



*Ενίσχυση της ΕΕΚ για κοινωνικό αντίκτυπο:
Εφαρμογή των Δημόσιων Κοινωνικών
Συμβάσεων στην πράξη*

Εκπαιδευτική Ενότητα 3 Ανάλυση των αναγκών των Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Ινστιτούτο Bucovina, Ρουμανία



EUROPEAN CENTER
FOR SOCIAL FINANCE



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



MALTA VOCATIONAL



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY VRATSA



**Co-funded by
the European Union**

Το Deal4Good χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι μόνο του/των συγγραφέα/ων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Εκτελεστικού Οργανισμού Ευρωπαϊκής Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΕΑ). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο ΕΑΕΕΑ φέρουν ευθύνη γι' αυτές. Αριθμός έργου: 2024-1-DE02-KA220-VET-000244401

Μαθησιακοί Στόχοι

- Ορισμός της Κοινωνικής Επιχείρησης (ΚΕ).
- Προσδιορισμός και κατηγοριοποίηση των κύριων τύπων αναγκών που αντιμετωπίζουν οι ΚΕ.
- Αναγνώριση του πώς οι παράγοντες (στάδιο ανάπτυξης, τομέας, γεωγραφία, νομική μορφή) επηρεάζουν τις ανάγκες των ΚΕ.
- Συσχέτιση των αναγκών των ΚΕ με τις ευκαιρίες Δημόσιων Κοινωνικών Συμβάσεων (ΚΔΣ).



Ορισμός της Κοινωνικής Επιχείρησης

Μια Κοινωνική Επιχείρηση (ΚΕ):

- Επιδιώκει μια κοινωνική ή περιβαλλοντική αποστολή.
- Παράγει εισόδημα μέσω οικονομικής δραστηριότητας.
- Επανεπενδύει τα κέρδη στην επίτευξη της αποστολής.
- Λειτουργεί με διαφάνεια και συμμετοχική διακυβέρνηση.

Παραδείγματα:

- Κοινωνικές Επιχειρήσεις ένταξης στην εργασία
- Εταιρείες δίκαιου εμπορίου ή ηθικής παραγωγής
- Κοινοτικοί συνεταιρισμοί και επιχειρήσεις κοινωνικής καινοτομίας





Κατηγορίες Βασικών Αναγκών Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Κατηγορία	Περιγραφή	Παραδείγματα / Τυπικές Ανάγκες
Στρατηγικές Ανάγκες	Σχετίζεται με τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, την ηγεσία και τη διακυβέρνηση.	Σαφής αποστολή, στρατηγικός σχεδιασμός, μοντέλα διακυβέρνησης, εκπαίδευση ηγεσίας.
Επιχειρησιακές Ανάγκες	Καθημερινή διαχείριση και συστήματα.	Ικανότητα ανθρώπινου δυναμικού, εφοδιαστική αλυσίδα, συστήματα πληροφορικής, βελτιστοποίηση διαδικασιών.
Οικονομικές Ανάγκες	Διασφάλιση οικονομικής βιωσιμότητας και σταθερότητας.	Πρόσβαση σε χρηματοδότηση, διαχείριση ταμειακών ροών, επενδυτική ετοιμότητα.
Ανάγκες της αγοράς	Δημιουργία πελατειακής βάσης και εξωτερικών συνεργασιών.	Μάρκετινγκ, κανάλια πωλήσεων, δίκτυα διανομής, ευκαιρίες συμβάσεων.
Ανάγκες μέτρησης επιπτώσεων	Επίδειξη και επικοινωνία κοινωνικής αξίας.	Εργαλεία συλλογής δεδομένων, δείκτες, συστήματα παρακολούθησης, εκθέσεις επιπτώσεων.

