

Γιώργος Αλεξόπουλος

Ανώτερος Ερευνητής, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών  
Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.



### Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου (συνέχεια)

Ενότητα 3. Οικονομικές και κοινωνικές πτυχές

#### Μάθημα 9. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο και Κοινωνικός αντίκτυπος

- Κοινωνικός επιχειρηματικός σχεδιασμός
- Κοινωνικός αντίκτυπος

Συγγραφέας:

Αθανάσιος Κ. Δεβετζίδης, M.Sc., M.A.

Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.



### Παρουσίαση του προγράμματος του σεμιναρίου (συνέχεια)

Ενότητα 3. Οικονομικές και κοινωνικές πτυχές

#### Μάθημα 10. Κοινωνικό franchising

- Επέκταση και αναπαραγωγή μιας επιτυχημένης κοινωνικής επιχείρησης

Συγγραφέας:

Βενετία Μπαρμποπούλου

ΜΑ - Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.



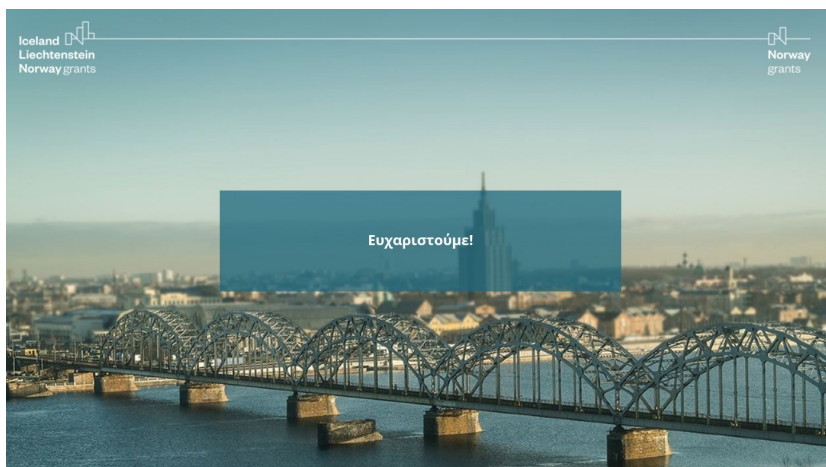
SLIDE 31

Βιβλιογραφία και προτεινόμενα κείμενα

Adam, S. (2016). Social Enterprises, Social and Solidarity Economy and Youth: What Role for Policymaking?. Child Poverty, Youth (Un) Employment, and Social Inclusion.  
Gibson-Graham, J. K. (2006). A postcapitalist politics. University of Minnesota Press.  
Gritzas, G., & Kavoulakos, K. I. (2016). Diverse economies and alternative spaces: An overview of approaches and practices. European Urban and Regional Studies, 23(4), 917-934.



SLIDE 32



NOTES

---

---

---

---

---

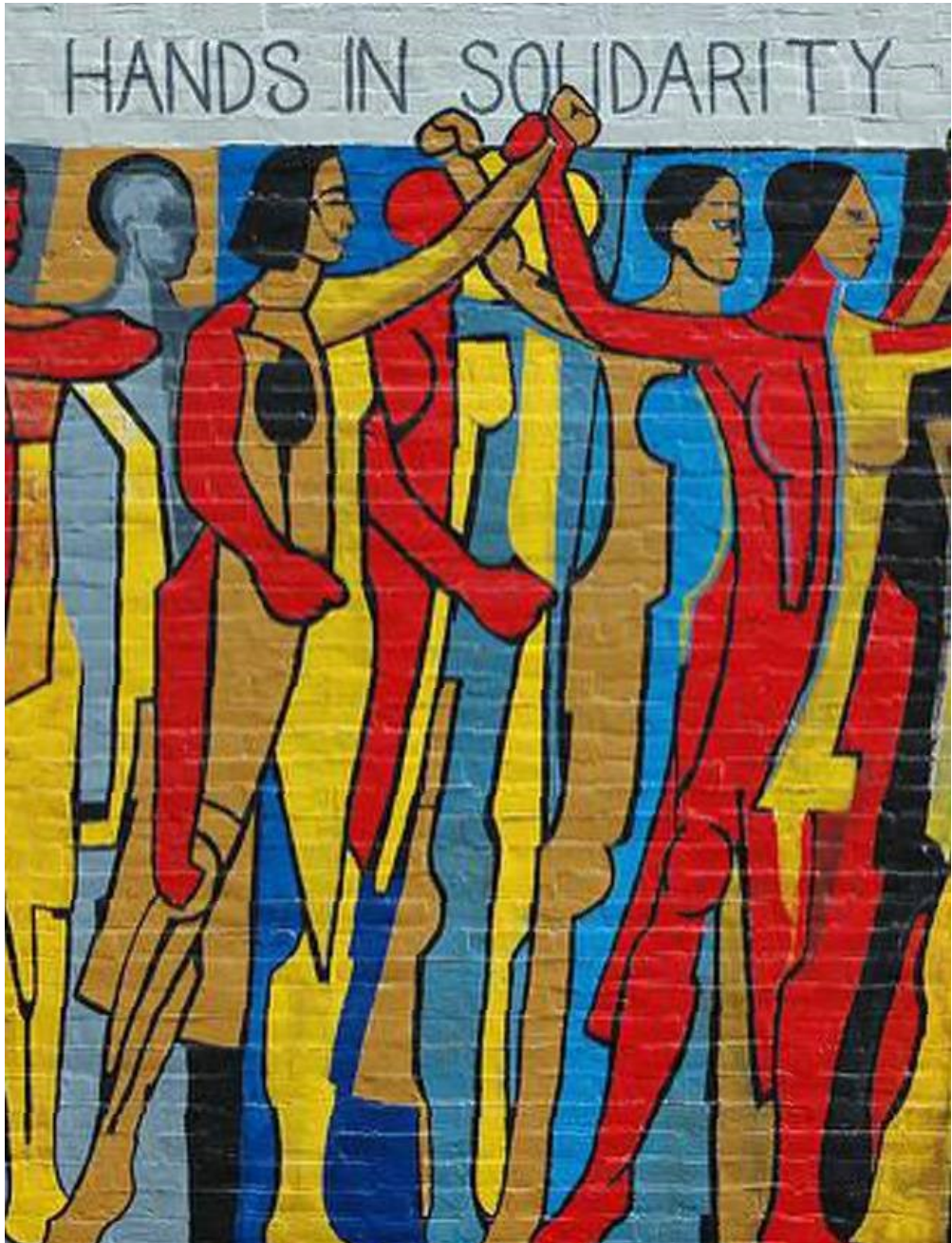
---

---

---

---

---



Solidarity is an awareness of shared interests, objectives, standards, and sympathies creating a psychological sense of unity of groups or classes (Wikipedia). Did you know that Solidarity is also one of six principles of the Charter of Fundamental Rights of the European Union? (© Terence Faircloth. This is a part of the mural 'Hands in Solidarity, Hands of Freedom' painted on the side of the United Electrical Workers trade union building in Chicago by the artist Dan Manrique Arias in 1997).

## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Τι περιλαμβάνεται στην οικονομία;

1. Μόνο τα κέρδη, οι ιδιωτικές εταιρείες, οι εργαζόμενοι, τα αφεντικά.
2. Μόνο οι συνεταιρισμοί, η δημοκρατική διακυβέρνηση, η ίση κατανομή του πλεονάσματος.
3. Και τα δύο ανωτέρω, αλλά και πολλά περισσότερα.
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 2:** Ποιες δραστηριότητες αποτελούν μέρος της οικονομίας ;

1. Όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες που παράγουν, διανέμουν, ανταλλάσσουν και καταναλώνουν αγαθά και υπηρεσίες.
2. Όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες που παράγουν, διανέμουν, ανταλλάσσουν και καταναλώνουν αγαθά και υπηρεσίες στις καπιταλιστικές οικονομίες.
3. Όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες προκειμένου να πουληθούν στις αγορές.
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 3:** Πώς είναι δυνατή η πραγματοποίηση οικονομικών συναλλαγών;

1. Μόνο με τη χρήση χρημάτων.
2. Μόνο σε συστήματα ανταλλαγής.
3. Μόνο δίνοντας δώρα.
4. Όλα αυτά και πολλά άλλα .

**Ερώτηση 4:** Ποιος είναι ο μόνος τύπος επιχείρησης;

1. Υπάρχουν πολλοί τύποι επιχειρήσεων.
2. Ιδιωτική εταιρεία.
3. Κρατικός οργανισμός.
4. Οικογενειακή επιχείρηση.

**Ερώτηση 5:** Είναι η απασχόληση σε ιδιωτική εταιρεία ο μόνος τρόπος να βιοποριστεί κανείς;

1. Ναι.
2. Όχι, υπάρχουν πολλές δυνατότητες.
3. Όχι, μπορεί κανείς να δημιουργήσει δική του επιχείρηση.
4. Όχι, μπορεί κανείς να βρει δουλειά στο δημόσιο.

**Ερώτηση 6:** Αναφέρετε ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των οντοτήτων Κ.Α.Ο.

1. Υψηλή κερδοφορία.
2. Τεχνολογική καινοτομία
3. Δημοκρατική διακυβέρνηση.
4. Κανένα από τα παραπάνω

**Ερώτηση 7:** Είναι δυνατή η δημιουργία συνεταιρισμών μεγάλης κλίμακας;

1. Όχι. Δε γίνεται.
2. Ναι. Γίνεται.
3. Γίνεται, αλλά δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμη.
4. Δεν υπάρχει ανάγκη για συνεταιρισμούς μεγάλης κλίμακας.

**Ερώτηση 8:** Ποιοι από τους παρακάτω όρους έχουν παραπλήσια σημασία με την «Κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία»;

1. Τρίτος τομέας
2. Κοινωνική Οικονομία
3. Αλληλέγγυα οικονομία
4. Όλοι

**Ερώτηση 9:** Σε ποια μορφή οικονομίας θα μπορούσαν να αποδοθούν κοινωνικές αξίες όπως ο ανθρωπισμός, η δημοκρατία, η αλληλεγγύη, η ισότητα και η δικαιοσύνη;

1. Καπιταλιστική οικονομία.
2. Κρατική Οικονομία.
3. Κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία
4. Καμία από τις παραπάνω.

**Ερώτηση 10:** Οι μικρής κλίμακας συνεταιρισμοί βασίζονται μόνο σε εθελοντική εργασία;

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Εξαρτάται.
4. Δεν ξέρω.



OPEN MEMBERSHIP

DEMOCRATIC CONTROL

ECONOMIC PARTICIPATION

AUTONOMY

**TRAINING**

CO-OPERATION

CONCERN FOR THE COMMUNITY



*Training is just one of the seven co-operative principles by which co-operatives put their values into practice  
(© [Tungilik](#), processed by I. Pissourtos).*

## ΜΑΘΗΜΑ 2

# Δουλεύοντας με τις συνεταιριστικές αρχές

*Συγγραφείς: Άσπα Παπαφιλίππου & Κώστας Νικολάου*

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Συνεταιριστική Ταυτότητα, Συνεταιριστικές Αξίες, Συνεταιριστικές Αρχές, Συνεταιριστική Εργασία

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

**ΘΕΜΑΤΑ 1-8:** Τι είναι ένας συνεταιρισμός, οι συνεταιριστικές αξίες και οι επτά συνεταιριστικές αρχές

⇒ **Guidance Notes to the Co-operative Principles** *(Κατευθυντήριες σημειώσεις για τις συνεταιριστικές αρχές)*

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία (ICA) είναι ο παγκόσμιος θεματοφύλακας της Δήλωσης για τη Συνεταιριστική Ταυτότητα, των Αξιών και των Αρχών του Συνεταιριστικού Κινήματος. Το 1995, η ICA ενέκρινε την αναθεωρημένη δήλωση σχετικά με τη Συνεταιριστική Ταυτότητα, η οποία περιέχει τον ορισμό του συνεταιρισμού, τις αξίες των συνεταιρισμών και τις επτά συνεταιριστικές αρχές. Οι Συνεταιριστικές Αρχές που περιλαμβάνονται στη δήλωση έχουν διαμορφωθεί μέσα από την πρακτική εμπειρία 150 χρόνων, όσον αφορά τις θεμελιώδεις αρχές που είναι απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία μιας βιώσιμης συνεταιριστικής επιχείρησης. Οι επτά συνεταιριστικές αρχές είναι οι διεθνώς συμφωνημένες θεμελιώδεις αρχές που όταν εφαρμόζονται στην καθημερινή διακυβέρνηση και διοίκηση των συνεταιριστικών επιχειρήσεων,

τους επιτρέπουν να πετύχουν το στόχο της κάλυψης των αναγκών και των φιλοδοξιών των μελών τους.

⇒ **Blueprint for a Co-operative Decade** (Σχεδιάγραμμα για μια Συνεργατική Δεκαετία)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Το σημείο εκκίνησης της στρατηγικής για ένα παγκόσμιο συνεταιριστικό μέλλον είναι ο δυνατός ισχυρισμός που προβάλλουν οι συνεταιρισμοί προς τον έξω κόσμο: ότι προσφέρουν έναν τρόπο λειτουργίας που είναι καλύτερος αλλά επίσης φέρνει και μια πιο αποτελεσματική ισορροπία στην παγκόσμια οικονομία από την κυριαρχία ενός μόνο μοντέλου όπως συμβαίνει τώρα. Αυτά είναι τα πέντε αλληλένδετα και αλληλεπικαλυπτόμενα θέματα της Στρατηγικής του Σχεδιαγράμματος: ταυτότητα, συμμετοχή, βιωσιμότητα, κεφάλαιο, νομικό πλαίσιο.

**ΘΕΜΑ 9: Η συνεταιριστική εργασία**

⇒ **Social and legal aspects of the co-operative labour** (Κοινωνικές και νομικές πτυχές της συνεταιριστικής εργασίας)

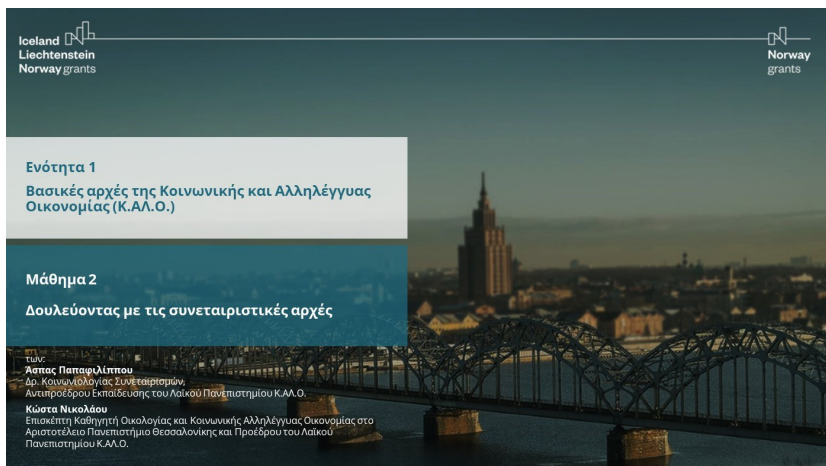
Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η φύση της εργασίας σε έναν συνεταιρισμό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της κοινωνικής του ταυτότητας. Καθώς ο συνεταιρισμός έχει διπλή φύση, οικονομική και κοινωνική. Η συνεταιριστική εργασία δεν είναι μόνο ένα οικονομικό χαρακτηριστικό αλλά και ένα κοινωνικό. Μια σημαντική βάση για την κατανόηση της φύσης της εργασίας σε έναν συνεταιρισμό είναι τα σχετικά πρότυπα και οι αρχές της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (ICA) και της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO). Σύμφωνα με αυτά, η εργασία σε έναν συνεταιρισμό ενός μέλους του, δεν αποτελεί ούτε μισθωτή εργασία, ούτε αυτοαπασχόληση. Σε έναν συνεταιρισμό δε μπορούν να υπάρχουν ούτε αφεντικά ούτε μισθωτοί εργάτες, οπότε δεν μπορεί να υπάρχει και σχέση «αφεντικών-μισθωτών». Η νομοθεσία κάθε χώρας σε σχέση τη μορφή της κοινωνικής ασφάλισης δημιουργεί συνήθως σύγχυση σχετικά με τον χαρακτήρα της εργασίας σε έναν συνεταιρισμό. Ο τύπος της ασφαλιστικής κάλυψης (που επιβάλλεται από το κρατικό δίκαιο) των εργαζόμενων μελών του συνεταιρισμού είναι ανεξάρτητος από τη φύση της συνεταιριστικής εργασίας και δεν τον καθορίζει. Το κεφάλαιο υποδηλώνει μισθωτή εργασία, η μισθωτή εργασία προϋποθέτει το κεφάλαιο. Οι συνεταιρισμοί καταργούν τη μισθωτή εργασία. Προσλαμβάνουν κεφάλαιο και όχι εργασία. Αυτό είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό. Η απασχόληση βασίζεται στην αγορά συνεταιριστικής μερίδας και όχι στην πώληση της εργατικής δύναμης των εργαζομένων.





SLIDE 1



Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway grants

Ενότητα 1  
Βασικές αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.)


Μάθημα 2  
Δουλεύοντας με τις συνεταιριστικές αρχές

Τίτλος:  
Άσπας Παπαφίλιππου  
Δρ. Κοινωνιολογίας Συνεταιρισμών,  
Ασπυροδρόμου Εκπαίδευσης του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.  
Κάτια Νικολαΐου  
Επισκέπτρια Καθηγήτρια Οικολογίας και Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας στο  
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Προέδρου του Λαϊκού  
Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.

SLIDE 2

Δουλεύοντας με τις συνεταιριστικές αρχές

7 συνεταιριστικές αρχές



— — — — —

SLIDE 3

Τι είναι ένας συνεταιρισμός;

Συνεταιρισμός

είναι μια αυτόνομη Ένωση προσώπων (Σωματείο) τα οποία συνδέονται εθελοντικά με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες και επιδιώξεις τους μέσω μιας από κοινού ιδιότητας και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης.



— — — — —

### Οι συνεταιριστικές αξίες

Οι συνεταιρισμοί βασίζονται στις εξής αρχές:

- αυτοβοήθεια
- αυτοευθύνη
- δημοκρατία
- δικαιοσύνη
- ισότητα
- αλληλεγγύη

Ακολουθώντας την παράδοση των ιδρυτών τους, τα μέλη των συνεταιρισμών πιστεύουν στις ηθικές αξίες της:

- ειλικρίνειας
- εντιμότητας
- κοινωνικής ευθύνης
- μέριμνας για τους συνανθρώπους



### Εθελοντική και Ελεύθερη Συμμετοχή (1η συνεταιριστική αρχή)

- Οι συνεταιρισμοί είναι **εθελοντικές οργανώσεις**, ανοικτές σε όλα τα πρόσωπα που είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους και επιθυμούν να αποδεχθούν τις ευθύνες του μέλους, χωρίς διακρίσεις λόγω φύλου, κοινωνικής καταγωγής, φυλής, πολιτικών πεποιθήσεων ή θρησκείας.
- Η Εθελοντική και ελεύθερη είσοδος μελών **χωρίς διακρίσεις** σε πρόσωπα που είναι πρόθυμα να αποδεχθούν τις ευθύνες των μελών, αποτελεί βασική αρχή και υπήρξε από την αρχή της συνεταιριστικής κίνησης κατά το πρώτο μισό του 19ου αιώνα.
- Επιβεβαιώνει τη σημασία των ανθρώπων που **επιλέγουν εθελοντικά** να συμμετάσχουν και να δεσμευθούν στον συνεταιρισμό τους. Οι άνθρωποι δεν μπορούν να γίνουν μέλη συνεταιρισμού με το ζόρι.
- Η **εγγραφή και η δραστηριοποίηση σε ένα συνεταιρισμό μαζί με άλλους**, για την ικανοποίηση κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών, αποτελεί μια εθελοντική πράξη.
- Αυτή η πρώτη αρχή είναι μια **έκφραση του δικαιώματος στην ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι**.



### Δημοκρατικός Έλεγχος από τα Μέλη (2η συνεταιριστική αρχή)

- Οι συνεταιρισμοί είναι **δημοκρατικές οργανώσεις** ελεγχόμενες από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πολιτικής τους και στη λήψη των αποφάσεων.
- Άνδρες και οι γυναίκες που προσφέρουν υπηρεσίες ως **αιρετοί εκπρόσωποι είναι υπόλογοι στα μέλη**.
- Στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς τα μέλη έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου (**κάθε μέλος, μία ψήφος**) και στους συνεταιρισμούς ανωτέρου βαθμού οργανώνονται επίσης με δημοκρατικό τρόπο.
- Η δημοκρατία είναι μια απλή έννοια: η διακυβέρνηση ή έλεγχος ενός φορέα από τα μέλη του μέσω της **λήψης αποφάσεων με πλειοψηφία**.
- Στους συνεταιρισμούς, η "δημοκρατία" περιλαμβάνει θέματα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, οι οποίες παρακολουθούν τα εν λόγω δικαιώματα. Αλλά αυτό σημαίνει επίσης την προώθηση του πνεύματος της δημοκρατίας στο εσωτερικό των συνεταιρισμών, ένα άεσο, δύσκολο, αλλά **κοινωνικά πολύτιμο και ουσιαστικό έργο**.



SLIDE 7

### Οικονομική συμμετοχή των μελών (3η συνεταιριστική αρχή)

- Οι συνεταιρισμοί υπάρχουν για να **καλύπτουν τις ανάγκες των ανθρώπων**, όχι κυρίως για να πετύχουν μια κερδοσκοπική απόδοση του κεφαλαίου που επενδύεται.
- Το πρωταρχικό κίνητρο για τους ανθρώπους που σχηματίζουν ένα συνεταιρισμό είναι **να στηρίζονται στον εαυτό τους**. Αυτή η 3η Αρχή περιγράφει πώς τα μέλη επενδύουν στον συνεταιρισμό τους, συγκεντρώνουν ή δημιουργούν κεφάλαιο και διαθέτουν τα πλεονάσματα
- **Τα μέλη συμμετέχουν ισότιμα** και διαχειρίζονται δημοκρατικά το κεφάλαιο του συνεταιρισμού τους. Ένα μέρος τουλάχιστον του κεφαλαίου αυτού αποτελεί συνήθως την κοινή περιουσία του συνεταιρισμού.
- **Τα μέλη συνήθως απολαμβάνουν περιορισμένη αποζημίωση, ή καθόλου**, για το κεφάλαιο που καταθέτουν για να γίνουν μέλη.
- **Τα μέλη διαθέτουν τα πλεονάσματα για οποιονδήποτε από τους ακόλουθους σκοπούς:** την ανάπτυξη του συνεταιρισμού τους, ενδεχομένως με τη δημιουργία αποθεματικών, μέρος των οποίων τουλάχιστον θα είναι αδιανέμητα, απόδοση στα μέλη ανάλογα με τις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό, και υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων που εγκρίνονται από τα μέλη.



Πηγή: <http://www.dikio-kapa.dos.gr/keimena/ICAGuidanceNotesGB.pdf>



SLIDE 8

### Ξεκαθαρίζοντας τις έννοιες της εθελοντικής και ελεύθερης συμμετοχής, του δημοκρατικού ελέγχου και της συνεταιριστικής μερίδας



Δραστηριότητα

#### Σχηματίστε ζευγάρια

Στην κορυφή της **κόλλας** που θα σας δοθεί, γράψτε έννοιες που σχετίζονται ή είναι συνώνυμες με:

- τη συνεταιριστική ελεύθερη βούληση
- την ανοιχτή συμμετοχή
- το δημοκρατικό έλεγχο
- την οικονομική συμμετοχή/ συνεταιριστική μερίδα



SLIDE 9

### Ξεκαθαρίζοντας τις έννοιες της εθελοντικής και ελεύθερης συμμετοχής, του δημοκρατικού ελέγχου και της συνεταιριστικής μερίδας (συνέχεια)



Δραστηριότητα

#### Σχηματίστε ζευγάρια

Στο **κάτω μέρος της σελίδας** γράψτε έννοιες που είναι αντίθετες προς:

- τη συνεταιριστική ελεύθερη βούληση
- την ανοιχτή συμμετοχή
- το δημοκρατικό έλεγχο
- την οικονομική συμμετοχή/ συνεταιριστική μερίδα.



### Ξεκαθαρίζοντας τις έννοιες της εθελοντικής και ελεύθερης συμμετοχής, του δημοκρατικού ελέγχου και της συνεταιριστικής μερίδας (συνέχεια)

#### Δραστηριότητα Σχηματίστε ζευγάρια

- Διαλέξτε ένα άτομο από την ομάδα σας να επιλέξει τις πιο αντιπροσωπευτικές λέξεις από τα συνώνυμα και τα αντώνυμα.
- Παρουσιάστε τις επιλογές σας στις άλλες ομάδες.
- Τώρα συζητήστε και κάντε τις τελικές επιλογές που θα αντιπροσωπεύουν ολόκληρη την τάξη.



### Ξεκαθαρίζοντας τις έννοιες της εθελοντικής και ελεύθερης συμμετοχής, του δημοκρατικού ελέγχου και της συνεταιριστικής μερίδας (συνέχεια)

#### Δραστηριότητα Σχηματίστε ζευγάρια

Η τελική επιλογή λέξεων που αντιπροσωπεύει όλη την τάξη μεταφέρεται σε ένα τελικό χαρτί ολόκληρης της τάξης.



### Αυτονομία και Ανεξαρτησία (4η συνεταιριστική αρχή)

- Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες, οργανώσεις αυτοβοήθειας, ελεγχόμενες από τα μέλη τους
- Εάν συνάπτουν συμφωνίες με άλλους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνήσεων, ή αντλούν κεφάλαια από εξωτερικές πηγές, είναι σ' αυτό ελεύθεροι, ακολουθώντας κανόνες που διασφαλίζουν τον δημοκρατικό έλεγχο από τα μέλη και διατηρούν τη συνεταιριστική αυτονομία τους.
- Η ακεραιότητα ενός συνεταιρισμού ως αυτόνομου και ανεξάρτητου οργανισμού βασίζεται στις **συνεταιριστικές αξίες** της αυτοβοήθειας, της αυτοεύθυνης και της δημοκρατίας.
- Η 4η Αρχή επικεντρώνεται κυρίως στη **σχέση των συνεταιρισμών με τις εθνικές κυβερνήσεις και τους διεθνείς κυβερνητικούς οργανισμούς**, αν και έχει επίσης επιπτώσεις στη σχέση μεταξύ των συνεταιρισμών και των άλλων εμπορικών φορέων, όπως ένας εμπορικός δανειστής που χορηγεί κεφάλαιο σε έναν συνεταιρισμό καθώς και σε προμηθευτές και άλλους με δεσπόζουσα θέση στην αλυσίδα αξίας.



SLIDE 13

### Εκπαίδευση, Κατάρτιση και Πληροφόρηση (5η συνεταιριστική αρχή)

- Οι συνεταιρισμοί παρέχουν εκπαίδευση και κατάρτιση για τα μέλη τους, τους εκλεγμένους αντιπροσώπους, τα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών τους
- Πληροφορούν το ευρύ κοινό, ιδιαίτερα τους νέους και τους διαμορφωτές της κοινής γνώμης, σχετικά με τη φύση και τα οφέλη της συνεργασίας.
- Η συνεταιριστική εκπαίδευση οφείλει να είναι σήμερα το ίδιο τολμηρή καινοτόμα και ευγνώστη, απαζόμενη τις ευκαιρίες που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες, ενδυναμώνοντας τους δεσμούς με τα πανεπιστήμια για να ενθαρρύνουν την έρευνα και χρησιμοποιώντας την εκπαίδευση για να διαδώσουν τα ερευνητικά ευρήματα ώστε να ενημερωθούν πολιτικοί, μέλη και ευρύτερο κοινό.
- Η επιτυχής συνεταιριστική εκπαίδευση πρέπει να είναι ευπροσάρμοστη και να μην εγχυθεί, ποτέ του κεντρικό της σκοπό, δηλαδή την ανάπτυξη μιας βαθύτερης κατανόησης της φύσης και των πλεονεκτημάτων του συνεργατισμού για το σήμερα και το αύριο.
- Το συνεταιριστικό κίνημα δεν είναι κίνημα που βασίζεται σε κανόνες, αλλά κίνημα που βασίζεται σε αρχές και αξίες.



SLIDE 14

### Συνεργασία μεταξύ Συνεταιρισμών (6η συνεταιριστική αρχή)

- Οι συνεταιρισμοί εξυπηρετούν τα μέλη τους περισσότερο αποτελεσματικά και ισχυροποιούν τη συνεταιριστική κίνηση **συνεργαζόμενοι μεταξύ τους** μέσω τοπικών, εθνικών, περιφερειακών και διεθνών δομών.
- Αυτή η Αρχή είναι μια **πρακτική έκφραση της συνεταιριστικής αξίας της αλληλεγγύης.**
- Είναι μια αρχή που **διαφοροποιεί τους συνεταιρισμούς από άλλες μορφές επιχειρήσεων**, μερικές από τις οποίες μπορεί να αποδέχονται τις αξίες των συνεταιρισμών, χωρίς δέσμευση στις Αξίες και τις Αρχές μας
- **Δέσμευση για συνεργασία των συνεταιρισμών μεταξύ τους, είναι το σήμα κατατεθέν της συνεταιριστικής επιχείρησης.** Γιατί;

Επειδή είναι η σαφέστερη έκφραση της κοινής μας επιθυμίας να δημιουργήσουμε ένα καλύτερο πιο βιώσιμο και δίκαιο οικονομικό μέλλον για όλη την ανθρωπότητα.



SLIDE 15

### Ενδιαφέρον για την κοινότητα (7η συνεταιριστική αρχή)

- Οι συνεταιρισμοί **εργάζονται για τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων** τους μέσω πολιτικών που εγκρίνονται από τα μέλη τους
- Η 7η Αρχή συνδυάζει δύο στοιχεία των Συνεταιριστικών Αξιών από τη Δήλωση για την Συνεταιριστική Ταυτότητα της ΔΣΕ: εκείνο της **“αυτοβοήθειας και αυτοευθύνης”** και το “**οι ηθικές αξίες της τιμιότητας, της ελευθερίας, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της μέριμνας για τους άλλους**”
- Ο συνδυασμός των δύο αυτών στοιχείων προκύπτει επειδή οι συνεταιρισμοί προέρχονται από τις κοινότητες στις οποίες ασκούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και εκεί διαπρνούν τις ρίζες τους.
- Η επιτυχία τους **βασίζεται στην ικανότητά τους να υποστηρίζουν αυτές τις κοινότητες να αναπτυχθούν με βιώσιμο τρόπο.**



Πηγή: <http://www.dktio-kapa.doi.gr/external/CAGuidanceNotesGR.pdf>



Χτίζοντας ένα (σπίτι) συνεταιρισμό, η ουσία του (αυτονομία, εκπαίδευση, συνεργασία, ενδιαφέρον για την κοινότητα)

Δραστηριότητα Χτίζοντας ένα σπίτι

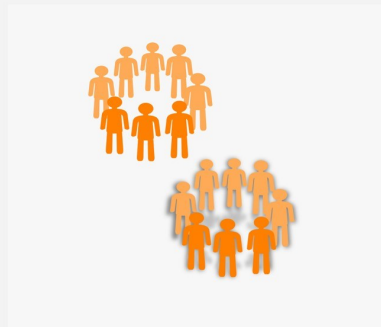
- εξάρτηση
- συνεργασία
- ιδιοτέλεια
- αμοφωνία
- έλλειψη παιδείας
- διαφωνία
- κερδοσκοπία
- κοινό καλό
- σκόπευση στο προσωπικό κέρδος
- οικονομική εξάρτηση
- ομαδικό πνεύμα
- ανοιχτή συμμετοχή
- ελεύθερη βούληση



Χτίζοντας ένα (σπίτι) συνεταιρισμό, η ουσία του (αυτονομία, εκπαίδευση, συνεργασία, ενδιαφέρον για την κοινότητα) (συνέχεια)

Δραστηριότητα Σχηματίστε δύο ομάδες

- **Ομάδα 1:** Επιλέξτε τις λέξεις που είναι χρήσιμες και απαραίτητες για να χτιστεί ένα σπίτι.
- **Ομάδα 2:** Επιλέξτε τις λέξεις που δεν ανήκουν και πρέπει να μείνουν έξω από το σπίτι.



Χτίζοντας ένα (σπίτι) συνεταιρισμό, η ουσία του (αυτονομία, εκπαίδευση, συνεργασία, ενδιαφέρον για την κοινότητα) (συνέχεια)

Δραστηριότητα Σχηματίστε δύο ομάδες

- Αποκαλύψτε ποιες λέξεις επέλεξε η κάθε ομάδα.
- Εξηγήστε γιατί διαλέξατε τις συγκεκριμένες λέξεις και συζητήστε τυχόν διαφορές.



SLIDE 19

### Η συνεταιριστική εργασία

- Το είδος της εργασίας που ασκείται σε ένα **συνεταιρισμό** αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του συνεταιρισμού.
- Καθώς η συνεταιριστική εργασία έχει **διττή φύση**, οικονομική και κοινωνική, η συνεταιριστική εργασία δεν είναι αποκλειστικά οικονομικό χαρακτηριστικό, αλλά και κοινωνικό.
- Μια σημαντική βάση για την κατανόηση της φύσης της εργασίας σε ένα συνεταιρισμό είναι **τα σχετικά πρότυπα και οι αρχές** της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (ICA) και του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO).
- Σύμφωνα με αυτά, **η εργασία σε έναν συνεταιρισμό ενός μέλους του, δεν αποτελεί ούτε μισθωτή εργασία, ούτε αυτοαπασχόληση.**
- Σε έναν συνεταιρισμό δε μπορούν να υπάρχουν ούτε αφεντικά ούτε μισθωτοί εργάτες, οπότε δεν μπορεί να υπάρχει και σχέση «αφεντικών-μισθωτών».
- Η νομοθεσία κάθε χώρας σε σχέση τη μορφή της **κοινωνικής ασφάλισης δημιουργεί συνήθως σύγχυση** σχετικά με τον χαρακτήρα της εργασίας σε έναν συνεταιρισμό.
- Ο τύπος της ασφαλιστικής κάλυψης (που επιβάλλεται από το κρατικό δίκαιο) των εργαζόμενων μελών του συνεταιρισμού είναι ανεξάρτητος από τη φύση της συνεταιριστικής εργασίας και δεν τον καθορίζει.
- **Το κεφάλαιο υποδηλώνει μισθωτή εργασία, η μισθωτή εργασία προϋποθέτει το κεφάλαιο.**
- **Οι συνεταιρισμοί καταργούν τη μισθωτή εργασία.**
- Προσλαμβάνουν κεφάλαιο και όχι εργασία. Αυτό είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό.
- Η απασχόληση βασίζεται στην αγορά συνεταιριστικής μερίδας και όχι στην πώληση της εργατικής δύναμης των εργαζομένων.


Πηγή: [SOCIAL AND LEGAL ASPECTS OF THE CO-OPERATIVE LABOR](#)

SLIDE 20

### Ποιες είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων ειδών εργασίας: συνεταιριστικής, μισθωτής και αυτοαπασχόλησης;

**Δραστηριότητα** Ποιες είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων ειδών εργασίας

- Συνεταιριστική εργασία.
- Μισθωτή εργασία.
- Αυτοαπασχόληση.




SLIDE 21

### Ποιες είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων ειδών εργασίας: συνεταιριστικής, μισθωτής και αυτοαπασχόλησης; (συνέχεια)

**Δραστηριότητα** Συζητήστε τις απόψεις σας

- Ποια ακριβώς είναι η φύση του κάθε είδους;
- Έχετε προσωπική εμπειρία από κάποιο από αυτά;



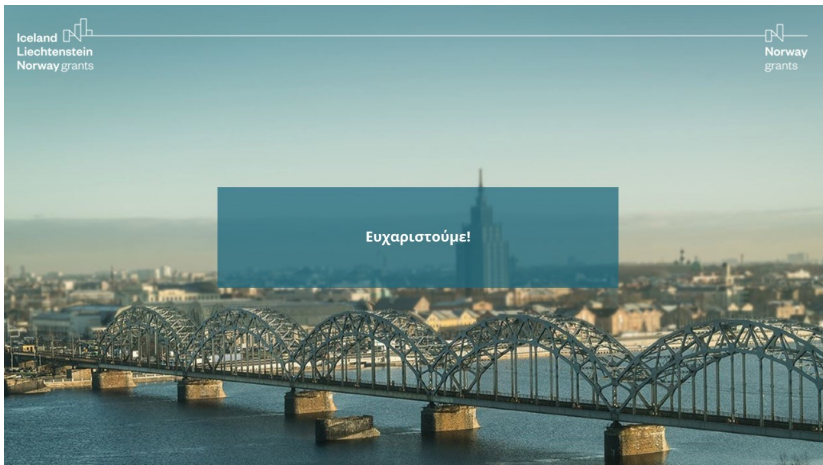


**Ποιες είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων ειδών εργασίας: συνεταιριστικής, μισθωτής και αυτοαπασχόλησης; (συνέχεια)**

 Δραστηριότητα

Συζητήστε με τις ομάδες σας

Έχει αλλάξει η γνώση και η κατανόησή σας για τους συνεταιρισμούς και τις σχετικές έννοιες;



## NOTES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Ποιο από τα ακόλουθα μοιάζει περισσότερο με έναν συνεταιρισμό;

1. Εταιρεία
2. Φαρμακοβιομηχανία
3. Πολυϊατρείο
4. Σύλλογος προστασίας του περιβάλλοντος

**Ερώτηση 2:** Σε ποια περίπτωση ελέγχεται μια επιχείρηση από τα μέλη της;

1. Σε μια συνεταιριστική επιχείρηση
2. Σε μια τράπεζα
3. Σε μια πολυεθνική εταιρεία
4. Σε οποιοδήποτε από αυτά

**Ερώτηση 3:** Ποιο από τα παρακάτω απαιτεί οικονομική συμμετοχή από τα μέλη του;

1. Σύλλογος γονέων
2. Εργατική ένωση
3. Συνεταιρισμός
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 4:** Ποιος οργανισμός είναι αυτόνομος, αυτοβοηθούμενος και ελέγχεται από τα μέλη του;

1. Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ)
2. Ανώνυμη εταιρεία (ΑΕ)
3. Συνεταιρισμός
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 5:** Σε ποια βαθμίδα της εκπαίδευσης περιλαμβάνεται συνήθως η συνεταιριστική εκπαίδευση;

1. Βασική.
2. Δευτεροβάθμια.
3. Τριτοβάθμια.
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 6:** Ποια από τις ακόλουθες οργανώσεις περιλαμβάνουν συνεργασία;

1. Συνεταιριστική Ένωση
2. Πολιτιστικός σύλλογος
3. Γιατροί χωρίς Σύνορα
4. Όλα τα παραπάνω.





Cooperatives Europe is the voice of cooperative enterprises in Europe.

On behalf of its 84 member organisations from 33 European countries across all business sectors it promotes the cooperative business model in Europe.

Learn more for the Cooperatives Europe at: <https://coopseurope.coop/>

“Cooperatives Europe” is the voice of co-operative enterprises in Europe. On behalf of its 84 member organisations from 33 European countries across all business sectors it promotes the co-operative business model in Europe.  
Learn more about “Cooperatives Europe” at: <https://coopseurope.coop/> (@Coopseurope).

## ΜΑΘΗΜΑ 3

### Νομοθεσία και κανόνες Κ.Α.Ο.

Συγγραφέας: Ιφιγένεια Δουβίτσα

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Συνδιαμόρφωση, Συνεταιριστική νομοθεσία, Συνεταιρισμοί, Ευρωπαϊκή Συνεταιριστική Εταιρεία, Νόμοθεσία, Εθνικά συντάγματα, Δημόσια πολιτική, Παράγοντες Κ.Α.Ο., Επιχειρήσεις Κ.Α.Ο., Νομοθεσία Κ.Α.Ο.

#### **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ**

#### **ΘΕΜΑ 1: Δημόσια πολιτική και νομοθεσία: ορισμός των εννοιών**

⇒ **Understanding and applying basic public policy concept** (Κατανόηση και εφαρμογή βασικών εννοιών της δημόσιας πολιτικής)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Η δημόσια πολιτική ορίζεται ως μία απόφαση που λαμβάνει η κυβέρνηση είτε να ενεργήσει είτε να μην ενεργήσει για την επίλυση ενός ζητήματος. Στην πραγματικότητα, οι δημόσιες πολιτικές συνήθως δεν αντιμετωπίζουν ένα μόνο ζήτημα, αλλά μια σειρά από συμπλέγματα αλληλένδετων και μακροπρόθεσμων προβλημάτων. Η ανάπτυξη μιας δημόσιας πολιτικής γίνεται ακολουθώντας τις εξής βασικές φάσεις (γνωστές και ως “κύκλος της δημόσιας πολιτικής”): 1. Η εμφάνιση ενός προβλήματος. 2. Συμπερίληψη του προβλήματος αυτού στο πρόγραμμα της κυβέρνησης ώστε να βρεθεί λύση. 3. Η διατύπωση διαφόρων εναλλακτικών λύσεων για την επίλυση του προβλήματος. 4. Η θέσπιση μιας πολιτικής 5. Η εφαρμογή και αξιολόγηση της πολιτικής. Παρόλο που οι δημόσιες πολιτικές θεσπίζονται από εκλεγμένους αξιωματούχους που ενεργούν σε συνεργασία με συμβούλους από τα ανώτερα

επίπεδα διοίκησης, ο κύκλος της πολιτικής συνδέει διάφορους φορείς (π.χ. δημόσιοι υπάλληλοι, πολιτικά κόμματα, μέσα ενημέρωσης και ομάδες συμφερόντων). Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι των δημόσιων πολιτικών, χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία εφαρμογής πολιτικής (π.χ. νόμοι, φορολογία, επιδοτήσεις).

## ΘΕΜΑ 2: Δημόσιες πολιτικές και νόμοι σχετικά με την Κ.Α.Ο.

⇒ **Promoting Social and Solidarity Economy Through Public Policy** (*Πρώτωση της Κοινωνικής Αλληλεγγυας Οικονομίας μέσω δημόσιων πολιτικών*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Οι δημόσιες πολιτικές της Κ.Α.Ο. παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Μπορούν να καλύψουν πολλαπλές κλίμακες (τοπική, εθνική, διεθνής) και να είναι συνολικές, υπαγορεύοντας τη λειτουργία ολόκληρης της Κ.Α.Ο. ή μπορούν να είναι συγκεκριμένες, στοχεύοντας για παράδειγμα μόνο σε ορισμένες ομάδες Κ.Α.Ο.. Αν και ο ρόλος τους στην ανάπτυξη της Κ.Α.Ο. είναι αναγνωρισμένος, θεωρούνται δίκικο μαχαίρι. Από τη μία πλευρά μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον που υποστηρίζει την ανάπτυξη της Κ.Α.Ο., θεσπίζοντας για παράδειγμα νόμους που αναγνωρίζουν την Κ.Α.Ο. και τους φορείς της, αναπτύσσοντας προγράμματα που διευκολύνουν την πρόσβαση στο δανεισμό, παρέχοντας επιδοτήσεις, τεχνική βοήθεια και προβλέποντας φορολογικές απαλλαγές. Από την άλλη πλευρά, τέτοιες δημόσιες πολιτικές μπορεί επίσης να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων, την εξάρτηση των φορέων Κ.Α.Ο. από το κράτος και μπορεί να αποδειχθούν βραχύβιες όταν ένας νέος ηγέτης ή νέο κόμμα αναλαμβάνει την εξουσία.

⇒ **Legal and political recognition of social solidarity economy (SEE). An overview on SSE public policies and guidelines** (*Νομική και πολιτική αναγνώριση της Κοινωνικής Αλληλεγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.). Μια επισκόπηση των δημόσιων πολιτικών και οδηγιών για την Κ.Α.Ο.*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Σε έναν αυξανόμενο αριθμό χωρών η αναγνώριση του τομέα της Κ.Α.Ο. εντάσσεται στην εθνική νομοθεσία. Σε πολλές περιπτώσεις, η εξέλιξη αυτή ήταν αποτέλεσμα της συνδιαμόρφωσης της δημόσιας πολιτικής. Με άλλα λόγια, η διαδικασία χάραξης πολιτικής δεν ήταν αποτέλεσμα μιας προσέγγισης από πάνω προς τα κάτω, αλλά, αντ' αυτού, οι φορείς της Κ.Α.Ο. συμμετείχαν στη διαδικασία. Επιπλέον, υπάρχουν διάφοροι τύποι νομικής και πολιτικής αναγνώρισης της Κ.Α.Ο., μεταξύ άλλων: η συμπερίληψη διατάξεων για την Κ.Α.Ο. στο εθνικό σύνταγμα, η θέσπιση νόμων-πλαίσια (ή γενικών νόμων) για την Κ.Α.Ο., που ορίζουν τον τομέα της Κ.Α.Ο., τις αρχές και τις αξίες της και περιλαμβάνουν επίσης υποστηρικτικά μέτρα για την ανάπτυξή τους, καθώς και ειδικούς νόμους για συγκεκριμένους φορείς της Κ.Α.Ο.

### ΘΕΜΑ 3: Η περίπτωση του συνεταιριστικού δικαίου

⇒ **Guidelines for cooperative legislation** (Οδηγίες για τη συνεταιριστική νομοθεσία)

Προχωρημένοι χρήστες ([click here to access it](#))

Η συνεταιριστική νομοθεσία ορίζει - μεταξύ άλλων - τις απαιτήσεις και τη διαδικασία για την ίδρυση ενός συνεταιρισμού, το ελάχιστο περιεχόμενο του κανονισμού λειτουργίας του, τα διοικητικά του όργανα, τη διανομή κερδών και τη φορολογία του, τη διάλυσή του, καθώς και τη δημιουργία ενώσεων και ομοσπονδιών συνεταιρισμών. Εκτός από τους εθνικούς νόμους περί συνεταιρισμών που ορίζουν τις δραστηριότητες των συνεταιρισμών εντός των εθνικών συνόρων, υπάρχει και ο ευρωπαϊκός [κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1435/2003 του Συμβουλίου, της 22ας Ιουλίου 2003, σχετικά με το καταστατικό της Ευρωπαϊκής Συνεταιριστικής Εταιρείας (SCE)] που επιτρέπει σε άτομα και νομικά πρόσωπα από τουλάχιστον δύο διαφορετικά κράτη μέλη του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ, δηλαδή την ΕΕ, την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία) να ιδρύσουν μια ευρωπαϊκή συνεταιριστική εταιρεία για την ανάληψη διασυνοριακών δραστηριοτήτων.

⇒ **Study on the implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for the European Cooperative Society (SCE)** (Μελέτη για την εφαρμογή του κανονισμού 1435/2003 για το καταστατικό της Ευρωπαϊκής Συνεταιριστικής Εταιρείας (SCE))

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η μελέτη προσφέρει μια πολύτιμη πηγή πληροφοριών σχετικά με την υπάρχουσα συνεταιριστική νομοθεσία 30 ευρωπαϊκών χωρών. Στις τελικές παρατηρήσεις του σημειώνεται ότι η πλειονότητα των ευρωπαϊκών χωρών έχει νομοθετικές διατάξεις για τους συνεταιρισμούς. Στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει ένας γενικός συνεταιριστικός νόμος, οι διατάξεις του οποίου εφαρμόζονται κατ'αρχήν σε όλους τους τύπους συνεταιρισμών. Σε άλλες περιπτώσεις, ένας γενικός νόμος συνυπάρχει με ειδικότερους νόμους που ισχύουν για συγκεκριμένους τύπους συνεταιρισμών. Οι νόμοι σε ορισμένες χώρες περιγράφονται ως αυστηροί, ενώ σε άλλες ο νομοθέτης παρέχει αρκετό χώρο στους συνεταιριζόμενους να καθορίσουν οι ίδιοι τον τρόπο διακυβέρνησης και λειτουργίας τους μέσω του καταστατικού τους.

