

**EU  
YOUTH  
HUB  
MODEL  
KIT**

**EU YOUTH HUB MODEL KIT- Ένα κείμενο που παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και πληροφορίες στους οργανισμούς που ασχολούνται με τη νεολαία σχετικά με το πώς να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον το οποίο θα στηρίξει νέους που επιθυμούν να γίνουν κοινωνικά υπεύθυνοι επιχειρηματίες.**

**Επιμελήτρια :** Σοφία Τσιορτού

**Συγγραφείς:** Yuliyana Dobrena, Εθνική Σχολή Διοίκησης, Βουλγαρία  
Tomaž Stritar and Vid Tratnik, Σύλλογος Πολιτισμού και Παιδείας PiNA, Σλοβενία  
Σοφία Τσιορτού & Δρ. Στέλλα Παπαμιχαήλ, Δροσοσταλίδα, Ελλάδα  
Daniel Zastawny, «Bridging to the Future», Ηνωμένο Βασίλειο

**Σχεδιαστής:** Σύλλογος Πολιτισμού και Παιδείας PiNA, Σλοβενία

Δημοσιεύτηκε από τον Σύλλογο Πολιτισμού και Παιδείας PiNA (για τον εκδότη Mrs. Urška Vezovnik).

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή αυτής της έκδοσης δεν συνιστά έγκριση του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο των συγγραφέων του και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται σε αυτή την έκδοση.



# Περιεχόμενο

HUB MODEL KIT: Εισαγωγή	4
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	6
> Ευρωπαϊκό πλαίσιο	9
> Έγγραφο της Ε.Ε. για την προώθηση της ανάπτυξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας	10
> Νομοθεσία και πολιτική στις συμμετέχουσες στο πρόγραμμα χώρες	11
> Ιστορία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και ανάπτυξη της ιδέας στις συμμετέχουσες χώρες	14
> Εξέλιξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στις συμμετέχουσες χώρες	17
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	21
ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	24
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΙΑΣ “ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑΣ ΝΕΩΝ” (Youth HUB)	25
> Οδηγίες για την υποδομή μιας “θερμοκοιτίδας νεων” (Youth HUB)	25
> Οδηγίες για το πρόγραμμα μιας “θερμοκοιτίδας νέων” (Youth HUB)	30
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ HUB ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	33
> Διαδικασία	33
> Τα 4 Π (Ps) της δημιουργίας μιας Ευρωπαϊκής “θερμοκοιτίδας νέων” (youth hub)	33
> Οι 3 ερωτήσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας	39
ΜΝΗΜΟΝΙΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	40
Παράρτημα 1: Πρόγραμμα κατάρτισης κοινωνικής επιχειρηματικότητας για νέους που ανήκουν στην κατηγορία των NEETs	42
Παράρτημα 2: Εργαστήριο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας για μαθητές μέσης εκπαίδευσης	44
Παράρτημα 3: Πρόγραμμα Κατάρτισης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας για νέους εργαζόμενους :	45
ΠΗΓΕΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ “ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑΣ ΝΕΩΝ” (YOUTH HUB)	47
> Τι είναι αυτό που κάνει έναν χώρο συνεργασίας καλό;	47
> Τι είναι αυτό που κάνει μια επιχειρηματική θερμοκοιτίδα καλή ;	48
> Τι είδους στήριξη χρειάζονται οι επιχειρηματίες;	49
> Ποιες είναι οι βασικές γνώσεις και δεξιότητες των επιχειρηματιών;	50
> Ενεργές “Θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας”	51
ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	52

# HUB MODEL KIT: Εισαγωγή

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και πολλές ευρωπαϊκές χώρες αντιμετωπίζουν μια πρόκληση στο πλαίσιο των προσπαθειών τους για την αντιμετώπιση της υψηλής ανεργίας που συναντάται σήμερα στους νέους. Η επιχειρηματικότητα είναι σε ψηλή θέση στην πολιτική ατζέντα και διάφορα εθνικά συστήματα είναι σε εξέλιξη ώστε να διευκολύνουν την πρόσβαση στην επαγγελματική κατάρτιση, την επιχειρηματική υποστήριξη και την χρηματοδότηση για την εκκίνηση επιχειρήσεων μεταξύ των νέων της Ευρώπης. Ο αριθμός των νέων ανέργων που προσπαθούν να κάνουν μια αποτελεσματική μετάβαση στην αυτο-απασχόληση ή να αυξήσουν την βιωσιμότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεών τους καθώς και την κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι σε αυξητική τάση.

Αυτό έχει ως συνέπεια, περιφερειακοί οργανισμοί, όπως οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί νεολαίας ή οι Μ.Κ.Ο. να αναδιοργανώνουν τις υπηρεσίες και τις υποστηρικτικές τους δομές, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν εργαλεία και υπηρεσίες (ονομάζονται HUB από τους εταίρους του έργου) που θα βοηθήσουν τους νέους να ξεκινήσουν μια κοινωνική επιχείρηση. Αυτοί οι οργανισμοί είναι ένας από τους κύριους ωφελούμενους του παρόντος κειμένου το οποίο συνδυάζει τις εκθέσεις τεσσάρων εταίρων του έργου, απεικονίζοντας την έρευνα σχετικά με: την επισκόπηση του ορισμού της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και με εθνικές πολιτικές και πιθανές υπηρεσίες για τη διευκόλυνση της «μετάβασης» των ενδιαφερόμενων στην κοινωνική επιχειρηματικότητα. Επιπλέον το παρόν κείμενο χρησιμεύει ως πρότυπο (εξ ου και το όνομα HUB MODEL KIT) που παρέχει κατευθύνσεις και πληροφορίες, καθώς εστιάζει στην υποστήριξη εκείνων των οργανισμών οι οποίοι με τη σειρά τους θα στηρίξουν νέους ανθρώπους που επιθυμούν να γίνουν κοινωνικά υπεύθυνοι επιχειρηματίες.

Το HUB MODEL KIT περιλαμβάνει:

- Ορισμό και πληροφορίες σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (Κ.Ε.)
- Κατευθυντήριες οδηγίες διαχείρισης
- Λίστα υπηρεσιών που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας «θερμοκοιτίδας» Κ.Ε. (HUB)
- Κατάλογο δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται από τους διαχειριστές για τη δημιουργία και λειτουργία μιας κοινωνικής επιχείρησης
- Εκπαιδευτικό υλικό που απαιτείται από τις οργανώσεις νεολαίας που επιθυμούν να δημιουργήσουν ένα χώρο για να αναπτύξουν και να προωθήσουν τις βασικές δεξιότητες για την κοινωνική επιχειρηματικότητα
- Αξιολόγηση και κατάλογο ποιοτικού ελέγχου για την επικύρωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το μοντέλο HUB εισαγάγει μία πρακτική εργαλειοθήκη η οποία θα διευκολύνει την προσαρμογή και την εφαρμογή της Κ.Ε. στο εκάστοτε τοπικό περιβάλλον, δίνοντας την ευκαιρία στους νέους να αναπτύσσουν υπεύθυνα τα επιχειρηματικά τους σχέδια σε κοινωνικό επίπεδο, αποκτώντας νέες τεχνικές και κοινωνικές δεξιότητες. Οι οργανισμοί νεολαίας ή/ και άλλοι οργανισμοί που υιοθετούν το μοντέλο HUB θα είναι ικανοί να παρέχουν υποστήριξη μέσα από πληροφορίες, συμβουλές, καθοδήγηση ή εκπαίδευση καθώς και υποστήριξη σε ότι αφορά την οργάνωση του περιβάλλοντος εργασίας. Αυτό θα ενισχύσει το ρόλο τους βοηθώντας τους νέους να δημιουργήσουν τις δικές τους θέσεις εργασίας και να αυξήσουν την απασχόληση τους, ως εκ τούτου, υπάρχει η ανάγκη να ενισχυθεί η ικανότητά τους και να υποστηριχθούν προ της κατεύθυνση της πλήρους αξιοποίησης του δυναμικού τους. Αυτή η ενδυνάμωση των οργανώσεων και των ανθρώπων είναι μια άμεση απάντηση προς το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχει στόχο να επιτύχει την οικονομική και κοινωνική ανεξαρτησία της ευρωπαϊκής νεολαίας μέσω της περαιτέρω ενίσχυσης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ως ένα επιχειρηματικό μοντέλο μεταξύ των νέων, με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχυθεί η απασχόληση τους.