Παράμετροι που επηρεάζουν τις ανάγκες των κοινωνικών επιχειρήσεων

Παράμετρος	Εξήγηση
Στάδιο ανάπτυξης	Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις (start-ups) ενδέχεται να χρειάζονται ανάπτυξη ικανοτήτων και χρηματοδότηση. Οι ώριμες ΚΕ μπορούν να επικεντρωθούν στην κλιμάκωση και τις συνεργασίες.
Τομέας	Οι ανάγκες διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα εστίασης (π.χ. περιβάλλον, υγεία, εκπαίδευση, ένταξη).
Γεωγραφία	Το τοπικό πλαίσιο, οι υποδομές και τα περιβάλλοντα πολιτικής διαμορφώνουν την πρόσβαση στους πόρους.
Νομική Μορφή	Οι συνεταιρισμοί, οι ενώσεις και οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης αντιμετωπίζουν διαφορετικά πλαίσια συμμόρφωσης και χρηματοδότησης.



Ομαδικές Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 1:

Ομαδική Συζήτηση – «Εντοπίστε την Κοινωνική Επιχείρηση»

Οι μαθητές εντοπίζουν παραδείγματα ΚΟ στη χώρα τους.
Συζητήστε πώς συνδυάζουν την κοινωνική αποστολή και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.



Ομαδικές Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 2:

Μελέτη περίπτωσης – «Κατανόηση των αναγκών της Κοινωνικής Επιχείρησης»

Παρουσιάστε μια σύντομη περίπτωση πραγματικής ή φανταστικής Κοινωνικής Επιχείρησης.

Οι εκπαιδευόμενοι χαρτογραφούν τις ανάγκες της χρησιμοποιώντας τις πέντε κατηγορίες.



Ομαδικές Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 3: Στοχασμός

Οι μαθητές αναλογίζονται πώς η κατανόηση των αναγκών των Κοινωνικών Επιχειρήσεων βοηθά τις Αναθέτουσες Αρχές (Δημόσιους φορείς) και τους επαγγελματίες του τομέα των Δημόσιων Συμβάσεων να σχεδιάζουν πιο συμπεριληπτικές προσφορές.

Αξιολόγηση

Ομαδική παρουσίαση: Κάθε ομάδα παρουσιάζει μια Κοινωνική Επιχείρηση και τις κύριες ανάγκες της.

Αναρώτηση: Πώς οι ανάγκες των Κοινωνικών Επιχειρήσεων επηρεάζουν την ικανότητά τους να συμμετέχουν σε Κοινωνικές Δημόσιες Συμβάσεις.

Ο αποτελεσματικός εντοπισμός των αναγκών είναι αναλυτικός και συμμετοχικός — συνδυάζοντας δεδομένα, διάλογο και διαγνωστικά εργαλεία για να βοηθήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις να δυναμώσουν και να γίνουν καλύτερα εξοπλισμένες για να συμμετέχουν σε Κοινωνικές Δημόσιες Συμβάσεις.

Μαθησιακοί Στόχοι

- Εφαρμογή **διαγνωστικών πλαισίων** (π.χ., SWOT, Business Model Canvas) για την ανάλυση των αναγκών της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.
- Χρήση **μεθόδων συλλογής δεδομένων** (ποιοτικές και ποσοτικές) για την Κοινωνική Επιχείρηση.
- Χρήση **αναλυτικών εργαλείων** για να την ερμηνεία και να ιεράρχηση των αναγνωρισμένων αναγκών.
- Διεξαγωγή μιας **μικρής αξιολόγησης αναγκών** χρησιμοποιώντας μία πραγματική ή παράδειγμα Κοινωνικής Επιχείρησης.

Επισκόπηση

Σκοπός: Να εξοπλίσει τους συμμετέχοντες με πρακτικά εργαλεία για τη αποτύπωση των ΚΕ.