⇒ **Blueprint for a Co-operative Decade (Chapter 4- Legal Framework)** (Σχέδιο για μια Συνεργατική Δεκαετία (Κεφάλαιο 4 - Νομικό Πλαίσιο))

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία είναι ο κορυφαίος οργανισμός που εκπροσωπεί τους συνεταιρισμούς παγκοσμίως. Ένας από τους στρατηγικούς







Law is a system of rules that are produced and implemented by government officials and bodies, and this system regulates our behavior (© Non Profit Organization Lawyers Oakland).

SLIDE 1

Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway grants

Ενότητα 1  
Βασικές αρχές της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.)

Μάθημα 3  
Νομοθεσία και κανόνες Κ.Α.Ο.

της  
Καθ. Γεωργίας Δουβίτσα  
Καθηγήτριας  
στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο,  
Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Ο.

SLIDE 2

Εισαγωγική δραστηριότητα

Δραστηριότητα Σκεφτείτε τα εξής

Τι πιστεύετε ότι είναι η δημόσια πολιτική;

Navigation icons: back, forward, search, refresh.

SLIDE 3

Εισαγωγική δραστηριότητα (συνέχεια)

Δραστηριότητα Σκεφτείτε τα εξής

Πώς θα ορίζατε τη νομοθεσία;

Navigation icons: back, forward, search, refresh.

### Δημόσια πολιτική και νομοθεσία: ορίζοντας τις έννοιες

#### Πολιτική

είναι ένας όρος που συναντάμε συχνά στην καθημερινότητά μας.

Σε γενικές γραμμές, η πολιτική αναφέρεται συχνά σε ένα άτομο ή έναν οργανισμό που αποφασίζει να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη πορεία δράσης ώστε να πετύχει ένα αποτέλεσμα εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου.

**Παράδειγμα:** μια φιλική προς το περιβάλλον πολιτική μιας επιχείρησης, σύμφωνα με την οποία όλα τα χρησιμοποιούμενα υλικά οφείλουν να είναι ανακυκλώσιμα.



### Δημόσια πολιτική και νομοθεσία: ορίζοντας τις έννοιες (συνέχεια)

#### Δημόσια πολιτική

Όταν μιλάμε για **δημόσια πολιτική** αναφερόμαστε σε μια απόφαση και δράση κυβερνητικών αξιωματούχων, προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων.

Οι δημόσιες πολιτικές συνήθως **δεν αντιμετωπίζουν ένα μόνο ζήτημα**, αλλά μια σειρά από συμπλέγματα αλληλένδετων και μακροπρόθεσμων **προβλημάτων**.

#### Σημείωση!

Οι δημόσιες πολιτικές αναφέρονται σε αυτό που **πραγματικά κάνουν** οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι και **όχι** σε ό, τι έχουν **υποσχεθεί ή σκοπεύουν** να κάνουν.



### Δημόσια πολιτική και νομοθεσία: ορίζοντας τις έννοιες (συνέχεια)

Η ανάπτυξη μιας δημόσιας πολιτικής συχνά σχεδιάζεται ως κύκλος με τις εξής **βασικές φάσεις**:



#### Σημείωση!

Στην πράξη οι παραπάνω φάσεις μπορούν να λάβουν χώρα ταυτόχρονα και δε διαχωρίζονται εύκολα.



SLIDE 7

Δημόσια πολιτική και νομοθεσία: ορίζοντας τις έννοιες (συνέχεια)

Οι δημόσιες πολιτικές διατυπώνονται από:

- Εκλεγμένους αξιωματούχους,
- Με τη στήριξη σε συνεργασία με συμβούλους από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης.

Παρόλα αυτά σε έναν κύκλο δημόσιας πολιτικής μπορεί να περιλαμβάνονται διάφοροι φορείς, όπως:

- Δημόσιοι υπάλληλοι,
- Πολιτικά κόμματα,
- ΜΜΕ,
- Ομάδες συμφερόντων.

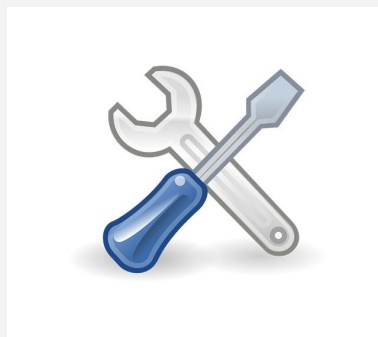


SLIDE 8

Δημόσια πολιτική και νομοθεσία: ορίζοντας τις έννοιες (συνέχεια)

• Οι κυβερνήσεις μεταχειρίζονται **διάφορα εργαλεία εφαρμογής** πολιτικής.

- **Στόχος αυτών των εργαλείων πολιτικής είναι να:**
  - Επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων,
  - Πραγματοποιήσουν κοινωνικές, πολιτικές ή οικονομικές συνθήκες,
  - Παρέχουν υπηρεσίες στο κοινό.

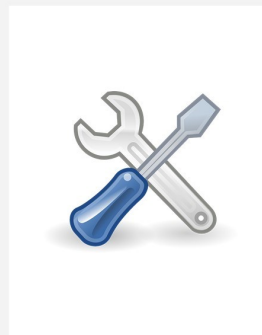


SLIDE 9

Δημόσια πολιτική και νομοθεσία: ορίζοντας τις έννοιες (συνέχεια)

Οι κύριοι τύποι τέτοιων εργαλείων είναι:


1. **Η μη δράση:** σε αυτήν την περίπτωση η κυβέρνηση αποφασίζει να μην ενεργήσει
2. **Πληροφόρηση:** σε αυτήν την περίπτωση η κυβέρνηση στοχεύει να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσω της μεταφοράς γνώσης, της επικοινωνίας και της ηθικής πειθούς. Π.χ. η διοργάνωση δημόσιας εκστρατείας ενημέρωσης για το AIDS.
3. **Χρηματοδότηση:** σε αυτήν την περίπτωση η κυβέρνηση παρέχει επιχορηγήσεις, εσοφές, κουπόνια για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Π.χ. κουπόνι εκπαίδευσης για τους μακροχρόνια άνεργους.
4. **Κανονισμοί:** σε αυτήν την περίπτωση η κυβέρνηση φιλοδοξεί να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα θεσπίζοντας κανόνες που διατάσσουν ή απαγορεύουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Στην πράξη, οι κανονισμοί είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα εργαλεία δημόσιας πολιτικής των κυβερνήσεων.
5. **Νομοθεσία:**
  - α) είναι ένα εξέχον **εργαλείο** για την υλοποίηση στόχων δημόσιας πολιτικής,
  - β) ορίζει ένα πρότυπο συμπεριφοράς για τους αποδέκτες της (π.χ. πολίτες, επιχειρήσεις, τοπικές αρχές κ.λπ.).
6. **Άμεση δράση:** σε αυτήν την περίπτωση η κυβέρνηση ενεργεί ως πάροχος υπηρεσιών για να επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Π.χ. Η περίπτωση δημόσιων πανεπιστημίων, δημόσιων νοσοκομείων και κλινικών ή της δημοτικής ανακύκλωσης.



### Χαρτογραφώντας τις δημόσιες πολιτικές των ευρωπαϊκών χωρών

**Δραστηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

1. Επισκεφτείτε τον **διαδραστικό χάρτη** των δημόσιων πολιτικών Κ.Α.Λ.Ο.
2. Εξετάστε την τυπολογία των δημόσιων πολιτικών που παρουσιάζονται στον χάρτη.
3. Ποιες δημόσιες πολιτικές Κ.Α.Λ.Ο. σας φαίνονται πιο χρήσιμες για κάποιον που ξεκινά τη δική του επιχείρηση Κ.Α.Λ.Ο. και γιατί;



### Δημόσιες πολιτικές Κ.Α.Λ.Ο.

Έχει σημειωθεί **αναανεωμένο ενδιαφέρον** για την Κ.Α.Λ.Ο., ειδικά από την κρίση του 2008 και μετά, οπότε τέθηκε υπό αμφισβήτηση η συμβολή του το καθιερωμένου επιχειρηματικού μοντέλου στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ως αποτέλεσμα, οι κρατικοί αξιωματούχοι με την ενθάρρυνση ή ακόμα και την πίεση διεθνών οργανισμών, εκδήλωσαν ενδιαφέρον για την Κ.Α.Λ.Ο. και σε πολλές περιπτώσεις αυτό οδήγησε στη θέσπιση δημοσίων πολιτικών για την Κ.Α.Λ.Ο., οι οποίες με την πάροδο των ετών πολλαπλασιάστηκαν.

**Οι δημόσιες πολιτικές για την Κ.Α.Λ.Ο. είναι συνήθως:**

- Τοπικές, εθνικές ή ευρωπαϊκές.
- Συνολικές (για ολόκληρο τον τομέα Κ.Α.Λ.Ο.) ή συγκεκριμένες (μόνο για συγκεκριμένους φορείς Κ.Α.Λ.Ο.).

**Οι δημόσιες πολιτικές σχετικά με την Κ.Α.Λ.Ο. μπορούν να περιλαμβάνουν - μεταξύ άλλων:**

- Ανώτερα κυβερνητικά όργανα για την υποστήριξη της Κ.Α.Λ.Ο. (π.χ. Γραμματείες Κ.Α.Λ.Ο.).
- Προγράμματα χρηματοδότησης
- Επιδοτήσεις
- Τεχνική στήριξη σε φορείς Κ.Α.Λ.Ο.
- Νέους νόμους ή μεταρρυθμίσεις ήδη υπαρχόντων νόμων.

### Δημόσιες πολιτικές Κ.Α.Λ.Ο. (συνέχεια)

**Εθνική νομοθεσία Κ.Α.Λ.Ο.**

Η εθνική νομοθεσία Κ.Α.Λ.Ο. είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρέως για την εφαρμογή δημοσίων πολιτικών Κ.Α.Λ.Ο.

**Μια νομοθεσία στήριξης της Κ.Α.Λ.Ο. έχει τη δυνατότητα να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της, καθώς μπορεί:**

- Να επιτάσσει θεσμικές μεταρρυθμίσεις
- Να δημιουργήσει δικαιότερες συνθήκες για τους φορείς Κ.Α.Λ.Ο.
- Να κινητοποιήσει πόρους για την ανάπτυξη της Κ.Α.Λ.Ο.

**Η εθνική νομοθεσία Κ.Α.Λ.Ο. μπορεί να ενσωματώνεται:**

1. Σε επίπεδο συντάγματος, όταν στο εθνικό σύνταγμα περιλαμβάνονται διατάξεις για ολόκληρο τον τομέα της Κ.Α.Λ.Ο. ή για συγκεκριμένους φορείς της Κ.Α.Λ.Ο. (π.χ. Βουλγαρία, Πορτογαλία, Ιταλία, Ισπανία, Ελλάδα).
2. Σε επίπεδο τυπικής νομοθεσίας:
  - **Ως νόμος-πλαίσιο** (ή γενικός νόμος) για την Κ.Α.Λ.Ο. (π.χ. Ισπανία Ελλάδα, Πορτογαλία, Γαλλία), ο οποίος ορίζει:
    - τον τομέα της Κ.Α.Λ.Ο.
    - τις αρχές και τις αξίες του
    - υποστηρικτικά μέτρα για την ανάπτυξη του τομέα
  - **Ως ειδικός νόμος** για συγκεκριμένους φορείς της Κ.Α.Λ.Ο. (π.χ. Μάλτα).

SLIDE 13

### Δημόσιες πολιτικές Κ.Α.Ο. (συνέχεια)

#### Εθνική νομοθεσία Κ.Α.Ο.:

Γενικά, οι νόμοι Κ.Α.Ο. **μπορεί να διευκολύνουν** την ανάπτυξη οργανισμών Κ.Α.Ο., αλλά πρέπει να συνοδεύονται από **υποστηρικτικά μέτρα** για την επίτευξη αυτού του στόχου.

#### Τα υποστηρικτικά μέτρα μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Χρηματοοικονομικούς πόρους.
- Κατάρτιση.
- Χώρους διαλόγου μεταξύ της Κ.Α.Ο. κρατικών αξιωματούχων.

Αν δεν εφαρμοστούν τέτοια υποστηρικτικά μέτρα, η Κ.Α.Ο. θα παραμείνει ένας **εύθραυστος οικονομικός τομέας** και το δυναμικό της θα παραμείνει ανεκπλήρωτο.

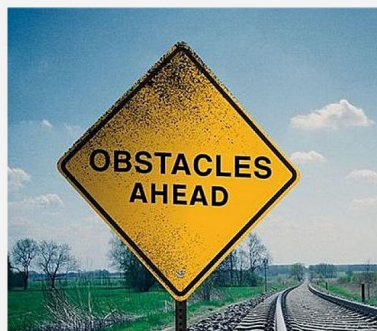


SLIDE 14

### Δημόσιες πολιτικές Κ.Α.Ο. (συνέχεια)

#### Δυσκολίες στην αποτελεσματική εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών Κ.Α.Ο.:

- Αλλαγές πολιτικής φύσης (π.χ. η νεοεκλεγμένη κυβέρνηση αδιαφορεί για την Κ.Α.Ο.) που καθιστούν τις δημόσιες πολιτικές βραχύβιες.
- Δημόσιες πολιτικές που εστιάζουν και προωθούν μόνο έναν τύπο Κ.Α.Ο. (π.χ. κοινωνικές επιχειρήσεις) εις βάρος των υπόλοιπων.
- Έλλειψη οικονομικών πόρων λόγω λιτότητας.
- Όταν οι δημόσιες πολιτικές για την Κ.Α.Ο. δεν συνδιαμορφώνονται, όταν δηλαδή οι φορείς της Κ.Α.Ο. δεν εμπλέκονται στη διαδικασία και επομένως οι ανάγκες τους δεν ικανοποιούνται.
- Συχνά οι δημόσιες πολιτικές Κ.Α.Ο. είναι ευθύνη ενός συγκεκριμένου υπουργείου ή μιας κρατικής υπηρεσίας και όχι προϊόν ενός ευρύτερου συντονισμού μεταξύ υπουργείων. Σε αυτήν την περίπτωση, η Κ.Α.Ο. εξετάζεται από μια στενή προοπτική, ως εργαλείο για την προώθηση της ατζέντας του συγκεκριμένου υπουργείου (π.χ. δημιουργία θέσεων εργασίας για μακροχρόνια ανέργους) και δεν εκπληρώνεται η πλουραλιστική δυναμική της.



SLIDE 15

### Δημόσιες πολιτικές Κ.Α.Ο. (συνέχεια)

Τελικά οι δημόσιες πολιτικές Κ.Α.Ο. μπορούν να αποδειχθούν **δικοπο μαχαίρι**.

#### Τα αποτελέσματά τους μπορούν να είναι:

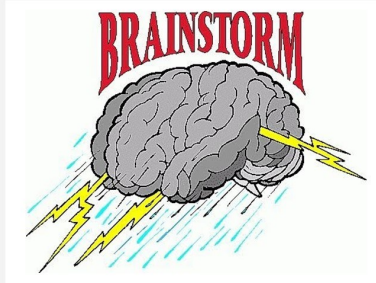
- **Θετικά:** μπορούν να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που να βοηθάει την Κ.Α.Ο.
- **Αρνητικά:** μπορούν να ενθαρρύνουν τις πελατειακές σχέσεις και την κρατική εξάρτηση.



### Η εθνική συνεταιριστική νομοθεσία

**Δραστηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

1. Επισκεφτείτε την [Υπηρεσία Εκδόσεων της ΕΕ](#).
2. Κοιτάξτε στις σελίδες 89-112 και εντοπίστε τη νομοθεσία της χώρας σας για τους συνεταιρισμούς.
3. Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της εθνικής συνεταιριστικής νομοθεσίας της χώρας σας;
4. Μπορείτε να σκεφτείτε άλλα εργαλεία για την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την συνεταιριστική νομοθεσία;



### Η περίπτωση των συνεταιρισμών

Ένα από τα σημαντικότερα διεθνή κείμενα για τους συνεταιρισμούς είναι η **Σύσταση 193/2002 του Διεθνούς Οργανισμού Εργαίας**, η οποία προτρέπει τις κυβερνήσεις:

- Να παρέχουν **στήριξη μέσω πολιτικής και νομικού πλαισίου**, που να είναι σύμφωνα με τη φύση και τη λειτουργία των συνεταιρισμών και καθοδηγούμενα από τις συνεταιριστικές αξίες και αρχές.
- Να υιοθετήσουν μέτρα για την **προώθηση των δυνατοτήτων των συνεταιρισμών**, ανεξάρτητα από το επίπεδο ωριμότητας τους, για διάφορους σκοπούς, όπως: η ανάπτυξη δραστηριοτήτων που δημιουργούν εισόδημα και απασχόληση, η ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και της γνώσης σχετικά με το συνεργατισμό, η ανάπτυξη του επιχειρηματικού δυναμικού, η αύξηση των αποταμιεύσεων και των επενδύσεων και η βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας.

- Να **προωθήσουν** τους συνεταιρισμούς ως έναν από τους **πυλώνες της εθνικής και διεθνούς οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης**.
- Να διευκολύνουν την πρόσβαση των συνεταιρισμών σε **υπηρεσίες υποστήριξης, χρηματοδότηση επενδύσεων και δανεισμό**.



### Η περίπτωση των συνεταιρισμών (συνέχεια)

Οι **περισσότερες** χώρες έχουν **θεσπίσει** συνεταιριστικούς νόμους (π.χ. Ιταλία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα).

**Αυτοί οι νόμοι ορίζουν τον τρόπο λειτουργίας και δράσης των συνεταιρισμών:**

- **εσωτερικά** (μεταξύ του συνεταιρισμού και των μελών του),
- **εξωτερικά** (στην αγορά).

**Οι εθνικοί συνεταιριστικοί νόμοι είναι:**

- **Γενικοί:** Θεσμοθετούν κανόνες που ισχύουν για όλους τους τύπους συνεταιρισμών.
- **Συγκεκριμένοι:** Θεσμοθετούν κανόνες που ισχύουν για συγκεκριμένους τύπους συνεταιρισμών (π.χ. νόμος για τους γεωργικούς συνεταιρισμούς).

**Οι εθνικοί συνεταιριστικοί νόμοι** συνήθως ρυθμίζουν - μεταξύ άλλων:

- Τον ελάχιστο αριθμό μελών για την ίδρυση (συνήθως ο ελάχιστος αριθμός μελών στην ευρωπαϊκή νομοθεσία συνεταιρισμού είναι 3 - π.χ. Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Πορτογαλία).
- Τα διοικητικά όργανα του συνεταιρισμού (συνήθως αυτά είναι η γενική συνέλευση, το διοικητικό συμβούλιο και σε ορισμένες περιπτώσεις το εποπτικό συμβούλιο, που εκλέγεται από τη γενική συνέλευση).
- Την αρχή της μίας ψήφου ανά μέλος (με εξαιρέσεις σε ορισμένες περιπτώσεις).
- Τον τρόπο κατανομής των κερδών (συνήθως υπάρχουν περιορισμοί και προϋποθέσεις στη διανομή κερδών - π.χ. Γαλλία, Πορτογαλία, Ιταλία, ισπανικοί νόμοι της Βαλένθια, Γαλικίας, Μαδρίτης και Εξτρεμαδούρα).
- Ο σχηματισμός ενώσεων συνεταιρισμών με οικονομικό σκοπό και ομοσπονδιών με κοινωνικοπολιτικούς στόχους, που επιτρέπουν στους συνεταιρισμούς να συνεργάζονται και να προοδούν καλύτερα τα συμφέροντά τους. Τέτοιες διατάξεις υπάρχουν σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες (π.χ. Γαλλία, Ισπανία, Πορτογαλία).





SLIDE 19

### Η περίπτωση των συνεταιρισμών (συνέχεια)

Ο Κανονισμός 1435/2003 σχετικά με το καταστατικό της Ευρωπαϊκής Συνεταιριστικής Εταιρείας:

Φυσικά και νομικά πρόσωπα που εδρεύουν σε τουλάχιστον δύο διαφορετικά κράτη μέλη του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ, δηλαδή ΕΕ, Ισλανδία, Λιχτενστάιν και Νορβηγία) μπορούν να δημιουργήσουν μια ευρωπαϊκή συνεταιριστική εταιρεία που θα αναλαμβάνει διασυνοριακές δραστηριότητες.

SLIDE 20

### Η περίπτωση των συνεταιρισμών (συνέχεια)

Το διεθνές συνεταιριστικό κίνημα, που εκπροσωπείται από τη Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία θεωρεί τη συνεταιριστική νομοθεσία **στρατηγικό πύλωμα** για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών, καθώς μπορεί να στηρίζει και να προστατεύει τη συνεταιριστική τους ταυτότητα και να προσαπείσει τις συνεταιριστικές αρχές τους στο τοπικό πλαίσιο.



**International  
Co-operative  
Alliance**





SLIDE 21

### Συμπέρασμα

Σε αυτό το μάθημα εξετάσαμε τις ακόλουθες έννοιες:

- Τι είναι η δημόσια πολιτική και η νομοθεσία.
- Ειδικότερα θέματα αυτών των εννοιών κατά τη ρύθμιση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.
- Την περίπτωση της εθνικής συνεταιριστικής νομοθεσίας.
- Τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν τέτοιες πολιτικές στην ανάπτυξη της Κ.Α.Ο.
- Τις δυσκολίες εφαρμογής τέτοιων πολιτικών.





## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Η δημόσια πολιτική είναι:

1. Όσα αποφασίζουν οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι να κάνουν ή να μην κάνουν.
2. Όσα υπόσχονται οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι να κάνουν.
3. Όσα προτίθενται να κάνουν οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι.
4. Όσα ανακοινώνουν τα πολιτικά κόμματα ότι θα κάνουν, όταν βρεθούν στην κυβέρνηση.

**Ερώτηση 2:** Οι δημόσιες πολιτικές θεσπίζονται από:

1. Τα ΜΜΕ
2. Τις ΜΚΟ.
3. Τους φορείς Κ.Α.Ο.
4. Τους κυβερνητικούς αξιωματούχους.

**Ερώτηση 3:** Η νομοθεσία:

1. είναι συνώνυμη της δημόσιας πολιτικής.
2. είναι ένα εργαλείο εφαρμογής δημόσιας πολιτικής.
3. δεν σχετίζεται με την έννοια της δημόσιας πολιτικής.
4. περιλαμβάνει όλα τα μέτρα δημόσιας πολιτικής.

**Ερώτηση 4:** Οι δημόσιες πολιτικές της Κ.Α.Ο. μπορούν να εφαρμοστούν σε:

1. Τοπικό επίπεδο
2. Εθνικό επίπεδο
3. Διεθνές επίπεδο
4. Τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

**Ερώτηση 5:** Η συνδιαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής για την Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία σημαίνει ότι:

1. Συμμετείχαν κυβερνητικοί αξιωματούχοι στη διαδικασία χάραξης πολιτικής.
2. Συμμετείχαν φορείς Κ.Α.Ο. στη διαδικασία χάραξης πολιτικής.
3. Συμμετείχαν βουλευτές στη διαδικασία χάραξης πολιτικής.
4. Συμμετείχαν κυβερνητικοί αξιωματούχοι και φορείς Κ.Α.Ο. στη διαδικασία χάραξης πολιτικής

**Ερώτηση 6:** Ένας νόμος-πλαίσιο για την Κ.Α.Ο. ορίζει:

1. Τους φορείς Κ.Α.Ο..
2. Τις αξίες και τις αρχές της Κ.Α.Ο.
3. Υποστηρικτικά μέτρα για την Κ.Α.Ο..
4. Όλα τα παραπάνω.





## ΜΑΘΗΜΑ 4

# Επιλέγοντας Νομικό και Οικονομικό Πεδίο

*Συγγραφείς: Βασίλης Μπέλλης & Ιφιγένεια Δουβίτσα*

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Νομική μορφή, Νομικό πρόσωπο., Κοινωνική επιχείρηση, Νομικό πλαίσιο, Οικονομική Δραστηριότητα, Τομέας οικονομικών δραστηριοτήτων, Διακυβέρνηση, Κέρδος, Ευθύνη

### **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ**

**ΘΕΜΑ 1:** Παράγοντες που πρέπει να λάβετε υπόψη κατά την επιλογή μιας νομικής μορφής για την επιχείρησή σας

⇒ **9 Factors Governing the Selection of a Suitable Form of Ownership Business Organization** (9 Παράγοντες που διέπουν την επιλογή μιας κατάλληλης μορφής ιδιοκτησιακής οργάνωσης επιχειρήσεων)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Η επιλογή της σωστής νομικής μορφής για την επιχείρησή σας είναι μια διαδικασία στάθμισης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων όλων των διαθέσιμων νομικών μορφών που προβλέπονται από την εθνική νομοθεσία. Αν και αυτή η συζήτηση πραγματοποιείται συνήθως κατά την αρχική φάση της διαμόρφωσης της επιχείρησης, η επιλογή παίζει σημαντικό ρόλο καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της. Αυτό το άρθρο προσφέρει μια λίστα με μερικούς από τους πιο κρίσιμους παράγοντες μεταξύ των οποίων: α) τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, β) την κλίμακα λειτουργίας, γ) τις κεφαλαιακές / επενδυτικές ανάγκες, δ) τον βαθμό κινδύνου και ευθύνης, ε) την ευελιξία της εσωτερικής διακυβέρνησης, στ) την κατανομή κερδών, ζ) το

κόστος, τη διαδικασία και τους κανονισμούς διακυβέρνησης.

⇒ **Legal Forms of Business Ownership: Factors to Consider** (Νομικές μορφές ιδιοκτησίας επιχείρησης: Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Δεν υπάρχει ιδανική νομική μορφή για τις επιχειρήσεις, αφού όλες έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, τα οποία πρέπει να λάβουμε προσεκτικά υπόψη. Για αυτό είναι σημαντικό να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις προτού λάβετε βιαστικές αποφάσεις:

- Τι προτιμάτε να κάνετε για να στήσετε και να λειτουργήσετε την επιχείρησή σας;
- Πόσο έλεγχο θέλετε;
- Θέλετε να μοιραστείτε τα κέρδη με άλλους;
- Θέλετε να αποφύγετε ειδικούς φόρους για την επιχείρησή σας;
- Έχετε όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση της επιχείρησης;
- Ποιες είναι οι χρηματοδοτικές σας ανάγκες;
- Πόση νομική ευθύνη είστε διατεθειμένοι να αναλάβετε;

## ΘΕΜΑ 2: Επιλογή νομικής μορφής για την κοινωνική σας επιχείρηση

⇒ **A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Synthesis Report** (Ένας χάρτης των κοινωνικών επιχειρήσεων και των οικοσυστημάτων τους στην Ευρώπη: Συγκεφαλαϊωτική Έκθεση)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Οι διαθέσιμες νομικές μορφές για μια κοινωνική επιχείρηση διαφέρουν μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών. Ωστόσο, η μελέτη εξετάζει 29 εθνικές νομοθεσίες και ταξινομεί τις νομικές μορφές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες: α) τις μη κερδοσκοπικές δομές (π.χ. ενώσεις, ιδρύματα), β) τους συνεταιρισμούς, γ) τις νομικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων, δ) τις μετοχικές εταιρείες. Από τις παραπάνω κατηγορίες συμπεραίνεται ότι η νομική μορφή της ένωσης, του συνεταιρισμού και της μετοχικής εταιρείας είναι οι τρεις που χρησιμοποιούνται πιο συχνά στις υπό μελέτη χώρες.

⇒ **Social Enterprises and their eco-systems: developments in Europe** (Οι κοινωνικές επιχειρήσεις και το οικοσύστημά τους: εξελίξεις στην Ευρώπη)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητο να υιοθετήσουν μια

συγκεκριμένη νομική μορφή. Σε ορισμένες χώρες (π.χ. Βέλγιο, Γαλλία) οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη νομική μορφή της ένωσης, λόγω του γεγονότος ότι οι ισχύοντες νόμοι επιτρέπουν ευελιξία όσον αφορά τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Ωστόσο, σε χώρες, όπου οι ενώσεις αντιμετωπίζουν περιορισμούς στην ανάληψη εμπορικών δραστηριοτήτων (π.χ. Σουηδία), δημιουργήθηκαν κοινωνικές επιχειρήσεις υπό τη νομική μορφή του συνεταιρισμού.

### ΘΕΜΑ 3: Επιλογή οικονομικού και κοινωνικού τομέα

⇒ **Social economy and social entrepreneurship Social Europe guide | Volume 4**  
(Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα Οδηγός για την κοινωνική Ευρώπη | Τόμος 4)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων, ανάλογα με την ανάπτυξη του συστήματος πρόνοιας, της κοινωνίας των πολιτών, της πρόσβασης στη χρηματοδότηση και των ειδικών δημόσιων πολιτικών σε κάθε χώρα. Ως αποτέλεσμα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών όσον αφορά τον κοινωνικό τομέα και τον επιχειρηματικό τομέα όπου δραστηριοποιούνται οι κοινωνικές επιχειρήσεις.

⇒ **A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Synthesis Report**  
(Ένας χάρτης των κοινωνικών επιχειρήσεων και των οικοσυστημάτων τους στην Ευρώπη: Συγκεφαλαιωτική Έκθεση)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η κύρια διάκριση των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι ότι αναλαμβάνουν μια κοινωνική αποστολή και επιδιώκουν να επιτύχουν έναν κοινωνικό αντίκτυπο μέσω των δραστηριοτήτων τους ή των ατόμων που απασχολούν. Με αυτό το δεδομένο, οι δραστηριότητες των κοινωνικών επιχειρήσεων κατατάσσονται στους ακόλουθους κοινωνικούς τομείς με βάση την αποστολή τους:

- Κοινωνική και οικονομική ενσωμάτωση των μειονεκτούντων και αποκλεισμένων
- Κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος (όπως μακροχρόνια περίθαλψη για ηλικιωμένους και για άτομα με αναπηρία· εκπαίδευση και φροντίδα παιδιών· υπηρεσίες απασχόλησης και κατάρτισης· κοινωνική στέγαση· υγειονομική περίθαλψη και ιατρικές υπηρεσίες)
- Άλλες κοινωνικές και κοινοτικές υπηρεσίες, όπως παροχή συμβουλών, προσέγγιση νέων, μικροχρηματοδότηση, προσωρινή στέγαση για άστεγους κ.λπ.

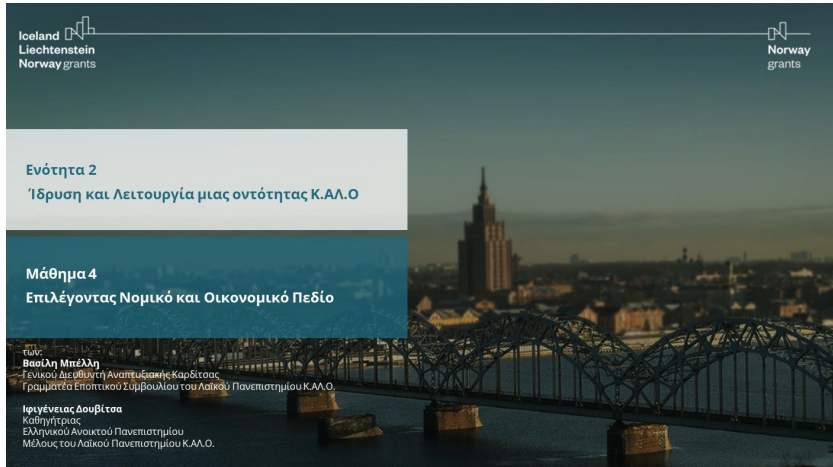






Residents of Marine Corps Air Station Iwakuni, Japan, watch chestnut factory workers size and sort “Ganne-guri” during a chestnut picking trip in Ganne Miwa-cho, Iwakuni City, Oct. 22, 2015. The Japan Agricultural Cooperatives’ Yamaguchi East (JA Yamaguchi East) in Iwakuni City hosted the trip for station residents and locals to experience the chestnut picking process from beginning to end (© MCAS Iwakuni).

SLIDE 1



Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway grants

**Ενότητα 2**  
**Ίδρυση και Λειτουργία μιας οντότητας Κ.Α.Α.Ο**


**Μάθημα 4**  
**Επιλέγοντας Νομικό και Οικονομικό Πεδίο**

Υπό την  
**Βασιλη Μπέλλη**  
Γενικού Διευθυντή Αναπτυξιακής Καρδιάς  
Γραμματέα Επιστημικού Συμβουλίου του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Α.Ο.



Ημετέρας  
**Καθηνίνας Δουβίτσας**  
Καθηγήτριας  
Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου  
Μέλους του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Α.Ο.

SLIDE 2

**Εισαγωγική Δραστηριότητα**

 Δραστηριότητα **Σκεφτείτε τα εξής**

- Είναι σημαντική απόφαση η επιλογή νομικής μορφής;
- Αν ξεκινούσατε τώρα τη δική σας επιχείρηση, ποια θα ήταν τα πρώτα πράγματα που θα σκεφτόσασταν όταν θα επιλέγατε νομική μορφή;






SLIDE 3

**Παράγοντες που πρέπει να λάβετε υπόψη όταν επιλέγετε νομική μορφή για την επιχείρησή σας**

Ως νομική μορφή αναφέρεται σε μια ομάδα νομικών διατάξεων που καθορίζουν:

- Τον τρόπο που οργανώνεται ένα νομικό πρόσωπο (μια οργάνωση).
- Τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά του.
- Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μελών του.

**Παράγοντες που πρέπει να λάβετε υπόψη όταν επιλέγετε νομική μορφή για την επιχείρησή σας (συνέχεια)**

Η επιλογή κατάλληλης νομικής μορφής για την επιχείρησή σας:  
 σημαίνει να ζυγίσετε τα **πλεονεκτήματα** (π.χ. φοροαπαλλαγές, οικονομική στήριξη) και τα **μειονεκτήματα** (π.χ. αυστηρή κρατική εποπτεία) των νομικών μορφών που προβλέπονται στην εθνική νομοθεσία.



**Παράγοντες που πρέπει να λάβετε υπόψη όταν επιλέγετε νομική μορφή για την επιχείρησή σας (συνέχεια)**

Η επιλογή κατάλληλης νομικής μορφής για την επιχείρησή σας είναι ένα ερώτημα που παρουσιάζεται:

- στην **αρχική φάση**, όταν ξεκινάμε μια επιχείρηση,
  - σε κάποια **μεταγενέστερη φάση**, για να αντιμετωπίσουμε τις ανάγκες της ανάπτυξης και της διεύρυνσης.
- Ως αποτέλεσμα, η επιλογή της πλέον κατάλληλης νομικής μορφής είναι σημαντική καθόλη τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησης.



**Παράγοντες που πρέπει να λάβετε υπόψη όταν επιλέγετε νομική μορφή για την επιχείρησή σας (συνέχεια)**

**Κατά την επιλογή νομικής μορφής, ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες είναι:**

**Η φύση της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας:**  
 Αυτός ο παράγοντας μπορεί να υπαγορεύσει τη μορφή ιδιοκτησίας της επιχείρησης.  
 Για παράδειγμα, συνήθως επιλέγεται η μορφή της ατομικής επιχείρησης σε μικρές εμπορικές επιχειρήσεις, επαγγέλματα υψηλής εξειδίκευσης και προσωπικές υπηρεσίες.

- Η κλίμακα λειτουργίας:**
- Για **μικρές κλίμακας** επιχειρηματικές δραστηριότητες, η ατομική επιχείρηση είναι συνήθως η προτιμώμενη επιλογή.
  - Για **μεσαίας κλίμακας** επιχειρηματικές δραστηριότητες - ούτε πολύ μικρές ούτε πολύ μεγάλες - οι προσωπικές εταιρείες μπορεί να ταιριάζουν καλύτερα.
  - Για **επιχειρηματικές δραστηριότητες** μεγάλης κλίμακας, η μορφή της κεφαλαιουχικής εταιρείας είναι συνήθως κατάλληλη.

- Οι κεφαλαιακές / επενδυτικές ανάγκες:**
- Το κεφάλαιο είναι ένας σημαντικός παράγοντας κατά την επιλογή νομικής μορφής.
  - Σε ορισμένες περιπτώσεις, για παράδειγμα, η εθνική νομοθεσία ενδέχεται να απαιτεί ένα **αρχικό κεφάλαιο** για τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου τύπου επιχείρησης (π.χ. μετοχικές εταιρείες).
  - Επιπλέον, το κεφάλαιο σχετίζεται επίσης στενά με το είδος της επιχείρησης και την κλίμακα των δραστηριοτήτων. Π.χ. τομείς υψηλής έντασης κεφαλαίου, όπως τα εργοστάσια σιδήρου και χάλυβα μπορεί να οργανωθούν καλύτερα ως συμμετοχικές εταιρείες. Αυτές οι εταιρείες είναι συνήθως σε θέση να προσελκύσουν επενδυτές και κεφάλαια για τις ανάγκες τους.
  - Οι επιχειρήσεις που απαιτούν μικρές επενδύσεις (όπως καταστήματα λιανικής, προσωπικές υπηρεσίες κλπ.) μπορούν να οργανωθούν καλύτερα ως ατομικές επιχειρήσεις.
  - Ένα άλλο πράγμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι οι μελλοντικές κεφαλαιακές απαιτήσεις που είναι απαραίτητες για τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση μιας επιχείρησης και κατά πόσον τέτοια θέματα διευκολύνονται από την επιλεγμένη νομική μορφή.



## SLIDE 7

**Παράγοντες που πρέπει να λάβετε υπόψη όταν επιλέγετε νομική μορφή για την επιχείρησή σας (συνέχεια)**

Κατά την επιλογή νομικής μορφής, ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες είναι:

- **Βαθμός ελέγχου και διαχείρισης:** Στην περίπτωση μιας ατομικής επιχείρησης, η ιδιοκτησία, η διαχείριση και ο έλεγχος της επιχείρησης συγκεντρώνονται στα χέρια του ίδιου ατόμου, του επιχειρηματία: ενώ σε μια προσωπική εταιρεία, η διαχείριση και ο έλεγχος της επιχείρησης μοιράζονται από κοινού στους εταίρους.
- **Ο βαθμός κινδύνου και ευθύνης:** Η έκταση του κινδύνου που είναι διατεθειμένα να αναλάβουν τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι επίσης σημαντική όταν επιλέγουν μια νομική μορφή. Για παράδειγμα, όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη επιθυμούν να ιδρύσουν μια επιχείρηση μικρού μεγέθους, τότε η μορφή ενός μοναδικού ιδιοκτήτη που είναι προσωπικά υπεύθυνος για όλα τα χρέη της επιχείρησης στο βαθμό ολόκληρης της περιουσίας του μπορεί να θεωρηθεί κατάλληλη επιλογή.
- **Η ευελιξία της εσωτερικής διακυβέρνησης:** Η εσωτερική διακυβέρνηση σχετίζεται με την εξουσία και την ευθύνη που αναλαμβάνει κανείς στην επιχείρηση και είναι επίσης βασικός παράγοντας κατά την επιλογή νομικής μορφής. Οι επιχειρηματίες συνήθως αναζητούν μια μορφή που να τους παρέχει ένα βαθμό ευελιξίας στη διαχείριση.
- **Διανομή κερδών:** Ένας επιχειρηματίας που επιθυμεί να λάβει όλα τα κέρδη μιας επιχείρησης θα κλίνει φυσικά προς τη μορφή της ατομικής επιχείρησης, ενώ αν επιθυμεί τα κέρδη να κατανέμονται μεταξύ των μετόχων ανάλογα με τη συμμετοχή τους, θα προτιμήσει την κεφαλαιουχική επιχείρηση. Αντίθετα, εάν η επιδίωξη ενός κοινωνικού στόχου είναι πιο σημαντική από τα κέρδη, θα ήταν σκόπιμο να εξεταστούν άλλες μορφές επιχειρήσεων, π.χ. κοινωνικές επιχειρήσεις.
- **Το κόστος, η διαδικασία και το κανονιστικό πλαίσιο διακυβέρνησης:** Κάθε νομική μορφή υπόκειται σε διαφορετικό σύνολο κανόνων σχετικά με τη διαδικασία σύστασής τους. Συνήθως μια ατομική επιχείρηση θεωρείται ευκολότερη και φθηνότερη για να ιδρυθεί, ενώ η κεφαλαιουχική εταιρεία θεωρείται πιο περίπλοκο σχήμα.



## SLIDE 8

**Παράγοντες που πρέπει να λάβετε υπόψη όταν επιλέγετε νομική μορφή για την επιχείρησή σας (συνέχεια)**

Κατά την επιλογή νομικής μορφής, ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες είναι:

- Τι προτιμάτε να κάνετε για να στήσετε και να τρέξετε την επιχείρησή σας;
- Πόσο έλεγχο θέλετε;
- Θέλετε να μοιραστείτε τα κέρδη με άλλους;
- Θέλετε να αποφύγετε ειδικούς φόρους για την επιχείρησή σας;
- Έχετε όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση της επιχείρησης;
- Ποιες είναι οι χρηματοδοτικές σας ανάγκες;
- Πόση έκθεση ευθύνης προτιμάτε να αποδεχτείτε;



## SLIDE 9

**Χαρτογραφώντας τις νομικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων στις ευρωπαϊκές χώρες**

 **Δραστηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

1. Πηγαίνετε στους πίνακες 4.3 (σελ. 43-44) και 4.4 (σελ. 45-46) της μελέτης "[A map of social enterprises and their ecosystems in Europe](#)"
2. Ποιοι είναι οι νομικές μορφές που χρησιμοποιούν συχνότερα οι κοινωνικές επιχειρήσεις στη χώρα σας, σύμφωνα με τον πίνακα 4.3;
3. Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά τους σύμφωνα με τον πίνακα 4.4;



### Επιλέγοντας νομική μορφή για την κοινωνική σας επιχείρηση

- Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ιδρύονται με **διαφορετικές νομικές μορφές** σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα.
- Εξαρτάται από το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο, από τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες της χώρας, καθώς και από την ανάπτυξη φορέων της κοινωνίας των πολιτών.
- Παρά την υφιστάμενη ποικιλία, οι νομικές μορφές που χρησιμοποιούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη εμπίπτουν σε **τέσσερις ευρείες κατηγορίες**:
  - Μη κερδοσκοπικές δομές (π.χ. ενώσεις, ιδρύματα)
  - Συνεταιρισμοί
  - Νομικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων
  - Κεφαλαιουχικές εταιρείες



### Τέσσερις ευρείες κατηγορίες νομικών μορφών

- 1. Μη κερδοσκοπικές δομές**
  - Αυτές οι δομές έχουν συνήθως τη μορφή ενώσεων ή ιδρυμάτων – ελεγχόμενα από διευθυντές ή με δημοκρατικό τρόπο. Δεν διανέμουν κέρδος και δραστηριοποιούνται για την προώθηση ενός κοινωνικού σκοπού.
  - Στην πράξη, η νομική μορφή της ένωσης βρέθηκε μεταξύ των τριών πιο συχνά χρησιμοποιούμενων νομικών μορφών σε σύγκριση με τη νομική μορφή του ιδρύματος.
- 2. Συνεταιρισμοί**
  - Τα μέλη ενός συνεταιρισμού κατέχουν και ελέγχουν την επιχείρηση με δημοκρατικό τρόπο. Τα κέρδη από εμπορικές δραστηριότητες μπορούν επίσης να διανεμηθούν στα μέλη. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να επιδιώκουν έναν κοινωνικό σκοπό που καθορίζεται στους κανονισμούς λειτουργίας τους ή από την ίδια τη φύση του συνεταιρισμού.
  - Στην πράξη, οι συνεταιρισμοί συγκαταλέγονται μεταξύ των τριών πιο συχνά χρησιμοποιούμενων νομικών μορφών για τις κοινωνικές επιχειρήσεις (με εξαίρεση τις χώρες όπου έχουν δημιουργηθεί νομικές μορφές προσαρμοσμένες στα ειδικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνικής επιχείρησης, με βάση την επεξεργασία της νομικής μορφής του συνεταιρισμού).
- 3. Νομικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων**
  - Είναι συνήθως αποτέλεσμα προσαρμογής μιας υπάρχουσας νομικής μορφής.
  - Οι προσαρμογές που καθιστούν τη νομική μορφή κατάλληλη για χρήση από μια κοινωνική επιχείρηση παρατίθενται στο νόμο.
- 4. Κεφαλαιουχικές εταιρείες**
  - Οι μέτοχοι γενικά κατέχουν και ελέγχουν την επιχείρησή τους βάσει του ποσοστού των μετοχών τους.
  - Οι μετοχικές εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στην αγορά για να επιδιώξουν έναν κοινωνικό σκοπό καθώς και να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά διακυβέρνησης που να εξασφαλίζουν ότι ο σκοπός θα προέξει του κέρδους.
  - Στην πράξη, η νομική μορφή της «κεφαλαιουχικής εταιρείας» είναι μία από τις τρεις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες νομικές μορφές για τις κοινωνικές επιχειρήσεις.



### Επιλέγοντας νομική μορφή για την κοινωνική σας επιχείρηση

Με βάση τις παραπάνω παρατηρήσεις, οι τρεις **πιο συχνά χρησιμοποιούμενες νομικές μορφές** από τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι:

- α) Η ένωση.
- β) Ο συνεταιρισμός.
- γ) Η κεφαλαιουχική εταιρεία.



## SLIDE 13

## Τρία παραδείγματα νομικών μορφών κοινωνικών επιχειρήσεων

## 1. CIC (Εταιρεία Κοινωνικού Συμφέροντος) - HB

- Αυτή η νέα μορφή επιχείρησης έχει προσελκύσει σημαντικό ενδιαφέρον: σύμφωνα με τη Ρυθμιστική Αρχή Εταιρειών Κοινωνικού Συμφέροντος (Ετήσια Έκθεση 2011/2012), 6.000 CIC βρίσκονται σε λειτουργία σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των τεχνών, της εκπαίδευσης, του περιβάλλοντος, της υγείας, της βιομηχανίας και των μεταφορών .
- Οι CIC ποικίλλουν από μαγαζιά χωριών μέχρι μεγάλες εταιρείες.
- Οι άνθρωποι που δημιουργούν CIC προέρχονται από κάθε κοινωνικό και επαγγελματικό υπόβαθρο, από επαγγελματίες που επιθυμούν να διατηρήσουν μια κοινωνική προσφορά έως κοινοτικές ομάδες που αναλαμβάνουν τοπικά περιουσιακά στοιχεία.