**Οι κύριοι στόχοι αυτού του κειμένου είναι:**

- Να αναπτύξει ένα μοντέλο HUB που θα χρησιμοποιηθεί από Μ.Κ.Ο. , οργανισμούς νεολαίας και άλλες οργανώσεις που ασχολούνται με την απασχόληση των νέων και την κοινωνική επιχειρηματικότητα.
- Να εισαχθούν νέες προσεγγίσεις στην απασχόληση των νέων και να ενισχυθεί η συνεργασία με τις οργανώσεις νεολαίας ώστε να γίνουν ισχυρότερες, πιο βιώσιμες και πιο ικανές στο να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των νέων ανθρώπων.
- Να παρέχει πρακτικά εργαλεία και κατευθυντήριες γραμμές για την δημιουργία ενός HUB στον κάθε συμμετέχοντα οργανισμό.

**Πώς να χρησιμοποιήσετε το HUB MODEL KIT**

Προτείνετε οι ενδιαφερόμενοι οργανισμοί οι οποίοι επιθυμούν να δημιουργήσουν ένα HUB μέσα στις δικές τους δομές, να χρησιμοποιήσουν το παρόν κείμενο περνώντας σταδιακά από κάθε μέρος/ τμήμα του. Οι αρχικές ενότητες παρουσιάζουν βασικές πληροφορίες και το νομικό υπόβαθρο διαφόρων ευρωπαϊκών χωρών, παρέχοντας μια βαθύτερη κατανόηση για την κοινωνική επιχειρηματικότητα σε επίπεδο Ε.Ε. Εν συνέχεια στην ενότητα της κατάρτισης παρουσιάζονται οι ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται από έναν κοινωνικό επιχειρηματία. Η επόμενη ενότητα έχει ένα πιο πρακτικό χαρακτήρα και απεικονίζει, βήμα προς βήμα, τις ενέργειες που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός HUB μέσα σε έναν οργανισμό. Επίσης παρουσιάζονται συνήθεις υπηρεσίες που παρέχονται από το προσωπικό. Το κείμενο καταλήγει με την παρουσίαση των προτύπων ελέγχου ποιότητας, παρέχοντας έναν πλήρη οδηγό για την ακολουθία και τη διατήρηση κατευθυντήριων γραμμών και προτύπων.

Αυτό το κείμενο απευθύνεται σε οργανώσεις νέων, που εργάζονται με νέους ανθρώπους οι οποίοι επιθυμούν να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους ιδέες.

Ελπίζουμε να το βρείτε ενδιαφέρον.

**Η Ομάδα HUB**

# ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μελέτες και ειδικοί είναι σύμφωνοι ότι ο τομέας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας πρέπει να διατηρήσει την αίσθηση της ταυτότητας και της διαφορετικότητας, ώστε τα ενδιαφερόμενα άτομα να συμμετέχουν ενεργά. Αυτή η αίσθηση της δέσμευσης θα καθοδηγήσει την ανάπτυξη των υπηρεσιών και των προϊόντων τους προς ένα κοινωνικό στόχο.

Έχοντας κατά νου τα παραπάνω, οι εταίροι του «Ευρωπαϊκού Μοντέλου HUB για την Κοινωνική Υπευθυνότητα Νέων Επιχειρηματιών» συμφωνούν με τον ακόλουθο ορισμό της κοινωνικής επιχείρησης: “Μια επιχείρηση πρέπει να έχει κοινωνικούς στόχους των οποίων τα πλεονάσματα να είναι ηθικά και κατά κύριο λόγο να επανεπενδύονται για τον σκοπό αυτό.”<sup>I</sup>

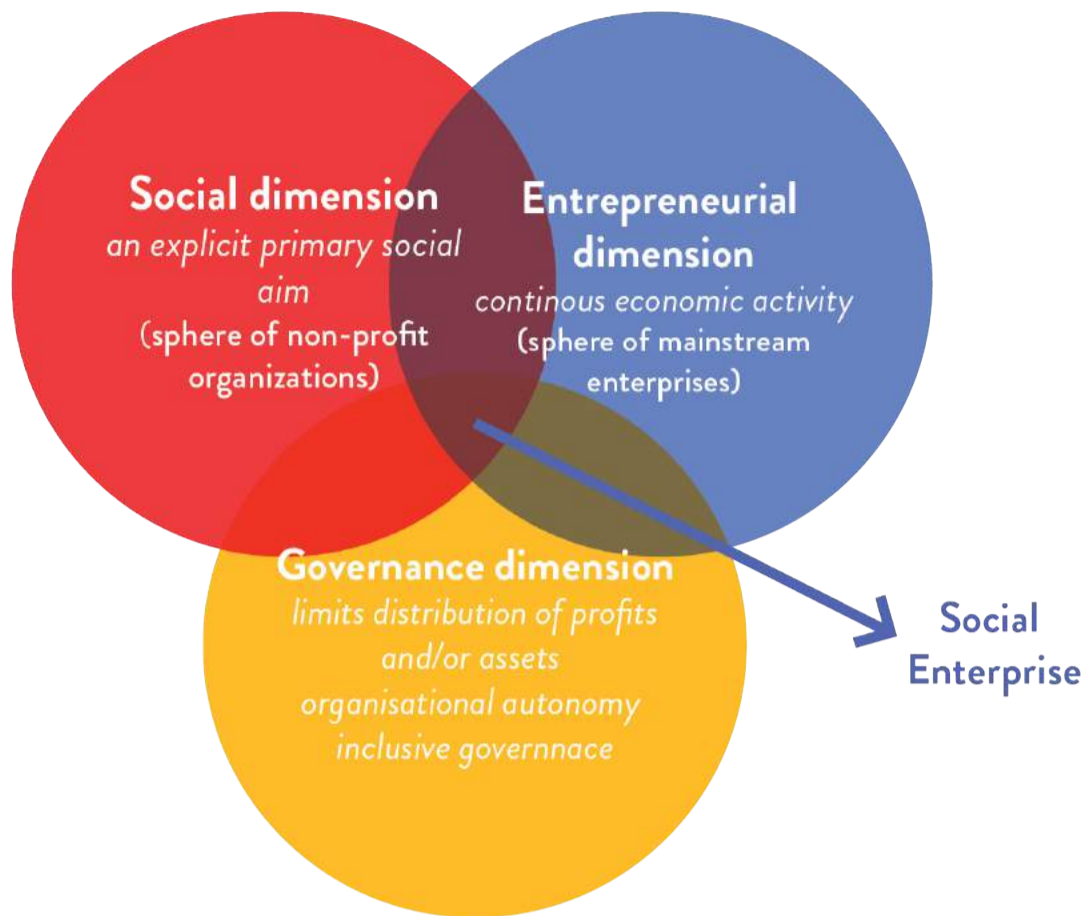
Η παροχή σαφή ορισμού και η εστίαση σε διάκριση από άλλες επιχειρήσεις, παρουσιάζει μια βασική πρόκληση που αντιμετωπίζει ο τομέας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν την ανεξαρτησία και την ευελιξία τους ώστε να λειτουργούν σε μεταβαλλόμενες οικονομίες, ιδιαίτερα εντός των διαφόρων εθνικών και νομικών πλαισίων της Ευρώπης. Αυτή η πρόκληση επηρεάζει τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε πολλαπλά επίπεδα, που κυμαίνονται από τους διαχειριστές τους, οι οποίοι πρέπει να λειτουργούν ενεργά και να ενασχολούνται με τις εντάσεις και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στον τομέα και πως τα έργα θα έχουν σαφείς διακρίσεις μεταξύ των άλλων τομέων, καθώς και οι τοπικές, περιφερειακές και εθνικές αρχές και τον τρόπο λειτουργίας τους στα αντίστοιχα διαθέσιμα νομικά πλαίσια. Σε αυτό το μεταβαλλόμενο τοπίο υπάρχει ένας σαφής στόχος: ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα θα πρέπει να έχει ένα σύνολο βασικών αξιών που να καθοδηγούν την δράση και την ανάπτυξη της.