Δομή:

1. Διαγνωστικές προσεγγίσεις
2. Τεχνικές συλλογής δεδομένων
3. Αναλυτικά Εργαλεία

Διαγνωστικές προσεγγίσεις

Προσέγγιση	Σκοπός	Βασικό Εργαλείο / Παράδειγμα
Αξιολόγηση Αναγκών	Εντοπισμός κενών και τομέα για υποστήριξη	SWOT, Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου
Ανάλυση κενών	Σύγκριση τρέχουσας έναντι επιθυμητής απόδοσης	Πίνακας Ανάλυσης Κενών
Χαρτογράφηση Ενδιαφερόμενων Μερών	Προσδιορισμός των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν τις ανάγκες της Κοινωνικής Επιχείρησης	Πλέγμα Ισχύος-Επιτοκίου

Παράδειγμα Πλαισίου

Δυνατά σημεία

Αδυναμίες

Ευκαιρίες

Απειλές

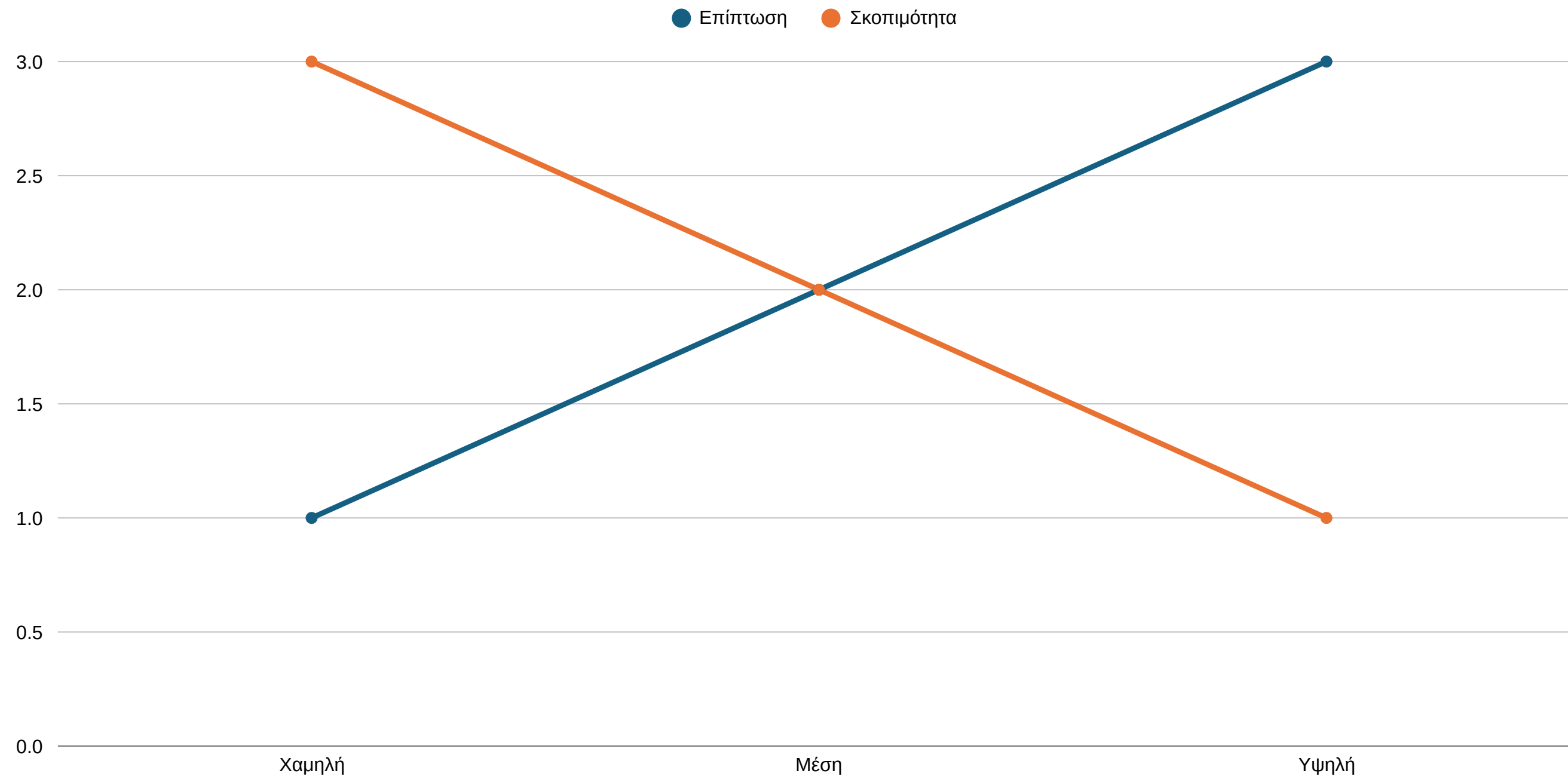
Τεχνικές συλλογής δεδομένων

Τεχνική	Πότε χρησιμοποιείται	Αποτελέσματα
Συνεντεύξεις & Ομάδες Εστίασης	Βαθιά ποιοτική γνώση	Αποσπάσματα, θέματα
Έρευνες & Ερωτηματολόγια	Ποσοτική διάγνωση	Πίνακες δεδομένων, μέσοι όροι
Παρατηρήσεις & Έλεγχοι	Επιτόπια επαλήθευση	Λίστες ελέγχου, αξιολογήσεις
Δευτερογενή δεδομένα	Ιστορικά/συγκριτικά δεδομένα	Αναφορές, οικονομικά στοιχεία

Αναλυτικά Εργαλεία

Εργαλείο	Περιγραφή	Περίπτωση χρήσης
Θεματική Ανάλυση	Εντοπισμός επαναλαμβανόμενων προβλημάτων από ποιοτικά δεδομένα.	Σύνθεση συμπερασμάτων από συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης
Μέθοδοι Βαθμολόγησης/ Κατάταξης	Ιεράρχηση αναγκών με βάση τον επείγοντα χαρακτήρα, τη σημασία ή το κόστος.	Σταθμισμένες κλίμακες βαθμολόγησης ή κατάταξης