## SLIDE 14

## Τρία παραδείγματα νομικών μορφών κοινωνικών επιχειρήσεων (συνέχεια)

## 2. SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) - France

- Ένα άλλο παράδειγμα νομικής μορφής κοινωνικής επιχείρησης είναι η **Συνεταιριστική Εταιρεία Συλλογικού Ενδιαφέροντος (SCIC)**.
- Η SCIC είναι ένας νέος τύπος συνεταιριστικής εταιρείας και έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
  - επιτρέπει σε όλους τους τύπους φορέων να συνδεθούν με το ίδιο έργο (αμειβόμενοι και εθελοντές εργαζόμενοι, χρήστες, δημόσιοι φορείς, εταιρείες, ενώσεις, ιδιώτες)
  - πρέπει να έχει τουλάχιστον τρεις διαφορετικούς τύπους εμπλεκόμενων
  - Παράγει όλους τους τύπους αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις συλλογικές ανάγκες μιας περιοχής με την καλύτερη δυνατή κινητοποίηση των οικονομικών και κοινωνικών πόρων της.



## SLIDE 15

## Τρία παραδείγματα νομικών μορφών κοινωνικών επιχειρήσεων (συνέχεια)

## 3. Κοινωνικός συνεταιρισμός - Ιταλία

- Ο κοινωνικός συνεταιρισμός είναι ένα πολύ γνωστό παράδειγμα νομικής μορφής κοινωνικής επιχείρησης, η οποία επηρέασε και άλλες εθνικές νομοθεσίες.
- Ο σκοπός του και η πολυμερής διακυβέρνησή του το διαφοροποιούν από έναν τυπικό συνεταιρισμό.
- Σύμφωνα με το νόμο 381/91 ο στόχος των κοινωνικών συνεταιρισμών είναι το γενικό όφελος της κοινότητας και η κοινωνική ένταξη των πολιτών (οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί τύπου Α παρέχουν υπηρεσίες υγείας, κοινωνικές ή εκπαιδευτικές· οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί τύπου Β ενσωματώνουν τα μειονεκτούντα άτομα στην αγορά εργασίας).



## Επιλέγοντας τις κοινωνικές δραστηριότητες (κοινωνική αποστολή) και το βιομηχανικό (οικονομικό) πεδίο μιας κοινωνικής επιχείρησης

### Δραστηριότητες

Σκεφτείτε τα εξής



#### "Social economy and social entrepreneurship Social Europe guide"

Πηγαίνετε στο κουτί 11 (σελ.37).

- Ποιοι είναι οι **5 συνηθέστεροι κοινωνικοί τομείς** στους οποίους αναπτύσσουν δραστηριότητες οι κοινωνικές επιχειρήσεις;



#### A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Synthesis Report

Πηγαίνετε στο κουτί 4.1 (σελ. 34).

- Ποιοι είναι οι **3 κύριοι βιομηχανικοί τομείς** για κοινωνικές επιχειρήσεις σε κάθε χώρα του κουτιού 4.1; Υπάρχουν σημαντικές διαφορές; Ποιοι είναι οι πιθανοί λόγοι για αυτές τις διαφορές;
  - Ποιες είναι οι **3 διαστάσεις μιας κοινωνικής επιχείρησης**;
- Πηγαίνετε στο σχ. 2.1 (σελ 10).
- Ποιες είναι οι 3 διαστάσεις μιας κοινωνικής επιχείρησης;



## Επιλογή οικονομικού και κοινωνικού τομέα

### Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή κοινωνικού τομέα:

1. Το επίπεδο του κράτους πρόνοιας της χώρας .
2. Η ανάπτυξη της κοινωνίας των πολιτών,
3. Η αγορά χρηματοδότησης κοινωνικών επιχειρήσεων,
4. Οι εξειδικευμένες δημόσιες πολιτικές σε κάθε χώρα
5. Η κοινωνική αποστολή που έχει ορίσει η κοινωνική επιχείρηση

### Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του βιομηχανικού (οικονομικού) τομέα:

1. Η κατάσταση στην αγορά και την οικονομία της χώρας
2. Η εμπειρία και οι δεξιότητες των μελών της κοινωνικής επιχείρησης.

### Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν δραστηριότητες στους ακόλουθους κοινωνικούς τομείς:

1. Κοινωνική και οικονομική ενσωμάτωση των μειονεκτούντων και αποκλεισμένων
2. Κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος (όπως μακροχρόνια περίθαλψη για ηλικιωμένους και για άτομα με αναπηρία· εκπαίδευση και φροντίδα παιδιών· υπηρεσίες απασχόλησης και κατάρτισης· κοινωνική στέγαση· υγειονομική περίθαλψη και ιατρικές υπηρεσίες)
3. Άλλες κοινωνικές και κοινοτικές υπηρεσίες, όπως παροχή συμβουλών, προσέγγιση νέων, μικροχρηματοδότηση, προσωρινή στέγαση για άστεγους κ.λπ.
4. Δημόσιες υπηρεσίες, π.χ. συντήρηση δημόσιων χώρων, υπηρεσίες μεταφοράς, συλλογή απορριμμάτων, επανακοινωνικοποίηση πρώην παραβατών κ.λπ.
5. Γεωργικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες, π.χ. μείωση εκπομπών και αποβλήτων, ανακύκλωση, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κ.λπ.
6. Πολιτιστικές, τουριστικές, αθλητικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες
7. Αλληλεγγύη προς αναπτυσσόμενες χώρες (όπως η προώθηση του δίκαιου εμπορίου)



## Επιλογή οικονομικού και κοινωνικού τομέα (συνέχεια)

### Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν δραστηριότητες στους ακόλουθους βιομηχανικούς τομείς

1. Επιχειρηματικές δραστηριότητες
2. Παιδεία
3. Κοινωνική πρόνοια
4. Χονδρικό και λιανικό εμπόριο
5. Υγεία και Κοινωνική Εργασία
6. Άλλες δραστηριότητες παροχής προσωπικών υπηρεσιών
7. Χρηματοπιστωτική διαμεσολάβηση
8. Κατασκευές
9. Γεωργία, κτηνία, δασοκομία, αλιεία



SLIDE 19

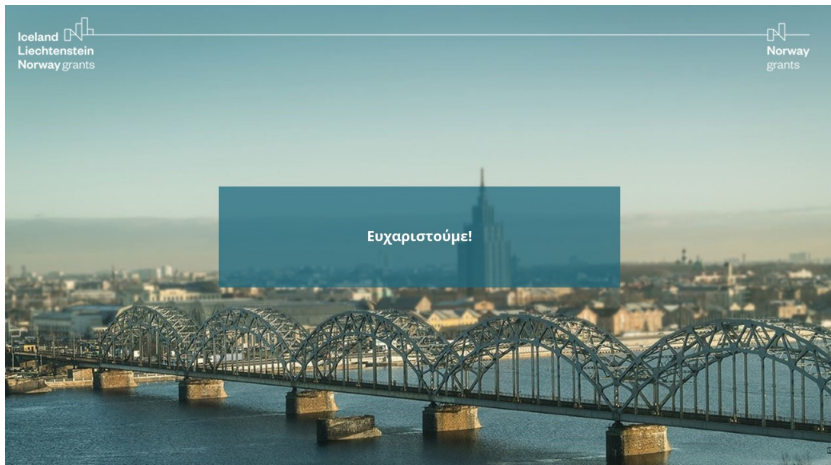
Συνοψίζοντας

Σε αυτό το μάθημα εξετάσαμε:

- τους **παράγοντες** που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης,
- τις **νομικές μορφές** που χρησιμοποιούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη,
- τους κοινωνικούς και βιομηχανικούς (οικονομικούς) **τομείς** στους οποίους δραστηριοποιούνται οι κοινωνικές επιχειρήσεις.



SLIDE 20



NOTES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





Residents of Marine Corps Air Station Iwakuni, Japan, watch chestnut factory workers size and sort “Ganne-guri” during a chestnut picking trip in Ganne Miwa-cho, Iwakuni City, Oct. 22, 2015. The Japan Agricultural Cooperatives’ Yamaguchi East (JA Yamaguchi East) in Iwakuni City hosted the trip for station residents and locals to experience the chestnut picking process from beginning to end (© MCAS Iwakuni).

## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Η νομική μορφή της επιχείρησής σας:

1. Είναι σημαντική πριν την ιδρύσετε.
2. Είναι σημαντική κατά τη φάση εκκίνησης.
3. Παίζει σημαντικό ρόλο σε όλη τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης.
4. Δεν έχει μεγάλη σημασία.

**Ερώτηση 2:** Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή μιας νομικής μορφής;

1. Οι κεφαλαιακές / επενδυτικές ανάγκες
2. Η περιορισμένη ή απεριόριστη ευθύνη
3. Η διανομή κερδών
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 3:** Ποιες από τις ακόλουθες ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν πριν επιλέξετε μια νομική μορφή;

1. Θέλετε να μοιραστείτε κέρδη με άλλους;
2. Θέλετε να αποφύγετε ειδικούς φόρους για την επιχείρησή σας;
3. Έχετε όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση της επιχείρησης;
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 4:** Οι κοινωνικές επιχειρήσεις κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Μη κερδοσκοπικές δομές και ιδρύματα.
2. Μη κερδοσκοπικές δομές, συνεταιρισμοί και μετοχικές εταιρείες.
3. Μη κερδοσκοπικές δομές, συνεταιρισμοί, νομικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων και εταιρείες μετοχών.
4. Κανένα από τα παραπάνω.

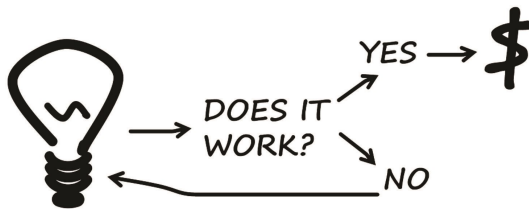
**Ερώτηση 5:** Ποια από τις ακόλουθες νομικές μορφές συγκαταλέγεται στις πιο κοινές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων στις ευρωπαϊκές χώρες:

1. Συνεταιρισμοί
2. Ενώσεις
3. Μετοχικές εταιρειών
4. Όλα τα παραπάνω.

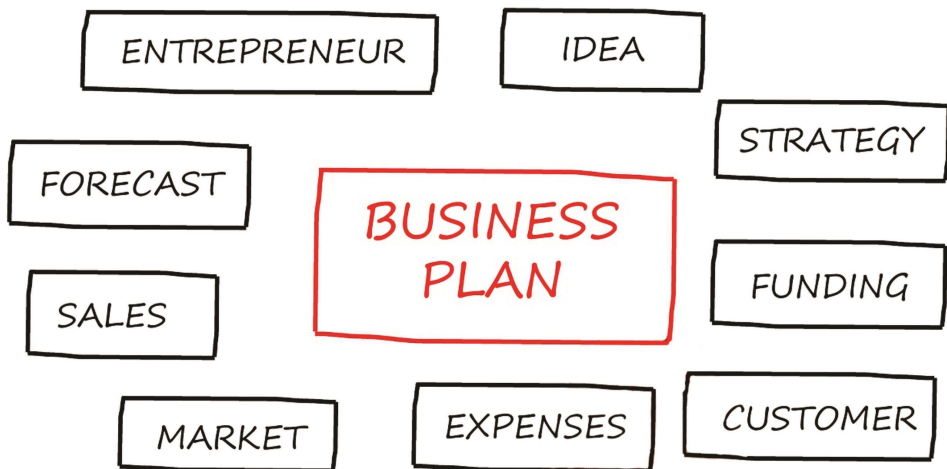
**Ερώτηση 6:** Το κοινό χαρακτηριστικό των διαφόρων νόμων για τις κοινωνικές επιχειρήσεις είναι:

1. Το περιορισμένο εύρος δραστηριοτήτων που μπορούν να αναλάβουν.
2. Η φορολογική τους μεταχείριση.
3. Το ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που μπορούν να αναλάβουν.
4. Κανένα από τα παραπάνω.





## Business Plan



A business plan is a written document that describes your business and, more specifically, what you plan to do and how you plan to do it. Business plans are strategic by their nature and are the first step towards success (© Needpix and Needpix).

## ΜΑΘΗΜΑ 5

# Διαδικασίες ίδρυσης και στρατηγικός προγραμματισμός

Συγγραφέας: Λάζαρος Αγγέλου

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Διαδικασίες ίδρυσης επιχειρήσεων, Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης, Διαδικασίες εγγραφής, Σχεδιασμός Κοινωνικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής, Μοντέλο λογικής, Ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων για κοινωνικές επιχειρήσεις

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

#### ΘΕΜΑ 1: Διαδικασίες ίδρυσης

⇒ **Starting a business in EU** (Εναρξη επιχείρησης στην ΕΕ)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Για να ξεκινήσετε μια νέα εταιρεία ή να επεκτείνετε την επιχείρησή σας σε άλλη χώρα της ΕΕ (σε αυτήν την περίπτωση, τα 28 κράτη μέλη της ΕΕ + Ισλανδία, Νορβηγία, Λιχτενστάιν και Ελβετία) πρέπει να γνωρίζετε τους κανόνες που ισχύουν και το εθνικό σημείο επαφής για τη δημιουργία μιας εταιρείας στη συγκεκριμένη χώρα.

Για να βρείτε το σωστό σημείο εκκίνησης σε διαφορετικές χώρες της ΕΕ, πρέπει να επιλέξετε τη χώρα που σας ενδιαφέρει από τη λίστα που ανοίγει όταν κάνετε κλικ στο βέλος που εμφανίζεται.

⇒ **Points of Single Contact** (Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Τα Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης (ΚΕΕ) είναι πύλες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που επιτρέπουν στους παρόχους υπηρεσιών να λαμβάνουν τις

πληροφορίες που χρειάζονται και να ολοκληρώνουν τις διοικητικές διαδικασίες στο Διαδίκτυο. Τις διαχειρίζεται το δίκτυο εθνικών συντονιστών «EUGO».

Αν θέλετε

- Να εξερευνήσετε επιχειρηματικές ευκαιρίες ή να επεκτείνετε τις υπηρεσίες σας σε άλλη χώρα της ΕΕ
- Να ιδρύσετε μια νέα επιχείρηση στο εξωτερικό
- Να μάθετε για τους κανόνες και τις διατυπώσεις που ισχύουν
- Να ολοκληρώσετε τις διοικητικές διαδικασίες στο Διαδίκτυο

τότε τα Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης είναι για εσάς.

## ΘΕΜΑ 2: Σχεδιασμός Κοινωνικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής

⇒ **What Is Strategy? (Part 1 of 2)** [Τι είναι η στρατηγική; (Μέρος 1 από 2)]

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Με απλά λόγια, η στρατηγική είναι μια επιλεγμένη διαδρομή προς έναν προορισμό. Έναν άλλο τρόπο αντίληψης της στρατηγικής προσφέρει η συνεργάτιδα του Forbes.com, Ann Latham, η οποία γράφει: «Η στρατηγική είναι ένα πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το πώς θα παίξετε το παιχνίδι της επιχειρηματικότητας». Η στρατηγική δεν απαντά σε όλες τις ερωτήσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή - αυτό το κάνει ο σχεδιασμός - αλλά καθορίζει με σαφήνεια το παιχνίδι που παίξετε και πώς αναμένετε να το κερδίσετε.

⇒ **Mintzberg's 5 P's for Strategy** (Τα 5 P του Mintzberg για τη στρατηγική)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η στρατηγική πρέπει να αλλάζει τακτικά στις επιχειρήσεις, είναι καλή ιδέα να στραφείτε για βοήθεια σε ένα μοντέλο όπως η στρατηγική 5 P του Mintzberg. Αυτό το μοντέλο, όπως θα έδειχνε το όνομα, περιλαμβάνει πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις στη στρατηγική (κάθε μια ξεκινά με το γράμμα «p» στα Αγγλικά, ώστε να απομνημονεύονται πιο εύκολα). Παρακάτω θα ρίξουμε μια γρήγορη ματιά σε καθένα από τα 5 P.

## ΘΕΜΑ 3: Φάσεις στρατηγικού σχεδιασμού

⇒ **How to Do a SWOT Analysis for Your Small Business (with Examples)** [Πώς να κάνετε μια ανάλυση SWOT για τη μικρή επιχείρησή σας (με παραδείγματα)]

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η διενέργεια ανάλυσης SWOT είναι ένας ισχυρός τρόπος αξιολόγησης της εταιρείας ή του πρότζεκτ σας, είτε είστε δύο άτομα είτε 500. Σε αυτό το άρθρο,

θα μάθετε τι είναι η ανάλυση SWOT, θα δείτε μερικά παραδείγματα ανάλυσης SWOT και θα μάθετε συμβουλές και στρατηγικές για τη διεξαγωγή μιας περιεκτικής ανάλυσης SWOT. Θα δείτε επίσης πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα δεδομένα που παράγει μια άσκηση SWOT για να βελτιώσετε τις εσωτερικές διαδικασίες και τις ροές εργασίας σας. Το άρθρο περιλαμβάνει επίσης μια ενότητα για την ανάλυση PEST.

⇒ **Project/programme planning - Guidance manual** (Σχεδιασμός έργου / προγράμματος - Εγχειρίδιο καθοδήγησης)

Προχωρημένοι χρήστες ([click here to access it](#))

Ο σκοπός αυτού του εγχειριδίου καθοδήγησης είναι να εισαγάγει τον χρήστη στον σχεδιασμό έργων/προγραμμάτων στο περιβάλλον του/της Ερυθρού Σταυρού/Ερυθράς Ημισελήνου. Περιγράφει τα διάφορα στάδια της φάσης σχεδιασμού του «κύκλου έργου/προγράμματος» στο πλαίσιο της διαχείρισης βάσει αποτελεσμάτων (RBM). Παρέχει επίσης μια επισκόπηση των διαφόρων συνιστωσών του RBM και εξηγεί τον τρόπο ενσωμάτωσης και εφαρμογής αυτής της προσέγγισης στην πράξη. Επιπλέον, το εγχειρίδιο συνοψίζει εν συντομία τις άλλες βασικές φάσεις του κύκλου (αξιολόγηση, εφαρμογή και παρακολούθηση, αξιολόγηση) και παρέχει αναφορές στα βασικά εγχειρίδια της Ομοσπονδίας σε αυτές τις φάσεις.

#### ΘΕΜΑ 4: Το λογικό μοντέλο

⇒ **The Logic Model and its Components** (Το λογικό μοντέλο και τα συστατικά του)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Ένα μοντέλο λογικής είναι μια περιγραφή των διαδοχικών βημάτων που πρέπει να ακολουθήσει μια κοινωνική επιχείρηση για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής της. Βοηθά στην αξιολόγηση του κατά πόσον ένα έργο εκτελείται όπως έχει προγραμματιστεί και κατά πόσον ένα μέτρο είναι αποτελεσματικό σε κάθε φάση του έργου. Για να κατανοήσετε το λογικό μοντέλο, είναι σημαντικό να είστε εξοικειωμένοι με τα επιμέρους στοιχεία του και να γνωρίζετε πώς σχετίζονται.

⇒ **Developing a Logic Model** (Ανάπτυξη λογικού μοντέλου)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η ανάπτυξη ενός λογικού μοντέλου μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δύο κατευθύνσεις:

- Από τον αντίκτυπο (αποτελέσματα) στις εισροές (χρησιμοποιούμενοι πόροι) και
- Από τις εισροές (χρησιμοποιούμενοι πόροι) στον αντίκτυπο (αποτελέσματα).

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε και τα δύο, αν και αυτό εξαρτάται από τη φάση του έργου στην οποία βρίσκεστε:

- Για να σχεδιάσετε το έργο σας, ακολουθήστε την πρώτη πορεία, μεταβαίνοντας από τον αντίκτυπο στους χρησιμοποιούμενους πόρους (προσέγγιση προς τα πίσω).
- Για τον έλεγχο αξιοπιστίας που θα ακολουθήσει, αλλάξτε κατεύθυνση και μεταβείτε από τις εισροές στον αντίκτυπο (προσέγγιση προς τα εμπρός).

### **ΘΕΜΑ 5: Ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων για κοινωνικές επιχειρήσεις**

⇒ **Balanced Scorecard** (Ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων για κοινωνικές επιχειρήσεις επιτρέπει στους οργανισμούς να αποσαφηνίσουν το όραμα και τη στρατηγική τους, και να τις μεταφράσουν σε δράση. Ταυτόχρονα παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τα εξωτερικά αποτελέσματα, προκειμένου να βελτιώνεται συνεχώς η στρατηγική απόδοση και τα αποτελέσματα. Η αξία της ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων για κοινωνικές επιχειρήσεις είναι ότι μετατρέπει μια στρατηγική σε συνεχή διαδικασία που είναι κτήμα του κάθε υπαλλήλου, όχι μόνο των κορυφαίων στελεχών, και επιτρέπει στους οργανισμούς να μεταδίδουν προχωρημένους στόχους σε όλα τα επίπεδα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι όχι μόνο να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, αλλά επίσης γιατί το κάνουν.

### **ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- Developing a Strategic Plan for a Social Venture (Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου για μια κοινωνική επιχείρηση) ([click here to access it](#))
- Strategy for Social Enterprises (Στρατηγική για τις κοινωνικές επιχειρήσεις) ([click here to access it](#))
- Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management (Σαφάρι στρατηγικής: Μια ξενάγηση στις ερημίες του στρατηγικού μάντζιμεντ) ([click here to access it](#))





Always start with an innovative idea. But if you want this idea to become a profitable business, then you should immediately start studying the competition, designing your business plan, building your team, setting your goals and envisaging your marketing strategy (© Pixabay).

SLIDE 1

Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway grants

Ενότητα 2  
Ίδρυση και Λειτουργία μιας οντότητας Κ.Α.Λ.Ο.

Μάθημα 5  
Διαδικασίες Ίδρυσης και στρατηγικός προγραμματισμός

του:  
Δάκτρου Αγγέλου  
Φυσική, ΜΒΣ Ηλεκτρονικών, Μηχανικός Τηλεπικοινωνιών,  
Πρόεδρος ΠΡΟΣΚΑΛΟ, Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου ΚΑΛ.Ο.

SLIDE 2

**Διαδικασίες Ίδρυσης**

Διαδικασίες Ίδρυσης

Οι διαδικασίες Ίδρυσης είναι τα νομικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση Κ.Α.Λ.Ο, προκειμένου να εγγραφεί στις αρμόδιες αρχές και να λάβει τις άδειες που απαιτούνται για την έναρξη των δραστηριοτήτων της.

**Διαδικαστικά βήματα**

Τα ακριβή διαδικαστικά βήματα ενδέχεται να διαφέρουν μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ. Ωστόσο, γενικό πλαίσιο περιγράφεται στα 49 βήματα που αναφέρονται στο EU, SEC 2007 0129, [ANNEX 2: LIST OF PROCEDURAL STEPS](#)

**Διαδικαστικός κύκλος**

Ο χρόνος που απαιτείται για να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει πλήρως μια νεοφυής επιχείρηση.

**Χρόνος**

Η μέτρηση του χρόνου για τις διαδικασίες νεοφυών επιχειρήσεων περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα βήματα: από την υποβολή εκ μέρους του κοινωνικού επιχειρηματία της επίσημης αίτησης εκκίνησης των διαδικασιών εγγραφής, μέχρι την έκδοση όλων των νόμιμων αδειών, πιστοποιήσεων και έγγραφων ώστε να είναι η εταιρεία πλήρως λειτουργική.

**Κόστος**

Το κόστος σύστασης μιας εταιρείας περιλαμβάνει όλες τις αμοιβές και τα κόστη που σχετίζονται με τις διαδικασίες Ίδρυσης καθώς και με τυχόν πιστοποιητικά από τρίτους που απαιτούνται για τη διαδικασία εγγραφής.

Πηγή: EU, SEC 2007 0129, ANNEX 2: LIST OF PROCEDURAL STEPS

SLIDE 3

**Διαδικασίες Ίδρυσης (συνέχεια)**

**Άδειες που ίσως χρειαστείτε**

- **Βιομηχανικές άδειες:** συμμόρφωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών με τη νομοθεσία ή/και τα ρυθμιστικά πρότυπα.
- **Άδειες που σχετίζονται με προϊόντα / υπηρεσίες:** συμμόρφωση με περιβαλλοντικούς κανονισμούς και κανονισμούς υγείας και ασφάλειας.
- **Άδειες που σχετίζονται με τις εγκαταστάσεις:** συμμόρφωση με τις προδιαγραφές για αποθήκευση πρώτων υλών, ενδιάμεσων αγαθών ή τελικών προϊόντων.
- **Άδειες που σχετίζονται με υπαλλήλους:** προϋποθέσεις που απαιτούν προηγούμενη έγκριση από αδειοδοτική αρχή.
- **Διασυνοριακές άδειες**

Ανάλογα με τον τομέα στον οποίο σκοπεύετε να εισέλθετε, ενδέχεται να απαιτούνται ειδικές άδειες για συγκεκριμένους τομείς.

**Κόστη πολυπλοκότητας αδειοδότησης**

Η πολυπλοκότητα αδειοδότησης λαμβάνει υπόψη δύο τύπους κόστους

- **Άμεσα κόστη:** φόροι, δασμοί, τέλη που καταβάλλονται στο δημόσιο τομέα και ο αριθμός εργασιμών ημερών ανά άτομο που απαιτείται για την υποβολή αιτήσεων για άδειες και την προετοιμασία σχετικών εγγράφων της εταιρείας (δηλ. εσωτερική προσπάθεια της εταιρείας).
- **Έμμεσες δαπάνες:** αμοιβές που καταβάλλονται για υποστήριξη από τρίτους (π.χ. συμβούλους, δικηγόρους) και χρόνος εκτός αγοράς σε ημερολογιακές ημέρες.

**Δράσεις της ΕΕ για τη μείωση του κόστους πολυπλοκότητας αδειοδότησης:**

- Ενιαία σημεία επαφής.
- Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης.
- Πύλες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Κεντρικά μητρώα συναλλαγών.
- Χαλάρωση των απαιτήσεων αδειοδότησης ή πιστοποίησης.

(βλ. το "Small Business Act - SBA για την Ευρώπη" και τη δέσμευση του Μαΐου 2011)

## Διαδικασίες ίδρυσης στις χώρες της ΕΕ

### Δραστηριότητα Σκεφτείτε τα εξής

1. Μεταβείτε στη λίστα [Διαδικαστικών βημάτων](#).
2. Αντιγράψτε τρία βήματα **πριν την εγγραφή** και τρία βήματα **εγγραφής**.
3. Τρία χρονοβόρα διαδικαστικά βήματα προεγγραφής.
4. Συζητήστε τις απαντήσεις σας!



## Διαδικασίες ίδρυσης στις χώρες της ΕΕ (συνέχεια)

### Δραστηριότητα Σκεφτείτε τα εξής

1. Επιλέξτε την κατάλληλη νομική δομή για την επιχείρησή σας.
2. Μεταβείτε στο [Εσωτερική Αγορά, Βιομηχανία, Επιχειρηματικότητα και ΜΜΕ](#)
3. Βρείτε το Κέντρο Ενιαίας Εξυπηρέτησης της χώρας σας.
4. Ακολουθήστε τα διαδικαστικά βήματα που περιγράφονται στις σχετικές σελίδες και αντιγράψτε τους τίτλους τριών διαδικασιών που προηγούνται της εγγραφής και τριών διαδικασιών εγγραφής.



## Στρατηγικός Προγραμματισμός

### Στρατηγικός Προγραμματισμός

Ο **στρατηγικός προγραμματισμός** περιγράφει το τι πρόκειται να κάνει ένας οργανισμός, προκειμένου να επιτύχει την εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής του.

Για να μετατραπούν οι στρατηγικοί στόχοι σε αποτελέσματα, είναι απαραίτητο να υπάρχει σχέδιο για τις απαιτούμενες δράσεις, καθώς και για το κόστος τους (προϋπολογισμός), το πώς θα χρηματοδοτηθούν (σχέδιο κινητοποίησης πόρων), ποιος θα εκτελέσει το έργο, πότε, πού, πώς.

### Διατύπωση στρατηγικής

#### Βήματα:

- Διατύπωση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού σας
- Επιλογή αγοράς εισόδου, της θέσης σας σε αυτή και του τμήματος ή των τμημάτων πελατών όπου θα στοχεύσετε.
- Καθορισμός των τρόπων δημιουργίας αξίας για τους πελάτες σας και, ίσως το περιβάλλον:
  - Αντίκτυπος
  - Δραστηριότητες
  - Εκροές
  - Αποτελέσματα
  - Πόροι (υλικοί, οικονομικοί, ανθρώπινοι) που απαιτούνται για την επίτευξη των παραπάνω



SLIDE 7

### Διατύπωση στρατηγικού προγραμματισμού

**Δραστηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

- Βρείτε τους ιστότοπους των:
  - Oxfam
  - WWF
  - Creative Commons
- Αντιγράψτε τις δηλώσεις οράματος και αποστολής τους.

SLIDE 8

### Φάσεις στρατηγικού προγραμματισμού

**Φάση 1: Αρχική αξιολόγηση**

Προσδιορισμός των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την κατάσταση, συμπεριλαμβανομένων τυχόν προβλημάτων και των αιτιών τους, καθώς και των αναγκών, των συμφερόντων, των ικανοτήτων και των περιορισμών των διαφόρων εμπλεκομένων.

Για την αρχική αξιολόγηση θα χρησιμοποιήσουμε την **Ανάλυση SWOT**.

**Εξωτερικό περιβάλλον**

Οι δραστηριότητες οποιουδήποτε οργανισμού λαμβάνουν χώρα μέσα σε ένα εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως, οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την πιθανή επιτυχία της επιχείρησής σας πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη. Ειδικά για εξωτερικούς παράγοντες, υπάρχουν δύο ακόμη αναλύσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν: η **ανάλυση PEST** και το **μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter**.

**Εσωτερική ανάλυση**

Εκτός από τους εξωτερικούς παράγοντες, είναι πολύ σημαντικό να αναλύσετε και τους εσωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό σας. Οι εσωτερικές και εξωτερικές πτυχές μπορούν να αναλυθούν ξεχωριστά ή να συνδυαστούν στην ίδια ανάλυση SWOT.

**Ανάλυση SWOT**

<p><b>S</b></p> <p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strong brand "Oxfam"</li> <li>Strong and diverse staff network</li> <li>Partners across 100+ countries (NGOs, UN, Govt)</li> <li>Strong relationships with donors</li> <li>Good financial position</li> <li>Strong digital presence</li> <li>Strong marketing strategy</li> <li>Strong communication strategy</li> <li>Strong leadership</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Large team</li> <li>Business continuity management</li> <li>Operational and financial challenges</li> <li>Heavy reliance on donors</li> <li>Heavy reliance on volunteers</li> <li>Heavy reliance on NGOs</li> <li>Heavy reliance on NGOs</li> <li>Heavy reliance on NGOs</li> </ul>
<p><b>O</b></p> <p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digital transformation</li> <li>Strong relationships with donors</li> <li>Strong relationships with donors</li> <li>Strong relationships with donors</li> <li>Strong relationships with donors</li> <li>Strong relationships with donors</li> <li>Strong relationships with donors</li> <li>Strong relationships with donors</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operational challenges</li> <li>Heavy reliance on donors</li> <li>Heavy reliance on donors</li> <li>Heavy reliance on donors</li> <li>Heavy reliance on donors</li> <li>Heavy reliance on donors</li> <li>Heavy reliance on donors</li> <li>Heavy reliance on donors</li> </ul>

Πηγή: [https://www.ooredoo.com/en/investors/financial\\_information/swot-analysis-2018-2/](https://www.ooredoo.com/en/investors/financial_information/swot-analysis-2018-2/)

SLIDE 9

### Φάσεις στρατηγικού προγραμματισμού (συνέχεια)

**Φάση 2: Προγραμματισμός**

Ορισμόν των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (στόχων), των εισηριών και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη τους, των δεικτών για τη μέτρηση της επίτευξής τους και των βασικών υποθέσεων που μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (στόχων).

- Ανάπτυξη του σχεδίου**
- Διατύπωση του οράματος και της αποστολής σας (προβλεπόμενος αντίκτυπος)**
- Σκοποί:** Προσδιορίστε τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα
- Στρατηγικές:** Περιγράψτε πώς θα επιτύχετε τους στόχους (δραστηριότητες, πόροι, συνεργασίες, σχέσεις πελατών, κανάλια διανομής).
- Στόχοι (εκκροές, βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα):** Προσδιορίστε συγκεκριμένα, μετρήσιμα αποτελέσματα που παράγονται κατά την εφαρμογή των στρατηγικών.

**Αναπτύσσοντας το σχέδιο: Οι σκοποί και οι στόχοι πρέπει να είναι S.M.A.R.T.**

Πηγή: <https://www.ifrc.org/global/Publications/monitoring/PPP-Guidance-Manual-English.pdf>

### Φάσεις στρατηγικού προγραμματισμού (συνέχεια)

#### Φάση 3: Εφαρμογή

- Αναλάβετε δράση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (στόχων)
- Συλλέξτε και αναλύστε πληροφορίες / δεδομένα.
- Καθιέρωση διαδικασιών για την παρακολούθηση της προόδου.

**Εργασίες** που ανατίθενται σε υπεύθυνους για συγκεκριμένες ενέργειες.

**Χρονοδιάγραμμα** για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.

#### Προϋπολογισμός του σχεδίου

Μόλις ολοκληρωθεί το σχέδιο δράσης (με χρονοδιαγράμματα και συγκεκριμένες εργασίες), φτιάξτε έναν προϋπολογισμό, αναφέροντας λεπτομερώς την κατανομή των πόρων σε κάθε εργασία.



### Φάσεις στρατηγικού προγραμματισμού (συνέχεια)

#### Φάση 4: Παρακολούθηση και Αξιολόγηση

##### Παρακολούθηση και Αξιολόγηση

Συνεχής αξιολόγηση του σχεδίου, της διατύπωσης, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων του, με στόχο τον προσδιορισμό της επίτευξης των στόχων, καθώς και την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τον αντίκτυπό του.

Η αξιολόγηση πρέπει να παρέχει πληροφορίες που επιτρέπουν την αξιοποίηση των διδαγμάτων για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων όλων των εμπλεκόμενων. Αυτό είναι απαραίτητο για την επόμενη φάση.



### Φάσεις στρατηγικού προγραμματισμού (συνέχεια)

#### Φάση 5: Διορθωτικές κινήσεις

##### Συνεχής βελτίωση

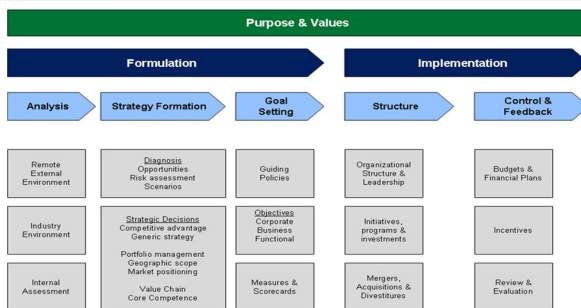
Συνεχής και σταδιακές βελτιώσεις των διαδικασιών, με στόχο τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και των εμπλεκόμενων, επιτυγχάνοντας έτσι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και τους στρατηγικούς σκοπούς.



SLIDE 13

### Φάσεις στρατηγικού προγραμματισμού (συνέχεια)

Πλαίσιο στρατηγικής ανάλυσης



Πηγή: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9b/Strategic\\_Management\\_Framework.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9b/Strategic_Management_Framework.png)

SLIDE 14

### Φάσεις στρατηγικού προγραμματισμού: Ανάλυση SWOT

**Δραστηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

- Γράψτε τα βασικά συστατικά της ανάλυσης SWOT.
- Τι σημαίνει το καθένα;
- Ποια η σχέση του με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον;
- Πού οδηγεί η ανάλυση SWOT;

SLIDE 15

### Το λογικό μοντέλο

- Ένα είναι μια περιγραφή των διαδοχικών βημάτων που πρέπει να κάνει μια κοινωνική επιχείρηση για να ολοκληρώσει την αποστολή και το όραμά της.
- Μια απλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου ώστε να χωράει σε μία σελίδα, μια αναπαράσταση των βασικών στοιχείων της ιδέας σας, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή από τα άτομα εντός και εκτός του οργανισμού σας.
- Είναι ένας οδικός χάρτης που θα ακολουθήσετε για να πετύχετε τους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς ή/και περιβαλλοντικούς σας στόχους.

**Το λογικό μοντέλο μπορεί να σας βοηθήσει:**

- να είστε αποτελεσματικοί,
- να διευκρινίστε τον σκοπό σας,
- να έχετε αποτελέσματα.

Πηγή: [The logic model and its components](#)

**Ένα λογικό μοντέλο για μια κοινωνική επιχείρηση έχει πέντε κρίσιμα στοιχεία:**

- Οι **Εισροές** είναι οι πόροι που χρειάζεστε για την εκτέλεση της εργασίας σας. Οι πιο κοινές εισροές είναι οι μισθωτοί εργαζόμενοι, οι εθελοντές, τα μηχανήματα, οι υποδομές, τα χρήματα.
- Οι **Δραστηριότητες** περιγράφουν τα διάφορα μέρη της κοινωνικής σας επιχείρησης και πώς θα συνεργαστούν. Ποια καθήκοντα πρόκειται να εκτελέσουν.
- Οι **Εκροές** είναι μετρήσιμες, εκφρασμένες σε μονάδες, του όγκου εργασίας που εκτελείτε. Κάνουν την εργασία σας μετρήσιμη. Είναι το πρώτο επίπεδο των αποτελεσμάτων της εργασίας σας.
- Τα **Αποτελέσματα** είναι οι αλλαγές που συμβαίνουν στη ζωή των εμπλεκόμενων ως αποτέλεσμα της εργασίας σας. Είναι το δεύτερο επίπεδο των αποτελεσμάτων της εργασίας σας.
- Ο **Αντικτύπος** είναι το τρίτο επίπεδο των αποτελεσμάτων της εργασίας σας, δηλαδή η μακροπρόθεσμη συνέπεια της παρέμβασής σας, της επίτευξης του στόχου και της αποστολής σας. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως απόδειξη ότι παράγεται κοινωνική και ίσως περιβαλλοντική αξία για την κοινότητα.

**Το λογικό μοντέλο (συνέχεια)**

Με το λογικό μοντέλο μπορείτε να παρακολουθείτε πώς η εργασία σας δημιουργεί αξία. Πώς οι πόροι και η εργασία παράγουν όγκους εκροών που αλλάζουν τη ζωή ατόμων και κοινοτήτων και πώς όλα αυτά οδηγούν σε κοινωνικό ή/και περιβαλλοντικό αντίκτυπο.

**Συνοπτικά, ένα λογικό μοντέλο εξηγεί τρία πράγματα:**

- Τι να κάνεις,
- Πώς να το κάνεις,
- Γιατί αυτό που κάνεις έχει σημασία.

Οι πληροφορίες σχετικά με τις εισροές και τις δραστηριότητες είναι απαραίτητες ως **εργαλείο διοίκησης**, για να προσδιορίσετε εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός σας είναι οικονομικά αποδοτικός και αποτελεσματικός και για να συλλέξετε στοιχεία ώστε να αποφασίσετε αν και πώς θα κάνετε διορθωτικές κινήσεις.

- **Εξοικονόμηση** (αγοράζονται οι πρώτες ύλες στη σωστή τιμή)
- **Απόδοση** (ποια είναι η σχέση μεταξύ της επένδυσης σε εισροές και των εκροών που προκύπτουν)
- **Αποτελεσματικότητα** (οδηγούν οι εκροές στα αναμενόμενα αποτελέσματα)



Πηγή: Developing a Logic Model or Theory of Change



**Ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων για κοινωνικές επιχειρήσεις**

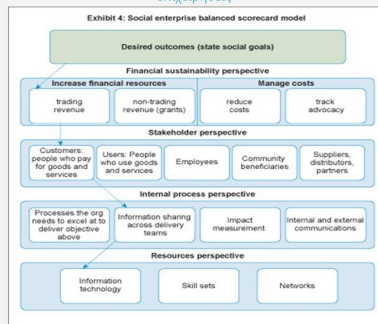
Ένα χρήσιμο εργαλείο μέτρησης απόδοσης είναι η **ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων** των Kaplan και Norton, η οποία γεννήθηκε για τον επιχειρηματικό τομέα και έχει τροποποιηθεί ώστε να ταίριαζει στον κοινωνικό.

- **Οικονομικές** μετρήσεις είναι εύκολα και με ακρίβεια μετρήσιμες.
- Οι μετρήσεις **κοινωνικού αντίκτυπου** τείνουν να είναι λιγότερο ακριβείς.

Για να ξεπεραστεί αυτή η ασυμμετρία, είναι απαραίτητη η προσαρμογή της ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων.

- Στην κατηγορία **κοινωνικού αντίκτυπου**, οι κοινωνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα σύνολο στόχων με βάση το **μοντέλο λογικής** που έχει κατασκευαστεί προηγουμένως.
- Οι ισορροπημένες κάρτες αποτελεσμάτων των κοινωνικών επιχειρήσεων δίνουν ύψιστη προτεραιότητα στις **ανθρώπινες πτυχές** (π.χ. πελάτες, μέλη, προσωπικό, εμπλεκόμενα μέρη και κοινοτικοί δείκτες) και δευτερευόντως στις οικονομικές πτυχές στις οποίες εστιάζουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- Μπορεί επίσης να υπάρχουν μετρήσεις **περιβαλλοντικών επιπτώσεων** που σχετίζονται με πιθανούς περιβαλλοντικούς στόχους των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων για κοινωνικές επιχειρήσεις



Πηγή: Sustainable Innovations in enterprises



**Το λογικό μοντέλο κοινωνικών επιχειρήσεων**


**Δραστηριότητα Σκεφτείτε τα εξής**

- Γράψτε τι είναι ένα λογικό μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης.
- Ποια είναι τα κρίσιμα στοιχεία του;
- Ποια είναι η χρήση του ως εργαλείου διοίκησης;




SLIDE 19



**Ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων για κοινωνικές επιχειρήσεις**

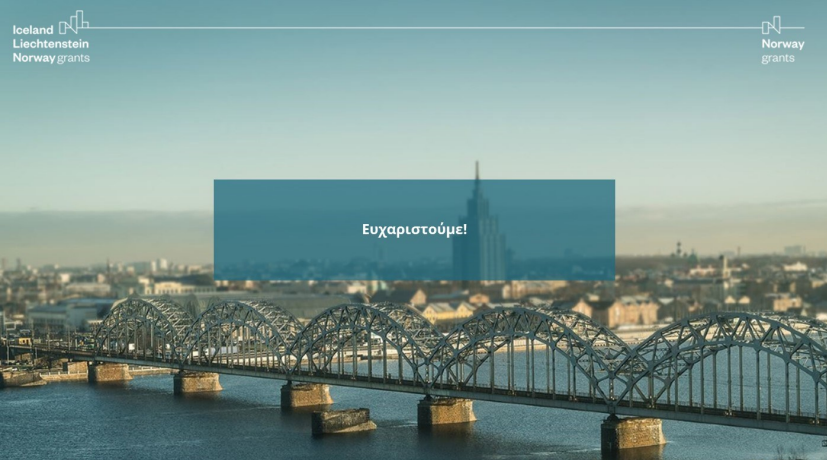
 **Δραστηριότητα**    **Σκεφτείτε τα εξής**

- Επισκεφτείτε το [Ανοικτό Πανεπιστήμιο](#)
- Βρείτε τις τρεις αλλαγές που εισήχθησαν για να τροποποιηθεί η αρχική ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων των Karlan και Norton για το μοντέλο των κοινωνικών επιχειρήσεων.
- Από πού ξεκινούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις;
- Γιατί οι κοινωνικές επιχειρήσεις απαιτούν πιο σύνθετα συστήματα διοίκησης;
- Πώς αποδεικνύεται αυτό καλύτερα;



SLIDE 20



**Ευχαριστούμε!**

NOTES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Ποιο από τα παρακάτω είναι ένα διαδικαστικό βήμα που προηγείται της εγγραφής;

1. Δήλωση έδρας της επιχείρησης
2. Άνοιγμα τραπεζικού λογαριασμού και κατάθεση κεφαλαίου
3. Κατάρτιση οικονομικού σχεδίου για απόδειξη της βιωσιμότητας
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 2:** Ποιο από τα παρακάτω είναι το πιο χρονοβόρο διαδικαστικό βήμα;

1. Πραγματοποίηση ιδρυτικής συνέλευσης
2. Υποβολή φακέλου εγγραφής στο ενιαίο σημείο επαφής
3. Εγγραφή στο Εμποροδικείο/Εμπορικό Μητρώο

**Ερώτηση 3:** Τι περιγράφει ένα στρατηγικό σχέδιο;

1. Τις καθημερινές δραστηριότητες
2. Τα μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα
3. Τι πρόκειται να κάνει ένας οργανισμός, προκειμένου να επιτύχει την εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής του.

**Ερώτηση 4:** Ποια από τα παρακάτω είναι τα βήματα της διαμόρφωσης στρατηγικής;

1. Αναφορά του οράματος και της αποστολής του οργανισμού σας
2. Επιλογή της αγοράς εισόδου, της θέσης σας σε αυτήν και τον τομέα ή τους τομείς πελατών στους οποίους στοχεύετε.
3. Καθορισμός του πώς θα δημιουργήσετε αξία για τους πελάτες σας και ίσως το περιβάλλον
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 5:** Ποιο από τα παρακάτω είναι ένα από τα βασικά συστατικά ενός καλά διαμορφωμένου στρατηγικού σχεδίου;

1. Ένα σαφές και εμπνευσμένο όραμα
2. Μια σαφώς καθορισμένη αποστολή
3. Σαφώς διατυπωμένα αναμενόμενα αποτελέσματα και ενέργειες για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής
4. Όλα τα παραπάνω

**Ερώτηση 6:** Κατά τη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου, οι σκοποί και οι στόχοι πρέπει να είναι:

1. Συγκεκριμένοι
2. Μετρήσιμοι
3. Εφικτοί
4. Σχετικοί
5. Χρονικά καθορισμένοι
6. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 7:** Τι περιλαμβάνει η φάση υλοποίησης ενός στρατηγικού σχεδίου;

1. Δράσεις για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (στόχων)
2. Εργασίες που ανατίθενται στους υπεύθυνους για συγκεκριμένες ενέργειες
3. Χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης
4. Συλλογή και ανάλυση πληροφοριών/δεδομένων
5. Καθιέρωση διαδικασιών για την παρακολούθηση της προόδου
6. Δημιουργία προϋπολογισμού για τον καταμερισμό πόρων σε κάθε εργασία

**Ερώτηση 8:** Ποιος είναι ο στόχος της παρακολούθησης και της αξιολόγησης;

1. Οι πόροι που απαιτούνται για την εφαρμογή του σχεδίου.
2. Ο προσδιορισμός της επίτευξης των στόχων.
3. Οι στόχοι που καθορίζονται από το σχέδιο.
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 9:** Ποια είναι τα κρίσιμα στοιχεία ενός μοντέλου λογικής κοινωνικής επιχείρησης;

1. Εισαγόμενα
2. Δραστηριότητες
3. Προϊόντα
4. Αποτελέσματα
5. Αντίκτυπος
6. Όλα τα παραπάνω

**Ερώτηση 10:** Ποια από τα παρακάτω είναι τροποποιήσεις που έχουν γίνει στην ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων Kaplan και Norton για τις ανάγκες των κοινωνικών επιχειρήσεων;

1. Ένα επιπλέον επίπεδο στο οποίο οι κοινωνικοί στόχοι τοποθετούνται πάνω από την οικονομική προοπτική.
2. Διευρυμένη οικονομική προοπτική για εστίαση στη βιωσιμότητα.
3. Μια διευρυμένη προοπτική πελάτη για να συμπεριλάβει περισσότερες ομάδες ενδιαφερομένων.
4. Όλα τα παραπάνω.