Η Ευρώπη βλέπει την κοινωνική επιχείρηση ως μια πολλή σημαντική κινητήρια δύναμη για καινοτομίες, συμπεριλαμβανομένου ως ένα τομέα του οποίου ο ρόλος είναι το κλειδί για την αντιμετώπιση των οικονομικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Ευρώπη. Παρά το γεγονός ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν είναι μια νέα ιδέα και έχει αναγνωριστεί εδώ και δεκαετίες, όμως μέχρι το τέλος του 2014 μόνο επτά χώρες της Ευρώπης (Βουλγαρία, Γαλλία, Ιταλία, Λουξεμβούργο, Σλοβενία, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο) είχαν το σχετικό πλαίσιο πολιτικής για την παρακίνηση και την ενθάρρυνση της ανάπτυξης των κοινωνικών επιχειρήσεων.<sup>II</sup>

Για τον παραπάνω λόγο και για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί έχοντας ως αποτέλεσμα τον ακόλουθο ορισμό της κοινωνικής επιχείρησης: “ένας αυτόνομος οργανισμός που συνδυάζει έναν κοινωνικό σκοπό με την επιχειρηματική δραστηριότητα”.<sup>III</sup>

Επιπλέον όταν υπάρχει ένας ορισμός, διευκολύνει την ταυτοποίηση των ελλειπόντων κομματιών, που με την σειρά του επιτρέπει να γίνει πράξη. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει επισημάνει ότι οι δομές στήριξης είναι υπανάπτυκτες και κατακερματισμένες (εκτός της Γαλλίας, της Ιταλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου) αλλά σημαντικά βήματα όσον αφορά τις πολιτικές κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι υπό εξέλιξη σε αρκετές χώρες.

Αν η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορούσε να απεικονιστεί σε ένα διάγραμμα, το ακόλουθο από το SBI<sup>IV</sup> ενσωματώνει τρεις βασικούς άξονες που έχουν αναπτυχθεί και τελειοποιηθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων δέκα ετών από διάφορες ευρωπαϊκές ακαδημίες και πολιτικές βιβλιογραφίες:



**Σχήμα 1:** Ένας χάρτης των κοινωνικών επιχειρήσεων και των οικοσυστημάτων της Ευρώπης.

- I Η επιχειρηματική διάσταση: η συνεχής οικονομική δραστηριότητα που επιδιώκει τον κοινωνικό σκοπό και την παραγωγή της αυτό- χρηματοδότησης,
- II Η κοινωνική διάσταση: να λειτουργεί πάντα προς την κατεύθυνση ενός πρωτογενούς και διακριτού σκοπού. Αυτό είναι διαφορετικό από την τακτική της επικρατούσας τάσης των επιχειρήσεων,
- III Η διάσταση της διακυβέρνησης: το νομικό πλαίσιο και οι μηχανισμοί που επιτρέπουν στους κοινωνικούς στόχους των επιχειρήσεων, να τους διακρίνει περισσότερο από την επικρατούσα τάση των επιχειρήσεων και των παραδοσιακών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.



Εκτός από το παραπάνω διάγραμμα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αναπτύξει μια σειρά από βασικά κριτήρια για να διευκολύνει τους επίδοξους επιχειρηματίες να συναντηθούν και να κατηγοριοποιηθούν ως κοινωνικές επιχειρήσεις, αυτά είναι:

- Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει οικονομική δραστηριότητα: πρέπει να συμμετέχει σε μια συνεχή παραγωγική δράση και/ή ανταλλαγή αγαθών και/ή υπηρεσιών,
- Θα πρέπει να επιδιώξει ένα σαφή και πρωταρχικό κοινωνικό στόχο: ο κοινωνικός στόχος είναι αυτός που ωφελεί την κοινωνία,
- Θα πρέπει να έχει όρια για την διανομή των κερδών και/ή των περιουσιακών στοιχείων: ο σκοπός αυτών των ορίων είναι να δοθεί προτεραιότητα στον κοινωνικό σκοπό αντί της αποκόμισης κέρδους,
- Θα πρέπει να είναι ανεξάρτητος δλδ οργανωτική αυτονομία από το κράτος και άλλους παραδοσιακούς κερδοσκοπικούς οργανισμούς και
- Θα πρέπει να έχει συνολική διακυβέρνηση δλδ να χαρακτηρίζεται από τη συμμετοχή και/ή τις λήψεις αποφάσεων μέσω δημοκρατικών διαδικασιών .<sup>Υ</sup>

Ο λειτουργικός ορισμός της ΕΕ για την κοινωνική επιχείρηση είναι διαθέσιμος και στις 28 χώρες της ΕΕ, αν και ο βαθμός δυσκολίας ποικίλει. Αυτό που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι το γεγονός ότι ο λειτουργικός ορισμός της ΕΕ αποτελεί τον ιδανικό τύπο της κοινωνικής επιχείρησης. Ορισμένα επιπρόσθετα στατιστικά στοιχεία που αφορούν τις 28 χώρες της ΕΕ είναι:

- Είκοσι χώρες έχουν εθνικό ορισμό για την κοινωνική επιχείρηση
- Σε έξι χώρες, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωμένες να συμπεριλαμβάνουν ένα διακυβερνητικό μοντέλο.
- Στις χώρες που δεν έχουν επίσημο ορισμό, συμπεριλαμβανομένου της διακυβέρνησης, δεν θεωρείται ως ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής επιχείρησης.
- Η Ιταλία και η Πορτογαλία είναι οι μοναδικές χώρες στις οποίες γίνεται σαφής διάκριση στον εθνικό ορισμό που σχετίζονται με την αυτονομία και αυτό είναι ότι η αυτονομία είναι κρατική.
- Στις Φιλανδία, Λιθουανία, Πολωνία, Σλοβακία και Σουηδία η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης αρθρώνεται στις εθνικές νομοθεσίες και/ή στα έγγραφα πολιτικής, παρέχοντας έναν αυστηρότερο ορισμό.
- Ειδικά σήματα που αφορούν την κοινωνική επιχείρηση ή συστήματα πιστοποίησης είναι διαθέσιμα μόνο στη Φιλανδία, τη Γερμανία, τη Πολωνία και το Ηνωμένο Βασίλειο παρέχοντας σαφή και ορατή ταυτότητα για την κοινωνική επιχείρηση.

Είναι επιτακτική ανάγκη, κατόπιν του ορισμού και τη σύντομη εξήγηση των κοινωνικών επιχειρήσεων παραπάνω, να δοθεί μια γενική, διορατική εικόνα της πολιτικής για την κοινωνική επιχειρηματικότητα προκειμένου το αναγνωστικό κοινό να αποκτήσει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη.