Πίνακας Προτεραιότητας	Χαρτογράφηση αναγκών με βάση τον αντίκτυπο και τη σκοπιμότητα.	Πλέγμα Επιπτώσεων - Σκοπιμότητας

Αναλυτικά Εργαλεία – Πίνακας Επιπτώσεων vs Σκοπιμότητας





Πρακτική Άσκηση – Αξιολόγηση Αναγκών Κοινωνικής Επιχείρησης

Οι συμμετέχοντες εργάζονται σε μικρές ομάδες χρησιμοποιώντας ένα προφίλ Κοινωνικής Επιχείρησης.

- Διεξάγετε μια γρήγορη ανάλυση SWOT ή Gap Analysis.
- Προσδιορίστε 5–7 βασικές ανάγκες.
- Κατατάξτε τα χρησιμοποιώντας έναν Πίνακα Επιπτώσεων-Σκοπιμότητας.
- Παρουσιάστε σύντομα τα αποτελέσματα στην ομάδα.

Αναμενόμενο αποτέλεσμα:

Μια οπτική σύνοψη των αναγκών προτεραιότητας της ΚΕ και των πιθανών δράσεων υποστήριξης.

Παράδειγμα Πίνακα Αποτελεσμάτων

Κατηγορία	Εντοπισμένη Ανάγκη	Προτεραιότητα (1–3)	Σύγκρουση	Σκοπιμότητα
Οικονομική	Πρόσβαση σε κεφάλαιο κίνησης	1	Υψηλή	Μέτρια
Επιχειρησιακή λειτουργία	Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	2	Μέτρια	Υψηλή



Η σύνδεση των αναγκών των ΚΕ με τις ευκαιρίες συμβάσεων γεφυρώνει την ικανότητα και τις ευκαιρίες. Κατανοώντας το οικοσύστημα των συμβάσεων, χαρτογραφώντας τις δυνατότητες και αντιμετωπίζοντας τα κενά στην ετοιμότητα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για τη βιώσιμη ανάπτυξη και να μεγιστοποιήσουν τον κοινωνικό αντίκτυπο μέσω δημόσιων και ιδιωτικών συμβάσεων.