# TEAM SUCCESS



Teamwork is one of the most important factors for success. The team is developing and operating as it implements its action plans to achieve its goals that will bring it ever closer to success. In this framework, team members will be invited to play complementary roles in order to harmoniously share and successfully accomplish tasks and of course take on the responsibilities that come with each role (© Pixabay, processed by I. Pissourios).

## ΜΑΘΗΜΑ 6

### Η ιδρυτική ομάδα

Συγγραφέας: Ανδρέας Οικονόμου

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Σύνολο ατόμων και ομάδα, Οραμα και αποστολή, Στόχος και σκοποί, Επικοινωνία, Ρόλοι μελών μιας ομάδας, Συνεργασία και συν-δημιουργία, Διαμοιρασμός, Αλληλεγγύη, Συλλογικότητα

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

##### ΘΕΜΑ 1: Η ομάδα και τα χαρακτηριστικά της

*Τα οφέλη για τις κοινότητες δεν είναι μόνο υλικά - υπάρχουν βαθιοί δεσμοί όσον αφορά τη φιλία και τη δημιουργία κοινοτήτων· αναδύεται μια αίσθηση ανανέωσης και υπερηφάνειας για την κοινότητα.*

*Dr. Greg MacLeod*

⇒ **A Method of Transforming the World with Dr. Greg MacLeod** (Μια μέθοδος μετασχηματισμού του κόσμου με τον Δρα. Γκρεγκ ΜακΛάουντ)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

*Το «Μια μέθοδος μετασχηματισμού του κόσμου», η είναι η απλή αλλά ισχυρή εξήγηση του Γκρεγκ ΜακΛάουντ για το όραμά του για την Κοινωνική Οικονομία. Με την ενσωμάτωση των αξιών της δημοκρατίας, της συνεργασίας και της ευθύνης σε ένα τοπικό επιχειρηματικό πλαίσιο, ο Γκρεγκ πιστεύει ότι οι κοινότητες μπορούν να αποτελέσουν καταλύτες για τη μετατροπή του κόσμου μας από μία «κούρσα προς τον πάτο» σε «έναν κόσμο όπου όλοι έχουν δουλειά και ζουν μια γεμάτη και πλούσια ζωή σε όλα τα επίπεδα - υλικό, πολιτιστικό και πνευματικό».*

⇒ **Advantages and Disadvantages of Small Groups** (Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μικρών ομάδων)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Οι επιτυχημένες ομάδες έχουν 1) σαφείς και εμπνευσμένους κοινούς στόχους, 2) δομή που στοχεύει σε αποτελέσματα 3) ικανά μέλη, 4) συνεργατικό κλίμα, 5) ψηλά στάνταρ απόδοσης, 6) εξωτερική στήριξη και αναγνώριση και 7) ηθική και υπεύθυνη ηγεσία. Τα μικρά σύνολα και οι μικρές ομάδες προχωρούν όλο και περισσότερο σε πιο εικονική αλληλεπίδραση. Τα πλεονεκτήματα των μικρών συνόλων περιλαμβάνουν κοινή λήψη αποφάσεων, διαμοιρασμό πόρων, συνέργεια και έκθεση στην ποικιλομορφία.

**ΘΕΜΑ 2: Ρόλοι μελών μιας ομάδας**

⇒ **Roles of group members** (Ρόλοι μελών μιας ομάδας)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Οι ρόλοι εργασιών και οι σχετικές συμπεριφορές τους συμβάλλουν άμεσα στην διεκπεραίωση μιας εργασίας ή στην επίτευξη του στόχου ή του σκοπού της ομάδας. Οι ρόλοι που σχετίζονται με την εργασία εξυπηρετούν συνήθως ηγετικές, ενημερωτικές ή διαδικαστικές λειτουργίες. Σε αυτήν την ενότητα θα συζητήσουμε τους ακόλουθους ρόλους και συμπεριφορές: ο επικεφαλής εργασιών, ο υπεύθυνος ταχείας διεκπεραίωσης, ο πάροχος πληροφοριών, ο συλλέκτης πληροφοριών, ο φύλακας και ο καταγραφείας.

**ΘΕΜΑ 3: Φάσεις εξέλιξης μιας ομάδας και των λειτουργιών της**

⇒ **Group Development** (Εξέλιξη ομάδας)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Η εξέλιξη μιας ομάδας περνά από πέντε στάδια: τη διαμόρφωση (forming), την αντιπαράθεση (storming), τη δημιουργία προτύπων (norming), την εκτέλεση (performing) και την ολοκλήρωση (adjourning). Κατά τη φάση διαμόρφωσης, τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν σε κοινωνικά ευγενικές συναναστροφές για να μειώσουν την αβεβαιότητα και να εξοικειωθούν με τα νέα μέλη. Κατά τη φάση της αντιπαράθεσης, προκύπτουν συγκρούσεις καθώς τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να εκτελούν τους διάφορους ρόλους τους, να παρουσιάζουν τις ιδέες τους και να διαπραγματεύονται το πού εντάσσονται στη δομή της ομάδας. Κατά τη διάρκεια της φάσης δημιουργίας προτύπων, οι πρακτικές και οι προσδοκίες της ομάδας σταθεροποιούνται, οδηγώντας σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και συνοχή εντός της ομάδας. Κατά τη διάρκεια της φάσης εκτέλεσης, τα μέλη της ομάδας εργάζονται σχετικά ομαλά για την ολοκλήρωση

μιας εργασίας ή την επίτευξη του στόχου τους, ιδανικά χρησιμοποιώντας τη συνέργεια που φέρνουν οι διάφορες εμπειρίες των μελών τα διάφορα μέλη και καθοδηγεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια της φάσης ολοκλήρωσης, μια ομάδα διαλύεται επειδή ο σκοπός της έχει επιτευχθεί, επειδή τα μέλη της έχουν μειωθεί ή επειδή η ομάδα έχει χάσει την υποστήριξη ή για κάποιον άλλο εσωτερικό ή εξωτερικό λόγο.

⇒ **Group Functions** (Λειτουργίες ομάδας)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Οι άνθρωποι συμμετέχουν σε ομάδες επειδή λειτουργούν με τρόπο που τους βοηθάει να ανταποκριθούν σε εργαλειακές και διαπροσωπικές ανάγκες και ανάγκες ταυτότητας. Οι ομάδες ικανοποιούν τις εργαλειακές ανάγκες, καθώς μας επιτρέπουν να συγκεντρώνουμε πόρους και παρέχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για να μας βοηθήσουν να επιβιώσουμε και να πετύχουμε. Ικανοποιούν διαπροσωπικές ανάγκες, καθώς παρέχουν: την αίσθηση του ανήκειν (ένταξη)· τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και τη δυνατότητα επηρεασμού άλλων (έλεγχος)· και συναισθηματική υποστήριξη. Οι ομάδες ικανοποιούν τις ανάγκες ταυτότητας, καθώς μας προσφέρουν την ευκαιρία να συνεργαστούμε με άλλους που θεωρούμε ότι είναι σαν εμάς ή που τους θαυμάζουμε και θα θέλαμε να συσχετιστούμε μαζί τους.

**ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- A Primer on Communication Studies (Εισαγωγή στις Μελέτες Επικοινωνίας) ([click here to access it](#))
- Improving skills (Βελτίωση δεξιοτήτων) ([click here to access it](#))

SLIDE 1

Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

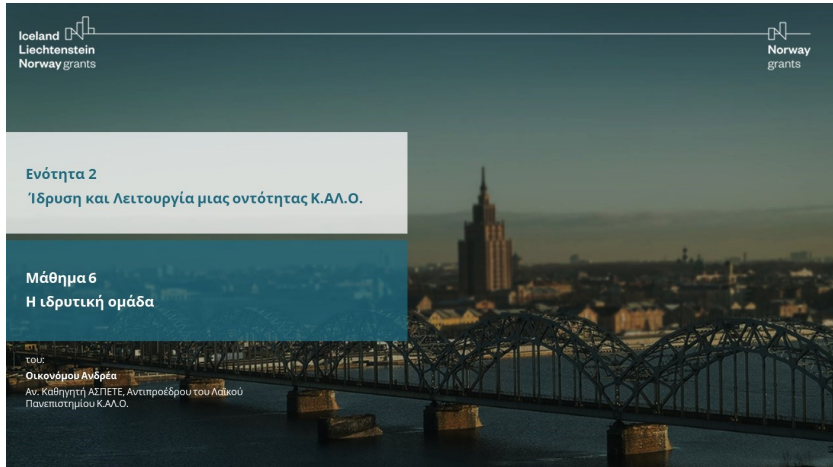
Norway grants

**Ενότητα 2**  
**Ύδρευση και Λειτουργία μιας οντότητας Κ.Α.Λ.Ο.**

**Μάθημα 6**  
**Η ιδρυτική ομάδα**

του:

**Οικονόμου Ανδρέα**  
Αν. Καθηγητή ΑΣΠΕΤΕ, Αντιπρόεδρου του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.




SLIDE 2


**Από το άτομο στην ομάδα**

**Δραστηριότητα** Ομαδική δουλειά με χιούμορ (βίντεο)

Η ομαδική δουλειά είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία.



<https://www.youtube.com/watch?v=gCRFPw2744&feature=youtu.be>





SLIDE 3

**Από το άτομο στην ομάδα (συνέχεια)**

**Δραστηριότητα** Εισαγωγική δραστηριότητα

- Δουλεύοντας ο καθένας ξεχωριστά, σημειώστε πόσους τρόπους μπορείτε να σκεφτείτε με τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια ειφημερίδα.
- Τώρα κάντε ζευγάρια και φτιάξτε μια κοινή λίστα.
- Ενωθείτε με ένα άλλο ζευγάρι σε ομάδες των τεσσάρων και φτιάξτε μια κοινή λίστα..
- Τώρα συνδυάστε τις ιδέες ολόκληρης της τάξης. Συζητήστε τα αποτελέσματα!







### Από το άτομο στην ομάδα (συνέχεια)

#### Δραστηριότητα Δουλεύοντας μαζί: τα οφέλη

1. Ξεκάθαροι και εμπνευσμένοι κοινοί στόχοι.
2. Μία δομή που στοχεύει σε αποτελέσματα.
3. Ικανά μέλη.
4. Συνεργατικό κλίμα.
5. Υψηλά στάνταρ απόδοσης.
6. Εξωτερική στήριξη και αναγνώριση.
7. Ηθική και υπεύθυνη ηγεσία.



### Η ομάδα και τα χαρακτηριστικά της

#### Ομάδα

**Ομάδα** είναι ένα σύνολο τριών ή περισσότερων ατόμων που διαδρούν σχετικά με κάποιο κοινό πρόβλημα ή κάποιο αλληλεξαρτώμενο στόχο και μπορούν να έχουν αμοιβαία επιρροή ο ένας στον άλλο.



#### Χαρακτηριστικά:

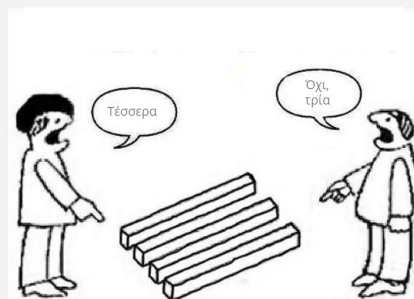
- Δομή (τύπος)
- Μέγεθος
- Διάδραση (αμοιβαία επιρροή)
- Κοινοί στόχοι (εστίαση σε στόχους)
- Συνέργεια
- Ρόλοι
- Αλληλεξάρτηση
- Κοινά πρότυπα
- Συλλογική ταυτότητα
- Συνεκτικότητα



### Η ομάδα και τα χαρακτηριστικά της (συνέχεια)

#### Παράδειγμα

- Κοινοί στόχοι (εστίαση σε στόχους)
- Διάδραση (αμοιβαία επιρροή)
- Συνέργεια
- Αλληλεξάρτηση
- Συνεκτικότητα



SLIDE 7

Η ομάδα και τα χαρακτηριστικά της (συνέχεια)

Γιατί είναι σημαντική η δημιουργία ομάδας



[https://www.youtube.com/watch?v=H\\_vOfajpD6f0&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=H_vOfajpD6f0&feature=emb_logo)



SLIDE 8

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας;

**Δραστηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

1. Σε ποιες ομάδες ανήκετε;
2. Προσπαθήστε να κατατάξετε τις ομάδες (με βάση το σκοπό, τη διάρκεια, τη σύνθεση, τους λόγους ύπαρξης κλπ).
3. Τι κοινό έχουν αυτές οι ομάδες;
4. Ας συζητήσουμε τα χαρακτηριστικά των ομάδων.



SLIDE 9

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας; (συνέχεια)

**Δραστηριότητα** Είδη ομάδων:

1. Επίσημη ομάδα.
2. Ανεπίσημη ομάδα.
3. Διοικούμενη ομάδα
4. Ομάδα διαδικασίας.
5. Ημι-επίσημη ομάδα.
6. Ομάδα στόχου.
7. Ομάδα μάθησης.
8. Ομάδα επίλυσης προβλημάτων.
9. Φιλική ομάδα.
10. Ομάδα συμφερόντων.
11. Ομάδα διεκπεραίωσης εργασίας.



### Ρόλοι μελών

Ρόλος ενός μέλους ομάδας: ο ρόλος ή η λειτουργία που έπαιξε ή υποθέτουμε ένα άτομο σε μια ομάδα, επηρεασμένο από την προσδοκία του για το τι αρμόζει.

#### Κατηγορίες ρόλων:

- 1) Ρόλοι εργασίας.
- 2) Κοινωνικοί-Συναισθηματικοί ρόλοι.
- 3) Διαδικαστικοί ρόλοι.
- 4) Ατομικοί ρόλοι.

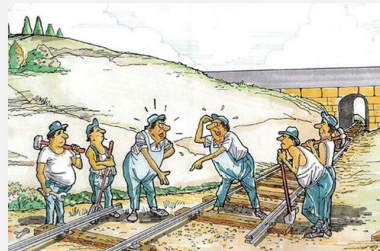


### Ρόλοι μελών (συνέχεια)

#### Ρόλοι εργασίας

1. Ο Επικεφαλής εργασιών
2. Ο Συλλέκτης πληροφοριών
3. Ο Συλλέκτης απόψεων
4. Ο Δικηγόρος του διαβόλου
5. Ο Εμφυχωτής

1. Ο Επικεφαλής εργασιών

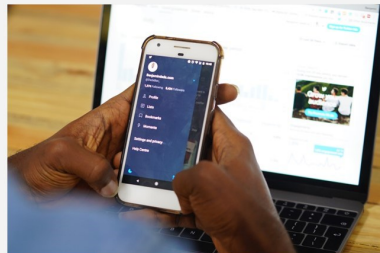


### Ρόλοι μελών (συνέχεια)

#### Κοινωνικοί-Συναισθηματικοί ρόλοι

1. Ο Κοινωνικό-συναισθηματικός επικεφαλής
2. Αυτό που ενθαρρύνει
3. Οι Ακόλουθοι
4. Ο Απελευθερωτής έντασης
5. Ο Συμβιβαστής

3. Ο Ακόλουθοι





SLIDE 13

### Ρόλοι μελών (συνέχεια)

**Διαδικαστικοί ρόλοι**

1. Ο Διευκολυντής
2. Ο Φύλακας
3. Ο Καταγραφέας

3. Ο Καταγραφέας





SLIDE 14

### Ρόλοι μελών (συνέχεια)

**Ατομικοί ρόλοι**


1. Ο Επιτιθέμενος
2. Ο Παρεμποδιστής
3. Ο Αυτο-εξομολογητής
4. Ο Παίκτης (Playboy)
5. Ο Γελοιοποιός ή Κλόουν

5. Ο Κλόουν




SLIDE 15

### Άσπρος πύργος

 **Δραστηριότητα** **Σχηματίστε ομάδες**

- Σχηματίστε ομάδες των τεσσάρων ή πέντε.
- Χρησιμοποιήστε τα υλικά που σας παρέχονται για να "χτίσετε" ένα πύργο ύψους 1 μέτρου. Έχετε 8 λεπτά!



### Άσπρος πύργος (συνέχεια)



Δραστηριότητα

#### Σχηματίστε ομάδες

Παρουσιάστε στην τάξη πώς λειτουργήσε η ομάδα σας!

- Πώς δούλεψαν τα μέλη;
- Τι ρόλο έπαιξε ο καθένας;
- Υπήρξαν διαφωνίες κλπ;



### Φάσεις εξέλιξης της ομάδας και οι λειτουργίες της

#### Φάσεις εξέλιξης της ομάδας

- Διαμόρφωση (forming)
- Αντιπαράθεση (storming)
- Δημιουργία προτύπων (norming)
- Εκτέλεση (performing)
- Ολοκλήρωση (terminating)



### Φάσεις εξέλιξης της ομάδας και οι λειτουργίες της (συνέχεια)

#### Φάσεις εξέλιξης ομάδας

##### Διαμόρφωση (Forming)

Κατά τη διάρκεια της φάσης διαμόρφωσης, τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να μειώνουν την αβεβαιότητα που φέρνουν οι νέες σχέσεις ή / και νέες εργασίες, μέσω αρχικών αλληλεπιδράσεων που θέτουν τις βάσεις για τη μετέπειτα δυναμική της ομάδας. Οι ομάδες επιστρέφουν στο στάδιο σχηματισμού όταν κατά τη διάρκεια της ζωής της ομάδας αποχωρούν και προστίθενται μέλη. Παρότι η αβεβαιότητα μπορεί να μην είναι το ίδιο μεγάλη όταν προστίθενται ένα ή δύο νέα μέλη, σε σχέση με τον αρχικό σχηματισμό της ομάδας, παρόλα αυτά οι ομάδες περνούν λίγο χρόνο στο στάδιο σχηματισμού κάθε φορά που αλλάζει η σύνταξη των μελών.

##### Σύγκρουση (Storming)

Κατά τη φάση της αντιπαράθεσης, προκύπτουν συγκρούσεις καθώς τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να εκτελούν τους διάφορους ρόλους τους, να παρουσιάζουν τις ιδέες τους και να διαπραγματεύονται το πού εντάσσονται στη δομή της ομάδας. Η αβεβαιότητα που υπάρχει στο στάδιο της διαμόρφωσης αρχίζει να υποχωρεί καθώς τα άτομα αρχίζουν να αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους και ο σκοπός, οι κανόνες και τα πρότυπα της ομάδας ξεκαθαρίζουν.

##### Δημιουργία προτύπων (Norming)

Κατά τη διάρκεια φάσης της δημιουργίας κανόνων, οι πρακτικές και οι προσδοκίες της ομάδας σταθεροποιούνται, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη σταθερότητα, παραγωγικότητα και συνοχή εντός της ομάδας. Τα πρότυπα της ομάδας είναι συμπεριφορές που γίνονται ρουτίνες, αλλά δεν διδάσκονται ή δηλώνονται ρητά. Εν ολίγοις, τα πρότυπα της ομάδας βοηθούν στον καθορισμό του τι πρέπει να κάνουν τα μέλη της ομάδας και πώς πρέπει να συμπεριφέρονται (Ellis & Fisher, 1994).



SLIDE 19

### Φάσεις εξέλιξης της ομάδας και οι λειτουργίες της (συνέχεια)

**Φάσεις εξέλιξης ομάδας**

**Εκτέλεση (Performing)**  
 Κατά τη φάση εκτέλεσης, τα μέλη της ομάδας εργάζονται σχετικά ομαλά για την ολοκλήρωση μιας εργασίας ή την επίτευξη ενός σκοπού. Αν και οι αλληλεπιδράσεις στο στάδιο εκτέλεσης επικεντρώνονται στην εργασία, οι πυλές συσχέτισης της ομαδικής αλληλεπίδρασης παρέχουν μια υποκείμενη υποστήριξη για τα μέλη της ομάδας. Η κοινωνικοποίηση εκτός του επίσημου χρόνου της ομάδας μπορεί να χρησιμοποιήσει ως απαραίτητη ανακούφιση από το έργο της ομάδας.

**Τερματισμός (Terminating ή Adjourning)**  
 Η φάση τερματισμού της ομάδας εμφανίζεται όταν μια ομάδα διαλύεται επειδή ο σκοπός της έχει επιτευχθεί, επειδή τα μέλη της έχουν μειωθεί ή επειδή η ομάδα έχει χάσει την υποστήριξη ή για κάποιον άλλο εσωτερικό ή εξωτερικό λόγο. Ορισμένες ομάδες μπορεί να ζήσουν επί αόριστον και να μην βιώσουν το στάδιο τερματισμού. Άλλες ομάδες μπορεί να αντιμετωπίσουν τόσες διαμάχες στο στάδιο της σύγκρουσης που να διαλυθούν προτού ολοκληρώσουν το έργο τους και να προσπεράσουν τις φάσεις δημιουργίας προτύπων και εκτέλεσης.

SLIDE 20

### Φάσεις εξέλιξης της ομάδας και οι λειτουργίες της (συνέχεια)

**Λειτουργίες ομάδας**

1. Ανάθεση ρόλων.
2. Ομαδικά πρότυπα και συμμόρφωση.
3. Συνεκτικότητα ομάδας.
4. Ομαδική λήψη αποφάσεων (σχέδια δράσης).
5. Άτυπη ομαδική επικοινωνία (διαβούλευση).
6. Άτυπη ηγεσία.

SLIDE 21

### Είστε ομάδα;

**Δραστηριότητα** **Σκεφτείτε τα εξής**

- Αποτελείτε όλοι σας μια ομάδα;
- Αν ναι, ποια είναι τα χαρακτηριστικά της και σε ποια φάση βρίσκεστε;
- Τι προηγήθηκε;
- Συζητήστε το πώς εξελίχθηκε η ομάδα σας.



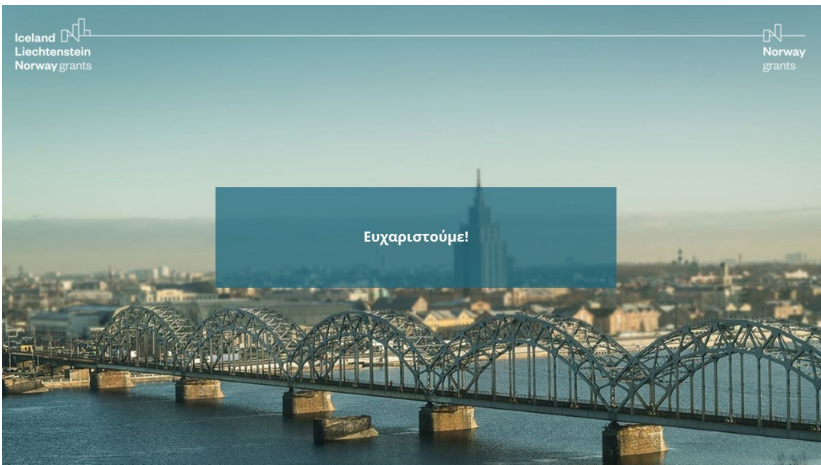
### Είστε ομάδα; (συνέχεια)



Δραστηριότητα

Μια πρώτη αυθόρμητη αξιολόγηση του μαθήματος

Γράψτε μια λέξη ή φράση που να περιγράφει την εμπειρία σας σε αυτό το μάθημα.



## NOTES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Ποια είναι η σχέση μεταξύ συνόλου και ομάδας;

1. Όλες οι ομάδες είναι σύνολα.
2. Όλα τα σύνολα είναι ομάδες.
3. Όλα τα σύνολα με τουλάχιστον 5 μέλη είναι ομάδες.
4. Οι περισσότερες ομάδες είναι σύνολα.

**Ερώτηση 2:** Η δήλωση «Κάθε μέλος μιας αποτελεσματικής ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να μεταφέρει ιδέες αποτελεσματικά, προφορικά και γραπτά» αναφέρεται σε ποια πτυχή των σχέσεων μεταξύ μελών της ομάδας;

1. Συνοχή
2. Επικοινωνία
3. Συν-δημιουργία
4. Αλληλεπίδραση

**Ερώτηση 3:** Τι είναι η «αλληλεπίδραση μεταξύ μελών»;

1. Μια φάση εξέλιξης της ομάδας.
2. Μια λειτουργία της ομάδας.
3. Ένα ρόλος εντός της ομάδας.
4. Ένα χαρακτηριστικό της ομάδας.

**Ερώτηση 4:** Η κατάσταση στην οποία τα μέλη μιας ομάδας είναι πρόθυμα να συμμορφωθούν με τους κανόνες και τις αξίες της προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ονομάζεται:

1. Συμμόρφωση
2. Δημιουργία προτύπων
3. Σταθερότητα
4. Κανονικότητα

**Ερώτηση 5:** Ερώτηση 5: Η δήλωση «εξέλιξη της ομάδας είναι οι συνειδητές ενέργειες που στοχεύουν στον εντοπισμό και την άρση των εμποδίων» αναφέρεται:

1. Στη συνοχή
2. Στην επικοινωνία
3. Στη συν-δημιουργία
4. Στην αλληλεπίδραση

**Ερώτηση 6:** Οι ομάδες εργασίας σχηματίζονται:

1. Για την προώθηση ενός σκοπού.
2. Για την επίλυση ενός προβλήματος.
3. Για την παραγωγή νέων ιδεών ή πληροφοριών.
4. Όλα τα παραπάνω.



**Ερώτηση 7:** Τρία χαρακτηριστικά μιας ομάδας είναι:

1. Αλληλεξάρτηση, αλληλεπίδραση και συνεκτικότητα.
2. Συνέργεια, κοινοί στόχοι και κοινές αξίες.
3. Κοινά πρότυπα, αξιολόγηση και συνεκτικότητα.
4. Συνέργεια, συν-δημιουργία και κοινοί στόχοι.

**Ερώτηση 8:** Τρεις διαφορετικοί τύποι ομάδων είναι

1. Αθλητικές ομάδες, πρωτογενείς ομάδες και ομάδες προσωπικής ανάπτυξης.
2. Ομάδες επίλυσης προβλημάτων, Ομάδες βιομηχανίας, Ομάδες εκμάθησης.
3. Κοινωνικές ομάδες, πρωτογενείς ομάδες και δευτερογενείς ομάδες.
4. Ομάδες εκμάθησης, ομάδες επίλυσης προβλημάτων και ομάδες προσωπικής ανάπτυξης.

**Ερώτηση 9:** Οι λειτουργίες των ομάδων περιλαμβάνουν :

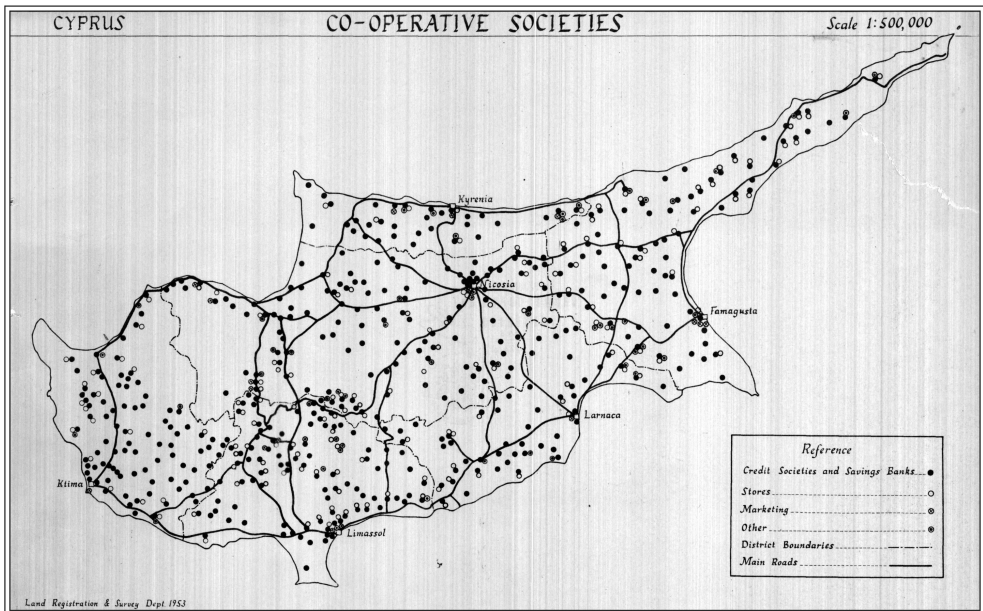
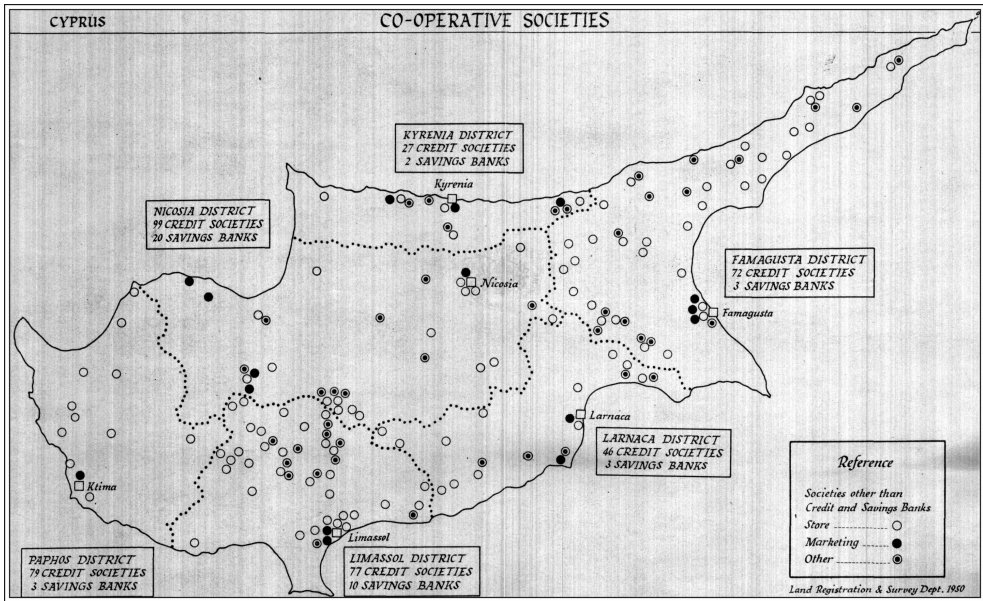
1. Την ομαδική λήψη αποφάσεων (σχέδια δράσης).
2. Άτυπη επικοινωνία ομάδας (διαβούλευση).
3. Άτυπη ηγεσία.
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 10:** Ποιοι από τους παρακάτω είναι πιθανοί ρόλοι μελών της ομάδας;

1. Ο επικεφαλής εργασιών, ο υπεύθυνος ταχείας διεκπεραίωσης και ο πάροχος πληροφοριών.
2. Ο υπεύθυνος ταχείας διεκπεραίωσης. ο συλλέκτης πληροφοριών και ο φύλακας
3. Ο καταγραφείας, ο επικεφαλής εργασιών και ο υπεύθυνος ταχείας διεκπεραίωσης
4. Όλα τα παραπάνω



© [woodleywonderworks](http://www.woodleywonderworks.com)



Co-operatives and Social Solidarity Economy are not new concepts in Cyprus. These two maps reveal the geography of co-operative societies in 1950 and 1953 respectively (© Department of Lands and Surveys).

## ΜΑΘΗΜΑ 7

# Διοίκηση και διακυβέρνηση Κ.Α.Λ.Ο.

Συγγραφέας: Κώστας Νικολάου

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Κοινωνική σκοπιμότητα Κ.Α.Λ.Ο., Πλεονεκτήματα Κ.Α.Λ.Ο., Συνεταιριστική διακυβέρνηση, Συνεταιριστική διοίκηση

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

#### ΘΕΜΑ 1: Κοινωνική σκοπιμότητα και συγκριτικά πλεονεκτήματα Κ.Α.Λ.Ο.

⇒ **The benefits of co-operatives** *(Τα οφέλη των συνεταιρισμών)*

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Οι συνεταιρισμοί προσφέρουν μια λύση. Δίνουν στους ανθρώπους τον έλεγχο των πλησιέστερων σε αυτούς επιχειρήσεων - είτε ψωνίζουν ή εργάζονται σε αυτές, είτε τις προμηθεύουν. Και δίνουν στους ανθρώπους τον έλεγχο των πραγμάτων που τους ενδιαφέρουν, ενισχύοντας στην πορεία την παραγωγικότητα, αξιοποιώντας την καινοτομία και δίνοντάς τους κίνητρο. Αυτό είναι το πλεονέκτημα των συνεταιρισμών.

⇒ **The Advantages of a Cooperative Business** *(Τα πλεονεκτήματα μιας Συνεταιριστικής Επιχείρησης)*

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Μια συνεταιριστική επιχείρηση, αλλιώς συνεταιρισμός, είναι ένας τύπος οργανισμού του οποίου η ιδιοκτησία και ο έλεγχος βρίσκεται στα χέρια των μελών του, που επίσης χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του συνεταιρισμού. Αυτές οι επιχειρήσεις διαφέρουν από άλλους τύπους

εταιρειών, επειδή δημιουργούνται και λειτουργούν προς όφελος των μελών τους. Υπό αυτήν την έννοια, είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

⇒ **Advantages and Disadvantages of Co-operative Societies** (*Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συνεταιριστικών εταιρειών*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Πλεονεκτήματα των Συνεταιριστικών Εταιρειών: 1) Εθελοντική οργάνωση, 2) Ευκολία σχηματισμού, 3) Δημοκρατία, 4) Δίκαιη κατανομή πλεονάσματος, 5) Περιορισμένη ευθύνη, 6) Σταθερή ύπαρξη, 7) Ένας για όλους και όλοι για έναν, 8) Μεγαλύτερη ταυτότητα συμφερόντων, 9) Κυβερνητική υποστήριξη, 10) Εξάλειψη μεσαζόντων, 11) Χαμηλή φορολόγηση, 12) Αγροτικά δάνεια, 13) Ρόλος στη γεωργική πρόοδο, 14) Ίδιες πηγές χρηματοδότησης, 15) Ενθαρρύνει τη χρηστή διαχείριση, 16) Δίκαιη τιμή και καλή ποιότητα, 17) Κοινωνικό όφελος. Μειονεκτήματα των συνεταιριστικών εταιρειών: 1) Περιορισμένα κεφάλαια, 2) Υπερβολική εξάρτηση από κυβερνητικά κεφάλαια, 3) Επιβολή από την κυβέρνηση, 4) Όφελος για τους πλούσιους της υπαίθρου, 5) Ανεπαρκή αγροτικά δάνεια, 6) Έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων, 7) Κυβερνητικός έλεγχος, 8) Κατάχρηση κεφαλαίων, 9) Αναποτελεσματικότητα που οδηγεί σε απώλειες, 10) Έλλειψη απορρήτου, 11) Συγκρούσεις μεταξύ των μελών, 12) Περιορισμένη εμβέλεια, 13) Έλλειψη λογοδοσίας, 14) Έλλειψη κινήτρων, 15) Χαμηλή εμπιστοσύνη του κοινού.

⇒ **A Co-operative Feasibility Study Guide** (*Ζωτικά βήματα: ένας οδηγός μελέτης σκοπιμότητας συνεταιρισμών*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτός ο οδηγός παρέχει πληροφορίες σχετικά με μελέτες σκοπιμότητας για την ανάπτυξη συνεταιρισμών. Ορίζει τη μελέτη σκοπιμότητας και συζητά την αναγκαιότητα και τους περιορισμούς της. Περιγράφονται λεπτομερώς τα πρώτα βήματα στην ανάπτυξη της μελέτης σκοπιμότητας και αναλύονται οι βασικές δράσεις, συμπεριλαμβανομένων σημαντικών στοιχείων μιας ολοκληρωμένης μελέτης. Προσφέρονται επίσης κριτήρια για την επιλογή και τη συνεργασία με συμβούλους, πληροφορίες για την ανάπτυξη υποθέσεων και παράγοντες αξιολόγησης της μελέτης.

## ΘΕΜΑ 2: Διακυβέρνηση Κ.Α.Ο.

⇒ **Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity** (*Συνεργατική διακυβέρνηση κατάλληλη για την οικοδόμηση ανθεκτικότητας παρά την πολυπλοκότητα*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η διακυβέρνηση αποτελεί βασικό συστατικό της διαφορετικότητας των συνεταιρισμών. Οι συνεργατικές αξίες και αρχές απαιτούν μια ανοιχτή, εθελοντική και δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων, και η συνεταιριστική διακυβέρνηση είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για την εφαρμογή αυτών των αξιών και αρχών. Σε μια όλο και πιο ελεγχόμενη, πολύπλοκη και αλληλοεξαρτώμενη παγκόσμια οικονομία, όπου οι πιέσεις της αγοράς είναι έντονες, είναι απαραίτητο ένα σύγχρονο σημείο αναφοράς για τις βασικές αρχές της συνεταιριστικής διακυβέρνησης. Η άσκηση αυτή στοχεύει να βοηθήσει στην καθιέρωση των αρχών της συνεταιριστικής διακυβέρνησης και στην ψηλάφηση των ορίων της. Καθώς οι συνεταιρισμοί καινοτομούν στους τομείς δραστηριότητάς τους και στις τυπολογίες τους, η Συμμαχία συγκεντρώνει κορυφαία μυαλά από όλο τον κόσμο και από διάφορους τομείς για να σκεφτούν την ισορροπία μεταξύ ακαμψίας και ευελιξίας που πρέπει να επιτύχουμε στις στρατηγικές και πρακτικές διακυβέρνησής μας προκειμένου να συνεχίσουμε να χτίζουμε έναν καλύτερο κόσμο.

⇒ **An overview of democratic governance** (*Επισκόπηση της δημοκρατικής διακυβέρνησης*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτή η έκθεση έχει σκοπό να προσφέρει κατευθυντήριες γραμμές για το σχεδιασμό συστημάτων διακυβέρνησης που βοηθούν ένα συνεταιρισμό να αποφύγει τη διπλή παγίδα στην οποία πέφτουν πολλές δημοκρατικές εταιρείες: είτε υπερβολική δομή και γραφειοκρατία σε σημείο που τα μέλη δεν μπορούν στην πράξη να ασκήσουν την εξουσία που έχουν επίσημα ή τόσο λίγη δομή που δεν υπάρχουν διαθέσιμα εργαλεία για να κάνουν τη διαφορά. Αντίθετα, εμείς αναζητούμε δομές που να δίνουν δυνατότητες και δύναμη στους ανθρώπους.

### ΘΕΜΑ 3: Διοίκηση Κ.Α.Λ.Ο.

⇒ **Co-operative management** (*Συνεργατική διοίκηση*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η συνεταιριστική μέθοδος διοίκησης διαμορφώνεται στη βάση της συμμετοχικής δημοκρατίας: ανάλογα με το μέγεθός του εκάστοτε συνεταιρισμού, τα μέλη του ψηφίζουν όχι μόνο για τους αντιπροσώπους τους ή τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, αλλά επίσης συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία διοίκησης και λήψης αποφάσεων του οργανισμού.

⇒ **Democratic Governance: The Design of Governance Systems for Worker Co-operatives** (Δημοκρατική διακυβέρνηση. Ο Σχεδιασμός Συστημάτων Διακυβέρνησης Εργατικών Συνεταιρισμών)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτό το άρθρο ασχολείται με τους τρόπους που κυβερνώνται οι μικροί εργατικοί συνεταιρισμοί και άλλοι οργανισμοί που ανήκουν στους εργαζόμενούς τους. Εξετάζει τους μηχανισμούς που ενθαρρύνουν την ευρεία επικοινωνία μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού σχετικά με θέματα της οργανωτικής πολιτικής· που παρέχουν στα μέλη-ιδιοκτήτες ουσιαστική επιρροή στον καθορισμό της πολιτικής· και που προστατεύουν τα προσωπικά δικαιώματα των μελών. Μαζί, αυτοί οι μηχανισμοί σχηματίζουν αυτό που αποκαλούμε σύστημα διακυβέρνησης του οργανισμού. Το σύστημα διακυβέρνησης είναι ένα από τα τρία βασικά στοιχεία που απαιτούνται σε έναν δημοκρατικό οργανισμό. Τα άλλα δύο είναι η νομική δομή της επιχείρησης (δηλαδή τα καταστατικά και οι κανονισμοί) και το σύστημα διοίκησής της (δηλαδή, τα μέσα με τα οποία γίνεται η διαμόρφωση, η διαχείριση και ο συντονισμός του έργου του οργανισμού).

#### ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

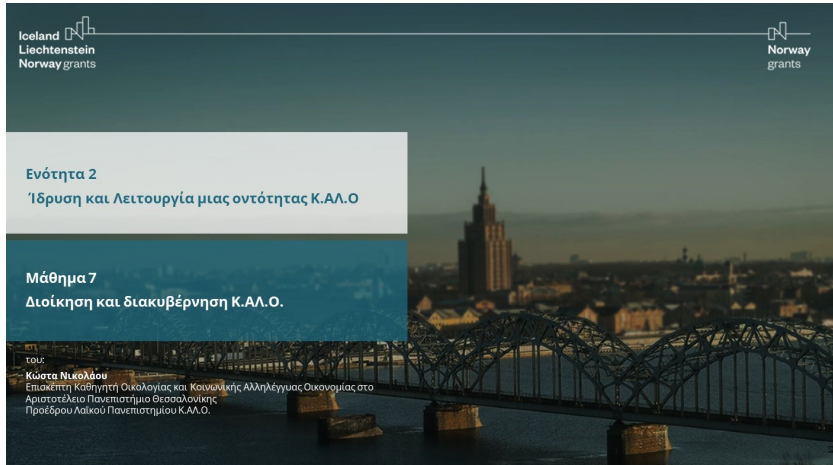
- International Co-operative Alliance (ICA) ([click here to access it](#))
- The ICA Group (Ο Ομιλος ICA) ([click here to access it](#))
- Co-operatives UK (Συνεταιρισμοί Ηνωμένου Βασιλείου) ([click here to access it](#))

Picture on the right: The shared ownership of co-operative societies gives people a stake, creating greater engagement, interest and concern for the long term interests of the business. Sharing ownership boosts productivity by making employees and suppliers more likely to work harder to support the business. Studies consistently show that the commitment ownership brings boosts productivity because people are invested, emotionally and financially, in the business

(© The Come As You Are co-operative).



SLIDE 1



Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway grants

Ενότητα 2  
Ίδρυση και Λειτουργία μιας οντότητας Κ.Α.Λ.Ο

Μάθημα 7  
Διοίκηση και διακυβέρνηση Κ.Α.Λ.Ο.

του:  
Κώστα Νικολάου  
Επισκέπτης Καθηγητής Οικολογίας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης Οικονομίας στο  
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης  
Προέδρου Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

SLIDE 2

Διοίκηση και διακυβέρνηση Κ.Α.Λ.Ο.





SLIDE 3

Κοινωνική σκοπιμότητα και συγκριτικά πλεονεκτήματα της Κ.Α.Λ.Ο.



**Κοινωνική σκοπιμότητα:** Ένα έργο είναι κοινωνικά σκόπιμο εφόσον τα οφέλη του φτάσουν σε αυτούς που επιδιώκει να ωφελήσει.

**ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ**

1. Καθορισμός του ποιος θα πραγματοποιήσει τη μελέτη.
2. Ανάπτυξη υποθέσεων έργου.
3. Καθορισμός στοιχείων για μια ολοκληρωμένη μελέτη.
4. Αποδοχή / απόρριψη της μελέτης.
5. Ομαδικές αποφάσεις μετά την αποδοχή της μελέτης.



### Κοινωνική σκοπιμότητα και συγκριτικά πλεονεκτήματα της Κ.Α.Α.Ο. (συνέχεια)

#### Συνεταιριστική επιχείρηση

Μια **συνεταιριστική επιχείρηση**, άλλως **συνεταιρισμός** είναι ένας τύπος οργανισμού του οποίου η ιδιοκτησία και ο έλεγχος βρίσκεται στα χέρια των μελών του, που επίσης χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του συνεταιρισμού.

**Αυτές οι επιχειρήσεις διαφέρουν από άλλους τύπους εταιρειών**, επειδή δημιουργούνται και λειτουργούν προς όφελος των μελών τους. Υπό αυτήν την έννοια, είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

#### Τα οφέλη των συνεταιρισμών

Η παραχώρηση της κυριότητας επιχειρήσεων στους ανθρώπους που βρίσκονται πιο κοντά τους - είτε ως εργαζόμενοι ή πελάτες είτε ως προμηθευτές - έχει τριπλό αποτέλεσμα.

1. Ο διαμοιρασμός της ιδιοκτησίας δίνει στους ανθρώπους ένα κίνητρο, φέρνοντας **μεγαλύτερη δραστηριοποίηση**, ενδιαφέρον και ανησυχία για τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της επιχείρησης.
2. Ο διαμοιρασμός της ιδιοκτησίας **αυξάνει την παραγωγικότητα** αυξάνοντας τις πιθανότητες οι υπάλληλοι και οι προμηθευτές να εργαστούν πιο σκληρά για να υποστηρίξουν την επιχείρηση. Μελέτες δείχνουν με συνέπεια ότι η δέσμευση που συνεπάγεται η ιδιοκτησία αυξάνει την παραγωγικότητα επειδή οι άνθρωποι επενδύουν, συναισθηματικά και οικονομικά, στην επιχείρηση.
3. Ο διαμοιρασμός της ιδιοκτησίας **αξιοποιεί την καινοτομία**, δίνοντας σε αυτούς που κατανοούν καλύτερα την επιχείρηση έναν λόγο να συμβάλουν στην ανάπτυξη της. Όταν αυτοί οι άνθρωποι είναι επίσης οι ιδιοκτήτες, υπάρχει ένα κίνητρο και μια ανταμοιβή για τις συλλεσφορές τους.



### Κοινωνική σκοπιμότητα και συγκριτικά πλεονεκτήματα της Κ.Α.Α.Ο. (συνέχεια)

#### Πλεονεκτήματα των συνεταιριστικών εταιρειών:

1. Εθελοντική οργάνωση
2. Ευκολία σχηματισμού
3. Δημοκρατία
4. Δίκαιη κατανομή πλεονάσματος
5. Περιορισμένη ευθύνη
6. Σταθερή ύπαρξη
7. Ένας για όλους και όλοι για έναν
8. Μεγαλύτερη ταυτότητα συμπεριφέροντων
9. Κυβερνητική υποστήριξη
10. Εξάλειψη μεσαζόντων
11. Χαμηλή φορολόγηση
12. Ίδιες πηγές χρηματοδότησης
13. Ενθαρρύνει τη χρηστή διαχείριση
14. Δίκαιη τιμή και καλή ποιότητα
15. Κοινωνικό όφελος



### Κοινωνική σκοπιμότητα και συγκριτικά πλεονεκτήματα της Κ.Α.Α.Ο. (συνέχεια)

#### Μειονεκτήματα των συνεταιριστικών εταιρειών:

1. Περιορισμένα κεφάλαια
2. Υπερβολική εξάρτηση από κρατικά κονδύλια
3. Επιβολή από την κυβέρνηση
4. Έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων
5. Κυβερνητικός έλεγχος
6. Κατάχρηση κεφαλαίων
7. Αναποτελεσματικότητα που οδηγεί σε απώλειες
8. Έλλειψη απορρήτου
9. Συγκρούσεις μεταξύ των μελών
10. Περιορισμένη εμβέλεια
11. Έλλειψη λογοδοσίας
12. Έλλειψη κινήτρων
13. Χαμηλή εμπιστοσύνη του κοινού




SLIDE 7

**Συζήτηση για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συνεταιριστικών εταιρειών**

**Δραστηριότητα** Σχηματίστε 6 ομάδες

- 3 ομάδες για τα **πλεονεκτήματα** των συνεταιρισμών.
- 3 ομάδες για τα **μειονεκτήματα** των συνεταιρισμών.