Ο βασικός στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να περιγράψει το παρασκήνιο των εξελίξεων στην κοινωνική επιχειρηματικότητα σε Ευρωπαϊκά και Εθνικά επίπεδα. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με νομικά και κοινωνικά πλαίσια και αναλύει την κύρια ιστορική εξέλιξη παρουσιάζοντας μετέπειτα την εξέλιξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας εντός των Ευρωπαϊκών και Εθνικών πλαισίων. Επιπροσθέτως περιλαμβάνει μια ανάλυση για τον κοινό ορισμό του « φαινομένου της κοινωνικής επιχειρηματικότητας». Οι πληροφορίες που παρέχονται απευθύνονται κυρίως σε κοινωνικούς επιχειρηματίες, νέους εργαζόμενους, εκπαιδευτές, στους ενδιαφερόμενους φορείς και στους φορείς που παίρνουν τις αποφάσεις που εμπλέκονται στο τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.



## Ευρωπαϊκό πλαίσιο

Η Ευρώπη μετά το 2008 αναζητά τρόπους να ξεπεράσει τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης και να επιτύχει βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη για την **Ευρώπη του 2020**. Η ανάλυση των Ευρωπαϊκών πολιτικών εγγράφων αποδεικνύουν την αύξηση του νομικού κανονισμού για τον ορισμό της κοινωνικής επιχειρηματικότητας καθώς και κατανομές των κοινωνικών πόρων για τη δημιουργία και τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Τα ακόλουθα **κριτήρια**, τα οποία πρέπει να είναι υπαρκτά **ταυτόχρονα** σε μια δραστηριότητα χαρακτηρίζονται ως μια κοινωνική επιχείρηση, έχουν σκιαγραφηθεί για την ανάλυση των Ευρωπαϊκών πολιτικών εγγράφων και των συζητήσεων:

- **Επιχειρησιακή πρωτοβουλία**– μια οικονομική δραστηριότητα που εκτελείτε από τους τρόπους της επιχειρηματικότητας.
- **Κοινωνικός σκοπός**– να επιτευχθεί βιώσιμη κοινωνική αλλαγή για μια ευάλωτη ομάδα ή να παράσχει λύση σε ένα κοινωνικό πρόβλημα γενικής σημασίας. Οι διαστάσεις του στόχου με μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα πρέπει να είναι σαφείς για κάθε κοινωνική επιχείρηση (για παράδειγμα: την απασχόληση, την κοινωνική ένταξη, την προστασία του περιβάλλοντος κλπ).
- **Θεσμική ανεξαρτησία**– μια κοινωνική επιχείρηση που δεν έχει θεσπιστεί εξαρτάται από την κρατική αρχή ή από τον δήμο σύμφωνα με τα ιδρυτικά του έγγραφα.
- **Δημοκρατική ενσωμάτωση**– οι αποφάσεις σχετικά με την ανάπτυξη και λειτουργία των επιχειρηματικών πρωτοβουλιών γίνεται ενόψει των επιθυμιών και των προτιμήσεων των εκπροσώπων των αντίστοιχων ευάλωτων ομάδων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των εσωτερικών οργανωτικών κανόνων της κοινωνικής επιχείρησης είτε μέσω των νομικών κανονισμών που αφορά το σχετικό νομικό καθεστώς ή των επιχειρήσεων ( για παράδειγμα, οι συμβουλές των καταναλωτών σε φορείς παροχής κοινωνικών υπηρεσιών).
- **Διαφάνεια στη διαχείριση**– οι κοινωνικές επιχειρήσεις να τηρούν τους γενικούς ή ειδικούς κανόνες διαφάνειας και να υποβάλουν αναφορά στη κοινωνία.
- **Επανεπένδυση κέρδους**– τα κέρδη από τις εργασίες επανεπενδύονται στην εκάστοτε επιχειρηματική πρωτοβουλία σε ευνοϊκή και τακτική βάση και δεν διανέμεται μεταξύ μεμονωμένων μελών. Αυτό οδηγεί στην επέκταση των εργασιών και εξασφαλίζει ένα αποθεματικό σε περίπτωση κρίσης. Τόσο η απουσία της αντίφασης ανάμεσα στον μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στόχο και στις επιχειρηματικές δραστηριότητες όσο και η επωφελή χρήση των δημοσίων πόρων που παρέχονται στη κοινωνική επιχείρηση είναι εγγυημένα.

Η ανάλυση των κοινωνικών πολιτικών δείχνει ότι σε περίπτωση μείωσης των άμεσων ενισχύσεων, αντίστοιχα υπάρχει μια μείωση στην αποτελεσματικότητα και η βιωσιμότητα των «επιτυχόντων» προτύπων παραμένει αμοιβαία στους πόρους που επενδύονται. Αυτή η τάση μπορεί να διακοπεί μόνο μέσω της ενθάρρυνσης κοινωνικών προτύπων που ξεπερνούν την ανεργία, την φτώχεια και τον κοινωνικό αποκλεισμό σε μόνιμη βάση. Κοινωνικές παροχές και υπηρεσίες, η προώθηση της εκπαίδευσης, τα προσόντα και οι δεξιότητες σε διάφορους τομείς, η βελτίωση της πρόσβασης σε δημόσιες υπηρεσίες και τα μέτρα επιπτώσεων πρέπει να συμπληρωθούν με προσανατολισμό τον στόχο και των πόρων για να διατηρηθούν οι αρχικές μορφές που θα χρησίμευαν ως γέφυρα με την πρωτογενούς αγορά εργασίας για τις κοινωνικά ευπαθείς ομάδες.

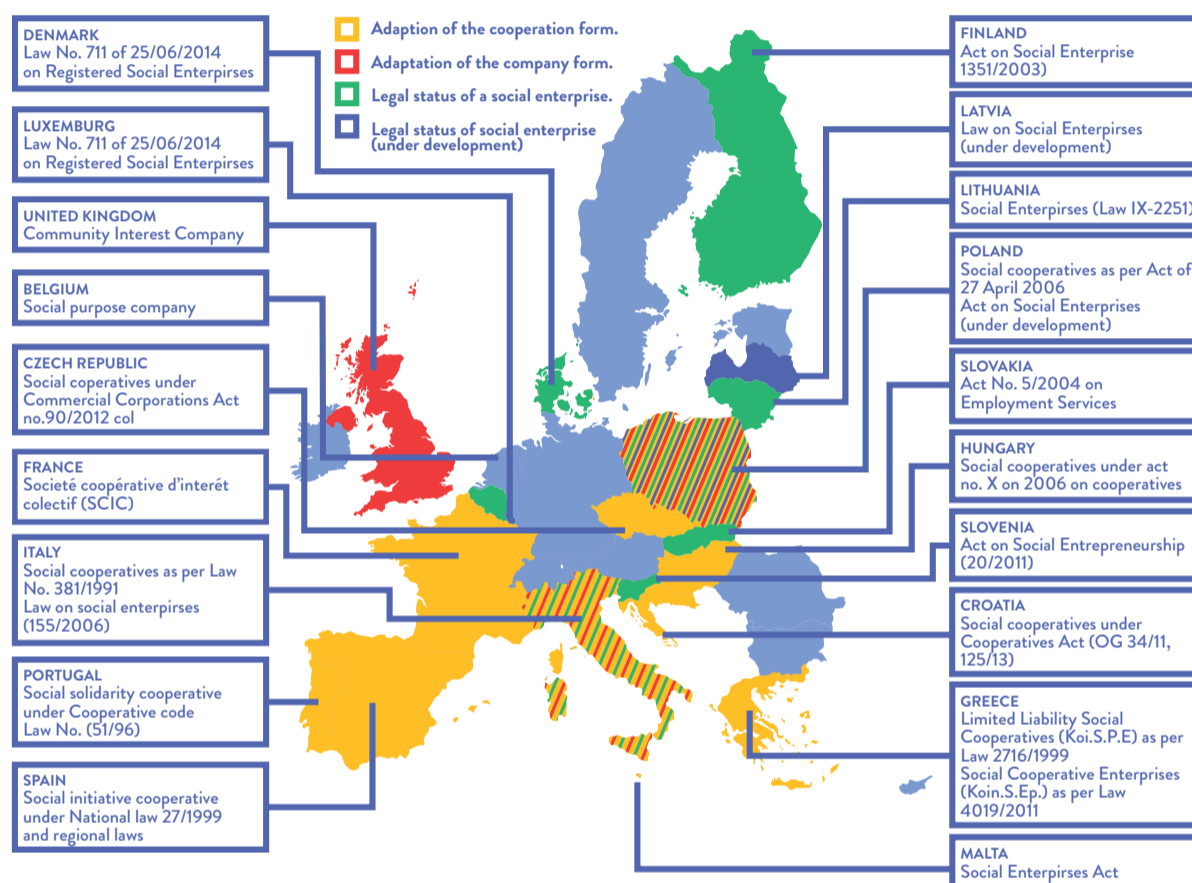
Είναι μια επιτυχημένη λύση για την επίτευξη αποτελεσματικών μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων ότι ο ρόλος της κοινωνικής επιχειρηματικότητας έχει αναγνωριστεί και μια τέτοια αναγνώριση ταυτίζεται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης ως βασικό μέσο για την σύγκλιση των περιφερειών ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού

Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών υπήρξε μια σαφής Ευρωπαϊκή πολιτική για την προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ως βασικό μέσο για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ευάλωτες ομάδες ή για την επίλυση προβλημάτων κοινωνικής σημασίας συμπεριλαμβανομένου της αντικατάστασης (ή μετατόπισης) παραδοσιακών μορφών κοινωνικής υποστήριξης (κοινωνικές υπηρεσίες και πληρωμές). Τα περισσότερα Κράτη – Μέλη έχουν υιοθετήσει την προσέγγιση μέσω ταχείας ρύθμισης, αναπτύσσοντας έτσι μια συγκεκριμένη πολιτική κινήτρων.

Με βάση την ανάλυση των Ευρωπαϊκών εγγράφων πολιτικής, δυο αλληλένδετες τάσεις μπορούν να εντοπιστούν στην γενική Ευρωπαϊκή πολιτική έναντι των κοινωνικών επιχειρήσεων:

- I Αύξηση της νομικής ρύθμισης ενόψει της τυποποίησης για την σύλληψη μιας κοινωνικής επιχείρησης,
- II Σχεδιασμό και παραμερισμό οικονομικού πόρου που αποσκοπεί στην εγκαθίδρυση και τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Το ακόλουθο διάγραμμα<sup>VI</sup> απεικονίζει ποιες χώρες έχουν νομικά πλαίσια και πολιτικές θέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση που καθορίζουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις.



**Σχήμα 2: Χώρες με συγκεκριμένες νομικές μορφές ή καταστατικά για την κοινωνική επιχείρηση**

#### Έγγραφα της Ε.Ε. για την προώθηση της ανάπτυξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας

- Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών: Πρωτοβουλία για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα – Οικοδόμηση ενός οικοσυστήματος για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, βασικοί παράγοντες στην κοινωνική οικονομία και την καινοτομία, COM(2011) 682 of 25.10.2011;
- Έκθεση σχετικά με την πρωτοβουλία για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα , 20.11.2012; INT/606;
- Πρωτοβουλία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας – Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής σχετικά με την «Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών : Πρωτοβουλία για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα –Οικοδόμηση ενός οικοσυστήματος για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, βασικοί παράγοντες στην κοινωνική οικονομία και την καινοτομία» COM(2011) 682 τελικό
- Κανονισμός (ΕΥ) Νο 346/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τα Ευρωπαϊκά ταμεία κοινωνικής επιχειρηματικότητας

- Σχέδιο Κανονισμού της Επιτροπής, της 6ης Οκτωβρίου 2011 σχετικά με το πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Κοινωνική Αλλαγή και την
- Γνωμοδότηση της Επιτροπής των Περιφερειών σχετικά με το πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Κοινωνική Αλλαγή και την Καινοτομία, 27.07.2012;
- Κανονισμός Επιτροπής (ΕΕ) Νο 651/2014 για την κήρυξη ορισμένων κατηγοριών ενισχύοντας των ως συμβατών με την εσωτερική αγορά κατ'εφαρμογή των Άρθρων 107 και 108 της Συνθήκης
- Κανονισμός Επιτροπής (ΕΕ) Νο 1407/2013 σχετικά με την εφαρμογή των Άρθρων 107 και 108 της Συνθήκης για την Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011AR0335&from=EN>;
- Κανονισμός Επιτροπής (ΕΕ) Νο 360/2012 σχετικά με την εφαρμογή των Άρθρων 107 και 108 της Συνθήκης για την Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που χορηγείται σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες γενικού οικονομικού ενδιαφέροντος, 25.04.2012;
- Ανακοίνωση της Επιτροπής 2011/C 80/3 στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις Κρατικές ενισχύσεις υπό μορφή αντιστάθμισης για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας, 11.01.2012;
- Απόφαση της Επιτροπής C(2011) 9380 σχετικά με την εφαρμογή του Άρθρου 106(2) της Συνθήκης για την Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις Κρατικές ενισχύσεις υπό μορφή αντιστάθμισης για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας που χορηγείται σε ορισμένες επιχειρήσεις που έχουν αναλάβει την διαχείριση υπηρεσιών γενικού οικονομικού συμφέροντος, 20.12.2011;
- Οδηγία 2014/24/ΕΥ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου περί δημοσίων συμβάσεων και την ακύρωση της Διεύθυνσης 2004/18/ΕΚ.

### Νομοθεσία και πολιτική στις συμμετέχουσες στο πρόγραμμα χώρες

**Στη Βουλγαρία** κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών, οι έννοιες της ανάπτυξης και προώθησης της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελούν μέρος της πολιτικής της ΕΕ για την αντιμετώπιση του αποκλεισμού των ευάλωτων ατόμων.

Το **Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων**(2011-2015) εκδόθηκε στο πλαίσιο της υλοποίησης για την Ευρώπη 2020 και περιλαμβάνει στόχους και πολιτικές για την ανάπτυξη της Βουλγαρίας βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Υπάρχουν τέσσερα πεδία προτεραιότητας στο έγγραφο σχετικά με την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και συγκεκριμένα: την ανάπτυξη της σαφέστερης νομοθεσίας και των κανόνων στο τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, την ανάπτυξη ενός εθνικού σχεδίου για την ενεργό γήρανση, στήριξη για την παροχή σύγχρονων εργατικών κατοικιών για τους ευάλωτους , τις μειονότητες και τα άτομα με χαμηλό εισόδημα και άλλες μειονεκτούσες ομάδες, δημιουργία νέων και χρηματοδοτούμενων επιχειρήσεων στην κοινωνική οικονομία που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στη Βουλγαρία .<sup>VII</sup>

Τα οράματα και οι προτεραιότητες για την προώθηση της ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας στη χώρα μας περιλαμβάνονται στην **Εθνική ιδέα της κοινωνικής οικονομίας** που θεσπίστηκε το 2011. Από αυτό έπονται οι προτεραιότητες για την Στρατηγική Ευρώπη του 2020 για την προώθηση της κοινωνικής οικονομίας ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητα, την οικονομική ανάπτυξη και την ποιότητα της ζωής (ειδικά μεταξύ των μειονοτικών ομάδων). Στην Ιδέα αναπτύχθηκαν επίσης κριτήρια για τον προσδιορισμό των επιχειρήσεων και των οργανώσεων της κοινωνικής οικονομίας για να χρησιμεύσει ως βάση για την δημιουργία ενός ευνοϊκού (διοικητικά και νομικά) περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων ( πρόσβαση σε χρηματοδότηση, κοινωνικές ρήτρες στις δημόσιες συμβάσεις, φορολογικά κίνητρα κ.α.) Η Ιδέα χρησιμεύει ως ένα πρότυπο για να βοηθήσει στην υποστήριξη της ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας και να ενθαρρύνει όλους τους συμμετέχοντες να προωθήσουν το πνεύμα της κοινωνικής αλληλεγγύης.