Μαθησιακοί Στόχοι

- Επεξήγηση του οικοσυστήματος συμβάσεων και της σημασία του για τις ΚΕ
- Εφαρμογή **τεχνικών αντιστοίχισης** για την ευθυγράμμιση των αναγκών και των δυνατοτήτων των ΚΕ με τις ευκαιρίες συμβάσεων.
- Αξιολόγηση της **ετοιμότητας της αγοράς** και προσδιορισμός δράσεων για τη βελτίωση της συμμετοχής των ΚΕ στις δημόσιες συμβάσεις.
- Ανάπτυξη απλού **σχεδίου βελτίωσης της ετοιμότητας** για μια κοινωνική επιχείρηση.

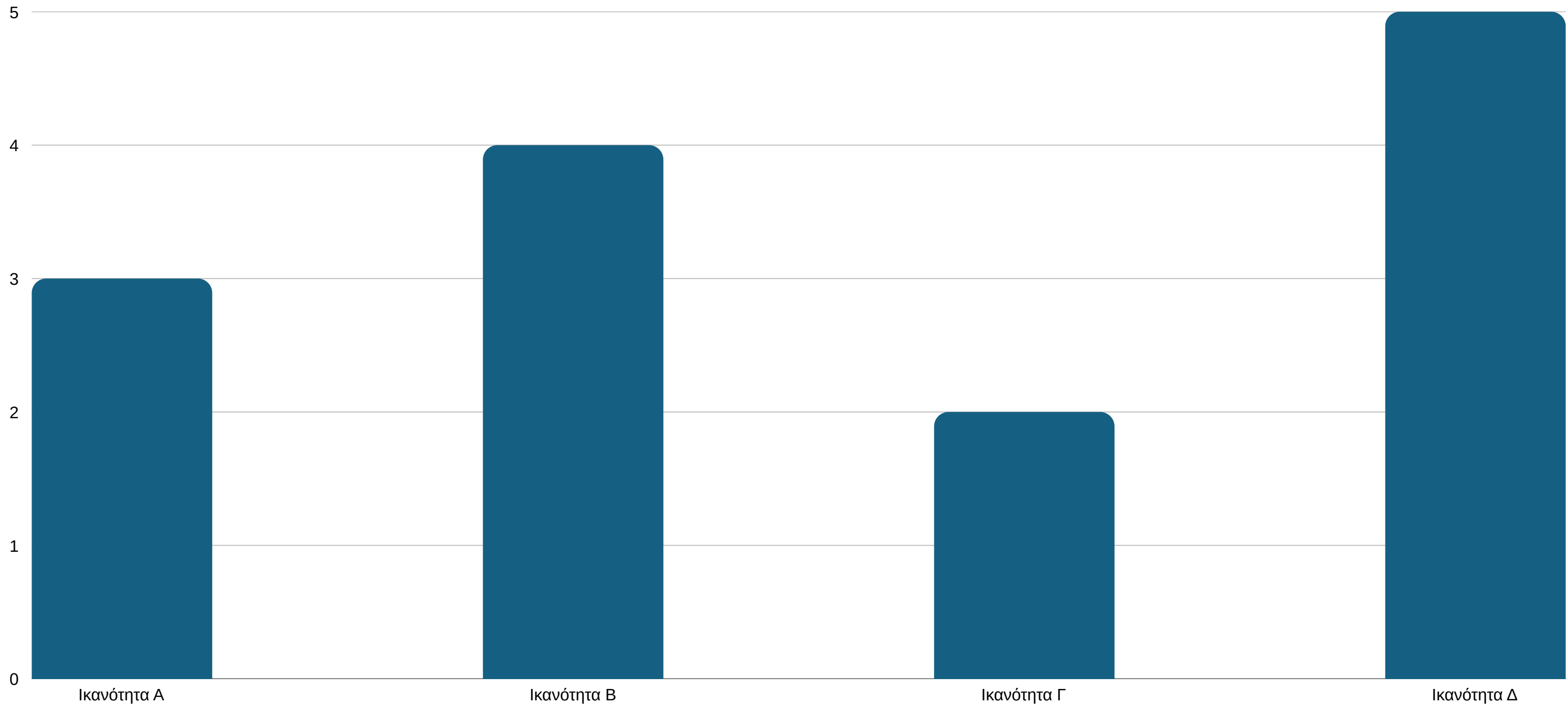
Κατανόηση των Οικοσυστημάτων Συμβάσεων

Θέμα	Περιγραφή	Συνάφεια με τις ΚΟ
Δημόσιες Συμβάσεις	Προσφορές από την κυβέρνηση και τις τοπικές αρχές, συχνά με κοινωνικές ρήτρες.	Ευκαιρίες για τις ΚΕ να προσφέρουν κοινωνική αξία.
Ιδιωτικές Συμβάσεις	Εταιρικές αλυσίδες εφοδιασμού που αναζητούν υπεύθυνη προμήθεια.	Επεκτείνει την πρόσβαση στην αγορά των ΚΕ πέρα από τις δημόσιες συμβάσεις.
Κοινωνικές Συμβάσεις	Ενσωμάτωση της κοινωνικής αξίας στις αγοραστικές αποφάσεις.	Βασικός μηχανισμός για την επίτευξη των στόχων των ΚΔΣ.