SLIDE 8

**Συζήτηση για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συνεταιριστικών εταιρειών (συνέχεια)**

**Δραστηριότητα** Συζητήστε

Κάθε ομάδα συζητά 5 ή 6 πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα και διατυπώνει τα επιχειρήματά της.




SLIDE 9

**Συζήτηση για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συνεταιριστικών εταιρειών (συνέχεια)**

**Δραστηριότητα** Διάλογος

Όλες οι ομάδες συμμετέχουν σε ένα διάλογο, παρουσιάζοντας τα επιχειρήματά τους και συζητώντας μεταξύ τους.



**Διακυβέρνηση Κ.Α.Λ.Ο.**

Ένα σύστημα διακυβέρνησης που λειτουργεί σωστά διατυπώνει με σαφήνεια τους ρόλους:

- των Μελών
- του Διοικητικού Συμβουλίου (και του Εποπτικού Συμβουλίου)
- της Διοίκησης.

Για να λειτουργήσει σωστά το σύστημα διακυβέρνησης, οι ευθύνες αυτών των ομάδων πρέπει να είναι σαφείς και οι ομάδες πρέπει να έχουν πραγματική δύναμη λήψης αποφάσεων.



**Διακυβέρνηση Κ.Α.Λ.Ο. (συνέχεια)**

Τα μέλη είναι υπεύθυνα για όλα τα εταιρικά θέματα και τα σημαντικά θέματα πολιτικής. Επιπλέον, μπορεί να καθορίζονται από τους κανονισμούς συγκεκριμένα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από την ολομέλεια.

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για όλα τα θέματα πολιτικής και διακυβέρνησης που δεν διαχειρίζονται τα μέλη. Συγκεκριμένα, επιλέγει διευθυντές κείρας σημασίας, εγκρίνει τον προϋπολογισμό και καθορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.



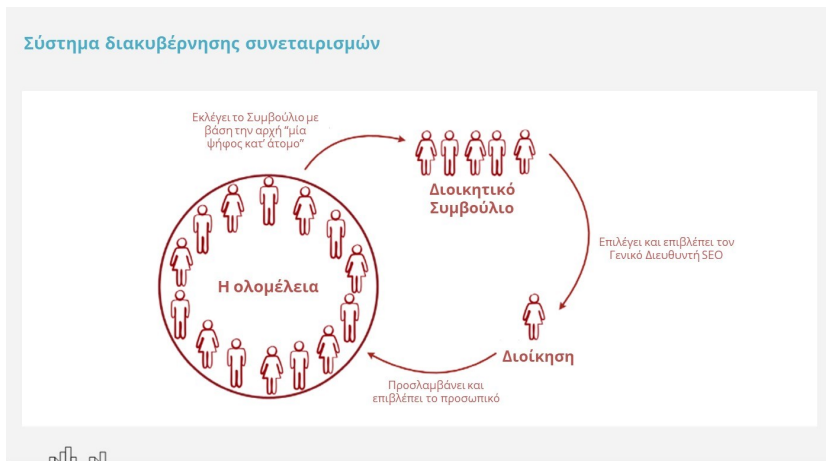
**Διακυβέρνηση Κ.Α.Λ.Ο. (συνέχεια)**

Το εποπτικό συμβούλιο εκλέγεται από τα μέλη και τα καθήκοντά του καθορίζονται από το καταστατικό του συνεταιρισμού. Γενικά, δίνει αναφορά στη γενική συνέλευση σχετικά με τους οικονομικούς ελέγχους, τη διαχείριση και τις δραστηριότητες του διοικητικού συμβουλίου.

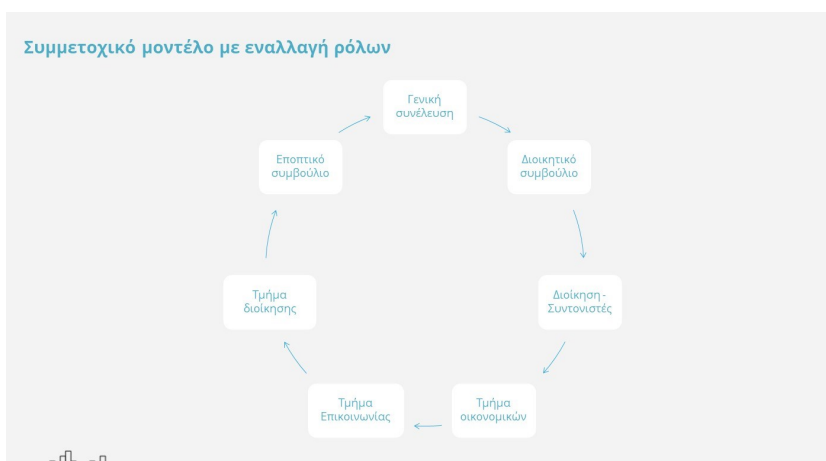
Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διεκπεραίωση των τακτικών δραστηριοτήτων της εταιρείας.



SLIDE 13



SLIDE 14



SLIDE 15



### Ποιες είναι οι βασικές διαφορές στη δημοκρατική διακυβέρνηση μεταξύ των διαφόρων τύπων συνεταιρισμών;

#### Δραστηριότητα

#### Σχηματίστε ομάδες

Σχηματίστε ομάδες των πέντε για να απαντήσετε στην ερώτηση: Ποιες είναι οι βασικές διαφορές στη δημοκρατική διακυβέρνηση μεταξύ των διαφόρων τύπων συνεταιρισμών;

#### Διαφορετικοί τύποι:

- Ένας μικρός συνεταιρισμός με 5-10 μέλη.
- Ένας εργατικός συνεταιρισμός 50 μελών.
- Ένας συνεταιρισμός κοινωνικών καταναλωτών 300 μελών.



### Ποιες είναι οι βασικές διαφορές στη δημοκρατική διακυβέρνηση μεταξύ των διαφόρων τύπων συνεταιρισμών; (συνέχεια)

#### Δραστηριότητα

#### Παρουσιάστε και συζητήστε

Παρουσιάστε τις διαφορές που έχετε βρει. Συζητήστε τεε!

Συζητήστε με τις ομάδες σας: Έχει αλλάξει η γνώση και η αντίληψη σας για το ζήτημα;



### Διοίκηση Κ.Α.Λ.Ο.

Η συνεταιριστική μέθοδος διαχείρισης έχει διαμορφωθεί στη βάση της συμμετοχικής δημοκρατίας: ανάλογα με το μέγεθός τους, τα μέλη του συνεταιρισμού όχι μόνο ψηφίζουν τους αντιπροσώπους τους ή τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, αλλά συμμετέχουν και άμεσα στη διαδικασία διαχείρισης και λήψης αποφάσεων του οργανισμού.



Πηγή: <https://participedia.net/method/4934>



SLIDE 19

### Διοίκηση Κ.Α.Ο. (συνέχεια)

Η **διοίκηση** είναι υπεύθυνη για τη διεκπεραίωση των τακτικών δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά στυλ διοίκησης, αν και υπάρχουν σημαντικά οφέλη όσον αφορά την παραγωγικότητα και την απόδοση, εάν χρησιμοποιούν **δημοκρατικές πρακτικές διοίκησης**.

Η **διοίκηση** έχει σημαντικό λόγο στο πώς εκτελείται οι εργασίες του συνεταιρισμού, και συχνά θα παρουσιάσει ή θα επανεξετάζει προτάσεις πολιτικής για το διοικητικό συμβούλιο και την ολομέλεια, αλλά η **διοίκηση δεν έχει την εξουσία να καθορίζει πολιτική**.



SLIDE 20

### Διοίκηση Κ.Α.Ο. (συνέχεια)

Γενικά, κάθε ζήτημα που έχει εκτεταμένο αντίκτυπο στον συνεταιρισμό είναι θέμα πολιτικής και δεν πρέπει να μεταβιβάζεται σε λειτουργικούς διαχειριστές.

Ένα θέμα περνάει αυτό το "**τεστ έκτασης**" και θεωρείται **πολιτική εάν**:

- Επηρεάζει μεγάλο αριθμό μελών
- Δεσμεύει ένα σημαντικό μέρος των οικονομικών (ή άλλων) πόρων του συνεταιρισμού, ή
- Επηρεάζει τη λειτουργία, το προσωπικό ή τους πόρους του συνεταιρισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα.



SLIDE 21

### Ποιοι είναι οι βασικοί ρόλοι και οι αρμοδιότητες των οργάνων (γενική συνέλευση, διοικητικό συμβούλιο) και της διοίκησης των συνεταιρισμών;

**Δραστηριότητα**

Σχηματίστε τρεις ομάδες που θα αντιπροσωπεύουν:

- Τη γενική συνέλευση.
- Το διοικητικό συμβούλιο.
- Τη διοίκηση.



SLIDE 22

Ποιοι είναι οι βασικοί ρόλοι και οι αρμοδιότητες των οργάνων (γενική συνέλευση, διοικητικό συμβούλιο) και της διοίκησης των συνεταιρισμών; (συνέχεια)

Δραστηριότητα Συζητήστε

Κάθε ομάδα συζητά ξεχωριστά όλες τις πιθανές ευθύνες της.



SLIDE 23

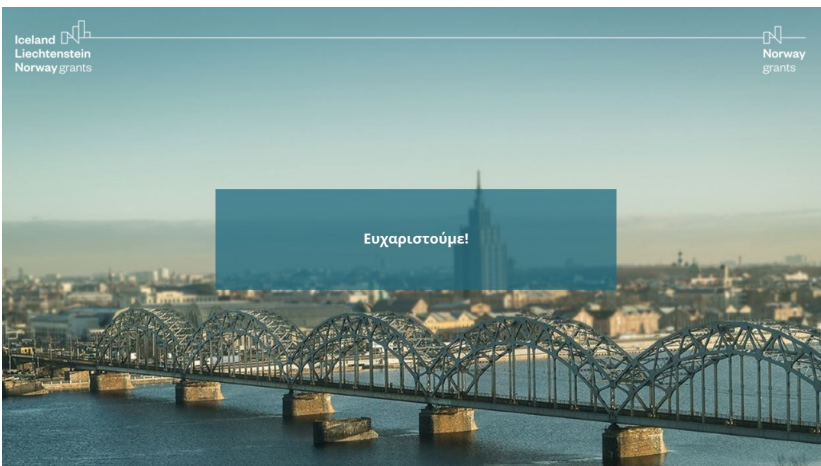
Ποιοι είναι οι βασικοί ρόλοι και οι αρμοδιότητες των οργάνων (γενική συνέλευση, διοικητικό συμβούλιο) και της διοίκησης των συνεταιρισμών; (συνέχεια)

Δραστηριότητα Παιχνίδι ρόλων!

Μη διατάσετε να συζητήσετε και να υποστηρίξετε τους ρόλους σας!



SLIDE 24



## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Ένα πλεονέκτημα μιας συνεταιριστικής επιχείρησης είναι ότι:

1. Ανήκει στα μέλη του και ελέγχεται από αυτά
2. Ανήκει στα μέλη του και ελέγχεται από την κυβέρνηση
3. Ανήκει στην κυβέρνηση και ελέγχεται από τα μέλη του
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 2:** Ένα πλεονέκτημα μιας συνεταιριστικής επιχείρησης είναι ότι:

1. Έχει υψηλό πλεόνασμα
2. Δεν έχει πλεόνασμα
3. Έχει δίκαιη κατανομή του πλεονάσματος
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 3:** Ένα πλεονέκτημα μιας συνεταιριστικής επιχείρησης είναι ότι:

1. Είναι κρατικός οργανισμός
2. Είναι ιδιωτικός οργανισμός
3. Είναι ένας εθελοντικός οργανισμός
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 4:** Ένα πλεονέκτημα μιας συνεταιριστικής επιχείρησης είναι ότι εξασφαλίζει:

1. Δημοκρατία
2. Δίκαιη τιμή και καλή ποιότητα
3. Εξάλειψη των μεσαζόντων
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 5:** Τα μέλη ενός συνεταιρισμού είναι υπεύθυνα για:

1. Αποκλειστικά οικονομικά θέματα
2. Όλα τα εταιρικά θέματα
3. Αποκλειστικά τραπεζικά θέματα
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 6:** Τα μέλη ενός συνεταιρισμού είναι υπεύθυνα για:

1. Την τακτική δραστηριότητα της εταιρείας αποκλειστικά
2. Όλα τα σημαντικά θέματα πολιτικής
3. Αποκλειστικά θέματα επικοινωνίας
4. Κανένα από τα παραπάνω.



**Ερώτηση 7:** Η διοίκηση του συνεταιρισμού είναι υπεύθυνη για τη διεκπεραίωση:

1. Αποκλειστικά οικονομικών θεμάτων
2. Αποκλειστικά τραπεζικών θεμάτων
3. Αποκλειστικά θεμάτων επικοινωνίας
4. Της τακτικής δραστηριότητας της εταιρείας αποκλειστικά

**Ερώτηση 8:** Η διοίκηση του συνεταιρισμού είναι υπεύθυνη για τη διεκπεραίωση:

1. Όλων των σημαντικών θεμάτων πολιτικής
2. Όλων των εταιρικών θεμάτων
3. Όλων των θεμάτων πολιτικής και διακυβέρνησης που δε διαχειρίζεται η ολομέλεια
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 9:** Η διοίκηση του συνεταιρισμού παρουσιάζει προτάσεις πολιτικής για:

1. Άλλες συνεταιριστικές επιχειρήσεις
2. Άλλες ιδιωτικές επιχειρήσεις
3. Το Διοικητικό Συμβούλιο και τη γενική συνέλευση
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 10:** Το Διοικητικό Συμβούλιο του συνεταιρισμού είναι υπεύθυνο για:

1. Την τακτική δραστηριότητα της εταιρείας αποκλειστικά
2. Θέματα επικοινωνίας αποκλειστικά
3. Όλα τα θέματα πολιτικής και διακυβέρνησης που δε διαχειρίζεται η ολομέλεια
4. Κανένα από τα παραπάνω.



# BUSINESS FUNDING



Funding might be the single most important challenge for SSE entities (© SME Loans, processed by I. Pissourios).

## ΜΑΘΗΜΑ 8

### Χρηματοδότηση Κ.ΑΛ.Ο.

Συγγραφέας: Γιώργος Αλεξόπουλος

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Κοινωνική Χρηματοδότηση, Συνεταιριστικό Κεφάλαιο, Ηθικές Και Συνεταιριστικές Τράπεζες, Συνεταιριστικά Ταμεία, Χρηματοδότηση Μέσω Δανεισμού, Επενδύσεις Σε Μετοχικό Κεφάλαιο, Υπομονετικό Κεφάλαιο, Ενδυνάμωση Ικανοτήτων, Επενδυτική Ετοιμότητα

#### **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ**

#### **ΘΕΜΑ 1: Χρηματοδοτικές ανάγκες των οντοτήτων Κ.ΑΛ.Ο.**

⇒ **Improving access to funding** (Βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η ομάδα εμπειρογνομόνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις κοινωνικές επιχειρήσεις (GECES) εργάστηκε τα τελευταία χρόνια για να αναπτύξει για την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα κράτη μέλη της έναν οδικό χάρτη που θα οδηγήσει σε ευνοϊκά οικοσυστήματα για την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας. Σε αυτό το άρθρο, τα μέλη της GECES περιγράφουν λεπτομερώς τη λογική που κρύβεται πίσω από τη σύστασή τους για διευκόλυνση της πρόσβασης των επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας στη χρηματοδότηση. Οι αναφερόμενες εισαγωγικές σελίδες εστιάζουν στις ελλείψεις και τις ανάγκες που αντιμετωπίζει η ζήτηση και η προσφορά κοινωνικής χρηματοδότησης.

⇒ **Assess the social enterprise field and social finance market** (Αξιολογήστε τον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων και την αγορά κοινωνικής

χρηματοδότησης), βλέπε: "A recipe book for social finance", κεφάλαιο 1, σελ. 20-55.

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτό το βιβλίο συνταγών - ουσιαστικά ένας οδηγός – πηγάζει από την συσσωρευμένη εμπειρία 40 πιλοτικών έργων που χρηματοδοτήθηκαν από το 2013 σε διάφορες χώρες της ΕΕ με στόχο την ανάπτυξη μέσω κοινωνικής χρηματοδότησης. Ορισμένα από αυτά τα έργα επικεντρώθηκαν στο σχεδιασμό προγραμμάτων επενδυτικής ετοιμότητας και ενδυνάμωσης για κοινωνικές επιχειρήσεις, ενώ άλλα επεξεργάστηκαν χρηματοδοτικά μέσα για επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας. Το πρώτο προτεινόμενο απόσπασμα από αυτόν τον οδηγό εστιάζει στην αξιολόγηση της ζήτησης και της προσφοράς και υποδεικνύει τις δυσκολίες που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι οντότητες της Κ.Α.Λ.Ο. στις προσπάθειές τους να συγκεντρώσουν κατάλληλη και έγκαιρη χρηματοδότηση.

## **ΘΕΜΑ 2: Πηγές χρηματοδότησης [A] - Κύριοι προμηθευτές χρηματοδότησης για την Κ.Α.Λ.Ο.**

⇒ **Financial Mechanisms for SSE** (*Χρηματοδοτικοί μηχανισμοί για την Κ.Α.Λ.Ο.*)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Αυτή η έκθεση της ΔΟΕ είναι μια προσπάθεια να προωθηθεί η καλύτερη κατανόηση των οικοσυστημάτων (δηλ. των σύνθετων συνόλων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ των οργανισμών Κ.Α.Λ.Ο., των ενδιαφερομένων μερών και του περιβάλλοντός τους) που ευνοούν την Κ.Α.Λ.Ο. και τους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς που τις υποστηρίζουν και τις σταθεροποιούν. Χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό βιβλιογραφικής έρευνας, συνεντεύξεων με βασικούς πληροφοριοδότες, περιπτωσιολογικών μελετών και ποσοτικών δεδομένων από οκτώ χώρες σε όλο τον κόσμο, η ομάδα του έργου προχώρησε στον εντοπισμό και την ανασκόπηση μιας μεγάλης ποικιλίας πιθανών πηγών χρηματοδότησης για την Κ.Α.Λ.Ο., καθώς και των διαφορετικών μηχανισμών μέσω των οποίων αυτοί οι πόροι θα μπορούσαν να διατεθούν σε οργανισμούς Κ.Α.Λ.Ο. Οι αναφερόμενες σελίδες περιγράφουν εν συντομία τις πηγές χρηματοδότησης που αναγνωρίζονται ως διαθέσιμες για επιχειρήσεις Κ.Α.Λ.Ο..

⇒ **Assess the social enterprise field and social finance market** (*Αξιολογήστε τον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων και την αγορά κοινωνικής χρηματοδότησης*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Επανεξετάζοντας τον πρακτικό οδηγό που ανέπτυξαν οι Eva Varga και Malcolm Hayday (βλ. Παραπάνω - Θέμα 1 / κείμενο 2) εστιάζουμε τώρα στην πλευρά της προσφοράς της αγοράς κοινωνικής χρηματοδότησης. Το κείμενο περιγράφει λεπτομερώς τα χαρακτηριστικά των οργανισμών παροχής κοινωνικής χρηματοδότησης και παρέχει επιχειρήματα σχετικά με το πότε και πώς πρέπει να θεωρούνται κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης.

### **ΘΕΜΑ 3: Πηγές χρηματοδότησης [B] - Χρηματοδοτικοί μηχανισμοί και εργαλεία**

#### ⇒ **Financial Mechanisms for SSE** (*Χρηματοδοτικοί μηχανισμοί για την Κ.Α.Ο.*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η πρόσφατη έκθεση της ΔΟΕ (βλ. Παραπάνω) προσφέρει μερικές χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς και τα εργαλεία μέσω των οποίων οι οντότητες της Κ.Α.Ο. μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους. Δίνει μια λεπτομερή περιγραφή διαφορετικών μηχανισμών και εργαλείων και τα ταξινομεί ανάλογα με την πηγή τους (εσωτερική ή εξωτερική) και τον κίνδυνο που σχετίζεται με τη χρήση τους. Τέλος, συνδέει τους διαθέσιμους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς με τις φάσεις ανάπτυξης μιας οντότητας Κ.Α.Ο.

#### ⇒ **Build an investment strategy** (*Δημιουργήστε μια επενδυτική στρατηγική*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Με βάση ξανά τις εμπειρίες των πιλοτικών σχεδίων που αναπτύχθηκαν για τη χρηματοδότηση επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας, η τελευταία αυτή αναφορά του πρακτικού οδηγού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής τονίζει το ρόλο των κοινωνικών επενδυτών και των σχετικών διαθέσιμων εργαλείων.

#### ⇒ **Survey of Cooperative Capital** (*Έρευνα Συνεταιριστικού Κεφαλαίου*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτή η έκθεση του ΔΟΕ πραγματοποιεί μια έρευνα για το κεφάλαιο σε συνεταιρισμούς ανά τον κόσμο. Αντιμετωπίζει το κεφάλαιο με την ευρεία έννοια του φάσματος χρεωστικών και μετοχικών μέσων που χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση των περιουσιακών στοιχείων και των δραστηριοτήτων των συνεταιρισμών. Παρότι γίνονται συγκεκριμένες παρατηρήσεις σχετικά με θέματα εποπτικού κεφαλαίου, ο κύριος στόχος αυτής της έκθεσης είναι το κεφάλαιο ευρύτερα. Η πρόσβαση στο κεφάλαιο είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης, αλλά το μοντέλο συνεταιριστικής ιδιοκτησίας συνεπάγεται μοναδικά ζητήματα. Οι συνεταιριστικές αρχές, ιδίως ο δημοκρατικός έλεγχος και η οικονομική συμμετοχή των μελών, επηρεάζουν την επιλογή της κεφαλαιακής διάρθρωσης.

⇒ **Capital building in industrial and service cooperatives** (Δημιουργία κεφαλαίων σε βιομηχανικούς συνεταιρισμούς και συνεταιρισμούς παροχής υπηρεσιών), βλ. "The Capital Conundrum for Co-operatives", κεφ. 1, σελ. 22-31.

⇒

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

«Το κεφάλαιο είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών των μελών»: Αυτό είναι (ένα από τα) αρχικά επιχειρήματα αυτής της έκθεσης της ICA, το οποίο αναλύει το ρόλο και τους στόχους που σχετίζονται με τις πηγές και τη χρήση του. Το επιλεγμένο κεφάλαιο παρουσιάζει μερικές σκέψεις σχετικά με το συνεταιριστικό κεφάλαιο με βάση την εμπειρία των βιομηχανικών συνεταιρισμών και των συνεταιρισμών παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, μια συζήτηση για το συνεταιριστικό κεφάλαιο δεν μπορεί να είναι πλήρης χωρίς να λάβει υπόψη το κεφάλαιο που παράγεται από το ίδιο το συνεταιριστικό κίνημα ως κοινότητα συνεταιρισμών σε στενή σχέση με το κεφάλαιο των επιμέρους συνεταιρισμών.

⇒ **Improving access to funding**

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Το θεματικό έγγραφο της ομάδας εμπειρογνομόνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις κοινωνικές επιχειρήσεις (GECES) επικεντρώνεται τώρα στις διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης σε επίπεδο ΕΕ οι οποίες στοχεύουν στην υποστήριξη της ανάπτυξης επιχειρήσεων Κ.Α.Λ.Ο. Πρέπει να σημειωθεί ότι η εμπειρία και τα διδάγματα που αντλήθηκαν μέσω αυτών των χρηματοδοτικών παραθύρων οδήγησαν την ΕΕ να προωθήσει έναν πιο ισχυρό και πολύ πιο πλούσιο πυλώνα στο προσεχές δημοσιονομικό πλαίσιο που θα εστιάζει στην κοινωνική καινοτομία.

## ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

- FEBEA - European Federation of Ethical and Alternative Banks (Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ηθικών και Εναλλακτικών Τραπεζών) ([click here to access it](#))
- European Association of Cooperative Banks (Ευρωπαϊκή Ένωση Συνεργατικών Τραπεζών) ([click here to access it](#))
- European Venture Philanthropy Association (Ευρωπαϊκή Ένωση Επιχειρηματικής Φιλανθρωπίας) ([click here to access it](#))
- EaSI - EU Employment and Social Innovation Programme. Social finance and microfinance (Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα για την Απασχόληση και την Κοινωνική Καινοτομία. Κοινωνική χρηματοδότηση και μικροχρηματοδότηση) ([μικροχρηματοδότηση και υποστήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων & πάροχοι](#))



EUROPEAN ASSOCIATION  
OF CO-OPERATIVE BANKS

febea

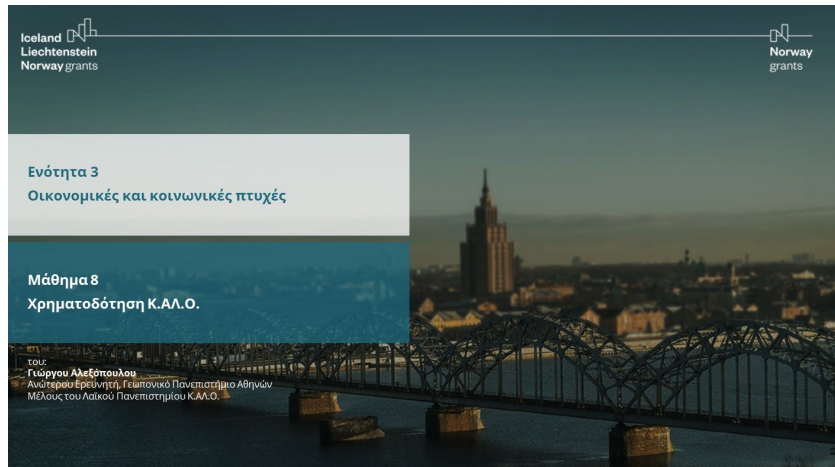
EUROPEAN FEDERATION OF ETHICAL AND  
ALTERNATIVE BANKS AND FINANCIERS

FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES FINANCES  
ET BANQUES ÉTHIQUES ET ALTERNATIVES

The European Association of Co-operative Banks (EACB), the European Federation of Ethical and Alternative Banks (FEBEA) and the European Venture Philanthropy Association (EVPA) are three organisations sharing the vision of creating positive societal impact.



SLIDE 1



Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

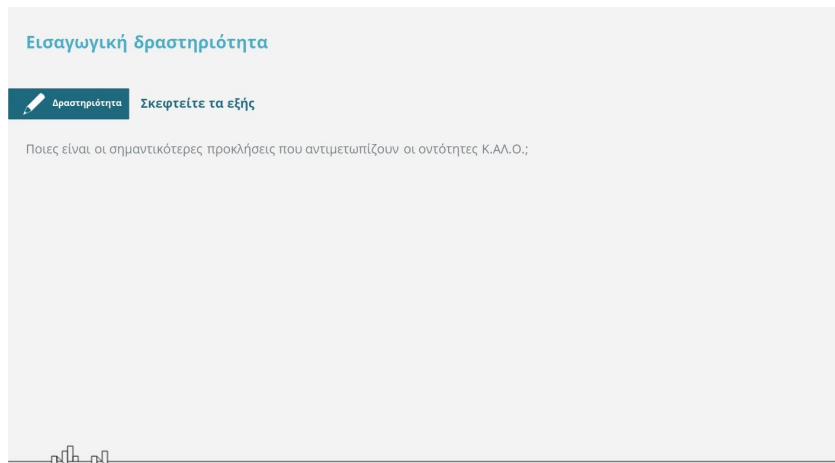
Norway grants

Ενότητα 3  
Οικονομικές και κοινωνικές πτυχές

Μάθημα 8  
Χρηματοδότηση Κ.Α.Λ.Ο.

του:  
Γεώργιου Αλεξόπουλου  
Ανώτερου Ερευνητή, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών  
Μέλους του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.


SLIDE 2



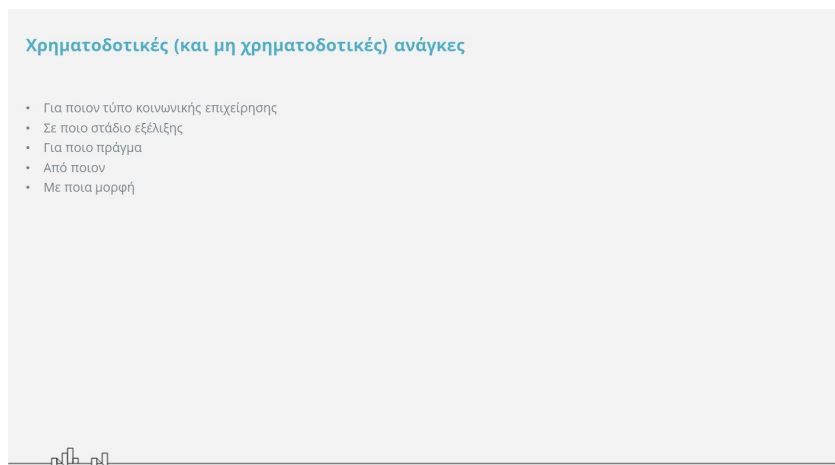
Εισαγωγική δραστηριότητα

Δραστηριότητα Σκεφτείτε τα εξής

Ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οντότητες Κ.Α.Λ.Ο.;




SLIDE 3



Χρηματοδοτικές (και μη χρηματοδοτικές) ανάγκες

- Για ποιον τύπο κοινωνικής επιχείρησης
- Σε ποιο στάδιο εξέλιξης
- Για ποιο πράγμα
- Από ποιον
- Με ποια μορφή





Οι πλευρές της προσφοράς και της ζήτησης- βασικά συστατικά

Αξιολογήστε τον τομέα της Κ.Α.Ο. και την αγορά κοινωνικής χρηματοδότησης

1. Ζήτηση: Οντότητες Κ.Α.Ο.

- Τομέας δραστηριότητας, νομική μορφή
- Στάδιο εξέλιξης,
- Σκοπός της χρηματοδότησης.

2. Προσφορά: κοινωνική χρηματοδότηση

- Διαφορά από τις συμβατικές επενδύσεις
- Καταλληλότητα
- Κοινωνικοί επενδυτές
- Μορφές επένδυσης

3. Άλλα βασικά συστατικά

- Ευνοϊκό περιβάλλον
- Βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα
- Μη χρηματοδοτική στήριξη
- Λοιποί ενδιαφερόμενοι

4. Αξιολόγηση της αγοράς

- Κενά
- Εμπόδια και ευκαιρίες
- Μέθοδοι



Εμπόδια που αποτρέπουν τις επιχειρήσεις Κ.Α.Ο. να αποκτήσουν πρόσβαση σε χρηματοδότηση

Αυτά διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες και το στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης Κ.Α.Ο. :

- Έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος και δεξιοτήτων, έλλειψη δικτύων/ πόρων, ανεπαρκής ή ελλιπής υποστήριξη επενδυτικής ετοιμότητας
- Έλλειψη ταυτότητας και μειωμένη προβολή.
- Μικρό μέγεθος αγοράς (και εύθραυστο...).
- Οι επιχειρήσεις Κ.Α.Ο. θεωρούνται από τους επενδυτές υψηλού κινδύνου.
- Οι επιχειρήσεις Κ.Α.Ο. χρειάζονται συχνά μικρότερα ποσά χρηματοδότησης από ό, τι θεωρούν αποδοτικό οι επενδυτές, γεγονός που οδηγεί σε υψηλό κόστος συναλλαγής ανά συμφωνία.
- Εξάρτηση από επιχορηγήσεις.
- Αναντιστοιχία μεταξύ των αναγκών χρηματοδότησης και των διαθέσιμων πόρων και μέσων.
- Έλλειψη συντονισμού μεταξύ δημόσιων/ ιδιωτικών χρηματοδοτών.

Πηγή: [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)



Κατηγορίες εμποδίων βάσει των αναγκών της κοινωνικής επιχείρησης (GECES, 2016)

1. Οι **ανάγκες ενδυνάμωσης ικανοτήτων** συνδέονται στενά με τη χρηματοδότηση, καθώς η διοίκηση της επιχείρησης Κ.Α.Ο. μπορεί να μην ξέρει πώς να βρει, να προσελκύσει και να επικοινωνήσει με χρηματοδότες και μπορεί να μην έχει τις δεξιότητες για να διευθύνει την επιχείρησή της με τρόπο κατάλληλο για συγκεκριμένους τύπους χρηματοδότησης ή να καταστεί οικονομικά βιώσιμη.
2. Οι **χρηματοδοτικές ανάγκες** σχετίζονται με τον τρόπο που οι επιχειρήσεις Κ.Α.Ο. απαιτούν διαφορετικού τύπου χρηματοδότησης σε διαφορετικά στάδια της εξέλιξής τους, ορισμένοι από τους οποίους είναι λιγότερο εύκολα προσβάσιμοι λόγω ελλείψεων στην κοινότητα χρηματοδότησης και λόγω της γενικής ανεπάρκειας κατάλληλης χρηματοδότησης.
3. Τέλος, οι **ανάγκες σε υποδομές** αφορούν διαρθρωτικά ζητήματα που σήμερα εμποδίζουν τις επιχειρήσεις Κ.Α.Ο. να έχουν πρόσβαση σε χρηματοδότηση, λόγω έλλειψης συντονισμού μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών χρηματοδοτικών προτεραιοτήτων και έλλειψης κατάλληλων ή επαρκών μηχανισμών και δομών που να ενθαρρύνουν τη δημόσια και ιδιωτική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων Κ.Α.Ο.



SLIDE 7

**Πού βρίσκονται τα κενά; (I) (Βιβλίο συνταγών για την κοινωνική οικονομία, 2019)**

**Η αξιολόγηση του τι υπάρχει ήδη στην αγορά τονίζει τυχόν κενά και ευκαιρίες. Τα κενά που πιθανότατα θα επισημανθούν εμπίπτουν στις ακόλουθες κατηγορίες:**

**Κενό γνώσεων:**

Τα κενά γνώσεων και δεξιοτήτων είναι από τα κυριότερα εμπόδια από την πλευρά των αποδεκτών των επενδύσεων, όταν οι επιχειρήσεις Κ.Α.Λ.Ο. δεν μπορούν να οικοδομήσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο ή να εκτελέσουν αποτελεσματικά τις δραστηριότητές τους.

Μπορεί να εμφανιστεί και από την πλευρά των επενδυτών, καθώς πολλοί προμηθευτές κοινωνικής χρηματοδότησης δεν κατανοούν τους κοινωνικούς στόχους και τα εργαλεία μέτρησης των δυνατικών επενδυτών και έτσι θέτουν μη ρεαλιστικές προσδοκίες.

Λύσεις/ τρόποι επίτευξης προσόδου

**Αυτά τα κενά μπορούν να καλυφθούν με πολλούς τρόπους, κάτι που θα μπορούσε να οδηγήσει σε πιθανές λύσεις ή σε συμμετοχή στην αγορά:**

- 1) επένδυση σε εμπειρογνώμονες και οργανισμούς στήριξης για να συνεργαστούν με επενδυτές
- 2) δημιουργία συνεργασιών που να προσφέρουν τις δεξιότητες που λείπουν - και

3. σχεδιασμός και εφαρμογή ενός προγράμματος ενδυνάμωσης ικανοτήτων.

**Χρηματοδοτικό χάσμα:** δηλαδή η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς, η έλλειψη ορισμένων τύπων χρηματοδοτικών προϊόντων και ευνοϊκών συνθηκών

Ένα χαρακτηριστικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι αγορές κοινωνικής χρηματοδότησης είναι η «κοιλιά του θανάτου», δηλαδή η έλλειψη επενδύσεων για την ίδρυση ή την εδραίωση επιχειρήσεων.

**Ρυθμιστικό κενό:** Το ρυθμιστικό κενό σημαίνει συνήθως ότι λείπει κάποιο κομμάτι από το ρυθμιστικό πλαίσιο, που μπορεί απλώς να επιβραδύνει την ανάπτυξη της αγοράς ή μπορεί και να είναι πλήρως αποτρεπτικό.

\* μια επιπλέον κατηγορία θα μπορούσε να είναι το «κενό ζήτησης για τις υπηρεσίες ή/ και τα προϊόντα των κοινωνικών επιχειρήσεων σε δημόσιες ή ιδιωτικές αγορές»



SLIDE 8

**Κύριες ανάγκες/ ελλείψεις κατά στάδιο ανάπτυξης (GECES, 2016)**

Στάδιο ανάπτυξης κοινωνικής επιχείρησης				
Ανάγκες	Προ εκκίνησης	Εκκίνηση/ Πυλοτικό στάδιο	Αρχικό στάδιο ανάπτυξης	Μετέπειτα στάδιο ανάπτυξης
Ενδυνάμωση δυνατοτήτων (διοικητικές ανάγκες)	Επιχειρηματική νοοτροπία και δεξιότητες	Σχετικές επιχειρηματικές δεξιότητες και πρόσβαση σε αυτές και την χρηματοδοτική κοινότητα μέσω δικτύων/ πόρων	Στήριξη για να γίνουν οι διαδικασίες και λειτουργίες επαγγελματικές	Υποστήριξη ετοιμότητας για επένδυση, διαπροσωπικές και επιχειρηματικές δεξιότητες στήριξη για τη δημιουργία σεναρίων εξόδου.
Χρηματοδότηση (ελλείψεις χρηματοδοτικής κοινότητας)	Κατανόηση της κοινωνικής επιχείρησης. Υπονοητικοί δωρητές, επιχειρηματικοί άγγελοι και δίκτυα υποστήριξης	Διαθεσιμότητα επενδυτικού κεφαλαίου και κεφαλαίου πρώτης απόπειρας. Ασυμφώνια νομικής μορφής και καταλληλών χρηματοδοτικών εργαλείων	Χρηματοδότες ειδικευμένοι σε αυτό το στάδιο, πιο μακροπρόθεση χρηματοδότηση (χορηγίες, δάνεια, επένδυση σε μετοχές) για να γίνει η κοινωνική επιχείρηση οικονομικά αυτοσυντηρούμενη	Κατάλληλες νομικές μορφές και κίνητρα, που να επιτρέπουν στους κοινωνικούς δωρητές και στους επενδυτές αντικειπώ να επενδύσουν σημαντικό κεφάλαιο σε κοινωνικές επιχειρήσεις.
Υποδομή (δομικές ανάγκες)	Ευθυγράμμιση προτεραιοτήτων της δημόσιας πολιτικής και των ιδιωτών χρηρηγών/επενδυτών	Δημόσια στήριξη των ιδιωτικών συμμετοχών - με χρήση κρατικών/δημοτικών συμβολαίων ως εγγυήσεις. Δημόσια/ασπίρη πρόσβασης στην αγορά προσφέροντας τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα των κοινωνικών επιχειρήσεων	Ρόλος για το δημόσιο τομέα παρέχοντας εγγυήσεις, συγχρηματοδότηση, φέροντας σε επαφή κοινωνικές επιχειρήσεις και δωρητές ή επενδυτές	Προμήθεια και εμπόδια στην πρόσβαση σε συμβόλαιο δημοσίου τομέα. Έλλειψη εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών οργανισμών για την κοινωνική οικονομία.



SLIDE 9

**Ας ξαναδούμε τις προκλήσεις που αναφέρθηκαν - Ποιο είναι το πραγματικό πρόβλημα;**



**Ερώτηση για τις υποκείμενες προκλήσεις**

- Πρόσβαση σε χρηματοδότηση;
- Πρόσβαση στην αγορά;
- Ή μήπως και τα δύο;



### Συνοψίζοντας

- Οι επιχειρήσεις της Κ.Α.Α.Ο., όπως και όλες οι υπόλοιπες, απαιτούν κεφάλαια για την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους.
- Οι υπηρεσίες μη χρηματοοικονομικής στήριξης επιτρέπουν στις οντότητες της Κ.Α.Α.Ο. να ενισχύσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και να προσεγγίσουν κατάλληλες πηγές και τύπους χρηματοδότησης.
- Τα χρήματα χρειάζονται για διαφορετικούς σκοπούς, ανάλογα με το πεδίο δραστηριότητας, το επιχειρηματικό μοντέλο και την ωριμότητα τους.

#### Συνήθως χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση:

- κεφαλαίου κίνησης για την κάλυψη λειτουργικών εξόδων ή την ανάπτυξη περιουσιακών στοιχείων (π.χ. αγορά ακινήτων ή εξοπλισμού)
- αποθεματικών ή αναπτυξιακού κεφαλαίου (το αναπτυξιακό κεφάλαιο θα μπορούσε να περιλαμβάνει την επέκταση υφιστάμενων υπηρεσιών ή επενδύσεις σε υποδομές ή νέους / καινοτόμους τομείς / δραστηριότητες).

Στην ουσία, το κεφάλαιο απαιτείται για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στα μέλη και την ανάπτυξη και εξέλιξη εντός των σύγχρονων οικονομιών.

Οι οντότητες της Κ.Α.Α.Ο. διερευνούν διάφορες πηγές προκειμένου να διατηρήσουν και να ενισχύσουν τη θέση τους στην οικονομία και την κοινωνία γενικότερα.

Στις περισσότερες αγορές η αυτοεπίτευξη διαθέσιμων μορφών και ποσών χρηματοδότησης και επιθυμητού σκοπού αποτελεί πρόκληση, διότι συχνά οι (κοινωνικές και οικονομικές) προσδοκίες των επενδυτών και των αποδεκτών της επένδυσης, όσον αφορά τους κινδύνους και την απόδοση, δεν ευθυγραμμίζονται.



### Σύντομη περιγραφή των κύριων χρηματοδοτών της Κ.Α.Α.Ο.

Λόγω της φύσης και των στόχων τους, οι οργανισμοί Κ.Α.Α.Ο. μπορούν, τουλάχιστον θεωρητικά, να έχουν πρόσβαση σε διάφορες πηγές χρηματοδότησης. Αυτές περιλαμβάνουν:

- **Άτομα** (ως μέλη/ ιδιοκτήτες οντοτήτων Κ.Α.Α.Ο. ή ως εξωτερικοί χρηματοδότες)
- **Οργανισμούς εντός της Κ.Α.Α.Ο.** (συμπεριλαμβανομένων οργανισμών που ειδικεύονται σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες για την Κ.Α.Α.Ο.)
- **Οργανισμούς και προγράμματα του Δημόσιου τομέα**, καθώς και περιφερειακές / τοπικές αρχές
- **Φιλανθρωπικές οργανώσεις**
- **Οργανισμούς και χρηματοπιστωτικούς διαμεσολαβητές** που παρέχουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες σε όλες τις επιχειρήσεις
- **Μέλη / ιδιοκτήτες, άλλους ενδιαφερόμενους:** Κεφάλαιο που παράγεται από τα μέλη ή τους ιδιοκτήτες της εταιρείας με διάφορους τρόπους (μετοχές μεταξύ των οποίων συνεταιριστικές μερίδες, συνδρομές μελών, δωρεές, δάνεια κ.λπ.).
- **Ιδιώτες πολίτες:** Κεφάλαιο που παράγεται από ιδιώτες, κυρίως με τη μορφή δωρεών ή μικρών επενδύσεων. Τελευταία οι νέες τεχνολογίες όπως οι διαδικτυακές πλατφόρμες συμμετοχικής χρηματοδότησης έχουν διευκολύνει τη συγκέντρωση μικρών επενδύσεων και αύξησαν τις δυνατότητες αυτής της πηγής κεφαλαίου.
- **Ιδρύματα και φιλανθρωπικοί οργανισμοί:** Παραδοσιακά, αυτές οι οντότητες επενδύουν τα περιουσιακά τους στοιχεία σε αγορές μετοχών και ομολόγων και χρησιμοποιούν τα μερίσματα και τους τόκους για κοινωνικούς σκοπούς.



### Σύντομη περιγραφή των κύριων χρηματοδοτών της Κ.Α.Α.Ο. (συνέχεια)

#### Χρηματοπιστωτικοί διαμεσολαβητές

Περιλαμβάνονται:

- Οι ηθικές/ συνεργατικές τράπεζες και οι διαμεσολαβητές αλληλέγγυας χρηματοδότησης που δανείζουν μόνο σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που συνάδουν με την αποστολή τους.
- Συνεταιριστικά ταμεία ανάπτυξης και ειδικά εργαλεία που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια της Κ.Α.Α.Ο. για την παροχή χρηματοοικονομικών λύσεων στον τομέα.
- Τράπεζες που, μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων τους, περιλαμβάνουν συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων για οργανισμούς Κ.Α.Α.Ο.
- Τράπεζες που αντιμετωπίζουν τους οργανισμούς Κ.Α.Α.Ο. ως παραδοσιακούς πελάτες.

#### Δημόσιος τομέας/ Περιφερειακές και Τοπικές Αρχές

Οι ροές χρηματοδότησης εμφανίζονται σε διάφορους τύπους και από διάφορες πηγές:

- Προγράμματα που παρέχουν χρηματοδότηση με τη μορφή επιχορηγήσεων, δανείων και εγγυήσεων.
- Επιδότησεις και κίνητρα (σε οργανισμούς Κ.Α.Α.Ο. και σε πιθανούς χρηματοδότες).
- Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (π.χ. για μίσθωση ή μεταβίβαση δημόσιων κτηρίων ή άλλων περιουσιακών στοιχείων).
- Πρωτοβουλίες και σχήματα στοχευμένα στην υποστήριξη των τοπικών αναγκών και της τοπικής ανάπτυξης (π.χ. υποστήριξη των φορέων Κ.Α.Α.Ο. που παρέχουν προσιτή στέγαση, οικοδόμηση κοινοτικών εγκαταστάσεων και έναρξη ή επέκταση προγραμμάτων που συμβάλλουν στην ευημερία της κοινότητας).

Πηγή: (International Labour Office – ILO (2019) Financial Mechanisms for Innovative Social and Solidarity Economy Ecosystems)



## SLIDE 13

## Χαρτογραφήστε πηγές χρηματοδότησης αφιερωμένες στη χρηματοδότηση οντοτήτων Κ.Α.Λ.Ο.

 Δραστηριότητα Σκεφτείτε τα εξής

Αναζητήστε στο διαδίκτυο και εντοπίστε χρηματοπιστωτικούς διαμεσολαβητές που χρηματοδοτούν οντότητες Κ.Α.Λ.Ο.



## SLIDE 14

## Χρηματοδοτικοί μηχανισμοί και εργαλεία

Οι χρηματοδοτικοί μηχανισμοί ορίζονται οι τρόποι που οι οικονομικοί πόροι γίνονται διαθέσιμοι από τους χρηματοδότες προς τους οργανισμούς που τους χρειάζονται. Μπορούν να λάβουν τις εξής μορφές:

**Επιχορηγήσεις και δωρεές**

- Οι επιχορηγήσεις είναι βραβεία, συνθήκες οικονομικά, τα οποία (συνήθως) δεν χρειάζεται να επιστραφούν.
- Η δωρεά δίνεται ως ανθρωπιστική βοήθεια ή προς όφελος ενός σκοπού, συνήθως με τη μορφή μετρητών, αλλά πιθανώς και με τη μορφή ακινήτων, οχημάτων ή/και άλλων περιουσιακών στοιχείων ή υπηρεσιών.