Σύμφωνα με αυτό η κοινωνική οικονομία είναι « και τα δυο μέρη της πραγματικής οικονομίας και της κοινωνίας των πολιτών στην οποία τα άτομα και/ή τα νομικά πρόσωπα, ενώσεις εθελοντών ή άλλων οργανωμένων φορέων να δραστηριοποιηθούν προς το δημόσιο συμφέρον και να επανεπενδύουν τα κέρδη για την επίτευξη κοινωνικών στόχων». Η Ιδέα αυτή αναφέρεται στον συνδυασμό «Κοινωνική επιχειρηματικότητα-προώθηση και υποστήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων- πιλοτική φάση» στην οποία το 2009 χρηματοδοτήθηκαν 46 σχέδια για την δημιουργία 35 νέων και υποστηρίχθηκαν 11 υπάρχουσες κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι 34 από αυτές είναι φορείς παροχής κοινωνικών υπηρεσιών, οι 11 είναι δήμοι και 1 είναι για συνεργαζόμενο.

Η **Εθνική Στρατηγική Νεολαίας 2010 -2020** που θεσπίστηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο αναφέρει ότι η Βουλγαρία πρέπει να βελτιώσει την οικονομική δραστηριότητα και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των νέων και να προωθήσει την κοινωνική επιχειρηματικότητα αναμεταξύ τους. Για αυτό το σκοπό είναι απαραίτητη η προώθηση του δημόσιο-ιδιωτικού τομέα και η κοινωνική επιχειρηματικότητα στον τομέα των υπηρεσιών για την ανάπτυξη των νέων ανθρώπων. Για την επίτευξη καλύτερης υλοποίησης και ενεργής συμμετοχής των νέων στην κοινωνική και οικονομική ζωή είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο και άνετο περιβάλλον και κατάλληλες συνθήκες για την σχολική και πανεπιστημιακή εκπαίδευση στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας .<sup>VIII</sup>

Το 2013 στη Βουλγαρία υιοθετήθηκε επίσης μια **Εθνική Στρατηγική για την μείωση της φτώχεια και την προώθηση της κοινωνικής ένταξης (2020)** προτεραιότητα της οποίας είναι να παρέχει ευκαιρίες για την απασχόληση και την αύξηση του εισοδήματος μέσω της ενεργούς συμμετοχής των πολιτών στην αγορά εργασίας. Μεταξύ των προτεινόμενων και 'συγκεκριμένα' είναι τα μέτρα προώθησης της επιχειρηματικότητας, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας .<sup>IX</sup>

Μια μακροπρόθεσμη **Στρατηγική για την απασχόληση των ατόμων με αναπηρίες 2011-2020** επίσης εκπονήθηκε, το οποίο στοχεύει στη παροχή ευκαιριών για τα άτομα με ειδικές ανάγκες , που είναι σε ηλικία εργασίας, να ασκούν αποτελεσματικά το δικαίωμα τους στην ελεύθερη επιλογή για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, βελτίωση της ποιότητας ζωής τους και επίτευξη της πλήρους ένταξης στη δημόσια ζωή.<sup>X</sup>

Στην Ελλάδα η ρύθμιση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι μέσω του **Νόμου για την Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα L4019/2011**. Κατηγορίες των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Ερ.): α) Ένταξη, β) Κοινωνική φροντίδα, γ) Συλλογικός και παραγωγικός σκοπός.

Στην **Σλοβενία** υπάρχει ένα Νομοσχέδιο για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (ZSor), το οποίο εγκρίθηκε από την Εθνοσυνέλευση της Δημοκρατίας της Σλοβενίας τον Μάρτιο του 2011. Το Νομοσχέδιο της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας ρυθμίζει αυτό το πεδίο, ωστόσο δεν είναι πολύ υποστηρικτικό για την ανάπτυξη του, δεδομένου ότι δεν προσφέρει κίνητρα σε επιχειρηματικούς φορείς που εγγράφονται σαν κοινωνική επιχείρηση. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) και την ΤΟΑΑ (Τοπική Οικονομική Ανάπτυξη και Απασχόληση) η ύπαρξη του δημόσιου τομέα λαμβάνει σημαντικό ρόλο στην παρεμπόδιση της ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας .<sup>XI</sup>

Το νομοσχέδιο καθορίζει τον ορισμό, τους στόχους και τις αρχές των δραστηριοτήτων της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και των συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι κοινωνικές επιχειρήσεις ασχολούνται με δραστηριότητες, τις συνθήκες υπό τις οποίες τα νομικά πρόσωπα μπορούν να αποκτήσουν την ιδιότητα μιας κοινωνικής επιχείρησης, τη μέθοδο εξαγοράς και την ανάκληση της έγκρισης, τους ειδικούς όρους και τις προϋποθέσεις των κοινωνικών επιχειρήσεων, τα αρχεία, που οδηγούν στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της εποπτείας .<sup>XII</sup>



Το Άρθρο 3 της ΖΣορορίζει την κοινωνική επιχειρηματικότητα και τους σκοπούς της :

“(1) Η Κοινωνική επιχειρηματικότητα αποτελεί μια μόνιμη δραστηριότητα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ή μόνιμη παροχή άλλων δραστηριοτήτων υπό τις συγκεκριμένες συνθήκες απασχόλησης στην κατασκευή και πώληση προϊόντων, ενώ το κέρδος δεν ο μοναδικός ή κύριος σκοπός της δραστηριότητας.”

“(2) Η Κοινωνική επιχειρηματικότητα ενισχύει την κοινωνική αλληλεγγύη και συνοχή, ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τον εθελοντισμό των ανθρώπων, ενισχύει τη πρωτοποριακή ικανότητα της κοινωνίας για την αντιμετώπιση των κοινωνικών, οικονομικών, περιβαλλοντικών και άλλων προβλημάτων, παρέχει ένα πρόσθετη εμβέλεια στα προϊόντα και τις υπηρεσίες προς το δημόσιο συμφέρον, αναπτύσσει νέες θέσεις εργασίας, παρέχει πρόσθετες θέσεις εργασίας για την κοινωνική ένταξη και επαγγελματική επανένταξη των πιο ευάλωτων ατόμων στην αγορά εργασίας (ο σκοπός της κοινωνικής επιχειρηματικότητας)” . XIII