Κριτήρια Συμβάσεων	Κόστος, ποιότητα, βιωσιμότητα και κοινωνική αξία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση προσφορών.	Οι ΚΕ μπορούν να αναδείξουν τον κοινωνικό τους αντίκτυπο ως διαφοροποιητικό παράγοντα.
Πολιτικές για την Ποικιλομορφία των Προμηθευτών	Ενθάρρυνση της ένταξης των ΜΜΕ, των κοινωνικών επιχειρήσεων και των προμηθευτών που εκπροσωπούν μειονότητες.	Υποστήριξη της προβολής και της δικαιοσύνης των ΚΕ στις αλυσίδες εφοδιασμού.

Τεχνικές αντιστοίχισης

Τεχνική	Σκοπός	Παραδείγματα / Εργαλεία
Χαρτογράφηση Δυνατοτήτων	Προσδιορίστε τα δυνατά σημεία των ΚΕ έναντι των απαιτήσεων των αγοραστών.	Απογραφή δεξιοτήτων, λίστες ελέγχου ικανοτήτων.
Βάσεις Δεδομένων / Πύλες Προμηθειών	Βρείτε προσφορές ή ευκαιρίες συμβάσεων.	TED (ΕΕ), τοπικές διαδικτυακές πύλες, βάσεις δεδομένων εταιρικών προμηθευτών.
Αξιολόγηση Ετοιμότητας Αγοράς	Αξιολόγηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας και της ετοιμότητας συμμόρφωσης των ΚΕ.	Πίνακες βαθμολογίας ετοιμότητας, ερωτηματολόγια.
Ανάλυση κενού προσαρμογής	Εντοπίστε τα κενά μεταξύ των προσφορών των ΚΕ και των προσδοκιών των αγοραστών.	Πίνακες κενών, διαγράμματα ευθυγράμμισης.