**Επένδυση σε μετοχικό κεφάλαιο**

- Το μετοχικό κεφάλαιο είναι τα χρήματα που καταβάλλονται σε μια επιχείρηση από μέλη (και επενδυτές) σε αντάλλαγμα για κοινές μετοχές (σε επιχειρήσεις Κ.Α.Λ.Ο. ενδέχεται επίσης να εκδίδονται προνομιοχώες μετοχές).
- Αφού επενδύσουν, τα κεφάλαια αυτά διατρέχουν κίνδυνο, καθώς οι επενδυτές δεν θα αποπληρωθούν σε περίπτωση εταιρικής εκκαθάρισης έως ότου διευθετηθούν πρώτα οι απαιτήσεις όλων των άλλων πιστωτών. Αντιπροσωπεύει τη βασική χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, στην οποία μπορεί να προστεθεί δανειακή χρηματοδότηση.

**Αποπληρωτέα χρηματοδότηση (κεφάλαιο χρέους/ δάνεια)**

- Περιλαμβάνει δάνεια (εγγυημένα ή μη), υποθήκες, κεφάλαιο κίνησης, ομόλογο. Η μικροχρηματοδότηση (δηλαδή δάνεια έως 25.000 ευρώ που συνήθως εκδίδονται με προνομιακούς όρους) είναι άλλη μια επιλογή αυτής της κατηγορίας.
- Με την αποπληρωτέα χρηματοδότηση, οι επενδυτές πληρώνουν παρέχουν κεφάλαια σε μια επιχείρηση, αλλά αναμένουν να τους επιστραφούν στο μέλλον μαζί με τόκους.

**Μικτά εργαλεία και ημι-αποπληρωτέα χρηματοδότηση**

- Έχουν πολλές μορφές (και ονόματα) όπως ενδίαμεση χρηματοδότηση, υβριδικό κεφάλαιο κλπ. Πρόκειται συνήθως για ένα συνδυασμό επενδύσεων μετοχές και χρέος σε έναν οργανισμό.
- Τέλος, ένα ενδιαφέρον και χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται συχνά για τη διευκόλυνση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση είναι οι εγγυήσεις. Μπορεί να είναι δομημένες ώστε να αναλάβουν ένα συμφωνημένο ποσοστό του οικονομικού κινδύνου του έργου - ή να χρησιμοποιούνται για να ξεκλειδώσουν μια προκαταβολή. Εάν το δάνειο δεν αποπληρωθεί ή η εργασία δεν γίνει όπως έχει συμβληθεί, η εγγύηση μπορεί να ενεργοποιηθεί και να καταβληθεί αμέσως.



## SLIDE 15

## Ταξινόμηση των πηγών χρηματοδότησης - Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές

Τα κεφάλαια μπορούν να αντληθούν από δύο κατηγορίες πηγών: εσωτερικές και εξωτερικές.

- Οι εσωτερικές πηγές αποτελούνται από κεφάλαιο που προέρχεται από τη συμμετοχή στο μετοχικό σχήμα της εταιρείας (κοινές ή/και προνομιοχώες μετοχές)- επιπλέον συνεισφορές από την κοινωνική της βάση (δανεισμός ή δωρεές από μέλη)- από το πλεόνασμα ή/και τα παρακρατούμενα κέρδη που προέρχονται από τις δραστηριότητές της.
- Μορφές εξωτερικών πηγών είναι οι επενδύσεις σε μετοχές και δανειακά εργαλεία. Μπορούν να αναπτυχθούν μικτά εργαλεία συνδυάζοντας τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο βασικών τύπων.



**Αναμενόμενη χρήση χρηματοδοτικών μέσων σε διαφορετικά στάδια μιας επιχείρησης Κ.Α.Ο. (ILO, 2019)**

- Σε πρώιμα στάδια, όταν η επιχείρηση έχει λιγότερους πόρους, προτιμώνται οικονομικοί μηχανισμοί που δεν αναμένουν αποπληρωμή (όπως επιχορηγήσεις, δωρεές και αυτοχρηματοδότηση).
- Καθώς οι ροές εσόδων αυξάνονται, και η επιχείρηση γίνεται πιο σταθερή, μπορεί να έχει πρόσβαση σε παραδοσιακά χρεόγραφα και μετοχικές επενδύσεις.
- Με την πάροδο του χρόνου, τη συσσώρευση περιουσιακών στοιχείων (που σε οργανισμούς Κ.Α.Ο. διευκολύνεται συχνά από περιορισμούς διανομής κερδών) και με τις θετικές τραπεζικές ροές, ενεργοποιούνται επιπλέον εσωτερικές πηγές που δεν είναι διαθέσιμες στα πρώτα στάδια της ζωής.



**Συμβουλές για τη διαχείριση κεφαλαίων και καλές πρακτικές χρηματοδότησης**

Η πρόσβαση σε χρηματοδότηση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης. Οι συνεταιριστικές αρχές, ιδίως ο δημοκρατικός έλεγχος και η οικονομική συμμετοχή των μελών, επηρεάζουν την επιλογή κεφαλαιακής διάρθρωσης.

**Η αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίου διασφαλίζει ότι:**

- Ο δανεισμός κεφαλαίων γίνεται στον πιο κατάλληλο χρόνο.
- Ο συνεταιρισμός έχει επαρκή ρευστότητα για την εκπλήρωση τυχόν υποχρεώσεων (και την αποπληρωμή δανείων).
- Ο κίνδυνος ελέγχεται.
- Η οικονομική αυτονομία διατηρείται. Οι πηγές χρηματοδότησης για την αποπληρωμή των δανείων θα πρέπει να προσδιοριστούν και να ποσοτικοποιηθούν.
- Επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί στόχοι και οι κοινωνικοί σκοποί των μελών.



**Επίτευξη αυτοδυναμίας οντοτήτων Κ.Α.Ο.**

Η δημιουργία συνεταιριστικού κεφαλαίου είναι απαραίτητη για την επιβίωση σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο.

Αρα:

- Οι συνεταιρισμοί πρέπει να επιδιώξουν την κινητοποίηση κεφαλαίων από τα μέλη τους με διάφορους τρόπους - τα μέλη πρέπει να έχουν κίνητρο να είναι ενεργά στον διπλό ρόλο τους ως επενδυτές και χρήστες.
- Η οικονομική αυτόρκεια, που βασίζεται στο συνεταιριστικό κεφάλαιο (συνεισφορές μελών και αδιαίρετα αποθεματικά) είναι η βάση για επιτυχημένες πρωτοβουλίες.
- Οι συνεταιρισμοί με ισχυρή βάση ιδίων κεφαλαίων είναι σε θέση να δανείζονται εύκολα από εμπορικές πηγές.

Επιπλέον, η αυξημένη οικονομική συμμετοχή των μελών:

- επιβάλλει μεγαλύτερη υπευθυνότητα
- ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων
- ενισχύει τη συνεταιριστική οικονομική αυτοδυναμία και την επιχειρησιακή αυτονομία



SLIDE 19

**Δανεισμός ή μετοχική επένδυση**

**Δραστηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

**Ερώτηση 1**  
 Αναφέρετε δύο τρόπους που μπορούν τα μέλη ενός συνεταιρισμού:


- να συμβάλλουν στο συνεταιριστικό κεφάλαιο
- να παρέχουν δάνεια στον συνεταιρισμό τους για να χρηματοδοτήσει τα επενδυτικά του σχέδια

**Ερώτηση 2**

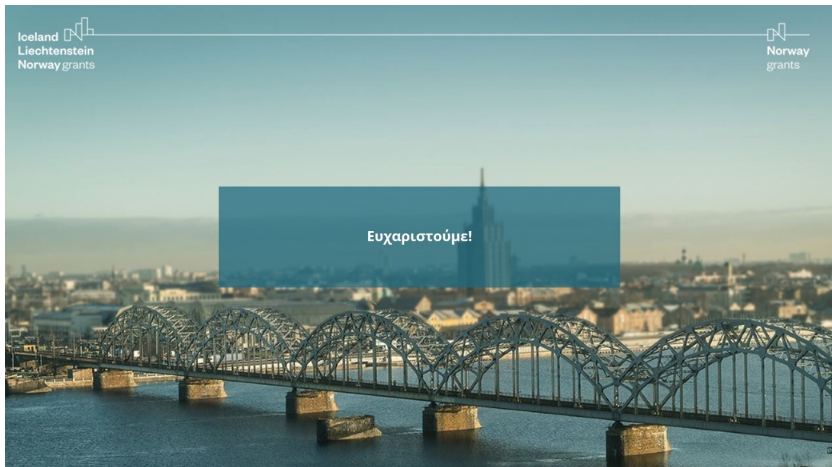
- Τι περιλαμβάνει η λήψη τραπεζικού δανείου;
- Σε ποιο στάδιο ανάπτυξής της θα είχε μια οντότητα Κ.Α.Ο. περισσότερες πιθανότητες να πάρει δάνειο;


**Ερώτηση 3**


- Γιατί είναι σημαντικό να υπάρχει μια ισχυρή δομή συνεταιριστικού κεφαλαίου;



SLIDE 20




  
 Iceland  
 Liechtenstein  
 Norway grants
 


  
 Norway grants

Ευχαριστούμε!

NOTES

---



---



---



---



---



---



---



---



## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Οι οντότητες Κ.Α.Λ.Ο. μπορεί να έχουν διαφορετικές ανάγκες χρηματοδότησης ανάλογα με:

1. Τους τομείς δραστηριότητας.
2. Το στάδιο ανάπτυξης.
3. Το σκοπό της χρηματοδότησης.
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 2:** Ποιο επιχείρημα δε σχετίζεται με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οντότητες Κ.Α.Λ.Ο. στην πρόσβαση σε χρηματοδότηση;

1. Οι επενδυτές αντιμετωπίζουν τις επιχειρήσεις Κ.Α.Λ.Ο. ως υψηλού κινδύνου.
2. Οι ανάγκες χρηματοδότησης επιχειρήσεων Κ.Α.Λ.Ο. οδηγούν σε υψηλό κόστος συναλλαγής ανά συμφωνία.
3. Υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των αναγκών χρηματοδότησης και των διαθέσιμων πόρων και μέσων.
4. Οι οντότητες Κ.Α.Λ.Ο., ως μη κερδοσκοπικές οντότητες, δεν είναι σε θέση να εξοφλήσουν δάνεια.

**Ερώτηση 3:** Η ενδυνάμωση ικανοτήτων αναφέρεται μόνο σε υπηρεσίες που απευθύνονται σε ...

1. Οντότητες Κ.Α.Λ.Ο. προκειμένου να αυξήσουν τις δυνατότητές τους για πρόσβαση σε χρηματοδότηση.
2. Χρηματοδότες οντοτήτων Κ.Α.Λ.Ο. για να βελτιώσουν την κατανόσή τους σχετικά με τους στόχους της Κ.Α.Λ.Ο. και τα επιχειρηματικά μοντέλα.
3. Τόσο στις οντότητες Κ.Α.Λ.Ο. όσο και στους πιθανούς χρηματοδότες οντοτήτων Κ.Α.Λ.Ο.
4. Κανένα από τα παραπάνω - ο όρος δεν σχετίζεται με οντότητες της Κ.Α.Λ.Ο. ούτε με τους χρηματοδότες τους.

**Ερώτηση 4:** Δάνεια μπορούν να παρασχεθούν σε επιχειρήσεις Κ.Α.Λ.Ο. από:

1. Αναγνωρισμένους χρηματοδοτικούς διαμεσολαβητές.
2. Τα μέλη του
3. Το κράτος
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 5:** Λόγω των κοινωνικών και περιβαλλοντικών τους στόχων καθώς και του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα τους, οι οντότητες της Κ.Α.Λ.Ο. δεν πρέπει να αναμένουν χρηματοδότηση από:

1. Δημόσιες πηγές χρηματοδότησης και τοπικές αρχές.
2. Συνηθισμένες / συμβατικές πηγές χρηματοδότησης.
3. Ηθικές και συνεταιριστικές τράπεζες
4. Η Κ.Α.Λ.Ο. μπορεί να λάβει χρηματοδότηση από οποιαδήποτε πηγή.



**Ερώτηση 6:** Η αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίου σε έναν συνεταιρισμό συνεπάγεται ότι:

1. Οι ανάγκες των μελών ικανοποιούνται.
2. Η αυτονομία διατηρείται.
3. Οι κίνδυνοι υπολογίζονται και λαμβάνονται υπόψη στις αποφάσεις.
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 7:** Η διαφορά μεταξύ επιχορήγησης και μετοχικής επένδυσης είναι ότι:

1. Η επιχορήγηση καλύπτει μικρά ποσά.
2. Η επένδυση σε μετοχές δεν χρειάζεται να αποπληρωθεί στους επενδυτές.
3. Μια επιχορήγηση (συνήθως) θα πρέπει να αποπληρωθεί.
4. Καμία - και τα δύο πρέπει να αποπληρωθούν.

**Ερώτηση 8:** Ένας συνεταιρισμός μπορεί να δεχτεί επενδύσεις σε μετοχικό κεφάλαιο από:

1. Τα μέλη του
2. Εξωτερικούς επενδυτές, υπό την προϋπόθεση ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του.
3. Εξωτερικούς επενδυτές, ακόμη και αν δεν μπορούν / δεν είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του.
4. Όλα τα παραπάνω, εάν διατηρηθούν οι νομικές αρχές και η αυτονομία.

**Ερώτηση 9:** Ποια από τις ακόλουθες προτάσεις δε σχετίζεται με την αυξημένη οικονομική συμμετοχή των μελών:

1. Είναι προαπαιτούμενο για την καταβολή μεγαλύτερων μερισμάτων στα μέλη.
2. Είναι προϋπόθεση για την επιχειρησιακή αυτονομία του συνεταιρισμού.
3. Τα μέλη πιστεύουν ότι πρέπει να παρακολουθούν στενότερα τις εργασίες του συνεταιρισμού (να υπάρχει μεγαλύτερη υπευθυνότητα).
4. Ο συνεταιρισμός είναι πιο αυτοδύναμος.

**Ερώτηση 10:** Η αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίου σε έναν συνεταιρισμό εξασφαλίζει ότι:

1. Οι εξωτερικοί επενδυτές θα λάβουν αυξημένα μερίσματα.
2. Οι κοινωνικοί ή/και περιβαλλοντικοί στόχοι είναι αδιάφοροι.
3. Επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί σκοποί και οι κοινωνικοί στόχοι των μελών.
4. Το κράτος έχει τη δυνατότητα να φορολογήσει τους συνεταιρισμούς με τα ίδια κριτήρια όπως και όλες τις άλλες επιχειρήσεις.



The two main differences between a social enterprise and a conventional enterprise of the free market are mission and scope. While in mainstream businesses the basic target is profit maximisation, in social solidarity economy the focus lies on improving the living conditions of the local community (© pxfuel).

## ΜΑΘΗΜΑ 9

# Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο και Κοινωνικός αντίκτυπος

Συγγραφέας: Αθανάσιος Κ. Δεβετζίδης

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Κοινωνική επιχειρηματικότητα, Κοινωνική αποστολή, Χρηματοδότηση, Διαχείριση κινδύνων, Κλιμάκωση αντίκτυπου, Μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου, Κοινωνική Λογιστική, Ενδιαφερόμενα (εμπλεκόμενα) μέρη, Αξιολόγηση κοινωνικής ευθύνης

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

#### ΘΕΜΑ 1: Αξιολόγηση ετοιμότητας

⇒ **Ενότητα 5. Are you suited to social enterprise? In ILO (2011). Introduction to Social Enterprise - Learner's Guide** (Ενότητα 5 Είστε κατάλληλοι για κοινωνική επιχείρηση; Στο ΔΟΕ (2011). Εισαγωγή στην Κοινωνική Επιχείρηση - Οδηγός Αρχάριων)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Η απόκτηση ορισμένης ετοιμότητας για σταδιοδρομία είναι μια βασική προϋπόθεση είτε για να ενταχθεί κανείς σε κοινωνική επιχείρηση είτε για να την ιδρύσει. Αυτός ο οδηγός αρχαρίων κάνει μια εισαγωγή στην παροχή κοινωνικής αξίας και την αυτο-αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες να αποκτήσουν μια κοινή αντίληψη διαφόρων θεμάτων κοινωνικής οικονομίας και κοινωνικής επιχειρηματικότητας, καθώς και να προσδιορίσουν εάν αυτή είναι η κατάλληλη επιλογή σταδιοδρομίας για αυτούς ή όχι. Οι συμμετέχοντες μπορούν να αυτο-αξιολογήσουν τη στάση τους όσον αφορά τις βασικές έννοιες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, απαντώντας

στις ερωτήσεις πώς βλέπουν τη σχέση τους με τη συλλογική ιδιοκτησία, τις δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και κατά πόσο δίνουν μεγαλύτερη αξία στους ανθρώπους και στην εργασία παρά στο χρήμα. (Παρακαλώ δείτε σελ.15).

## ΘΕΜΑ 2: Δημιουργία κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου

⇒ **Methodology of writing a social enterprise business plan (Trans-national Employment Paths)** [*Μεθοδολογία σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου κοινωνικής επιχείρησης (Διακρατικές Διαδρομές Απασχόλησης)*]

Αρχάριοι & Ενδιάμεσα έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η «Μεθοδολογία σύνταξης κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου» είναι ένα προϊόν που παρέχει τη σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής του επιχειρηματία και των απαιτούμενων ενεργειών, όπως:

- Να διευκρινίσει γιατί επέλεξε τη μορφή της κοινωνικής επιχείρησης
- Να αναπτύξει καλύτερη κατανόηση της επιχείρησής τους
- Να βεβαιωθεί ότι αντιλαμβάνεται την αγορά και ενημερώνεται για αυτήν.

(Βλ. Αναλυτικά σελ. 17-41).

## ΘΕΜΑ 3: Κοινωνικές Επενδύσεις

⇒ **Create a vision, define your goal and value added** (*Δημιουργήστε ένα όραμα, καθορίστε τον στόχο και την προστιθέμενη αξία σας - Η αγορά και ο ρόλος σας σε αυτή*), βλ. *Recipie book for Social Finance*, κεφ. 2, σελ. 31-37.

Ενδιάμεσα έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Η αγορά κοινωνικών επενδύσεων είναι πολύ λιγότερο ώριμη από την κύρια αγορά επενδύσεων και τα δεδομένα είναι ασήμαντα από άποψη αναλογιστικής. Το κλειδί είναι να αναπτύξουμε ένα όραμα και να αντιληφθούμε τι θα λειτουργήσει καλύτερα. Δεν υπάρχει μια συνταγή που να ταιριάζει σε όλους. (Βλ. Αναλυτικά σελ. 17-41).

## ΘΕΜΑ 4: Σύγχρονοι τρόποι μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου

⇒ **Sustainable Development Impact Indicators for Social and Solidarity Economy: State of the Art** (*Δείκτες επιπτώσεων αιεφόρου ανάπτυξης για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία: οι τελευταίες εξελίξεις*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Ο κοινωνικός αντίκτυπος είναι ένας παράγοντας επιτυχίας για μια κοινωνική επιχείρηση. Αυτό το κείμενο επιχειρεί να επανεξετάσει τις μεθοδολογίες, τις

μετρήσεις και τους δείκτες που εφαρμόζονται σήμερα στην Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία, έστω και αν οι δείκτες αντικτύπου δεν είναι τυποποιημένοι. Το κίνητρο παρέχεται από τις ίδιες τις κοινωνικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητά τους καθώς και από επενδυτές που απαιτούν αυτές τις αξιολογήσεις.

- ⇒ **Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises - Policies for social entrepreneurship** (Αναφορά σχετικά με την κλιμάκωση του αντίκτυπου των κοινωνικών επιχειρήσεων - Πολιτικές για την κοινωνική επιχειρηματικότητα)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Ο κοινωνικός αντίκτυπος μιας οντότητας της Κ.Α.Λ.Ο. δεν έχει στόχο μόνο την αυτο-αξιολόγηση, αλλά περιλαμβάνει και αναφέρεται σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Καθώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις παράγουν αξία που ωφελεί τις τοπικές κοινότητες και την κοινωνία γενικότερα, η κλιμάκωση του κοινωνικού τους αντίκτυπου είναι προς το συμφέρον των σημερινών αξιωματούχων όλων των βαθμίδων. Οι δημόσιες πολιτικές θα πρέπει επομένως να αναγνωρίζουν την ικανότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων να παράγουν αξία για την κοινότητα και να έχουν ως βασικό στόχο να στηρίξουν τις προσπάθειές τους για κλιμάκωση. Το προτεινόμενο κείμενο απεικονίζει την κλιμάκωση του αντίκτυπου σε τέσσερις διαστάσεις. Επέκταση, αναπαραγωγή, συνεργασίες και ανταλλαγή γνώσεων.

#### ΘΕΜΑ 5: Ένα ευρωπαϊκό εργαλείο για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου

- ⇒ **GECES Sub-group on Impact Measurement: Proposed Approaches to Social Impact Measurement in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI** (Υποομάδα GECES για τη μέτρηση αντίκτυπου: Προτεινόμενες προσεγγίσεις για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου στη νομοθεσία και την πρακτική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τα: EuSEF και EaSI)

Ενδιάμεσα έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Αυτή η μεθοδολογία συνδυάζει τέσσερα βασικά στοιχεία μιας ουσιαστικής μέτρησης: Διαδικασία, Πλαίσιο, Δείκτης και Χαρακτηριστικά. Η διαδικασία της μέτρησης, που περιλαμβάνει πέντε βήματα, παρουσιάζεται παρακάτω (δείτε λεπτομερώς σελ. 35 - Σχήμα 6, σελ. 41, σελ. 50 και σελ. 59). Η προτεινόμενη προσέγγιση επισημαίνει επτά προϋποθέσεις της Αναφοράς (βλ. Αναλυτικά σελ. 46 και σελ. 57 - Πρότυπα αναφοράς). Το πεδίο βρίσκεται στο στάδιο της εξέλιξης και απαιτεί τακτική ενημέρωση, δεδομένης της ποικιλομορφίας των οντοτήτων και των λειτουργιών της κοινωνικής αλληλέγγυας οικονομίας (βλ. Αναλυτικά σελ. 43 - Το πεδίο εφαρμογής των κοινωνικών επιχειρήσεων που απαιτούν μέτρηση).

**ΘΕΜΑ 6: Δουλεύοντας με τον Κοινωνικό Αντίκτυπο: Παραδείγματα αριστείας**

- ⇒ **Measuring the Impact of a Social Enterprise – Case Study CONCORDIA Bakery, Romania** (Μέτρηση του αντίκτυπου μιας κοινωνικής επιχείρησης - Μελέτη περίπτωσης αρτοποιείου CONCORDIA, Ρουμανία)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Ο σκοπός της μελέτης ήταν να αναλυθούν και να αξιολογηθούν το πρόγραμμα και οι δραστηριότητες του αρτοποιείου Concordia, που έχει έναν τολμηρό κοινωνικό στόχο: την κοινωνικο-επαγγελματική ένταξη των νέων που προέρχονται από μειονεκτικά υπόβαθρα. Η ανάπτυξη του αρτοποιείου θα δημιουργούσε μακροπρόθεσμο κοινωνικό αντίκτυπο στους νέους οι οποίοι, έχοντας αποφοιτήσει από το μάθημα αρτοποιίας και έχοντας λάβει τη βεβαίωση, προσλήφθηκαν προσωρινά στην επιχείρηση, καθώς για τους πελάτες προηγούνται η ασφάλεια και η ποιότητα των εμπορευμάτων.

- ⇒ **The Social Impact of Banca Etica - 15 years of finance serving the good common good, Abstract** (Ο κοινωνικός αντίκτυπος της Banca Etica - 15 χρόνια χρηματοδότησης στην υπηρεσία του κοινού συμφέροντος, Περίληψη)

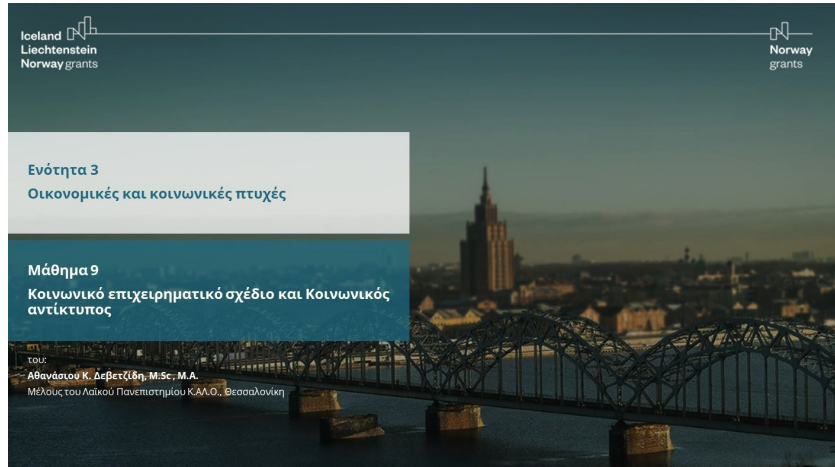
Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Ο τομέας της χρηματοδότησης και της μικροχρηματοδότησης των οργανισμών της κοινωνικής αλληλέγγυας οικονομίας μπορεί να είναι αυτόνομος από τις κρατικές ή ευρωπαϊκές προτεραιότητες. Οι Ηθικές Τράπεζες μπορούν να παρέχουν σύγχρονα εργαλεία και λύσεις, και στις επόμενες γραμμές υπάρχει ένα παράδειγμα αριστείας σε αυτόν τον τομέα. Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου σημαίνει τη μέτρηση της αλλαγής που φέρνει η συνεργασία με την Banca Etica στις οικογένειες και τους οργανισμούς που ωφελούνται.

## ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

- GRI (Global Reporting Initiative) *[Διεθνής Πρωτοβουλία για την Έκδοση Απολογισμών Βιωσιμότητας]* ([click here to access it](#))
- The United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (TFSSE) *[Διυπηρεσιακή Ομάδα των Ηνωμένων Εθνών για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία]* ([click here to access it](#))
- European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (EURICSE) *[Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Ερευνών Συνεταιριστικών και Κοινωνικών Επιχειρήσεων]* ([click here to access it](#))
- OECD/EU (2017), Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium, OECD Publishing, Paris (ΟΟΣΑ / ΕΕ (2017), Ενίσχυση της ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων: Απογραφή καλών πρακτικών, Εκδόσεις ΟΟΣΑ, Παρίσι) ([click here to access it](#))
- Forth Sector ([click here to access it](#))
- European Network of Cities and Regions for the Social Economy - REVES *(Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πόλεων και Περιφερειών για την Κοινωνική Οικονομία)* ([click here to access it](#))
- European Federation of Ethical and Alternative Banks *(Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ηθικών και Εναλλακτικών Τραπεζών)* ([click here to access it](#))
- European Confederation of industrial and service cooperatives *(Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία βιομηχανικών συνεταιρισμών και υπηρεσιών)* ([click here to access it](#))
- Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe (AMICE) *[Ένωση Αλληλασφαλειών και Ασφαλιστικών Συνεταιρισμών στην Ευρώπη]* ([click here to access it](#))
- International Association of Mutual Benefit Societies (AIM) *(Διεθνής Ένωση Οργανισμών Αλληλασφάλισης)* ([click here to access it](#))
- Social Good Guides *(Κοινωνικοί καλοί οδηγοί)* ([click here to access it](#))
- European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE) *[Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρήσεων Κοινωνικής Ένταξης]* ([click here to access it](#))
- Social Entrepreneurs Ireland (SEI) *[Κοινωνικοί Επιχειρηματίες στην Ιρλανδία]* ([click here to access it](#))
- EMES research network *(Ερευνητικό δίκτυο EMES)* ([click here to access it](#))

SLIDE 1



Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway grants

Ενότητα 3  
Οικονομικές και κοινωνικές πτυχές

Μάθημα 9  
Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο και Κοινωνικός  
αντίκτυπος

του:  
Αθανασίου Κ. Δεβετζίδη, M.Sc., M.A.  
Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου ΚΑΛ.Ο., Θεσσαλονίκη

SLIDE 2





Θεματική 1  
Κοινωνικό Επιχειρηματικό Σχέδιο

SLIDE 3

Εισαγωγή στον κοινωνικό επιχειρηματικό σχεδιασμό

Ομαδική εργασία - κοινωνική επιχείρηση σημαίνει να δουλεύεις ομαδικά, ως ένα ενωμένο σύνολο!





SLIDE 4

### Εισαγωγική δραστηριότητα

 Δραστηριότητα

**Χρειάζομαι σχέδιο;**

Συζητήστε με τον εκπαιδευτή σας την ανάγκη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.



SLIDE 5

### Αξιολόγηση ετοιμότητας



Ένας όρος που χρησιμοποιείται από τους συμβούλους σταδιοδρομίας και αναφέρεται στην απόκτηση και στην επίδειξη των απαιτούμενων ικανοτήτων που προετοιμάζουν γενικά τους αποφοίτους για μια επιτυχή μετάβαση στον χώρο εργασίας.

**Αυτές οι ικανότητες είναι:**

Κριτική σκέψη/ επίλυση προβλημάτων: Άσκηση ορθής συλλογιστικής για την ανάλυση θεμάτων, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων.



SLIDE 6

### Αξιολόγηση ετοιμότητας - δοκιμαστικό τεστ

 Δραστηριότητα

**Σκεφτείτε τα εξής**

Η ετοιμότητα σταδιοδρομίας, η επιχειρηματική ετοιμότητα και φυσικά ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι κρίσιμα στοιχεία για μια επιτυχημένη κοινωνική επιχείρηση με ευτυχημένα εργαζόμενα μέλη.



SLIDE 7

**Κατάρτιση κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου**

Σύμφωνα με τον Pearce (2003) το Κοινωνικό Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να αντικατοπτρίζει τα κύρια χαρακτηριστικά μιας κοινωνικής επιχείρησης.

- Σύστημα αξιών
- Οικονομική διαχείριση
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Νομικά θέματα
- Μάρκετινγκ



SLIDE 8

**Κατάρτιση κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου (συνέχεια)**

**Η ομάδα πρέπει να λάβει υπόψη τα ακόλουθα (α)**

- Επιχειρηματικά χαρακτηριστικά για τη διοίκηση μιας κοινωνικής επιχείρησης (ο ηγέτης, η ομάδα).
- Πιθανή επιχειρηματική ιδέα - Ορισμένες ερωτήσεις αναζητούν απαντήσεις από εσάς!
  - Θέλετε να πουλήσετε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε έναν πελάτη;
  - Έχετε προσδιορίσει ποιος είναι αυτός ο πελάτης;
  - Γνωρίζετε ποια είναι η τρέχουσα τιμή για το προϊόν ή την υπηρεσία στην αγορά;
  - Έχετε σκεφτεί πώς θα πείσετε τον πελάτη να αγοράσει από εσάς και όχι από τους ανταγωνιστές σας;
- Γνώση για μια κοινωνική επιχείρηση – Διάθεση ανάληψης κινδύνων.

**Πριν ξεκινήσει το γράψιμο, η ομάδα πρέπει να λάβει υπόψη τα ακόλουθα (β)**

- Επανεξέταση της επιχειρηματικής ιδέας - Εξωτερική ανάλυση της αγοράς σας.
- Στάθμιση εσόδων.
- Δοκιμή της επιχειρηματικής σας ιδέας.
- Τιμολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Προώθηση της επιχείρησής σας.
- Σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου.



SLIDE 9

**Κατάρτιση κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου (συνέχεια)**

**Περιεχόμενα κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου (Α):**

- Συνοπτική παρουσίαση.
- Επωνυμία Επιχείρησης.
- Βασικό προσωπικό.
- Προτόν ή υπηρεσία.
- Ανάλυση αγοράς.
- Κοινωνικός σκοπός.

**Περιεχόμενα κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου (C):**

- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Εγκαταστάσεις
- Προμηθευτές
- Λειτουργία παραγωγής
- Εξοπλισμός και Μεταφορικά Μέσα
- Χρηματοδότηση

**Περιεχόμενα κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου (B):**

- Επιχειρηματικό Περιβάλλον.
- Ανάλυση βιομηχανίας.
- Κρίσιμοι επιχειρηματικοί παράγοντες.
- Στρατηγική ανάπτυξης επιχερήσεων.
- Κύκλος εργασιών και βιωσιμότητα.
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις.



SLIDE 10

### Κατάρτιση κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου (συνέχεια)

#### Μετά το γράψιμο (και εκτέλεση):

Μην ξεχνάτε ποτέ ότι η επιχείρησή σας θα αλλάξει και το επιχειρηματικό σας σχέδιο θα πρέπει να μπορεί να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές με την πάροδο του χρόνου.



SLIDE 11

### Κατάρτιση κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου (συνέχεια)

Καμβάς επιχειρηματικού σχεδίου



SLIDE 12

### Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου

#### Δραστηριότητα Σκεφτείτε τα εξής

100 επιχειρηματικά σχέδια, βασισμένα στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, από Ελλάδα, Ισπανία, Πορτογαλία, Σλοβενία και Ολλανδία.

[Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου](#)



SLIDE 13

### Κοινωνικές επενδύσεις

Ένας κοινωνικός επιχειρηματίας κάνει στην πραγματικότητα μια επένδυση στην τοπική κοινότητα όσον αφορά το χρόνο, τον κόπο, την κινητοποίηση των πόρων και φυσικά τα χρήματα, προκειμένου να υπηρετήσει την ιδέα του για το κοινό συμφέρον. Λάβετε υπόψη ότι πρέπει να δημιουργήσετε ένα όραμα, να ορίσετε τον στόχο και την προστιθέμενη αξία σας - Την αγορά και το ρόλο σας σε αυτήν. Οι παρακάτω έννοιες θα σας βοηθήσουν.

Προσεγγίσεις

Συnergασίες

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Διάθεση ανάληψης κινδύνων

Μη χρηματική στήριξη

SLIDE 14

### Δείτε τη λίστα ελέγχου σας

Δραστηριότητα **Σκεφτείτε τα εξής**

- Χρησιμοποιήστε τη λίστα ελέγχου του προτεινόμενου κείμενου (κείμενο 1, θέμα 3).
- Υπολογίστε τη σαφήνεια και τη συνέπεια του καμβά κοινωνικής επιχειρήσεώς σας (όπως τον ετοιμάσατε στην προηγούμενη δραστηριότητα).

SLIDE 15

## Θεματική 2

### Κοινωνικός αντίκτυπος Α και Β

SLIDE 16

### Τι είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος;

Δραστηριότητα

Τι πιστεύετε ότι είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος;



SLIDE 17

### Εισαγωγική δραστηριότητα Θεματικής 2

Δραστηριότητα

Τι πιστεύετε ότι είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος;

Ένα σύννεφο με σχετικούς όρους.



SLIDE 18

### Σύγχρονοι τρόποι μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου

Γιατί είναι σημαντικό να μετρηθεί ο κοινωνικός αντίκτυπος;

#### Εσωτερικοί παράγοντες

- Αυτοαξιολόγηση (πέδιο εφαρμογής - επίτευξη στόχου).
- Βιωσιμότητα (διδάγματα και επέκταση).

#### Εξωτερικοί παράγοντες

- Ευαισθητοποίηση (ευρύ κοινό, επαγγελματίες, συνομηλίκους).
- Ελκυστικότητα (ακαδημαϊκοί, ερευνητές, συμμαθητές).
- Προβολή (ιδρύματα).
- Δημόσια χρηματοδότηση.
- Ιδιωτικές επενδύσεις.

Γνωρίστε το θέμα σας - γνωρίστε τους ανθρώπους σας

- Διεθνείς Οργανισμοί (UNRISD).
- Ευρωπαϊκή Ένωση (CIRIEC, GECEC, EURICSE).
- Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία.



SLIDE 19

### Σύγχρονοι τρόποι μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου (συνέχεια)

**Θεωρητικό υπόβαθρο**  
 Θεωρία της αλλαγής «Μια εξήγηση για το πώς μια ομάδα ενδιαφερόμενων μερών αναμένει να επιτύχει έναν κοινά αποδεκτό μακροπρόθεσμο στόχο».  
 Λογικό μοντέλο «Μια εικόνα για το πώς λειτουργεί ένας οργανισμός. Συνδέει τα αποτελέσματα με τις δραστηριότητες και τις αρχές του προγράμματος».  
 Ροές αναφοράς και ελέγχου· δηλαδή SARA.

The diagram illustrates the SARA model. At the top is a dark blue bar labeled 'Αποστολή κοινωνικής επιχείρησης'. Below it, a central flow consists of four elements: a diamond-shaped box on the left labeled 'Εισροές, Πόροι, Περιορισμοί', a rectangular box labeled 'Δραστηριότητες', a rectangular box labeled 'Εκφρές (τα άμεσα αποδεικτικά στοιχεία μιας Πραγματοποιηθείσας Δραστηριότητας)', and a diamond-shaped box on the right labeled 'Αποτελέσματα Αποτυπώματα'. At the bottom is another dark blue bar labeled 'Εξωτερικό περιβάλλον της Κοινωνικής Επιχείρησης (Συγκείμενο, κλπ)'. Arrows indicate a flow from the external environment up to the mission, then through the activity and expression boxes to the results, and finally back down to the external environment.

SLIDE 20

### Σύγχρονοι τρόποι μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου (συνέχεια)

**Βασικές πρωτοβουλίες και ορθές πρακτικές (εργαλεία) I**

Ένα πολύ γνωστό εργαλείο στα πλαίσια της προσέγγισης SARA (Κοινωνική Λογιστική, Αναφορά και Έλεγχος) είναι το μοντέλο SROI (Κοινωνική Απόδοση Επένδυσης).

Το SROI μετρά τις αλλαγές που μπορούν να αποδοθούν σε μια συγκεκριμένη παρέμβαση και στη συνέχεια τους αποδίδουν μια χρηματική αξία. Έχει 6 στάδια:

1. Εκτίμηση πεδίου.
2. Χαρτογράφηση αποτελεσμάτων.
3. Αποδεικτικά στοιχεία και αποτελέσματα.
4. Εκτίμηση επιπτώσεων.
5. Υπολογισμός SROI.
6. Αναφορά, χρήση και ενσωμάτωση.

**Κριτική:**

1. Χρηματική αξιολόγηση με βάση υποκειμενικές εκτιμήσεις.
2. Δεν πρέπει να αποδίδεται χρηματική αξία σε κοινωνικά οφέλη.

SLIDE 21

### Σύγχρονοι τρόποι μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου (συνέχεια)

**Βασικές πρωτοβουλίες και ορθές πρακτικές (εργαλεία) II**

**Utilité sociale:** Πιστοποίηση. Μια ξεκάθαρα κοντροκτιβιστική στάση. Τα ενδιαφερόμενα μέρη καθορίζουν τι έχει κοινωνική αξία. Σχεδιασμένο για να προσδιορίσει ποια προστιθέμενη αξία προσφέρει η κοινωνική αλληλέγγυα οικονομία στην κοινότητα της (ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης, χωρίς συγκεκριμένο σύνολο δεικτών) - Οι πέντε διαστάσεις του utilite sociale (Γαλλία).

The diagram shows five interconnected circles representing dimensions of social utility. In the center is a circle labeled 'Οικονομική'. Surrounding it are four other circles: 'Κοινωνική' (top-left), 'Πολιτική' (bottom-left), 'Συνεργασίες' (top-right), and 'Διέγερση ανάληψης κινδύνου' (bottom-right). Lines connect the central circle to each of the surrounding circles, and the surrounding circles are also connected to each other, forming a network.

### Σύγχρονοι τρόποι μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου (συνέχεια)

#### Βασικές πρωτοβουλίες και ορθές πρακτικές (εργαλεία) II

**Κοινωνικός ισολογισμός. CJDES bilan sociétal (Ισπανία).** Ένα εργαλείο αξιολόγησης που οδηγεί στην ετικέτα Mercado Social, η οποία παρέχει πρόσβαση σε μια διαδικτυακή πλατφόρμα αγοράς Κ.Α.Ο. Αυτό το εργαλείο αξιολόγησης συμπληρώνεται από την ίδια την κοινωνική επιχείρηση με συμπληρωματικά ερωτηματολόγια για τους εργαζόμενους, πελάτες και εθελοντές. Περιλαμβάνει 50 δείκτες στους ακόλουθους τομείς:

- Οικονομικά
- Δημοκρατία
- Περιβαλλοντική αειφορία
- Κοινωνική δέσμευση
- Συνθήκες εργασίας

[Δείτε επίσης](#)



### Διαστάσεις που καθορίζουν τον κοινωνικό αντίκτυπο - ο χώρος εργασίας μιας κοινωνικής επιχείρησης

#### Δραστηριότητα **Σκεφτείτε τα εξής**

- Κοινωνική ένταξη ευάλωτων ομάδων (Νέοι εκτός Εκπαίδευσης, Απασχόλησης ή Κατάρτισης- NEET, Νέοι σε ομάδες υψηλού κινδύνου, ΑΜΕΑ, πρώην κρατούμενοι, μετανάστες κ.λπ.).
- Προστασία του περιβάλλοντος και αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής (περιβαλλοντική εκπαίδευση, ανακύκλωση, ενεργειακή απόδοση κ.λπ.).
- Βιώσιμη γεωργία και ασφάλεια των τροφίμων (νέα μέσα γεωργίας).
- Κοινωνικές υπηρεσίες (Ενεργός γήρανση, υγειονομική περίθαλψη, γενική εκπαίδευση και πολιτιστικές δραστηριότητες, διαχείριση της κοινότητας).



### Σύγχρονοι τρόποι μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου

#### Στρατηγικές κλιμάκωσης αντικτύπου - I

Μια τακτική για να επεκταθεί μια κοινωνική επιχείρηση είναι να συνεχίσει αυτό που ήδη κάνει, προσεγγίζοντας έναν μεγαλύτερο αριθμό ωφελούμενων ή βελτιώνοντας την ποιότητα.

Μια άλλη τακτική είναι να μετακινηθεί σε μια νέα τοποθεσία. Τέλος, μπορεί να επιλέξει να επεκταθεί σε έναν εντελώς νέο τομέα προσθέτοντας κάποια νέα δραστηριότητα (διαφοροποίηση).

#### Στρατηγικές κλιμάκωσης αντικτύπου - II

Το κοινωνικό franchising θα συζητηθεί λεπτομερέστερα στο Μάθημα 10.

Σε γενικές γραμμές, αναφέρεται στην περίπτωση που μια κοινωνική επιχείρηση έχει πετύχει τη δημιουργία κοινωνικού αντικτύπου, επομένως είναι δυνατή η αναπαραγωγή των μεθόδων και των μοντέλων της σε άλλα γεωγραφικά πλαίσια.

#### Στρατηγικές κλιμάκωσης αντικτύπου - III

##### Συνεργασίες

Μια κοινωνική επιχείρηση δεν είναι μια παράσταση για έναν ρόλο, αλλά αποτελεί μέρος του ευρύτερου οικοσυστήματος της Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την υποδομή ενός (δημόσιου ή ιδιώτη) εταίρου, να χρησιμοποιήσει ως κανάλι διανομής ή ανάδοχος για δημόσιες αρχές, κοινωνικές υπηρεσίες κ.λπ.

#### Στρατηγικές κλιμάκωσης αντικτύπου - IV

Η επισιτιμή, καθώς και η κοινωνία στο σύνολό της, εξυπηρετούνται καλύτερα όταν μοιράζεται η γνώση.

Η αλληλεπίδραση με άλλες κοινωνικές ή συμβατικές επιχειρήσεις φέρνει οφέλη. Αυτή η τακτική είναι επίσης χρήσιμη στην περίπτωση του κοινωνικού franchising.

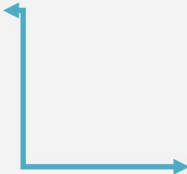


SLIDE 25

### Επιλέξτε μια στρατηγική κλιμάκωσης αντικτύπου

**Δραστηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

- Είστε μέλη μιας επιτυχημένης κοινωνικής επιχείρησης με διεθνή φήμη που ευδοκίμει σε τοπικό επίπεδο (φανταστείτε το σενάριο).
- Συζητήστε όλοι μαζί ή σε ομάδες ποια στρατηγική κλιμάκωσης αντικτύπου θα είναι πιο κατάλληλη για την κοινωνική σας επιχείρηση.
- Παρουσιάστε την επιλογή σας και αιτιολογήστε την.




SLIDE 26


### Ένα ευρωπαϊκό εργαλείο για τη μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου

**Σκεπτικό**

Υπάρχουν πολλά οφέλη (για λεπτομέρειες βλ. το προτεινόμενο κείμενο του θέματος 2, σελ. 28) από τη μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου (social impact measurement - SIM). Επομένως, υπάρχει ανάγκη για ένα συμφωνημένο πρότυπο \*για το SIM, με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Συνέπεια αναφοράς
- Βάση διαχείρισης επιδόσεων
- Δέσμευση ενδιαφερομένων μερών

\*δείτε το σχήμα σχετικά με τις κύριες έννοιες στο Θέμα 4 (Εισροές, Δραστηριότητα, Εκροή, Αποτέλεσμα> Αντίκτυπος)




SLIDE 27

### Ένα ευρωπαϊκό εργαλείο για τη μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου (συνέχεια)

**Πριν τη μέτρηση:**  
Σε κάθε προσπάθεια για μια ουσιαστική μέτρηση, λάβετε υπόψη τέσσερα κρίσιμα στοιχεία:

Διαδικασία	Παρουσιάστε πώς οι δραστηριότητες επιτυγχάνουν την αλλαγή
Πλαίσιο	Παρουσιάστε το πιο χρήσιμο αποτέλεσμα κάθε τομέα παρέμβασης, π.χ. ένταξη πρώην κρατουμένου
Δείκτης	Βαθμοί ευεξίας
Χαρακτηριστικό	Αξιοπιστία

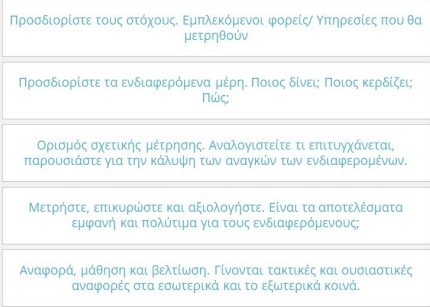




### Ένα ευρωπαϊκό εργαλείο για τη μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου (συνέχεια)

Διαδικασία μέτρησης

Προσδιορίστε τους στόχους. Εμπλεκόμενοι φορείς/ Υπηρεσίες που θα μετρηθούν
Προσδιορίστε τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ποιος δίνει; Ποιος κερδίζει; Πώς;
Ορισμός σχετικής μέτρησης. Αναλογιστείτε τι επιτυγχάνεται, παρουσιάστε για την κάλυψη των αναγκών των ενδιαφερομένων.
Μετρήστε, επικυρώστε και αξιολογήστε. Είναι τα αποτελέσματα εμφανή και πολύτιμα για τους ενδιαφερόμενους;
Αναφορά, μάθηση και βελτίωση. Γίνονται τακτικές και ουσιαστικές αναφορές στα εσωτερικά και το εξωτερικά κοινά.