**Στο Ηνωμένο Βασίλειο** δεν υπάρχουν γενικές δημόσιες πολιτικές από τις οποίες η κοινωνική επιχείρηση μπορεί να αντλήσει για τις δραστηριότητες της, για παράδειγμα οι επιδοτήσεις ένταξης εργασίας συνδέονται με άτομα που είναι σε μειονεκτική θέση, αντί των επιχειρήσεων που τους υποστηρίζουν. Ωστόσο, υπήρξαν κάποια (προσωρινά) ειδικά μέτρα για την στήριξη της ανάπτυξης του τομέα, όπως η χρηματοδότηση για την Μονάδα Κοινωνικής Επιχείρησης και ένα νέο πρόγραμμα αναδυόμενη κοινωνική επιχείρηση της υγείας. Δυο μεγάλες αλλαγές που σημειώθηκαν πρόσφατα που επηρεάζουν τον τομέα της κοινωνικής επιχείρησης. Κατ’ αρχάς, η προηγούμενη υπουργός της κυβέρνησης Patricia Hewitt, η οποία ήταν υπουργός στο Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας, που είχε στήσει τη Μονάδα Κοινωνικής Επιχείρησης, μετακινήθηκε προς το Υπουργείο Υγείας, και να δημιουργήσει εκεί μια νέα Μονάδα Κοινωνικής Επιχείρησης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ειδικής στήριξης σε κοινωνικές επιχειρήσεις σε αυτόν τον τομέα. Δεύτερον, η αρχική Μονάδα Κοινωνικής Επιχείρησης, μεταφέρθηκε στο Γραφείο του Τρίτου Τομέα (OTS) όπου θα συνδέεται με τις κυβερνητικές ευθύνες για τον εθελοντικό τομέα. Αυτό θα μπορούσε να είναι μια μεγάλη πρόκληση για τον τομέα της κοινωνικής επιχείρησης, δεδομένου ότι μέχρι στιγμής φάνηκε πως οι μεγάλες και μεσαίες εθελοντικές οργανώσεις δεν έχουν δει την αρετή της εγγραφής στην ετικέτα της κοινωνικής επιχείρησης, αλλά αυτή η κυβερνητική μεταφορά επίσης επιτρέπει την δυνατότητα του ουσιαστικού συνασπισμού του κτιρίου με τον εθελοντικό τομέα.

Σήμερα οι κοινωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα νομικών μορφών, οι πιο κοινές φόρμες παρατίθενται παρακάτω.

#### ➤ **Κοινοτικού Ενδιαφέροντος Εταιρία (ΚΕΕ)**

Μια ΚΕΕ είναι η νομική μορφή που δημιουργήθηκε ειδικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Έχει ένα κοινωνικό σκοπό που έχει «ρυθμιστεί», εξασφαλίζοντας ότι ο οργανισμός δεν μπορεί να παρεκκλίνει από την κοινωνική αποστολή του και ότι τα περιουσιακά του στοιχεία προστατεύονται όταν πουληθεί σε ιδιώτες. Η νομοθεσία καλύπτει το επίπεδο των μερισμάτων που καταβάλλονται στο 35% των κερδών και επιστρέφει στα άτομα με ανώτατο όριο το 4% πάνω από το βασικό επιτόκιο της τράπεζας. Οι ΚΕΕ μπορούν να περιοριστούν με μετοχές ή με εγγύηση και θα έχουν από το νόμο «πάγωμα των περιουσιακών στοιχείων» ώστε να αποτραπεί τα περιουσιακά στοιχεία και τα κέρδη να διανεμηθούν, εκτός και αν το επιτρέπει η νομοθεσία. Αυτό διασφαλίζει τα περιουσιακά στοιχεία και τα κέρδη διατηρούνται εντός της ΚΕΕ για τους σκοπούς της κοινότητας, ή μεταφέρονται σε άλλο περιουσιακό στοιχείο – κλειστή οργάνωση, όπως μια άλλη ΚΚΕ ή για φιλανθρωπία. Μια ΚΕΕ δεν μπορεί να σχηματιστεί για να υποστηρίξει πολιτικές δραστηριότητες και μια φιλανθρωπική εταιρία δεν μπορεί να είναι ΚΕΕ, εκτός αν παραιτηθεί από τον κοινωφελή της χαρακτήρα. Ωστόσο, μια φιλανθρωπική εταιρία μπορεί να υποβάλει αίτηση να καταχωρηθεί μια ΚΕΕ ως θυγατρική εταιρία.

#### ➤ **Βιομηχανική και προνοητική εταιρία (ΙΡS)**

Αυτή είναι η συνήθης μορφή για τους συνεταιρισμούς και τις κοινότητες που επωφελούνται και είναι δημοκρατικά ελεγχόμενη από τα μέλη της προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμετοχή τους στις αποφάσεις της επιχείρησης.

### ➤ **Εταιρίες περιορισμένης ευθύνης με εγγύηση ή μετοχές**

Η πιο κοινή νομική δομή για το πρότυπο των επιχειρήσεων. Πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις επιλέγουν αυτές τις νομικές μορφές, επειδή είναι πιο ευέλικτες όταν πρόκειται για την διακυβέρνηση, και για όταν πρόκειται να πάρει την επένδυση. Για να εξασφαλιστεί μια τυπική εταιρία θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι διαθέτει μια κοινωνική αποστολή που είναι γραμμένη σε Υπόμνημα και το Καταστατικό του Συλλόγου και είναι σαφής για την επανεπένδυση των κερδών.

### ➤ **Δομικές ομάδες με κοινωφελή χαρακτήρα**

Αυτή είναι μια πολύ κοινή μορφή για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Κατά ένα μέρος, είναι σύνηθες ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των φιλανθρωπικών οργανώσεων τόσο απομακρύνονται από τα παραδοσιακά πρότυπα συλλογής κεφαλαίων και μετατρέπονται περισσότερο σε επιχειρήσεις- προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα τους. Εν μέρει αυτό είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι ο φόρος είναι ένα σημαντικό ζήτημα για κάποιους οργανισμούς, όπου η τήρηση των πλεονασμάτων είναι απαραίτητη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι φορολογικές ελαφρύνσεις που σχετίζονται με τις φιλανθρωπίες μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας και σημαίνει ότι έχοντας μια φιλανθρωπική δομή ως μέρος της ομάδας είναι αξιόλογο.

## **Ιστορία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και ανάπτυξη της ιδέας στις συμμετέχουσες χώρες**

Στην πραγματικότητα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν αποτελούν μια καινοτομία στην **Βουλγαρία**. Κατά την διάρκεια του σοσιαλισμού, υπήρχαν εργοστάσια, ειδικά σχεδιασμένα να παρέχουν εργασία σε άτομα με ειδικές ανάγκες. Κατά την διάρκεια των δημοκρατικών μεταρρυθμίσεων, κάποια από αυτά τα εργοστάσια έκλεισαν. Τώρα νέες κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αναδύονται με τις συνθήκες της οικονομίας στην αγορά.

Η τρέχουσα εθνική πολιτική για την προώθηση της κοινωνικής πολιτικής στη Βουλγαρία απευθύνεται κυρίως σε άτομα με ειδικές ανάγκες.

Η συνειδητοποίηση και αναγνώριση των κοινωνικών επιχειρήσεων μεταξύ της κυβέρνησης, των επιχειρήσεων και των τοπικών φορέων της Βουλγαρίας έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια, καταλήγοντας σε κάποιο βαθμό στην ανάπτυξη της Εθνικής Κοινωνικό- Οικονομικής Ιδέας το 2011. Προσδιορίζει τις κοινωνικές επιχειρήσεις ως επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες για την οικονομία της αγοράς και διαθέτει μέρος των πόρων της στην επίτευξη των κοινωνικών και οικονομικών στόχων. Παρόλ' αυτά δεν υπάρχει ακόμα συγκεκριμένη νομική μορφή για την κοινωνική επιχείρηση στη Βουλγαρία. Συνεπώς, οι κοινωνικές επιχειρήσεις υιοθετούν μια ποικιλία νομικών μορφών όπου τα τρία πιο κοινά είναι οι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα νομικά πρόσωπα όπως οι εταιρίες και τα ιδρύματα, συνεταιρισμοί για άτομα με ειδικές ανάγκες και εξειδικευμένες επιχειρήσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες.