Παράδειγμα Ανάλυσης Συμβατότητας και Κενών (Fit & Gap)



Ενίσχυση Ικανότητας για τις Συμβάσεις

Περιοχή εστίασης	Πώς μπορούν να βελτιωθούν οι SE	Πρακτικά Εργαλεία
Πιστοποιήσεις & Πρότυπα	Απόκτηση πιστοποιήσεων ISO, B Corp ή Fair Trade.	ISO 9001, SA8000.
Ποιότητα & Συμμόρφωση	Ενίσχυση της τεκμηρίωσης και της νομικής ετοιμότητας.	Λίστα ελέγχου συμμόρφωσης με τις προμήθειες.
Σχεδιασμός Πρότασης	Επικοινωνία της αξία της ΚΕ στους αγοραστές.	Πρότυπο Δήλωσης Κοινωνικής Αξίας.

Πρακτική Άσκηση

Τίτλος: «Συνδυασμός και Προετοιμασία» – Σύνδεση ΚΕ με Ευκαιρίες Συμβάσεων

Δραστηριότητα:

Οι συμμετέχοντες εργάζονται σε μικρές ομάδες για να:

- Εξετάσουν ένα προφίλ ΚΕ και μια ευκαιρία προμήθειας (π.χ., μια σύμβαση παροχής υπηρεσιών από τον δήμο).
- Υλοποιήσουν ανάλυση “Συμβατότητας - Κενών” για τον εντοπισμό ευθυγράμμισης και ελλείψεων στις δυνατότητες.
- Αναπτύξουν ένα σύντομο σχέδιο βελτίωσης της ετοιμότητας, συμπεριλαμβανομένων δράσεων (πιστοποίηση, συνεργασίες, ανάπτυξη ικανοτήτων).

Αποτέλεσμα:

Μια σελίδα που να συνοψίζει **συστάσεις αντιστοίχισης και βελτίωσης** μεταξύ ΚΕ και συμβάσεων.

Παραδείγματα από τον πραγματικό κόσμο δείχνουν ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν στις δημόσιες συμβάσεις **όταν οι ανάγκες τους ευθυγραμμίζονται με τις ευκαιρίες** μέσω σχεδιασμού, συνεργασιών και αποδείξεων κοινωνικής αξίας.

Αυτό το κεφάλαιο δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να μετατρέψουν τη θεωρία σε εφαρμόσιμες στρατηγικές για ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς.

Μαθησιακοί Στόχοι

- Ανάλυση πραγματικών παραδειγμάτων ΚΕ που ενσωματώθηκαν με επιτυχία σε συμβάσεις.
- Προσδιορισμός των βασικών παραγόντων επιτυχίας και προκλήσεις στις συνεργασίες ΚΕ-συμβάσεων.
- Εφαρμογή προηγούμενης γνώσης για την ανάπτυξη ενός εξατομικευμένου **Σχεδίου Δράσης “Ανάγκης-Ευκαιρίας”** για μια πραγματική ή υποθετική Κοινωνική Επιχείρηση.
- Διαμόρφωση συγκεκριμένων βημάτων και συνεργασιών για την ενίσχυση της συμμετοχής των ΚΕ στις συμβάσεις.

Μελέτες Περίπτωσης Επιτυχημένης Ενσωμάτωσης ΚΕ σε Συμβάσεις

Μελέτη περίπτωσης	Περιγραφή	Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας
Περίπτωση 1: ΚΕ Ένταξης στην Εργασία (Σύμβαση Τοπικής Αυτοδιοίκησης)	Ένας συνεταιρισμός που παρέχει υπηρεσίες καθαρισμού βάσει ρήτρας κοινωνικής ένταξης.	Σαφής αναφορά κοινωνικής αξίας, ετοιμότητα συμμόρφωσης, συνεργασία με την τοπική αρχή.
Περίπτωση 2: Περιβαλλοντική Εταιρική Εφοδιαστική Αλυσίδα (ΚΕ)	Πράσινη επιχείρηση που προμηθεύει ανακυκλωμένες συσκευασίες σε έναν μεγάλο λιανοπωλητή.	Πιστοποίηση ποιότητας, ισχυρή πρόταση αξίας, επεκτασιμότητα.
Περίπτωση 3: Κοινωνική Καινοτομία (Συμπράξεις Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα)	Η ΚΕ παρέχει εκπαίδευση για την ψηφιακή ένταξη στο πλαίσιο προγράμματος που χρηματοδοτείται από την ΕΕ.	Συνδημιουργία με δημόσιους φορείς, καινοτομία, μετρήσιμοι δείκτες αντίκτυπου.