### Ένα ευρωπαϊκό εργαλείο για τη μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου (συνέχεια)

Πρότυπα αναφοράς

1. Πώς εφαρμόζεται η διαδικασία (αναλογικότητα, έλεγχος, εμπιστευτικότητα, νομιμότητα).
2. Αποσαφήνιση των επιπτώσεων της παρέμβασης.
3. Αποσαφήνιση του ποια δραστηριότητα πέτυχε αυτά τα αποτελέσματα.
4. Προσδιορισμός τρίτων μερών και ενδιαφερομένων.
5. Επεξήγηση της επιλογής δεικτών.
6. Ανάλυση και ποσοτικοποίηση του κοινωνικού και οικονομικού κινδύνου.



### Ένα ευρωπαϊκό εργαλείο για τη μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου (συνέχεια)

Θυμηθείτε 3 διαστάσεις μιας κοινωνικής επιχείρησης

1. Ο κοινωνικός στόχος του κοινού συμφέροντος είναι ο λόγος της εμπορική δραστηριότητα.
2. Τα κέρδη κατά κύριο λόγο επανεπενδύονται.
3. Δημοκρατική, Συμμετοχική ιδιοκτησία.

Η μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου υπερβαίνει αυτά τα βασικά κριτήρια. Αναπτύσσει ένα νέο κριτήριο, το βαθμό στον οποίο μια κοινωνική επιχείρηση ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες και επιτυγχάνει αλλαγές στη ζωή αυτών που αγγίζει.

Παραλλαγές μέτρησης  
Μην ξεχνάτε την ποικιλομορφία των πελατών, των αναγκών, των στόχων, των υπηρεσιών, των κοινωνιών (δείτε ξανά τις διαστάσεις στη διαφάνεια 24).



SLIDE 31

**Μετρήστε τον αντίκτυπό σας!**

**Αρσπηριότητα** Σκεφτείτε τα εξής

Είστε μέλη μιας επιτυχημένης κοινωνικής επιχείρησης με διεθνή φήμη που ευδοκμεί σε τοπικό επίπεδο (φανταστείτε το σενάριο).  
 Πραγματοποιήστε μια μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου βάσει της Κοινής Διαδικασίας, λάβετε υπόψη τα Πρότυπα Αναφοράς.




SLIDE 32


**Δουλεύοντας με τον κοινωνικό αντίκτυπο: Παραδείγματα αριστείας**

**Το Αρτοποιείο Concordia (Ρουμανία)**  
 Το Concordia ιδρύθηκε το 2010, παράγοντας ψωμί και γλυκά με βάση παραδοσιακές συνταγές, με έναν κοινωνικό στόχο: την κοινωνικο-επαγγελματική ένταξη νέων που προέρχονται από μειονεκτικά υπόβαθρα.

**Αποτελέσματα για υπαλλήλους-ωφελομένους:**

- να είναι σε θέση να εφαρμόσουν τη ροή παραγωγής σε όλα τα στάδια
- να είναι σε θέση να εργάζονται ανεξάρτητα ή με ελάχιστη καθοδήγηση σε ένα φούρνο της ελεύθερης αγοράς
- να είναι σε θέση να προγραμματίζουν την εκτέλεση καθημερινών παραγγελιών και να αναφέρουν την ημερήσια παραγωγή του αρτοποιείου.

Η κοινωνική αξία που προσφέρει το αρτοποιείο Concordia στους μειονεκτούντες νέους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τους πελάτες, αλλά για αυτούς προέχει η ποιότητα και η ασφάλεια του προϊόντος.





SLIDE 33

**Δουλεύοντας με τον κοινωνικό αντίκτυπο: Παραδείγματα αριστείας (συνέχεια)**

**Banca Etica (Ιταλία) – I**  
 Η χρήση της χρηματοδότησης ως εργαλείου για τη σύνδεση απαιτημένων ατόμων και οργανισμών για τη χρηματοδότηση δημόσιων έργων, δημιουργεί θετικό αντίκτυπο στην κοινότητα και βελτώνει την ποιότητα ζωής των ανθρώπων.  
 Μια σταθερή αύξηση της εμπιστοσύνης από τους επενδυτές και τους μετόχους.  
 Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου σημαίνει τη μέτρηση της αλλαγής που φέρνει η συνεργασία με την Banca Etica στις οικογένειες και τους οργανισμούς που ωφελούνται.

**Banca Etica (Ιταλία) – II**  
 Οι τράπεζες που βασίζονται στις αξίες επικεντρώνονται στη διαμεσολάβηση χρημάτων σε άτομα και επιχειρήσεις που παρέχουν αξία στην κοινωνία σε έναν ή περισσότερους από αυτούς τους βασικούς τομείς.



## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Η ετοιμότητα για σταδιοδρομία είναι προϋπόθεση για μια επιτυχημένη μετάβαση από τις σπουδές στην εργασία.

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Εξαρτάται από τις σπουδές.
4. Εξαρτάται από τους βαθμούς.

**Ερώτηση 2:** Μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να είναι επιτυχής χωρίς κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο.

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Σε ορισμένες περιπτώσεις ναι.
4. Μόνο εάν το επιτρέπουν τα ενδιαφερόμενα μέρη.

**Ερώτηση 3:** Το κλειδί της αγοράς κοινωνικών επενδύσεων είναι ...

1. Να αναπτύξουμε ένα όραμα και να αντιληφθούμε τι θα λειτουργήσει καλύτερα.
2. Να υποσχεθούμε κέρδη στους επενδυτές.
3. Να αποκτήσουμε πρόσβαση σε πολιτικά κόμματα.
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 4:** Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί εργαλείο για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου;

1. Η θεωρία της αλλαγής
2. Το λογικό μοντέλο
3. Η κοινωνική απόδοση επένδυσης (SROI).
4. Κανένα από τα παραπάνω.

**Ερώτηση 5:** Ποιο από τα παρακάτω δεν αποτελεί στρατηγική για την κλιμάκωση αντικτύπου;

1. Εισαγωγή σε χρηματιστήριο.
2. Επέκταση
3. Αναπαραγωγή
4. Ανταλλαγή γνώσεων.

**Ερώτηση 6:** Ποιο από τα παρακάτω είναι ένα από τα πέντε βήματα μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου;

1. Προσδιορισμός στόχων.
2. Προσδιορισμός ενδιαφερομένων μερών.
3. Παρακολούθηση και αναφορά
4. Όλα τα παραπάνω.

**Ερώτηση 7:** Αποτελεί ο προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών πρότυπο για την αναφορά μετρήσεων;

1. Ναι.
2. Όχι.
3. Σε ορισμένες περιπτώσεις ναι, σε άλλες όχι
4. Δεν έχει σημασία.

**Ερώτηση 8:** Στην περίπτωση του αρτοποιείου Concordia στη Ρουμανία, ποιος παράγοντας ήταν προτεραιότητα για τους πελάτες;

1. Η κοινωνική αποστολή της κοινωνικής επιχείρησης
2. Η ασφάλεια και η ποιότητα των εμπορευμάτων
3. Δεν αναφέρθηκε.
4. Η ασφάλεια των εργαζομένων.

**Ερώτηση 9:** Σύμφωνα με την Banca Etica; "Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου σημαίνει ...

1. Μέτρηση του ρυθμού αύξησης των καταθέσεων
2. Αύξηση του ΑΕΠ της Ιταλίας.
3. Μέτρηση της αλλαγής που έφερε η συνεργασία τους στους ωφελούμενους οργανισμούς και στις ωφελούμενες οικογένειες.
4. Πρόληψη ανήθικων πράξεων στην κοινωνία.

**Ερώτηση 10:** Ποιοι είναι οι περιορισμοί της μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου;

1. Το πλαίσιο.
2. Η έλλειψη συγκεκριμένης θεωρίας.
3. Χρήση ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων έρευνας.
4. Όλα τα παραπάνω.





Brand names are used in business, marketing, and advertising for recognition and, importantly, to create and store value as brand equity for the object identified (© RelyAble, processed by I. Pissourios).

## ΜΑΘΗΜΑ 10

### Κοινωνικό franchising

Συγγραφέας: Βενετία Μπαρμποπούλου

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Κοινωνικό franchising (δικαιοχρησία), Δικαιοπάροχος (Franchisor), Δικαιοδόχος (Franchisee), Σύμβαση κοινωνικού franchise, Τέλος κοινωνικού franchise, Εγχειρίδιο κοινωνικού franchise

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ, ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ/ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

⇒ **The Κοινωνικό franchising manual** (Το εγχειρίδιο κοινωνικού franchising)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Ένα πολύ βασικό κείμενο σχετικά με τα κύρια χαρακτηριστικά και τα βασικά στοιχεία του κοινωνικού franchising που απαντά στα βασικά ερωτήματα του τι είναι το κοινωνικό franchising, ποια είναι τα βήματα για την επίτευξή του, τη διαφορά μεταξύ του κοινωνικού και του εμπορικού franchising. Περιλαμβάνει επίσης Συχνές Ερωτήσεις, ένα διαφωτιστικό παράρτημα με μελέτες περιπτώσεων και ένα δεύτερο με ένα χρήσιμο πρότυπο σύμβασης franchise.

⇒ **From Social Enterprise to Social Franchise. An introductory guide to achieve scale through replication** (Από την Κοινωνική Επιχείρηση στο Κοινωνικό Franchise. Ένας εισαγωγικός οδηγός για την κλιμάκωση μέσω της αναπαραγωγής)

Αρχάριοι ([click here to access it](#))

Ένα ευανάγνωστο εισαγωγικό κείμενο σχετικά με το κοινωνικό franchising, για μια αρχική κατανόηση της ιδέας και της διαδικασίας. Αναφέρεται σε εισαγωγικά και πολύ ουσιαστικά θέματα όπως τη διαδικασία κοινωνικού

franchising, τους δύο κύριους εταίρους αυτής της διαδικασίας και τις σχέσεις τους. Περιλαμβάνει επίσης διαγράμματα και γραφήματα με κουκίδες για να βοηθήσουν στην πλήρη κατανόηση του κοινωνικού franchising.

- ⇒ **Insights into Κοινωνικό franchising. Lessons from a Κοινωνικό franchising Accelerator** (*Σημαντικά στοιχεία του Κοινωνικού Franchising. Μαθήματα από ένα Επιταχυντή Κοινωνικού Franchising.*)

Αρχάριοι και Έμπειροι χρήστες ([click here to access it](#))

Μια πολύ περιεκτική και ευανάγνωστη έκθεση σχετικά με τα βασικά στοιχεία του κοινωνικού franchising για μια εμβάθυνση στον τρόπο επέκτασης του κοινωνικού αντίκτυπου μιας κοινωνικής επιχείρησης. Προσφέρει μια πολύ λεπτομερή αλλά συνοπτική ματιά σε διάφορες σημαντικές πτυχές του κοινωνικού franchising, τονίζοντας τις πιο πολύτιμες από αυτές. Περιέχει επίσης πολλά χρήσιμότητα και συνοπτικά διαγράμματα που παραθέτουν τις διαδικασίες και τις φάσεις ενός εγχειρήματος κοινωνικού franchising. Χρήσιμο για έναν λεπτομερή, αλλά και ευανάγνωστο οπτικοποιημένο οδηγό.

- ⇒ **Social franchising innovation and the power of old ideas** (*Η καινοτομία κοινωνικού Franchising και η δύναμη των παλιών ιδεών*)

Έμπειροι και Προχωρημένοι χρήστες ([click here to access it](#))

Ένα λεπτομερές και περιεκτικό εγχειρίδιο σχετικά με τα βασικά στοιχεία του κοινωνικού franchising. Δίνει επίσης πρακτικά παραδείγματα των διαφορών μεταξύ εμπορικών και κοινωνικών franchise μέσω σχετικών περιπτώσιολογικών μελετών. Περιέχει αρκετό κείμενο, οπότε οι αναγνώστες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αφιερώσουν χρόνο και προσοχή. Αξίζει όμως τον κόπο, αφού δίνει πολλά παραδείγματα κοινωνικού franchising. Επιπλέον, παρουσιάζει τμήματα συνεντεύξεων με άτομα που εμπλέκονται στην επιχείρηση κοινωνικού franchising και τις απόψεις τους, δίνοντας τη δική τους οπτική για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, καθώς και τα εμπόδια και τις προκλήσεις.

- ⇒ **Investing in Κοινωνικό franchising** (*Επένδυση στο κοινωνικό franchising*)

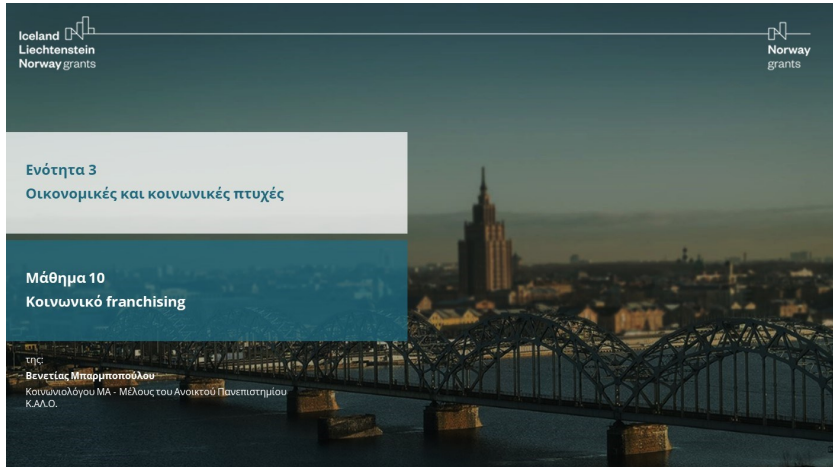
Έμπειροι και Προχωρημένοι χρήστες ([click here to access it](#))

Ένα λεπτομερές αλλά συνοπτικό, καλά σχεδιασμένο και χρήσιμο εγχειρίδιο για το κοινωνικό franchising. Περιέχει πληροφορίες για κάθε σημαντικό ζήτημα που σχετίζεται με το κοινωνικό franchise, καθώς και λίστες ελέγχου σχετικά με τη σύμβαση και το εγχειρίδιο κοινωνικού franchise. Αναφέρει επίσης συγκεκριμένα οφέλη και δυσκολίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Για καλύτερη κατανόηση του θέματος, αναλύονται 6 μελέτες περιπτώσεων.





SLIDE 1



Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway grants

Ενότητα 3  
Οικονομικές και κοινωνικές πτυχές

Μάθημα 10  
Κοινωνικό franchising

της:  
Βενετίας Παπαμπούλου  
Κοινωνιολόγου ΜΑ - Μέλους του Ανοικτού Πανεπιστημίου  
Κ.Α.Ι.Ο.

SLIDE 2

### Βασικά στοιχεία κοινωνικού franchising

Κοινωνικό franchising (δικαιοχρησία)

Μια μέθοδος **αναπαραγωγής** μιας κοινωνικής επιχείρησης σε διαφορετική τοποθεσία.

Επιχειρηματικό μοντέλο  
Επιδιωκόμενη  
Κοινωνική αποστολή

Όλα παραμένουν ίδια

Αλλάζει μόνο η τοποθεσία → Οπουδήποτε στη χώρα ή Οπουδήποτε στον κόσμο



SLIDE 3

### Βασικά στοιχεία κοινωνικού franchising (συνέχεια)

Δικαιοπάροχος (franchisor)

Η **υπάρχουσα** κοινωνική επιχείρηση που αναπαράγεται.

Ξεκινά  
Διαχειρίζεται

Όλες τις απαραίτητες διαδικασίες





SLIDE 7


### Οφέλη του κοινωνικού franchising (συνέχεια)

**2. Απαιτείται λιγότερη χρηματοδότηση από ότι με άλλους τρόπους αναπαραγωγής**

**Δικαιοπάροχος**  
Χρειάζεται μόνο να καλύψει το κόστος της διαδικασίας.

**Δικαιοδόχος**  
Αποφεύγει τα δαπανηρά πειράματα, αφού λαμβάνει

- Δοκιμασμένο επιχειρηματικό μοντέλο
- Τεχνογνωσία
- Αναγνωρισμένη επωνυμία



SLIDE 8

### Οφέλη του κοινωνικού franchising (συνέχεια)

**3. Καλύτερη προσαρμογή στη νέα τοποθεσία και τις ιδιαιτερότητες της κοινότητας**

Ο δικαιοδόχος έχει καλύτερη γνώση

**Της νέας τοποθεσίας**

- (πόλη, περιοχή, χωριό)

Των **συγκεκριμένων αναγκών και προτιμήσεων**

- της κοινότητας που ζει σε αυτήν την τοποθεσία



SLIDE 9

### Οφέλη του κοινωνικού franchising (συνέχεια)

**Τα οφέλη συνοπτικά**

1. Ο κάθε συνέταιρος διατηρεί την **αυτονομία** του (η νέα επιχείρηση **δεν** είναι τμήμα ή υποκατάστημα του δικαιοπάροχου).
2. Απαιτείται **λιγότερη χρηματοδότηση** εκ μέρους του **δικαιοπάροχου** από ότι σε άλλους τρόπους αναπαραγωγής. Χρειάζεται μόνο να καλύψει το κόστος της διαδικασίας.
3. Απαιτείται **λιγότερη χρηματοδότηση** εκ μέρους του **δικαιοδόχου**. Αποφεύγει τον δαπανηρό πειραματισμό λαμβάνοντας ένα δοκιμασμένο επιχειρηματικό μοντέλο, τεχνογνωσία και μια αναγνωρισμένη επωνυμία.
4. **Καλύτερη προσαρμογή** στις ιδιαιτερότητες της νέας τοποθεσίας και της κοινότητας.

## Ανοιχτή συζήτηση



Δραστηριότητα

### Οφέλη του κοινωνικού franchising

Χρησιμοποιώντας ό,τι έχετε μάθει από τις σχετικές διαφάνειες (διαφάνειες 5 - 9), καθώς και τη δική σας εμπειρία ή γνώση, συζητήστε χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες ερωτήσεις για να ξεκινήσετε τη δραστηριότητα (20 λεπτά).

1. Ποιο από τα οφέλη της προηγούμενης παρουσίασης πιστεύετε ότι είναι το πιο σημαντικό και γιατί;
2. Στο πλαίσιο του κοινωνικού franchising, πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η αυτονομία των εμπλεκόμενων μερών και γιατί;
3. Ποια είναι η εμπειρία ή η γνώση σας, αν έχετε, σχετικά με τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα του franchising είτε στον κοινωνικό είτε στον εμπορικό τομέα;



## Βασικά βήματα για την επιτυχία

Μια σειρά **βασικών βημάτων** για την επιτυχία.

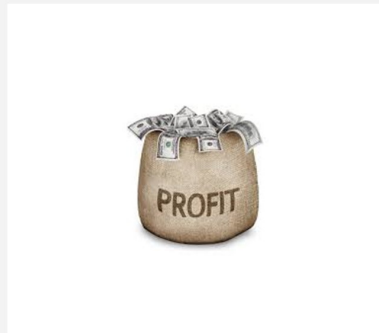


## Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Πριν από την έναρξη της διαδικασίας...

**Ο δικαιούχος πρέπει να έχει**

1. Ασφαλή οικονομικά (χωρίς δάνεια) και καλά έσοδα (κέρδη) για μια περίοδο 4-5 ετών.



SLIDE 13

**Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)**

Πριν από την έναρξη της διαδικασίας...

**Ο Δικαιοπάροχος πρέπει να έχει**

2. Κονδύλια για **ειδικό προϋπολογισμό** χρηματοδότησης του έργου και για να πληρώσει:
  - το επιπλέον κόστος των υπαλλήλων που θα εργαστούν στο εγχείρημα.
  - για την προετοιμασία των συμβάσεων.
  - τις διαδικασίες επιλογής δικαιούχου.



SLIDE 14

**Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)**

Πριν από την έναρξη της διαδικασίας...

**Ο Δικαιοπάροχος πρέπει να έχει**

3. Μια **αναγνωρισμένη και αξιόπιστη επωνυμία**, τουλάχιστον τοπικά.



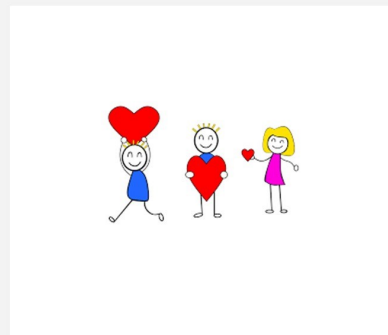
SLIDE 15

**Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)**

Πριν από την έναρξη της διαδικασίας...

**Ο Δικαιοπάροχος πρέπει να έχει**

4. Καλές σχέσεις με την **κοινότητα** και τα μέλη της.



### Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Σύνοψη των βημάτων πριν από την έναρξη της διαδικασίας.

**Ο δικαιούχος πρέπει να έχει:**

1. Ασφαλή οικονομικά και καλά έσοδα.
2. Κονδύλια ή προϋπολογισμό για τη χρηματοδότηση του εγχειρήματος.
3. Μια αναγνωρισμένη και αξιόπιστη επωνυμία, τουλάχιστον τοπικά.
4. Καλές σχέσεις με την κοινότητα και τα μέλη της.



### Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Μετά την έναρξη της διαδικασίας...

**Ο δικαιούχος πρέπει:**

1. Να ετοιμάσει ένα σχέδιο για το franchising.



### Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Μετά την έναρξη της διαδικασίας...

**Ο δικαιούχος πρέπει:**

2. Να γράψει ένα εγχειρίδιο λειτουργίας (κείμενο τεχνολογίας).



SLIDE 19

Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Μετά την έναρξη της διαδικασίας...

**Ο δικαιοπάροχος πρέπει:**

3. Να συντάξει τη σύμβαση **franchising** (νομικό έγγραφο).



SLIDE 20

Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Μετά την έναρξη της διαδικασίας...

**Ο δικαιοπάροχος πρέπει:**

4. Να δημιουργήσει εκπαιδευτικές διαδικασίες για να εκπαιδεύσει τον δικαιοδόχο.



SLIDE 21

Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Μετά την έναρξη της διαδικασίας...

**Ο δικαιοπάροχος πρέπει:**

5. Να αναπτύξει προδιαγραφές ποιότητας και συστήματα ελέγχου.



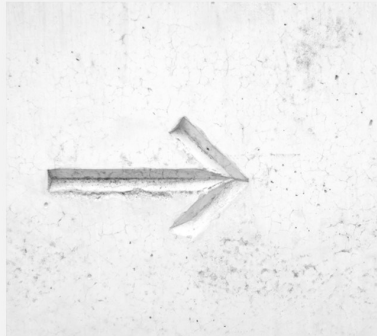


### Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Μετά την έναρξη της διαδικασίας...

#### Ο δικαιούχος πρέπει:

1. Να ετοιμάσει ένα σχέδιο για το franchising.
2. Να γράψει ένα εγχειρίδιο λειτουργίας (κείμενο τεχνολογίας)
3. Να συντάξει τη σύμβαση franchising (νομικό έγγραφο).
4. Να δημιουργήσει εκπαιδευτικές διαδικασίες για να εκπαιδεύσει τον δικαιούχο.
5. Να αναπτύξει προδιαγραφές ποιότητας και συστήματα ελέγχου.



### Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Επιλογή δικαιούχου

#### Ο δικαιούχος:

1. Αποφασίζει τα **προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά** των δικαιούχων.
2. **Ενημερώνει** σχετικά με την κοινωνική του αποστολή.
3. **Περνάει από έλεγχο** τους υποψήφιους δικαιούχους.

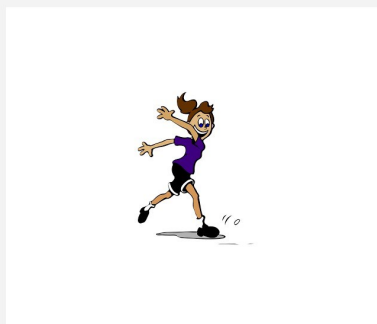


### Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Επιλογή δικαιούχου

#### Ο δικαιούχος πρέπει:

1. Να έχει **ενθουσιασμό** και **αφοσίωση** στην κοινωνική αποστολή.
2. Να επιδείξει **επιχειρηματικό πνεύμα**.



## SLIDE 25

### Βασικά βήματα για την επιτυχία (συνέχεια)

Σύνοψη επιλογής δικαιοδόχου.

#### Ο Δικαιοπάροχος:

1. Αποφασίζει τα προπαιτούμενα χαρακτηριστικά των δικαιοδόχων.
2. Ενημερώνει σχετικά με την κοινωνική του αποστολή.
3. Περνάνει από έλεγχο τους υποψήφιους δικαιοδόχους.

#### Ο δικαιοδόχος πρέπει:

- Να έχει ενθουσιασμό και αφοσίωση στην κοινωνική αποστολή.
- Να επιδείξει επιχειρηματικό πνεύμα.



## SLIDE 26

### Εργασία

#### Δραστηριότητα **Λίστα ελέγχου**

Θα εργαστείτε σχετικά με τα **βασικά βήματα** του κοινωνικού franchising, χρησιμοποιώντας μια **λίστα ελέγχου** πραγμάτων που πρέπει να διασφαλίσει ο δικαιοπάροχος **πριν προχωρήσει** (40 λεπτά).

- Σχηματίστε ζευγάρια.
- Σε κάθε ζευγάρι θα δοθεί ένα χαρτί.
- **Διαβάστε** τη λίστα ελέγχου στο χαρτί.
- **Συζητήστε** με το ζευγάρι σας τα στοιχεία-ερωτήσεις στη λίστα ελέγχου.
- **Επιλέξτε** μαζί **1 ή 2 ερωτήσεις** στις οποίες θα εστιάσετε.
- **Καταγράψτε τις σκέψεις σας σχετικά με τις ερωτήσεις** που έχετε επιλέξει (π.χ. είναι σημαντικοί παράγοντες στη διαδικασία κοινωνικού franchising ή όχι, Γιατί).
- Όταν ετοιμαστούν όλα τα ζευγάρια, **παρουσιάστε** τις απόψεις σας **στην τάξη**.



## SLIDE 27

### Λειτουργικά θέματα

Το **Εγχειρίδιο Λειτουργίας** συντάσσεται από τον δικαιοπάροχο.

#### Περιλαμβάνει:

- Εισαγωγή στην κοινωνική αποστολή, τη φιλοσοφία, την ιστορία κ.λπ.
- Περιγραφή της λειτουργίας της επιχείρησης.
- Κατάλογο προϊόντων ή/και προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Λεπτομερή περιγραφή των καθημερινών δραστηριοτήτων, των καθηκόντων και των ρόλων για κάθε θέση εργασίας.
- Διοικητικές διαδικασίες και πολιτικές.
- Εκπαιδευτικές δραστηριότητες που παρέχονται από τον δικαιοπάροχο.
- Ανάπτυξη προτύπων ποιότητας και συστημάτων ελέγχου.
- Εργαλεία και πλατφόρμες μάρκετινγκ (εάν υπάρχουν).
- Παραπομπές



### Λειτουργικά θέματα (συνέχεια)

Η Σύμβαση Franchising προετοιμάζεται από τον δικαιοπάροχο.

#### Περιλαμβάνει:

- Τα ονόματα των συμβαλλομένων
- Το αντικείμενο των παραχωρηθέντων δικαιωμάτων.
- Χρονικό διάστημα ισχύος της σύμβασης και όρους ανανέωσής της.
- Τοποθεσία της δικαιοδόχου επιχείρησης και γεωγραφική δικαιοδοσία.
- Υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου.
- Υποχρεώσεις του δικαιοδόχου.
- Τέλη και προθεσμίες καταβολής.
- Επιτρεπόμενη χρήση της επωνυμίας και των λογότυπων.
- Θέματα ιδιοκτησίας και πνευματικών δικαιωμάτων.
- Τρόποι εξόδου, καταγγελία ή παραβίαση της συμφωνίας.



### Λειτουργικά θέματα (συνέχεια)

#### Τέλος franchise

- Συμφωνείται μεταξύ των εταίρων.
- Τα ποσά και οι τρόποι πληρωμής (εφάπαξ ή τρέχουσα) ποικίλλουν.

Είναι σημαντικό να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα και των δύο εταίρων (δικαιοπάροχο και δικαιοδόχο), ώστε να έχουν κίνητρο και να παραμείνουν **αφοσιωμένοι** στην κοινωνική αποστολή.



### Εργαστήρι

#### Δραστηριότητα Μελέτες περιπτώσεων

Τώρα που έχετε όλες τις βασικές πληροφορίες και έννοιες σχετικά με το κοινωνικό franchising, είναι καιρός να **εργαστείτε πάνω σε ορισμένες μελέτες περιπτώσεων** (1 ώρα).

- Σχηματίστε **ομάδες** (3 ομάδες 4-6 ατόμων ή 6 ομάδες 4-5 ατόμων).
- **Διαβάστε** τις μελέτες περιπτώσεων που θα σας δοθούν.
- Λαμβάνοντας υπόψη τα πράγματα που έχετε μάθει σε αυτή το μάθημα, **συζητήστε με την ομάδα σας** τις απόψεις σας σχετικά με τις περιπτώσεις των μελετών.
- Επιλέξτε **ένα μέλος** κάθε ομάδας για να **γράψει και στη συνέχεια να παρουσιάσει** στην τάξη μια περίληψη της ομαδικής συζήτησης.
- Οποιοσδήποτε μπορεί να **σχολιάσει** μετά.



## Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

**Ερώτηση 1:** Το κοινωνικό franchising είναι μια μέθοδος για:

1. Την αναπαραγωγή μιας κοινωνικής επιχείρησης.
2. Τη συρρίκνωση μιας κοινωνικής επιχείρησης.
3. Τη μίμηση του εμπορικού τομέα.
4. Την απόκτηση πρόσβασης στον εμπορικό τομέα.

**Ερώτηση 2:** Ο δικαιούχος (franchisor):

1. Αναμένει ότι ο δικαιούχος (franchisee) θα διαχειριστεί ολόκληρη τη διαδικασία του κοινωνικού franchising.
2. Αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου την εκκίνηση και τη διαχείριση της διαδικασίας του κοινωνικού franchising.
3. Λειτουργεί σε πολλά διαφορετικά μέρη ανά τον κόσμο.
4. Πληρώνει αμοιβή στον δικαιούχο.

**Ερώτηση 3:** Το κοινωνικό franchising:

1. Παρέχει στους δικαιούχους νέα καταστήματα.
2. Είναι περιττό στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας.
3. Έχει αποδειχθεί ότι το είναι πολύ δύσκολο.
4. Επιτρέπει την αναπαραγωγή καλών επιχειρημάτων σε άλλο μέρος μιας χώρας ή του κόσμου.

**Ερώτηση 4:** Κύρια χαρακτηριστικά του κοινωνικού franchising είναι:

1. Η εκτεταμένη χρηματοδότηση επιχειρημάτων.
2. Η ελάχιστη υποστήριξη του δικαιούχου.
3. Η εμπιστοσύνη και αυτονομία των εταίρων.
4. Απουσία ελέγχων ποιότητας.

**Ερώτηση 5:** Ένα βασικό βήμα πριν από την απόφαση του δικαιούχου να ξεκινήσει τη διαδικασία του κοινωνικού franchising είναι:

1. Η αποφυγή κάθε εξόδου.
2. Η εύρεση των κατάλληλων δικαιούχων.
3. Η σύνταξη της σύμβασης franchise.
4. Να βεβαιωθεί ότι η επωνυμία του είναι αναγνωρίσιμη και αξιόπιστη σε τοπικό επίπεδο.

**Ερώτηση 6:** Όταν η κοινωνική επιχείρηση είναι έτοιμη για αναπαραγωγή, ο δικαιούχος:

1. Ετοιμάζει ένα εγχειρίδιο λειτουργίας.
2. Αναπτύσσει συνεργασίες με ενδιαφερόμενους.
3. Ελέγχει τα οικονομικά του.
4. Χτίζει καλή φήμη.



## ΓΛΩΣΣΑΡΙ

όροι, ανά μάθημα

### **Μάθημα 1: Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.)**

**Ποικίλες οικονομίες:** μια εναλλακτική αντίληψη της οικονομίας, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που φέρνουν στις κοινωνίες πλούτο (παραγωγή, αναπαραγωγή, οικιακή εργασία, μη κερδοσκοπικούς ή εθελοντικούς οργανισμούς κ.λπ.). Η κεντρική ιδέα είναι ότι οι οικονομίες βασίζονται σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικών δραστηριοτήτων, οι οποίες υπερβαίνουν κατά πολύ την αντίληψη ότι η οικονομία αποτελείται αποκλειστικά από ιδιωτικές ή κρατικές εταιρείες, μισθωτή εργασία και τη συμβατική αγορά.

**Κοινωνική οικονομία:** Περιλαμβάνει όλες τις οικονομικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις, κυρίως συνεταιρισμούς, ενώσεις και ταμεία αλληλασφάλισης, οι οποίες ακολουθούν τις εξής αρχές: προτεραιότητα στην προσφορά υπηρεσιών στα μέλη τους ή στην κοινότητα παρά στη δημιουργία κερδών, ανεξάρτητη διαχείριση, δημοκρατική λήψη αποφάσεων και προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία παρά στο κεφάλαιο όσον αφορά την κατανομή του εισοδήματος (Adam 2016).

**Αλληλέγγυα οικονομία:** περιλαμβάνει όλες τις οικονομικές δραστηριότητες που στοχεύουν στον οικονομικό εκδημοκρατισμό στη βάση της συμμετοχής των πολιτών και οι οποίες περιλαμβάνουν μια διπλή οπτική: α) οικονομική, διότι επιχειρούν να δημιουργήσουν οικονομικές σχέσεις στη βάση της αμοιβαιότητας, χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα πόρους από την αγορά και την αναδιανομή του κράτους πρόνοιας· και β) πολιτική, διότι επιχειρούν να δημιουργήσουν αυτόνομους δημόσιους χώρους και να ανοίξουν συζήτηση τόσο για τα μέσα όσο και για τους σκοπούς (Adam 2016).

**Τρίτος τομέας:** ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά ως σχεδόν ταυτόσημος με τους όρους κοινωνική οικονομία ή αλληλέγγυα οικονομία. Αναφέρεται στο τμήμα της οικονομίας που βρίσκεται μεταξύ ή εκτός του κρατικού τομέα και του ιδιωτικού τομέα. Περιλαμβάνει εθελοντικούς και κοινοτικούς οργανισμούς, φιλανθρωπικούς οργανισμούς, συνεταιρισμούς, κοινωνικές επιχειρήσεις και ταμεία αλληλασφάλισης.

**Κοινωνική (και) Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο.):** υποδηλώνει τη σύνθεση μεταξύ δύο εννοιολογικών πλαισίων: της κοινωνικής οικονομίας και της αλληλέγγυας οικονομίας. Ο όρος κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία στοχεύει να υποδηλώσει μια αναγνωρισμένη ανάγκη να επιστρέψουν οι πρακτικές της κοινωνικής οικονομίας στις αρχές τους, οι οποίες με την πάροδο των ετών έχουν διαβρωθεί σε κάποιο βαθμό. Επομένως, θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε μια ιστορική διαφορά μεταξύ των δύο πλαισίων. Η κοινωνική οικονομία μοιάζει περισσότερο

αφομοιωμένη στο κυρίαρχο πλαίσιο, ενώ η οικονομία αλληλεγγύης θεωρείται πως έχει μια πιο ριζοσπαστική οπτική.

**Δημοκρατική διακυβέρνηση:** ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας. Κάθε μέλος έχει μία ψήφο. Όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από όλους τους συμμετέχοντες, κατά κύριο λόγο μέσω συνελεύσεων.

## **Μάθημα 2: Δουλεύοντας με τις συνεταιριστικές αρχές**

**Συνεταιρισμός:** Μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συνέρχονται εθελοντικά για να καλύψουν τις κοινές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες και φιλοδοξίες τους μέσω μιας δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης που έχουν στην ιδιοκτησία τους από κοινού.

**Συνεταιριστική επιχείρηση:** Μια εμπορική επιχείρηση που διατηρεί ένας συνεταιρισμός σύμφωνα με τις συνεταιριστικές αρχές.

**Συνεργατική ομοσπονδία:** Ένας οργανισμός διαφόρων συνεταιρισμών που παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης ή εκπροσωπεί τους συνεταιρισμούς-μέλη.

**Πρωτογενής συνεταιρισμός:** Ένας συνεταιρισμός που διατηρεί μια συνεταιριστική επιχείρηση προς όφελος των μελών του.

**Δευτερεύων συνεταιρισμός:** Ένας συνεταιρισμός των οποίων τα μέλη είναι πρωτογενείς συνεταιρισμοί.

**Τριτογενής συνεταιρισμός:** Ένας εθνικός συνεταιρισμός, ένωση συνεταιρισμών ή συνεταιριστική ομοσπονδία που εκπροσωπεί τα συμφέροντα των συνεταιριστικών μελών της σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

**Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία (ICA – η «Συμμαχία»):** Η παγκόσμια οργάνωση που ιδρύθηκε από το παγκόσμιο συνεταιριστικό κίνημα.

**Συνεργατικό κίνημα:** Η παγκόσμια οικογένεια συνεταιρισμών που διατηρούν συνεταιριστικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τις αξίες και τις αρχές του συνεταιρισμού.

**Συνεταιριστικές αρχές.** Οι Επτά Συνεταιριστικές Αρχές που αναφέρονται στη Δήλωση Συνεταιριστικής Ταυτότητας αναγνωρίζονται από τα μέλη της Συμμαχίας ως βασικές κατευθυντήριες αρχές πρακτικής λειτουργίας για τη διακυβέρνηση και τη διοίκηση μιας συνεταιριστικής επιχείρησης.

**Γενική συνέλευση:** Μια γενική συνάντηση των μελών, ή των αντιπροσώπων τους, ενός συνεταιρισμού ή της Συμμαχίας, όπου λαμβάνονται σημαντικές πολιτικές αποφάσεις, στρατηγικά ζητήματα και, σε ορισμένους συνεταιρισμούς, σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις και εκλέγονται εκπρόσωποι στο διοικητικό συμβούλιο που ελέγχει ένα συνεταιρισμό.

**Διοικητικό Συμβούλιο:** Τα εκλεγμένα και διορισμένα ή συνεπιλεγμένα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή άλλου συλλογικού οργάνου που ασκούν διοικητικό έλεγχο σε μια συνεταιριστική επιχείρηση και λογοδοτούν στα μέλη του συνεταιρισμού.

**Συνεταιριστικές μερίδες (ή μερίδες μελών):** Το κεφάλαιο που παρέχουν στον συνεταιρισμό τα μέλη ως προϋπόθεση ένταξης, το οποίο παρέχει, τουλάχιστον εν μέρει, το κεφάλαιο κίνησης του συνεταιρισμού.

**Αδιάρετα αποθεματικά:** Τα κέρδη ενός συνεταιρισμού, που ανήκουν συλλογικά στα μέλη του, τα οποία αντιπροσωπεύουν τα καθαρά περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού μετά την πληρωμή όλων των υπολειπόμενων χρεών που είναι η κοινή ιδιοκτησία του συνεταιρισμού και δεν ανήκουν σε κάποια συγκεκριμένη γενιά μελών.

**Συνεταιριστική Κοινοπολιτεία:** Οι συνολικές οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες και επιπτώσεις όλων των συνεταιριστικών επιχειρήσεων που δημιουργούν πλούτο με βιώσιμο τρόπο για τους πολλούς και όχι για τους λίγους.

**Κέρδος:** Τα συνολικά θετικά αποτελέσματα των ετήσιων συναλλαγών ενός συνεταιρισμού.

**Πλεόνασμα:** Το μέρος του ετήσιου εμπορικού κέρδους ενός συνεταιρισμού που απορρέει από την οικονομική σχέση με τα μέλη του.

### **Μάθημα 3: Νομοθεσία και κανόνες Κ.Α.Ο.**

**Δημόσια πολιτική:** μια απόφαση και δράση προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων, που αναφέρεται σε αυτό που πραγματικά κάνουν οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι και όχι σε ό, τι έχουν υποσχεθεί ή σκοπεύουν να κάνουν.

**Νομοθεσία:** ένα σύστημα κανόνων που παράγονται και εφαρμόζονται από κρατικούς αξιωματούχους και φορείς και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των πολιτών.

**Ευρωπαϊκή συνεταιριστική εταιρεία:** ένας συνεταιρισμός που αναλαμβάνει διασυνοριακές δραστηριότητες και ιδρύεται από άτομα ή νομικά πρόσωπα που εδρεύουν σε δύο ή περισσότερα κράτη μέλη του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου.

**Εθνικό Σύνταγμα:** ο ανώτατος νόμος της χώρας.

**Πελατειακό σύστημα:** ένα σύστημα σχέσεων προστάτη-πελάτη μεταξύ της κυβέρνησης από τη μία πλευρά, και των πολιτών, των επιχειρήσεων ή των κοινωνικών φορέων από την άλλη. Η οικονομική ή άλλη υποστήριξη προσφέρεται με αντάλλαγμα πολιτικές εκδουλεύσεις.

**Υπεύθυνος χάραξης πολιτικής:** κάποιος, ειδικά κάποιο μέλος κυβέρνησης ή πολιτικού κόμματος, που διαμορφώνει πολιτικές.

**Συνδιαμόρφωση:** η συμμετοχή μη κυβερνητικών φορέων στη διαδικασία χάραξης πολιτικής.



Αυτό επιτρέπει στους αποδέκτες της δημόσιας πολιτικής να προσφέρουν ανατροφοδότηση και να εκφράσουν τη γνώμη τους, επηρεάζοντας το περιεχόμενο της δημόσιας πολιτικής.

**Προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω:** η χάραξη δημόσιας πολιτικής αποκλειστικά από κυβερνητικούς αξιωματούχους, χωρίς διαβούλευση με μη κυβερνητικούς φορείς.

#### **Μάθημα 4: Επιλέγοντας Νομικό και Οικονομικό Πεδίο**

**Ένωση:** ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος συνήθως λαμβάνει φορολογικές απαλλαγές.

**Ίδρυμα:** ένα μόνιμο ταμείο που ιδρύεται και συντηρείται από συνεισφορές για φιλανθρωπικούς, εκπαιδευτικούς, θρησκευτικούς, ερευνητικούς ή άλλους φιλανθρωπικούς σκοπούς.

**Μέτοχος:** πρόσωπο που κατέχει μετοχές σε εταιρεία

**Μετοχική εταιρεία:** μια εταιρεία στην οποία το κεφάλαιο διαιρείται σε μετοχές ως μέσο άντλησης κεφαλαίων

**Ατομική επιχείρηση:** μια επιχείρηση που δεν έχει νομική μορφή ή νομικό πρόσωπο πέρα από το φυσικό πρόσωπο που την κατέχει και τη διαχειρίζεται.

**Νομικό καθεστώς:** είναι η θέση που αναγνωρίζει ο νόμος σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο και συνήθως συνοδεύεται από προνόμια, υποχρεώσεις, εξουσίες ή περιορισμούς, τα οποία ορίζονται από το νόμο.

**Νομική μορφή:** ο τρόπος οργάνωσης ενός νομικού προσώπου (ενός οργανισμού), οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματά του, καθώς και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών του, καθορίζονται από σύνολα ειδικών νομικών διατάξεων, που κατηγοριοποιούνται ως νομικές μορφές.

**Ευθύνη:** το να είναι κανείς υπόλογος στο νόμο. Όταν μιλάμε για νομικές μορφές επιχειρήσεων, η ευθύνη αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι ιδιοκτήτες / μέλη είναι προσωπικά υπεύθυνοι για τυχόν χρέη της εταιρείας.

**Κοινωνική επιχείρηση:** μια επιχείρηση με πρωταρχικό στόχο κάποιο κοινωνικό σκοπό.

#### **Μάθημα 5: Establishment Procedures and Strategy Planning**

**Διαδικασίες ίδρυσης** είναι εκείνες που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση Κ.Α.Λ.Ο. που υποβάλλει αίτηση στις αρμόδιες αρχές μιας τοπικής - περιφερειακής - εθνικής χώρας, προκειμένου να εγγραφεί στα μητρώα και να λάβει τις απαραίτητες άδειες για να ξεκινήσει τις δραστηριότητές της σύμφωνα με το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Τα **Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης (ΚΕΕ)** είναι πύλες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που επιτρέπουν στους παρόχους υπηρεσιών να λαμβάνουν τις πληροφορίες που χρειάζονται και να ολοκληρώνουν τις διοικητικές διαδικασίες στο Διαδίκτυο. Τις διαχειρίζεται το δίκτυο εθνικών συντονιστών «EUGO».

Ο **Στρατηγικός Προγραμματισμός** περιγράφει τι πρόκειται να κάνει ένας οργανισμός, προκειμένου να επιτύχει την εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής του. Το στρατηγικό σχέδιο είναι η πυξίδα του οργανισμού. Ένα σαφές και εμπνευσμένο όραμα, μια σαφώς καθορισμένη αποστολή, η σαφής διατύπωση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και των ενεργειών για την επίτευξή τους είναι βασικά συστατικά ενός καλά διαμορφωμένου στρατηγικού σχεδίου.

Ένα **λογικό μοντέλο** εξηγεί πώς μια κοινωνική επιχείρηση θα ολοκληρώσει την αποστολή και το όραμά της. Είναι μια περιγραφή των διαδοχικών βημάτων που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος αντίκτυπος. Μια απλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου ώστε να χωράει σε μία σελίδα, μια αναπαράσταση των βασικών στοιχείων της ιδέας σας, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή από τα άτομα εντός και εκτός του οργανισμού σας. Είναι ένας οδικός χάρτης που θα ακολουθήσετε για να πετύχετε τους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς ή / και περιβαλλοντικούς σας στόχους.

Η **ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων για κοινωνικές επιχειρήσεις** είναι ένα πολυδιάστατο εργαλείο μέτρησης απόδοσης, που αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton για τον επιχειρηματικό τομέα, το οποίο έχει τροποποιηθεί για να προσαρμοστεί στον κοινωνικό τομέα, όντας ευέλικτο μεταξύ κοινωνικών επιχειρήσεων όσον αφορά το είδος των διατάσεων και τις συγκεκριμένες μετρήσεις.

### **Μάθημα 6: Η ιδρυτική ομάδα**

**Σύνολο ατόμων:** ένας αριθμός ατόμων που βρίσκονται ταυτόχρονα στο ίδιο μέρος. Θεωρούνται σύνολο επειδή έχουν κάτι κοινό.

**Ομάδα:** ένα κοινωνικό σύνολο ανθρώπων οργανωμένων για να συνεργαστούν. Έχει κανόνες, ιεραρχία, δύναμη και συναισθηματικές σχέσεις.

**Συν-δημιουργία:** Μέσα από μια σειρά βημάτων, τα άτομα καλούνται να συνεισφέρουν, να αναπτύξουν, να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν ιδέες και έννοιες.

**Διαμοιρασμός:** όταν μοιράζεσαι κάτι με ένα άλλο άτομο, το έχετε, το χρησιμοποιείτε ή το καταλαμβάνετε και οι δύο. Εάν μοιραζετε μια εμπειρία με κάποιον, τότε έχετε την ίδια εμπειρία, συνήθως επειδή ήσασταν μαζί εκείνη τη στιγμή.

**Συλλογική αντίληψη:** Τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν ότι είναι μέλη της ομάδας. Αυτή η

συλλογική αντίληψη τους υποχρεώνει να σχηματίσουν συμπεριφορές που είναι αποδεκτές από το σύνολο. Ταυτόχρονα, όμως, το σύνολο παρουσιάζει μια "επιπλέον" ταυτότητα πέρα από τις προσωπικότητες και τα χαρακτηριστικά των μελών του. Η ομάδα δεν είναι απλώς ένα άθροισμα των ικανοτήτων των μελών της, αλλά κάτι περισσότερο (Gestalt).

**Επικοινωνία:** Η αποστολή, το όραμα, η δήλωση αξιών και ο σχεδιασμός της ομάδας λειτουργούν μαζί για να σχηματίσουν μια εικόνα της ομάδας στα μάτια των μελών της (και των πελατών). Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των οργανωτικών δομικών στοιχείων πρέπει να εκπροσωπούνται σε όλα τα επίπεδα επικοινωνίας. Κάθε μέλος μιας αποτελεσματικής ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να μεταφέρει τις ιδέες αποτελεσματικά, τόσο προφορικά όσο και γραπτά.

**Αλληλεπίδραση:** Τα μέλη της ομάδας επηρεάζουν το ένα το άλλο. Αυτή η αλληλεπίδραση προκαλεί μια κατάσταση που υπερβαίνει τη συνεισφορά κάθε μέλους και δημιουργεί πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα για την ομάδα. Η γνώμη των άλλων μελών της ομάδας επηρεάζει τις αντιδράσεις κάθε μέλους, καθώς η αίσθηση της «ομάδας» υπάρχει ακόμη και όταν τα μέλη δεν βρίσκονται στο ίδιο μέρος.

**Συνοχή:** Στην προσπάθεια να παραμείνουν στην ομάδα, τα μέλη συμβάλλουν στην εξέλιξή της και την επίτευξη των στόχων της και συμμετέχουν στις δραστηριότητές της. Εξέλιξη της ομάδας είναι οι συνειδητές ενέργειες που στοχεύουν στον εντοπισμό και την άρση των εμποδίων, καθώς και στη βελτίωση της συμπεριφοράς έτσι ώστε να μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετική απόδοση.

**Σχέσεις μελών:** Η αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας βελτιώνει τις προσωπικές τους σχέσεις αναπτύσσοντας αλληλεξάρτηση, φιλία και αμοιβαίο σεβασμό. Στην ομαδική εργασία όλοι συμμετέχουν και δεσμεύονται. Ακούνε ο ένας τον άλλον, συσχετίζουν πληροφορίες, επιβεβαιώνουν όταν συμφωνούν και επισημαίνουν διαφωνίες.

**Ρόλος ενός μέλους ομάδας:** ο ρόλος ή η λειτουργία που έπαιξε ή υιοθέτησε ένα άτομο σε μια ομάδα, επηρεασμένο από την προσδοκία του για το τι αρμόζει.

### **Μάθημα 7: Διοίκηση και διακυβέρνηση Κ.Α.Ο.**

**Κοινωνική σκοπιμότητα Κ.Α.Ο.:** Σε ποιο βαθμό τα οφέλη ενός έργου έχουν τη δυνατότητα να φτάσουν στους ωφελούμενους και κατά πόσο αυτό συμβαίνει στην πράξη.

**Συνεταιριστική διακυβέρνηση:** Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαχείριση ενός συνεταιρισμού και οι συγκεκριμένες ενέργειες που γίνονται για την επίτευξη των κοινωνικών στόχων και της οικονομικής βιωσιμότητας.

**Συνεταιριστική διοίκηση:** Το στοιχείο λήψης αποφάσεων του συνεταιρισμού, που εμπεριέχει τη διαμόρφωση και την εκτέλεση λειτουργικών πολιτικών, την παροχή καλών υπηρεσιών, τη διατήρηση της οικονομικής ευρωστίας και την αποδοτική λειτουργία για την επίτευξη των στόχων του.

**Ετήσιες συνελεύσεις μελών:** Η ετήσια συνέλευση μελών είναι μια ετήσια συνάντηση στην οποία προσκαλούνται όλα τα μέλη του συνεταιρισμού. Κατά την ετήσια συνέλευση, τα μέλη εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού, μπορούν να ψηφιστούν οι κανονιστικές αναθεωρήσεις και άλλα σημαντικά ζητήματα μπορούν να τεθούν στην ολομέλεια. Συνήθως παρουσιάζονται αναφορές για την οικονομική κατάσταση και τη γενική ευρωστία του συνεταιρισμού. (<https://sites.google.com/site/nassaugardens/Home/glossary-of-cooperative-terms>)

**Κανονισμοί:** Οι κανονισμοί είναι ένα γραπτό σύνολο διατάξεων και οδηγιών που ακολουθεί η συνεταιριστική εταιρεία στις λειτουργίες διακυβέρνησης. Συνήθως οποιοσδήποτε αλλαγές στους κανονισμούς απαιτούν ψηφοφορία της ολομέλειας σε συνεδρίαση που καλείται εγκαίρως. Οι κανονισμοί καλύπτουν συνήθως θέματα όπως τον τρόπο εκλογής του διοικητικού συμβουλίου, τον χρόνο πραγματοποίησης συνεδριάσεων και άλλα θέματα που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση του συνεταιρισμού. (<https://sites.google.com/site/nassaugardens/Home/glossary-of-cooperative-terms>)

**Μέλος / Μέτοχος:** Ένα άτομο που κατέχει μια μερίδα ή ιδιότητα μέλους σε έναν συνεταιρισμό. Ανάλογα με τον τύπο του συνεταιρισμού, τα μέλη αναφέρονται επίσης ως μέτοχοι. (<https://sites.google.com/site/nassaugardens/Home/glossary-of-cooperative-terms>)

**Πλειοψηφικό:** Πρόκειται για ένα σύστημα λήψης αποφάσεων όπου μία απόφαση γίνεται δεκτή μόνο με την ψήφο περισσότερων από τα μισά (50%) μέλη.

**Συναίνεση:** Πρόκειται για μια διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την οποία πρέπει όλοι να συμφωνήσουν σε κάτι για να υπερψηφιστεί μια απόφαση.

### ***Μάθημα 8: Χρηματοδότηση Κ.Α.Ο.***

**Κεφάλαιο:** Αναφέρεται σε όλους τους τύπους πλούτου που ανήκουν σε έναν επιχειρηματία ή μια επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων μετρητών και περιουσιακών στοιχείων. Άλλες μορφές κεφαλαίου είναι, μεταξύ άλλων, η ακίνητη περιουσία, ο εξοπλισμός, το ανθρώπινο δυναμικό και η πνευματική ιδιοκτησία. [Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019)]

**Κοινωνική χρηματοδότηση:** Η κοινωνική χρηματοδότηση μπορεί να γίνει κατανοητή ως ένας ευρύς χώρος όπου διάφορες μορφές κεφαλαίου δομούνται με τρόπους που να λαμβάνουν υπόψη και να εκτιμούν τόσο τη χρηματοοικονομική απόδοση όσο και τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. [Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019)]

**Χρηματοδοτικό μέσο:** Η μέθοδος και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την παροχή χρηματοδότησης σε μια επιχείρηση. Ανάλογα με το πλαίσιο, ο ορισμός των χρηματοδοτικών μέσων μπορεί να περιλαμβάνει μόνο επιστρεπτέα χρηματοδότηση ή μπορεί να είναι ευρύτερος και να περιλαμβάνει και επιχορηγήσεις. [Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019)]

**Ενδυνάμωση ικανοτήτων (capacity building):** Μια προσέγγιση που στοχεύει στην ενίσχυση των

οργανισμών ώστε να αυξήσουν τη συνολική τους απόδοση, αναπτύσσοντας δεξιότητες ή βελτιώνοντας δομές και διαδικασίες. [Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019)]

**Επενδυτική ετοιμότητα:** Εργασία που βοηθά τις επιχειρήσεις να προετοιμαστούν να δεχθούν χρέη, ίδια κεφάλαια ή άλλα είδη επενδύσεων. Για όσους δεν προχωρήσουν σε επενδύσεις ως αποτέλεσμα μιας τέτοιας εργασίας, η εργασία ετοιμότητας για επενδύσεις μπορεί να τους βοηθήσει να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση των χρημάτων και να προετοιμάσουν επιχειρηματικά και οικονομικά μοντέλα με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη. Η υποστήριξη ετοιμότητας για επενδύσεις μπορεί να παρασχεθεί από οργανισμούς υποστήριξης ή από επενδυτές. [Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019)]

### **Μηχανισμοί αυτοχρηματοδότησης [ΔΟΕ (2019)] :**

*Κοινωνική βάση:* Οι μηχανισμοί αυτοχρηματοδότησης περιλαμβάνουν την ενέργεια και την πρακτική της χρήσης του ίδιου κεφαλαίου μιας επιχείρησης για την παροχή χρηματοδότησης. Επιτρέπει στην εταιρεία να διατηρήσει τον έλεγχο ανεξάρτητα από την εξωτερική επιρροή και να μεγαλώσει χωρίς χρέος. Ωστόσο, η ικανότητα επέκτασης της επιχείρησης ενδέχεται να περιοριστεί λόγω έλλειψης κεφαλαίου.

*Κεφάλαιο από μέλη – Εσωτερική αύξηση μετοχικού κεφαλαίου (internal equity):* Το κεφάλαιο μελών είναι ο λογαριασμός μετοχών που δείχνει το μερίδιο του ιδιοκτήτη στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, ο λογαριασμός αυτός δείχνει πόσα από τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας ανήκουν στα μέλη αντί των πιστωτών. Η εσωτερική αύξηση μετοχικού κεφαλαίου προέρχεται από την επιχείρηση και επομένως δεν υπάρχει ο κίνδυνος χαλάρωσης ή απόκλισης από την αποστολή. Ιστορικά πλεονάσματα (χρήματα που έχουν δημιουργηθεί τα προηγούμενα χρόνια και διατηρούνται στον οργανισμό) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για επενδύσεις σε νέες ιδέες, έρευνα αγοράς για μια νέα αγορά κ.λπ. Για παράδειγμα, ένας συνεταιρισμός θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα ταμείο στο οποίο πληρώνει 5% «παρακράτηση» από όλα τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αγοράζουν τα μέλη. Τα χρήματα του ταμείου στη συνέχεια χρησιμοποιούνται ως ίδια κεφάλαια για την εξασφάλιση δανείων. Όταν τα δάνεια εξοφληθούν, η παρακράτηση μπορεί να αποδεσμευτεί και να επιστραφεί στα μέλη ή να επανεπενδύθει.

*Κοινωνικό δάνειο:* Το κοινωνικό δάνειο είναι μια μορφή χρηματοδότησης, συνήθως για συνεταιρισμούς, βάσει κεφαλαίου που συνεισφέρουν τα μέλη, αποπληρωτέου συνήθως μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα με την προσθήκη επιτοκίων.

**Εξωτερική μετοχική χρηματοδότηση (external equity):** Ως αντάλλαγμα μιας εξωτερικής επένδυσης σε μετοχές, ο επενδυτής αναμένει συνήθως να λάβει μετοχές στην επιχείρηση. Αυτές οι μετοχές μπορεί να συνεπάγονται δικαιώματα, όπως το δικαίωμα ψήφου για εταιρικά θέματα. Σε μια εταιρική δομή, ο επενδυτής αναμένει να λάβει δικαιώματα ψήφου ανάλογα με το μέγεθος της επένδυσης. Ένας συνεταιρισμός, όμως, λειτουργεί συνήθως με δημοκρατική δομή μιας ψήφου ανά επενδυτή, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επένδυσης. Πολύ λίγες μετοχές

κοινωνικών επιχειρήσεων αναφέρονται ή διαπραγματεύονται σε χρηματιστήρια, και έτσι τα ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια ενδέχεται να αναζητήσουν μια εμπορική πώληση (δηλαδή την πώληση της επιχείρησης σε άλλη επιχείρηση) ως προτιμότερη στρατηγική εξόδου τους.

**Υβριδική χρηματοδότηση:** Σύνολο χρηματοοικονομικών μέσων με τη φύση του χρέους, αλλά που παρουσιάζουν τυπικά χαρακτηριστικά μετοχών, όπως ευέλικτες μορφές αποπληρωμής κεφαλαίου, πληρωμές συνδεδεμένες με τα εταιρικά αποτελέσματα και δευτερεύουσα κατάταξη στη σειρά απαίτησης σε σχέση με τους παραδοσιακούς χρεωστικούς τίτλους (π.χ. ομόλογα). [ΔΟΕ (2019)]

**Υπομονετικό κεφάλαιο:** το υπομονετικό ή μακροπρόθεσμο κεφάλαιο επιτρέπει στον επενδυτή να πραγματοποιήσει μια οικονομική επένδυση σε μια επιχείρηση χωρίς καμία προσδοκία γρήγορου κέρδους. Αντ' αυτού, ο επενδυτής είναι πρόθυμος να παραιτηθεί από την άμεση απόδοση, αναμένοντας πιο ουσιαστικές αποδόσεις στην πορεία. Αν και το υπομονετικό κεφάλαιο μπορεί να θεωρηθεί παραδοσιακό επενδυτικό μέσο, έχει αποκτήσει νέα ζωή με την άνοδο των περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων. Μπορεί να έχει τη μορφή ιδίων κεφαλαίων αλλά και χρεών, εγγυήσεων δανείων ή άλλων χρηματοοικονομικών μέσων και χαρακτηρίζεται από πιο μακροπρόθεσμους χρονικούς ορίζοντες για την αποπληρωμή. Το κεφάλαιο μπορεί να προέρχεται από φιλανθρωπικές πηγές, επενδυτικά κεφάλαια ή κάποιο συνδυασμό των δύο. Το υπομονετικό κεφάλαιο δεν είναι επιχορήγηση, είναι μια επένδυση που αποσκοπεί στην απόδοση του αρχικού κεφαλαίου συν τόκους (συχνά κάτω από το επιτόκιο της αγοράς). Δεν επιδιώκει τόσο τη μεγιστοποίηση του κέρδους για τους επενδυτές αλλά μάλλον τον κοινωνικό αντίκτυπο. [ΔΟΕ (2019)]

**Μέσα δανειοδότησης (πίστωση):** Τα μέσα δανειοδότησης ή πίστωσης παρέχουν στους δανειολήπτες κεφάλαιο με αντάλλαγμα την αποπληρωμή αυτού του αρχικού κεφαλαίου μαζί με τόκους, βάσει προκαθορισμένων χρονικών πλαισίων και όρων επιτοκίου. Ενδέχεται να απαιτούνται και εγγυήσεις. [ΔΟΕ (2019)]

**Συμμετοχική χρηματοδότηση (crowdfunding) [ΔΟΕ (2019)]:**

*Συμμετοχική χρηματοδότηση μετοχών (equity crowdfunding):* Η συμμετοχική χρηματοδότηση μετοχών είναι ένας μηχανισμός που επιτρέπει σε ευρείες ομάδες επενδυτών (το «πλήθος») να χρηματοδοτούν νεοφυείς εταιρείες και μικρές επιχειρήσεις με αντάλλαγμα μετοχές. Οι επενδυτές δίνουν χρήματα σε μια επιχείρηση και λαμβάνουν ιδιοκτησία ενός μεριδίου αυτής της επιχείρησης. Εάν η επιχείρηση πετύχει, τότε η αξία της αυξάνεται, και μαζί της και η αξία του μεριδίου σε αυτήν την επιχείρηση. Ισχύει επίσης και το αντίστροφο.

*Συμμετοχική χρηματοδότηση δανεισμού (debt crowdfunding) ή διομότιμος δανεισμός (peer-to-peer lending):* Ο δανεισμός από το πλήθος, γνωστός και ως διομότιμος δανεισμός, είναι η πρακτική του δανεισμού χρημάτων μέσω διαδικτυακών υπηρεσιών που φέρνουν σε άμεση επαφή δανειστές και δανειολήπτες. Αυτή η μορφή αδιαμεσολάβητου δανεισμού, βασιζόμενο

συνήθως σε κάποια διαδικτυακή πλατφόρμα, μπορεί να λειτουργήσει με λιγότερα έμμεσα έξοδα και να παρέχει την υπηρεσία φθηνότερα από τα παραδοσιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ως αποτέλεσμα, οι δανειστές μπορούν να κερδίσουν υψηλότερες αποδόσεις σε σύγκριση με τα αποταμιευτικά και επενδυτικά προϊόντα που προσφέρουν οι τράπεζες, ενώ οι δανειολήπτες μπορούν να δανειστούν χρήματα με χαμηλότερα επιτόκια. Ωστόσο, τα δάνεια μέσω ιστότοπων διομότιμης δανειοδότησης ενέχουν τον κίνδυνο αθέτησης πληρωμών εκ μέρους του δανειολήπτη.

*Συμμετοχική χρηματοδότηση δωρεών (Donation Crowdfunding):* Η συμμετοχική χρηματοδότηση δωρεών είναι ένας τρόπος συγκέντρωσης χρημάτων για ένα έργο, ζητώντας από μεγάλο αριθμό ενδιαφερόμενων να πραγματοποιήσουν μεμονωμένες δωρεές μικρών ποσών. Σε αντάλλαγμα, οι υποστηρικτές ενδέχεται να λάβουν ανταμοιβές αυξανόμενου κύρους σε συνάρτηση με το μέγεθος της δωρεάς. Ωστόσο, για τα μικρότερα ποσά, ο χρηματοδότης μπορεί να μη λάβει τίποτα. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη συγκέντρωση κεφαλαίων για φιλανθρωπικούς σκοπούς. Οι χρηματοδότες δεν αποκτούν καμία ιδιοκτησία ή δικαιώματα επί του έργου.

**Κουλάδα του θανάτου (Valley of death):** Η «κουλάδα του θανάτου» αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που ξεκινά από τη στιγμή που μια νεοφυής επιχείρηση λαμβάνει μια αρχική εισφορά κεφαλαίου έως τη στιγμή που αρχίζει να δημιουργεί έσοδα. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η πρόσθετη χρηματοδότηση είναι συνήθως σπάνια, αφήνοντας την επιχείρηση ευάλωτη στις απαιτήσεις των ταμειακών ροών. Ο όρος αναφέρεται στην υψηλή πιθανότητα να πεθάνει μία νεοφυής επιχείρηση προτού δημιουργήσει μια σταθερή ροή εσόδων. Όσο περισσότερο χρόνο η επιχείρηση “καίει” τα μετρητά της, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να μην αντέξει [Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019)].

**Κεφάλαιο κίνησης:** Όλοι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν καθυστερήσεις μεταξύ των δαπανών και της λήψης χρημάτων. Αυτές είναι γνωστές ως χρονικές διαφορές και η χρηματοδότηση που απαιτείται για τη διαχείριση ή τη γεφύρωση αυτών των διαφορών είναι γνωστή ως κεφάλαιο κίνησης. [Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019)]

### **Μάθημα 9: Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο και Κοινωνικός αντίκτυπος**

**Ετοιμότητα για σταδιοδρομία (career readiness):** Πριν δημιουργήσετε ή ενταχθείτε σε μια κοινωνική επιχείρηση, είναι απαραίτητο να επιτευχθεί ένας ορισμένος βαθμός ετοιμότητας σταδιοδρομίας. Σύμφωνα με ορισμένους εμπειρογνώμονες σταδιοδρομίας, αυτή ορίζεται ως «η επίτευξη και η επίδειξη των απαιτούμενων ικανοτήτων που προετοιμάζουν γενικά τους αποφοίτους για μια επιτυχή μετάβαση στο χώρο εργασίας. Αυτές οι ικανότητες είναι: κριτική σκέψη/επίλυση προβλημάτων· ορθή συλλογιστική για την ανάλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων». (Όπως ορίζεται από το NACE Center for Career Development and Talent Acquisition).

**Επιχειρηματίας (entrepreneur):** Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ του

αυτοαπασχολούμενου, αφενός, ως άτομο που παρέχει υπηρεσίες ή αγαθά ως ελεύθερος επαγγελματίας για να ζήσει, και του επιχειρηματία, αφετέρου, ως άτομο που μετατρέπει τους πόρους σε δράση (ο εργοδότης). Σύμφωνα με έναν κοινό ορισμό, ο επιχειρηματίας (entrepreneur) είναι «κάποιος που παίρνει την πρωτοβουλία οργανώνοντας μια επιχείρηση για να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία και, ως υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων, αποφασίζει τι, πώς και τι ποσότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας θα παραχθεί. Ένας επιχειρηματίας παρέχει επιχειρηματικό κεφάλαιο αναλαμβάνοντας τους κινδύνους και παρακολουθεί και ελέγχει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ο επιχειρηματίας είναι συνήθως μοναδικός ιδιοκτήτης, συνεταιίρος ή κάτοχος της πλειοψηφίας των μετοχών μιας επιχείρησης». Επιπλέον, «Σύμφωνα με τον οικονομολόγο Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), οι επιχειρηματίες (entrepreneurs) δεν έχουν απαραίτητα ως κίνητρο το κέρδος αλλά το βλέπουν ως μέτρο επιτεύγματος ή επιτυχίας. Ο Schumpeter ανακάλυψε ότι εκτιμούν πολύ την αυτονομία, προσπαθούν να ξεχωρίσουν μέσω της αριστείας, είναι εξαιρετικά αισιόδοξοι (διαφορετικά δεν θα γινόταν κανένα εγχείρημα) και πάντα προτιμούν τις προκλήσεις μεσαίου κινδύνου (ούτε πολύ εύκολες, ούτε καταστροφικές). <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html>

**Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο:** Ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που περιγράφει λεπτομερώς μια κοινωνική επιχείρηση. Μπορεί να αναφέρεται σε μια υπάρχουσα κοινωνική επιχείρηση ή μια ιδέα κοινωνικής επιχείρησης που δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί. Ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εσωτερικός οδηγός διοίκησης για τους ιδιοκτήτες ή τη διοίκηση της κοινωνικής επιχείρησης. Μπορεί, όμως, εξίσου να χρησιμοποιηθεί εξωτερικά, για να πληροφορήσει άλλους σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση και τον τρόπο λειτουργίας της. Από αυτήν την άποψη, είναι ένα σημαντικό εργαλείο εάν ο κοινωνικός επιχειρηματίας θέλει να πείσει άλλους να συμμετέχουν στην κοινωνική επιχείρηση, ιδίως επιχειρηματικούς εταίρους ή πιθανούς δανειστές και επενδυτές. (Όπως ορίζεται από τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας - ILO, 2011, *Social Business Plan Competition Handbook*).

**Κοινωνικό μάρκετινγκ:** Ένα σύνολο εννοιών και αρχών, βασισμένων σε αποδεικτικά στοιχεία και στην εμπειρία, που προέρχονται από τον τομέα του μάρκετινγκ και παρέχουν μια συστηματική προσέγγιση για να επηρεάσουν συμπεριφορές προς όφελος ατόμων και κοινοτήτων για το κοινό καλό. Όπως και το εμπορικό μάρκετινγκ, είναι μια συγχώνευση της επιστήμης, πρακτικής τεχνογνωσίας και αναστοχασμού που επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των προγραμμάτων. (Ευρωπαϊκό Κέντρο Πρόληψης και Ελέγχου Νόσων. Κοινωνικός οδηγός μάρκετινγκ για διαχειριστές δημόσιας υγείας και επαγγελματίες. Στοκχόλμη: ECDC; 2014).

**Αξιολόγηση:** Ο τυποποιημένος τρόπος περιγραφής του τι πράττει ένας οργανισμός, πώς ένας στόχος ή μια δήλωση μετατρέπεται σε πραγματικότητα, με άλλα λόγια η παρουσίαση των βασικών παραγόντων που προκάλεσαν μια επέμβαση. Είναι μια πρακτική που απαιτεί συγκεκριμένη χρήση όρων, όπως εισροές, δραστηριότητες, εκροές, αποτελέσματα και αντίκτυπο.



Ένα κοινό λεξιλόγιο και ένα αναγνωρισμένο πρότυπο για αυτό το είδος εργασίας έχει εφαρμοστεί από την Carol H. Weiss από το 1995. Σήμερα υπάρχουν πολλές εξελίξεις και προσθήκες στον τομέα, οι οποίες βοηθούν τις κοινωνικές επιχειρήσεις ή/και τα προγράμματα και τις συνεργασίες κοινωνικής αλληλεγγύης να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τα επιτεύγματα και τις προκλήσεις τους. Επιπλέον, οι διαδικασίες αξιολόγησης βοηθούν τα οικονομικά προγράμματα κοινωνικής αλληλεγγύης να είναι επιλέξιμα για ιδιωτικές επενδύσεις ή/και δημόσια χρηματοδότηση.

**Δείκτες (sample indicators):** Ένα αντιπροσωπευτικό κομμάτι ενός προτεινόμενου άξονα αξιολόγησης. Η αξιολόγηση ή οποιαδήποτε άλλη πρακτική αποτίμησης, προϋποθέτει μια ορθολογική σύνθεση ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων που να μπορούν να παράγουν μια αξιόπιστη και περιεκτική εικόνα του εκτελεσθέντος σχεδίου ενός οργανισμού. Στην περίπτωση μας οι Συνεταιριστικές Αρχές, όπως τις ορίζει η Διεθνής Συνεργατική Συμμαχία (ICA), μπορούν να χρησιμεύσουν ως άξονας αξιολόγησης. Χρησιμοποιώντας λοιπόν τις Συνεταιριστικές Αρχές ως άξονα αξιολόγησης, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε π.χ. το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων που ανήκουν σε εξωτερικούς επενδυτές ως δείκτη που αναφέρεται στην τέταρτη συνεταιριστική αρχή της Αυτονομίας και ανεξαρτησίας .

**Κοινωνική Λογιστική, Αναφορά και Έλεγχος - SARA:** Ένας γενικός όρος για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των κοινωνικών επιχειρήσεων που βασίζεται σε πάνω από 30 χρόνια θεωρητικής συγκρότησης και πρακτικής εφαρμογής. Αναφέρεται στην προσθήκη των κοινωνικών ζητημάτων στις παραδοσιακές λογιστικές υπηρεσίες. Προερχόμενη κυρίως από το λογιστικό επάγγελμα, δεν αποτελεί μια ενιαία μέθοδο, αλλά μάλλον ένα σύνολο πρακτικών και εργαλείων. Με την πάροδο των ετών έχει επεκταθεί, “παράγοντας” εργαλεία όπως η Ανεπτυγμένη Δήλωση Προστιθέμενης Αξίας (EVAS), η Κοινωνική Απόδοση Επενδύσεων (SROI) και η Παγκόσμια Πρωτοβουλία Αναφοράς (GRI). Η προσέγγιση SARA στηρίζεται στους ακόλουθους τρεις πυλώνες i) Αποσαφήνιση αποστολής, στόχων και ενδιαφερόμενων/εμπλεκόμενων, ii) Εντοπισμός δεικτών για την αποστολή και τους στόχους και iii) Επαλήθευση των αναφερόμενων αποτελεσμάτων.

**Επαλήθευση:** Η διαδικασία του κοινωνικού ελέγχου όπου ένας ελεγκτής και μια εντεταλμένη ομάδα (ειδικών ή άλλων ενδιαφερόμενων) εξετάζουν την εμβέλεια/αποστολή/δήλωση, το σχέδιο κοινωνικής δράσης και οποιαδήποτε άλλη σχετική πληροφορία μιας κοινωνικής επιχείρησης, προγράμματος ή συνεργασίας Κ.Α.Ο. Η διαδικασία επαλήθευσης έχει μεγάλη σημασία για την επιβεβαίωση του σκεπτικού μιας δήλωσης, με βάση αποτελεσματικά, αξιόπιστα και συνεπή δεδομένα. Σε πολλές περιπτώσεις, η επαλήθευση απαιτεί τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές μαρτυρίες, και συγκεκριμένες αποδείξεις που μπορούν να γίνουν κατανοητές από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

**Κοινωνικός αντίκτυπος:** Το αποτύπωμα ή οποιαδήποτε άλλη άμεση ή έμμεση επίδραση που ασκεί μια κοινωνική επιχείρηση ως αποτέλεσμα της λειτουργίας ή της παρουσίας της γενικά. Η εργασία μιας κοινωνικής επιχείρησης μπορεί να έχει βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη επίδραση στην ζωή της κοινότητας και διασυνδέεται με οριζόντιες παρεμβάσεις (για παράδειγμα

μειωμένους φόρους για μια κοινωνική υπηρεσία) ή κάθετες παρεμβάσεις (εφαρμογή μιας ανατεθείσας εργασίας από δημόσιες αρχές ή κάποιο κίνημα).

**Ενδιαφερόμενοι (stakeholders):** Ένα άτομο ή νομική οντότητα που ενδιαφέρεται για την εργασία, τα παραγόμενα και τα αποτελέσματα μιας κοινωνικής επιχείρησης ή της Κ.Α.Λ.Ο. στο σύνολό της. Ένας ενδιαφερόμενος μπορεί επίσης να οριστεί ως ένα επηρεαζόμενο μέρος από το εξωτερικό περιβάλλον (εκτός) μιας κοινωνικής επιχείρησης. Ένας ενδιαφερόμενος μπορεί να έχει άμεση σχέση (πελάτης) ή έμμεση σχέση (δήμος) με μια κοινωνική επιχείρηση.

### **Μάθημα 10: Κοινωνικό franchising**

**Κοινωνική αναπαραγωγή:** Η αναπαραγωγή μιας κοινωνικής επιχείρησης σε μια νέα τοποθεσία.

**Κοινωνικό franchising (δικαιοχρησία):** Μια συγκεκριμένη μορφή αναπαραγωγής μιας κοινωνικής επιχείρησης. Περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο μέρη, τον δικαιοπάροχο και έναν ή περισσότερους δικαιοδόχους.

**Δικαιοπάροχος (Franchisor):** Η αρχική κοινωνική επιχείρηση που χρησιμεύει ως πρωτότυπο και η οποία ξεκινά τη διαδικασία franchising.

**Δικαιodόχος (Franchisee):** Η νέα κοινωνική επιχείρηση που δημιουργείται, λαμβάνοντας την ίδια μορφή με την αρχική σε ένα νέο μέρος.

**Σύμβαση κοινωνικού franchise:** Μια μορφή συμβολαίου μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιoδόχου που καταγράφει αναλυτικά τα βασικά δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και των δύο μερών. Ένας τύπος κοινωνικού franchise μπορεί να διαφέρει σημαντικά από κάποιον άλλον όσον αφορά τις συμβάσεις δικαιοχρησίας, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν στα τοπικά χαρακτηριστικά, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του έργου.

**Τέλος κοινωνικού franchise:** Συνήθως, αλλά όχι πάντα, ο δικαιoδόχος πληρώνει στον δικαιοπάροχο ένα χρηματικό ποσό, είτε αρχικά είτε σε μεταγενέστερο στάδιο. Συνήθως αυτό το χρηματικό ποσό καλύπτει τα έξοδα του δικαιοπάροχου για την έναρξη της διαδικασίας franchising, με άλλα λόγια τα χρήματα που δαπανήθηκαν για επιπλέον ώρες εργασίας κατά την προετοιμασία των διαδικασιών. Το ποσό μπορεί να κυμαίνεται από πολύ μικρό σε μεσαίο.

**Εγχειρίδιο κοινωνικού franchise:** Ένα κείμενο που εκπονεί ο δικαιοπάροχος και περιέχει όλη την τεχνογνωσία του όσον αφορά τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και οποιεσδήποτε άλλες σημαντικές πληροφορίες που θα βοηθήσουν τον δικαιoδόχο να δημιουργήσει μια επιτυχημένη αναπαραγωγή της αρχικής κοινωνικής επιχείρησης.



## ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

με αλφαβητική σειρά

### Γιώργος Αλεξόπουλος

Ανώτερος Ερευνητής, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών  
Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Ο Δρ. Γιώργος Αλεξόπουλος είναι ερευνητής στο Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και ΣΕΠ στο ΠΜΣ «Κοινωνική & Αλληλέγγυα Οικονομία» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα κινούνται στο χώρο της κοινωνικής χρηματοδότησης, και στη μελέτη και σχεδιασμό μηχανισμών, εργαλείων και προϊόντων για την κατάλληλη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων της ΚΑΟ. Έχει εργαστεί για τον ΟΟΣΑ ως ειδικός εμπειρογνώμονας σε θέματα κοινωνικής χρηματοδότησης και ανάπτυξης της ΚΑΟ, καθώς και για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε πιλοτικές δράσεις για την ενίσχυση της προσφοράς και ζήτησης στο πεδίο της κοινωνικής χρηματοδότησης. Είναι μέλος διεθνών Think Tanks για τις συνεταιριστικές τράπεζες, ενώ έχει διατελέσει μέλος της Επιτροπής Εμπειρογνομόνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στην ομάδα εργασίας που εστίασε στην βελτίωση της πρόσβασης σε χρηματοδότηση των επιχειρήσεων της ΚΑΟ (GECES II – WP1 “Access to finance”)

### Λάζαρος Αγγέλου

Φυσική, Msc Ηλεκτρονικών, Μηχανικός Τηλεπικοινωνιών,  
Πρόεδρος ΠΡΩΣΚΑΛΟ, Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Ο Λάζαρος Αγγέλου, γεννήθηκε στη Θεσσαλονίκη το 1951. Σπούδασε Φυσική στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Μάστερ Ηλεκτρονικών στο Ινστιτούτο Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου της Ουαλίας. Τηλεπικοινωνιακός Μηχανικός, εκλέχθηκε στο Νομαρχιακό συμβούλιο Θεσσαλονίκης (1994), Πρόεδρος της Νομαρχιακής Επιτροπής Οικονομικής-Βιομηχανικής Ανάπτυξης και Απασχόλησης (1994-1996). Πρόεδρος της Πρωτοβουλίας Συνεργασίας για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (ΠΡΩΣΚΑΛΟ, [www.proskalo.net](http://www.proskalo.net)). Συνιδρυτής του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας ([www.univsse.gr](http://www.univsse.gr)). Μέλος της Κίνησης Κ 136 ([www.136.gr](http://www.136.gr)), Συνιδρυτής πρώην Πρόεδρος του Δ.Σ. Του Κοινωνικού Καταναλωτικού Συνεταιρισμού βιος coop ([www.bioscoop.gr](http://www.bioscoop.gr)). Συνιδρυτής, μέλος του Δ.Σ. Της Ενεργειακής Κοινότητας Θεσσαλονίκης – Κεντρικής Μακεδονίας (<http://thessenergiacoop.blogspot.com/>). Συνιδρυτής, Πρόεδρος του Δ.Σ. Της Κοινοπραξίας Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας για την Ολοκληρωμένη, Αποκεντρωμένη, Κοινωνικής διαχείριση των Αποβλήτων με Διαλογή στην Πηγή (<https://krxptarantare.blogspot.com/>).

### Αθανάσιος Κ. Δεβετζίδης

Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο., Θεσσαλονίκη

Ο Αθανάσιος Δεβετζίδης γεννήθηκε στη Θεσσαλονίκη. Είναι Σύμβουλος Σταδιοδρομίας και εκπαιδευτής ενηλίκων. Είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Κοινωνιολογία και στη Δια Βίου Μάθηση και διαθέτει επαγγελματική εμπειρία στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα στα πεδία της επαγγελματικής κατάρτισης, της διοίκησης της εκπαίδευσης και ως εξωτερικός συνεργάτης κοινωνικών εταιρών. Η κοινωνική δικαιοσύνη και η κοινωνική ένταξη αποτελούν τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα. Είναι μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας και της "Κίνησης 136" για την συνεργατική διαχείριση του νερού στη Θεσσαλονίκη.

## Ιφιγένεια Δουβίτσα

Καθηγήτρια στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο,  
Μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Η Ιφιγένεια Δουβίτσα είναι διδάκτορας συνεταιριστικού δικαίου της Νομικής Σχολής του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης. Διδάσκει ως καθηγήτρια-σύμβουλος την ενότητα «Δημόσιες Πολιτικές και Θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου Είναι ένα εκ των ιδρυτικών μελών του Διεθνούς Περιοδικού Συνεταιριστικού Δικαίου και μέλος της συντακτικής του ομάδας. Είναι, επίσης, εντεταλμένη ερευνήτρια για την περιοχή της Ευρώπης (regional researcher) των Cooperatives Europe και συμμετέχει ως μέλος – εκπρόσωπος της Ευρώπης στη Διεθνή Επιτροπή του Συνεταιριστικού Δικαίου της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης (International Co-operative Alliance). Είναι μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και πρόεδρος του εποπτικού του συμβουλίου.

## Κάρολος-Ιωσήφ Καβουλάκος

Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Πολιτικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης,  
μέλος της επιτροπής προγράμματος σπουδών του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Ο Κάρολος Ιωσήφ Καβουλάκος είναι επίκουρος καθηγητής στο Τμήμα Πολιτικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Διδάσκει κοινωνικά κινήματα και κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία. Είναι συνιδρυτής του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, όπου διδάσκει και είναι μέλος της επιτροπής προγράμματος σπουδών. Είναι επίσης μέλος του διεθνούς δικτύου Community Economies Research Network. Τα τελευταία χρόνια ερευνά την ανάπτυξη της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας στην Ελλάδα σε συνάρτηση με τη δράση των κοινωνικών κινήματων και τις πολιτικές του κράτους. Έχει συγγράψει σχετικά βιβλία και άρθρα σε περιοδικά και συλλογικούς τόμους. Είναι μέλος του Συνεταιρισμού Λαϊκό Πανεπιστήμιο ΚΑΛΟ, καθώς και μέλος του μη κερδοσκοπικού κοινωνικού καταναλωτικού συνεταιρισμού Bios Coop.

## Βασίλης Μπέλλης

Γενικός Διευθυντής Αναπτυξιακής Καρδίτσας  
Γραμματέας Εποπτικού Συμβουλίου του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Ο Βασίλειος Μπέλλης είναι διπλωματούχος Χημικός Μηχανικός. Έχει εργαστεί στη βιομηχανία τα πρώτα 8 χρόνια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Από το 1990 εργάζεται στην Αναπτυξιακή Καρδίτσας (ΑΝ.ΚΑ ΑΕ) της οποίας είναι Γενικός Διευθυντής. Συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση του σύγχρονου συνεταιριστικού κινήματος του Νομού Καρδίτσας. Ασχολείται ιδιαίτερα με τη συλλογική αξιοποίηση των τοπικών πόρων όπως οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) και κυρίως η βιομάζα. Είναι μέλος στην Ενεργειακή Συνεταιριστική Εταιρία Καρδίτσας (ΕΣΕΚ ΣυνΠΕ), στην ΑΜΚΕ «Οικόσφαιρα», ενώ συμμετείχε ενεργά στην ίδρυση του Πιστωτικού Αναπτυξιακού Συνεταιρισμού Καρδίτσας ο οποίος μετεξελίχθηκε στη Συνεταιριστική Τράπεζα Καρδίτσας. Έχει ασχοληθεί συστηματικά με τη συγκρότηση και την υποστήριξη του τοπικού «Οικοσυστήματος Συνεργατισμού Καρδίτσας». Τέλος είναι μέλος του Φόρουμ Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας και του Αστικού Συνεταιρισμού «Λαϊκό Πανεπιστήμιο Κ.Α.Λ.Ο» στον οποίο είναι μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου.

## **Βενετίας Μπαρμποπούλου**

Κοινωνιολόγου ΜΑ - Μέλους του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Η Βενετία Μπαρμποπούλου είναι Κοινωνιολόγος ειδικευμένη στη Συμβουλευτική. Σπούδασε Κοινωνιολογία στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και Κοινωνική Ανθρωπολογία στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Έλαβε Δίπλωμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημοσιογραφία και τα Νέα Μέσα Επικοινωνίας από το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο. Έχει παρακολουθήσει πρόγραμμα εξειδίκευσης στη Συμβουλευτική. Είναι υποψήφια διδάκτορας στο Τμήμα Δημοσιογραφίας και ΜΜΕ του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου. Διαθέτει μεγάλη εργασιακή εμπειρία ως Σύμβουλος Σταδιοδρομίας και ως Εκπαιδύτρια Ενηλίκων στα αντικείμενα της ανάπτυξης Κοινωνικών Δεξιοτήτων και Αναζήτησης Εργασίας, όπως, επίσης, και ως Στέλεχος Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Ενηλίκων. Είναι μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, όπου έχει συγγράψει οδηγό στην ελληνική γλώσσα για το Κοινωνικό Franchising.

## **Κώστας Νικολάου**

Επισκέπτης Καθηγητής Οικολογίας και Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Πρόεδρος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Ο Κώστας Νικολάου είναι Επισκέπτης Καθηγητής Οικολογίας και Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ) και Πρόεδρος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας "UnivSSE Coop". Είναι πτυχιούχος Χημείας του ΑΠΘ, κάτοχος μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος στην Περιβαλλοντική Επιστήμη του Université Paris Diderot (France). Δίδαξε σε πανεπιστήμια στις ΗΠΑ, Γαλλία και Ελλάδα και εργάστηκε 35 χρόνια στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Το συγγραφικό του έργο περιλαμβάνει περισσότερες από 400 εργασίες δημοσιευμένες σε διεθνή και εθνικά επιστημονικά περιοδικά, βιβλία και πρακτικά συνεδρίων. Είναι συνιδρυτής και πρόεδρος του UnivSSE Coop, συνιδρυτής και πρώην πρόεδρος του Κοινωνικού Καταναλωτικού Συνεταιρισμού Θεσσαλονίκης "Βίος Coop", συνιδρυτής και αντιπρόεδρος του Συνεταιρισμού Κοινωνικής Διαχείρισης Αποβλήτων "Αναβίωσις Coop", συνιδρυτής και αντιπρόεδρος της Ενεργειακής Κοινότητας Θεσσαλονίκης - Κεντρικής Μακεδονίας και μέλος της "Κίνησης 136" για τη συνεταιριστική διαχείριση του νερού.

## **Ανδρέας Οικονόμου**

Αν. Καθηγητής ΑΣΠΕΤΕ, Αντιπρόεδρος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Ο Δρ. Ανδρέας Οικονόμου είναι αναπληρωτής καθηγητής Ψυχολογίας στο Παιδαγωγικό Τμήμα της Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, στα Προγράμματα της Θεσσαλονίκης. Είναι κάτοχος πτυχίων στα Μαθηματικά και την Ψυχολογία, DEA στα Καθαρά Μαθηματικά (Πανεπιστήμιο "Pierre and Marie Curie", Paris VI, Γαλλία), DEA στη Διδακτική των Επιστημών (Πανεπιστήμιο "Denis Diderot", Paris VII, Γαλλία), Msc στην Ψυχολογία και Διδακτορικό Δίπλωμα στις Επιστήμες της Αγωγής. Κατά τη διάρκεια της 35χρονης ακαδημαϊκής σταδιοδρομίας του εργάστηκε διδάσκοντας και ερευνώντας στους τομείς της Ψυχολογίας, της Παιδαγωγικής, της Διδακτικής των Επιστημών, της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, έχει συμμετάσχει σε πολλά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα και έχει δημοσιεύσει πολλές δεκάδες δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά, βιβλία και πρακτικά συνεδρίων (<https://aspaiite.academia.edu/AndreasOikonomou> & [https://www.researchgate.net/profile/Andreas\\_Oikonomou3](https://www.researchgate.net/profile/Andreas_Oikonomou3)). Έργο του είναι να εισηγείται μεθόδους και τεχνικές υποστήριξης κυρίως των νέων ανθρώπων στο α) να εργάζονται αποδοτικά σε ομάδες, β) να επιχειρούν αποτελεσματικά στον χώρο της Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας γ) να χτίζουν τα θεμέλια της δια βίου εκπαίδευσής τους και δ) να συνειδητοποιούν τη σχέση μεταξύ διατροφής, υγείας και μάθησης. Για χρόνια ο καθηγητής Οικονόμου εργάστηκε στην πολιτική κατάρτιση, νέων κυρίως ατόμων, δίνοντάς τους μαθητές του τα βασικά εργαλεία πολιτεϊότητας με τα οποία, με τη σειρά τους, θα μπορούν να ευαισθητοποιούν και να εμπλέκουν πολίτες σε δράσεις επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων.

## **Άσπα Παπαφιλίππου**

Δρ. Κοινωνιολογίας Συνεταιρισμών,

Αντιπρόεδρος Εκπαίδευσης του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κ.Α.Λ.Ο.

Η Άσπα Παπαφιλίππου είναι διδάκτωρ Κοινωνιολογίας Συνεταιρισμών και Αντιπρόεδρος Εκπαίδευσης του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας "UhinSSE Coop". Είναι πτυχιούχος Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πάντειου Πανεπιστημίου, κάτοχος μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος στην Κοινωνιολογία Συνεταιρισμών του University of Münster (Germany). Είναι τ. Επίκ. Καθηγήτρια Συνεταιριστικών Αρχών, Κοινοτικής Ανάπτυξης και Εργασιακών Σχέσεων στο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης και συντονίστρια ευρωπαϊκών προγραμμάτων απασχόλησης και διευθύντρια κατάρτισης. Είναι συνιδρύτρια και αντιπρόεδρος του UhinSSE Coop, συνιδρύτρια και πρόεδρος του Εποπτικού Συμβουλίου του Κοινωνικού Καταναλωτικού Συνεταιρισμού Θεσσαλονίκης "Βίος Coop", συνιδρύτρια του Συνεταιρισμού Κοινωνικής Διαχείρισης Αποβλήτων "Αναβίωσις Coop", συνιδρύτρια της Ενεργειακής Κοινότητας Θεσσαλονίκης - Κεντρικής Μακεδονίας και μέλος της "Κίνησης 136" για τη συνεταιριστική διαχείριση του νερού.

Αυτό είναι ένα Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενου, που χρησιμεύει ως το κύριο εκπαιδευτικό υλικό για τους συμμετέχοντες στο σεμινάριο 40 ωρών σχετικά με τις Δεξιότητες σε Ανθεκτικούς Τομείς . Συνδυάζεται επίσης με έναν Οδηγό Εκπαιδευτή, σχεδιασμένο για να βοηθήσει τους Εκπαιδευτές του σεμιναρίου. Και τα δύο υποστηρίζονται από μια πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης όπου υπάρχει διαθέσιμο το σετ οδηγού και εγχειριδίου για τις Δεξιότητες στην Κοινωνική Οικονομία, καθώς και δύο επιπλέον κύκλοι μαθημάτων που εστιάζουν στις στην Οικονομία Διαμοιρασμού και στους Ανθεκτικούς Τομείς αντίστοιχα. Η πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης βρίσκεται στη διεύθυνση: <https://elearning.youthshare-project.org>.

Όλα τα παραπάνω είναι προϊόν της συλλογικής προσπάθειας των εταιρών στο έργο YOUTHShare: A Place for Youth in Mediterranean EEA: Resilient and Sharing Economies for NEETs (Αριθμός έργου: 2017-1-345). Το έργο αυτό χρηματοδοτείται από την πρόσκληση Active Youth των Χορηγιών ΕΟΧ και Νορβηγίας, και στοχεύει στη μείωση της ανεργίας των νέων σε παράκτιες και νησιωτικές περιοχές του Μεσογειακού ΕΟΧ, προωθώντας τις δεξιότητες των νέων ΕΑΕΚ (Εκτός Απασχόλησης Εκπαίδευσης και Κατάρτισης) στην διατοπικά ανθεκτική παραγωγή γεωργικών τροφίμων και τις σχετικές κυκλικές οικονομίες. Με την ενίσχυση των δυνατοτήτων αυτών των τομέων, μέσω της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και των πλατφορμών διαμοιραστικής οικονομίας, στοχεύει στη μείωση των οικονομικών ανισοτήτων στην περιοχή-στόχο.