Μελέτες Περίπτωσης Επιτυχημένης Ενσωμάτωσης ΚΕ στις Συμβάσεις

Θέματα συζήτησης:

- Ποιες στρατηγικές οδήγησαν κάθε ΚΕ στην επιτυχία;
- Ποια ήταν τα κύρια εμπόδια που αντιμετωπίστηκαν και πώς ξεπεράστηκαν;
- Πώς οι συνεργασίες και τα πλαίσια συμβάσεων υποστήριξαν την επιτυχία;



Πρότυπο Σχεδίου Δράσης
– Από τον Χάρτη των Αναγκών στον Χάρτη των Ευκαιριών

Ένα πρακτικό εργαλείο για την εφαρμογή των γνώσεων από τα προηγούμενα κεφάλαια

Βήμα	Περιγραφή	Παράδειγμα
1. Προσδιορισμός των αναγκών	Με βάση τη διάγνωση ή την αξιολόγηση της ΚΕ.	Περιορισμένη εμπειρία υποβολής προσφορών, δεν έχει πιστοποίηση.
2. Ορισμός των ευκαιριών	Σύνδεση αναγκών με τις κατευθύνσεις των συμβάσεων.	Προσφορά για υπηρεσίες καθαριότητας από την τοπική αρχή.
3. Ορισμός των στόχων	Ορισμός βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων.	Απόκτηση πιστοποίησης ISO, ανάπτυξη δεξιοτήτων.
4. Προσδιορισμός Δράσεων και Πόρων	Ορισμός βημάτων, συνεργατών, ευθυνών.	Συνεργασία με το Εμπορικό Επιμελητήριο για εκπαίδευση.
5. Παρακολούθηση προόδου	Καθορισμός δεικτών και συχνότητας επανεξέτασης.	Τριμηνιαία ανασκόπηση προόδου.



Δραστηριότητα

– Σχέδιο Δράσης για την Αξιοποίηση των Αναγκών και των Ευκαιριών

1. Επιλέξτε μια Κοινωνική Επιχείρηση που υποστηρίζετε ή εκπροσωπείτε.
2. Χρησιμοποιήστε τη σαν πρότυπο για να:
 - Συνοψίσετε τις κύριες ανάγκες των Κοινωνικών Επιχειρήσεων.
 - Προσδιορίσετε ευκαιρίες συμβάσεων.
 - Ορίσετε εφαρμόσιμα βήματα για βελτίωση.
3. Ανταλλαγή προσχέδιων για αξιολόγηση και ανατροφοδότηση από ομοτίμους.

Αποτέλεσμα: Εξατομικευμένο Σχέδιο Δράσης έτοιμο για βελτίωση.

Ομαδική Συζήτηση: Τι λειτούργησε, τι όχι και γιατί

Οι συμμετέχοντες αναλογίζονται τα διδάγματα που αντλήθηκαν από τις μελέτες περίπτωσης.

Κατευθυντήριες ερωτήσεις:

- Ποιοί εσωτερικοί παράγοντες (ηγεσία, σχεδιασμός, πόροι) συνέβαλαν περισσότερο στην επιτυχία;
- Ποιοί εξωτερικοί παράγοντες (πολιτική, στάση της αναθέτουσας αρχής, συνθήκες αγοράς) έπαιξαν ρόλο;
- Πώς μπορούν αυτά τα μαθήματα να διαμορφώσουν τις στρατηγικές των συμμετεχόντων;

QUIZ

Φόρμες σχολίων