Σε γενικές γραμμές η στήριξη στη Βουλγαρία είναι αδύναμη και να σημειωθεί ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις θα επωφεληθούν από μια χρηματοδότηση της κυβέρνησης, θα υπάρχει στοχευμένη βοήθεια μέσω ειδικών χρηματοδοτικών μέσων, καθώς και υποστήριξη από τους δήμους, τα μέσα ενημέρωσης και τον ίδιο τον τομέα. Σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις κατά την εκκίνηση ή την κλιμάκωση των δραστηριοτήτων τους περιλαμβάνει την πρόσβαση σε χρηματοδότηση, έλλειψη κυβερνητικής υποστήριξης και δυσκολίες πρόσβασης στην αγορά (συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών για δημόσιες συμβάσεις)

Παρά την έλλειψη νομικού πλαισίου, η πρακτική στη Βουλγαρία δείχνει ότι υπάρχουν οργανώσεις που προωθούν την κοινωνική επιχειρηματικότητα και αυτό-προσδιορίζονται ως κοινωνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, για να κάνουν αυτό μια βιώσιμη πολιτική που έχει πραγματικά αποτελέσματα για τους ανθρώπους, είναι απαραίτητα όχι μόνο διαφορετικά πιλοτικά μοντέλα, αλλά θα είναι καλύτερα να θεσμοθετηθεί νομικό πλαίσιο που θα σταθεροποιεί σε κάθε παρέμβαση και θα παρέχει μακροπρόθεσμη επένδυση. Σε αυτό πρέπει να προστεθεί η κατάλληλη πολιτική οικονομικών κινήτρων, για να εξασφαλιστεί μέσω της «θετικής διάκρισης», ότι θα πρέπει να παρέχονται με την τακτική των επιχειρήσεων «ίσες ευκαιρίες».

Δεν υπάρχουν επίσημες εκτιμήσεις για την έκταση της κοινωνικής επιχείρησης στη Βουλγαρία. Εκτιμάται ότι υπάρχουν 200 με 430 κοινωνικές επιχειρήσεις στη Βουλγαρία που πληρούν τον ορισμό της ΕΕ. Αυτή η εκτίμηση περιλαμβάνει εξειδικευμένες επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς για άτομα με αναπηρίες, επιχειρήσεις που έχουν συσταθεί από Μη κερδοσκοπικά Νομικά Πρόσωπα ( εταιρίες και ιδρύματα) και οι συνεταιρισμοί εργαζομένων παραγωγών.

Η Εθνική Κοινωνικό- Οικονομική Ιδέα φαίνεται να είναι αρκετά κοντά στο λειτουργικό ορισμό της ΕΕ, με εξαίρεση σε ορισμένες περιπτώσεις την διάσταση της διακυβέρνησης. Επομένως, τα υπάρχοντα στατιστικά στοιχεία θα πρέπει να παρέχουν μια επαρκής εικόνα για το μέγεθος του κλάδου στη χώρα. Εκτιμήσεις από διάφορες πηγές παρουσιάζονται παρακάτω:

- Μια επίσημη στατιστική για την κλίμακα των κοινωνικών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία είναι επερχόμενη, ανεπίσημα , περίπου 5.000 επιχειρήσεις αυτό –προσδιορίζονται ως κοινωνικές επιχειρήσεις
- Σύμφωνα με το Υπουργείο Οικονομίας και Ενέργειας, το οποίο ακολουθεί τον ορισμό της Εθνικής Κοινωνικό- Οικονομικής Ιδέας, υπάρχουν πάνω από 2.000 κοινωνικές επιχειρήσεις (συνεταιρισμοί) στην Βουλγαρία απασχολώντας πάνω από 500.000 ανθρώπους.
- Το 2012, ο αριθμός των ΜΚΟ στην Βουλγαρία εκτιμήθηκε , από μια έκθεση της USAID σε 35.000, το οποίο αποτελεί αύξηση από το προηγούμενο έτος.
- Σύμφωνα με μια άλλη έκθεση, υπάρχουν πάνω από 85 κοινωνικές επιχειρήσεις που έχουν συσταθεί από τις ΜΚΟ στη χώρα.
- Το 2012, ο αριθμός των εξειδικευμένων επιχειρήσεων και των συνεταιρισμών για άτομα με αναπηρίες ήταν 131. Αυτές οι επιχειρήσεις απασχολούν περίπου 1.200 άτομα, μεταξύ των οποίων το 30% των ατόμων είναι με αναπηρία. Το ηλεκτρονικό μητρώο του Οργανισμού για Άτομα με Ειδικές Ανάγκες , όμως, περιλαμβάνει 125 εξειδικευμένες επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς για άτομα με αναπηρίες.
- Όπως αναφέρεται στο παραπάνω κεφάλαιο 3.2.1., οι 808 συνεταιρισμοί καταναλωτών είναι μέλη της CCU, με συνολικό αριθμό εργαζομένων που ανέρχεται στα 10.300 άτομα.

Η συζήτηση για την κοινωνική οικονομία και την επιχειρηματικότητα έχει ξεκινήσει έντονα στην **Ελλάδα** την τελευταία δεκαετία και έχει αναδειχθεί κυρίως μέσω της εφαρμογής των κοινοτικών πρωτοβουλιών EQUALI -EQUALII (2003-2009). Εκείνη η εποχή οδήγησε σε συνεργασίες που κατέβαλλαν προσπάθειες για την προώθηση της απασχόλησης , της επιχειρηματικότητας και των ανέργων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες και αναζητούν την επέκταση των πράξεων τους μετά το τέλος των προγραμμάτων. Δυστυχώς, εκείνη την εποχή το νομοθετικό πλαίσιο και τα χρηματοδοτικά εργαλεία απουσίαζαν.

Ήταν μόνο το 2011 στην Ελλάδα ένας νέος Νόμος για την Κοινωνική οικονομία και επιχειρηματικότητα που δημιουργήθηκε και την ίδια στιγμή αναπτύχθηκε ένα εξειδικευμένο Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας που ενσωματώθηκε από το Υπουργείο Εργασίας, το οποίο έχει αναλάβει καθοδηγητικό και εποπτικό ρόλο στις νέες κοινωνικές επιχειρήσεις. Σύγχρονος σε πολλά προγράμματα που χρηματοδοτούνται προέκυψαν ενθαρρυντικές εταιρικές σχέσεις στο να εργαστούν προς την κατεύθυνση παροχής συμβουλών, κατάρτισης ανέργων και ευάλωτων ομάδων με απώτερο στόχο την τη δημιουργία κοινωνικών επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο. Το αποτέλεσμα αυτών των προγραμμάτων ήταν να δημιουργήσει εκατοντάδες κοινωνικές επιχειρήσεις των οποίων η βιωσιμότητα απειλείται με την λήξη των προγραμμάτων και τη διακοπή των χρηματοδοτήσεων.

Η έννοια της κοινωνικής οικονομίας της **Σλοβενίας** δεν είναι κάτι νέο. Η προέλευση της κοινωνικής οικονομίας στην Ευρώπη χρονολογείται από το 19ο αιώνα εκτιμώντας ότι προέκυψε ως απάντηση για τα οικονομικά προβλήματα. Το πεδίο της κοινωνικής οικονομίας στην Σλοβενία, υπήρξε, σύμφωνα με κάποιους συγγραφείς, βραδέως εξέλιξης για αρκετές δεκαετίες και αναδείχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του εβδομήντα του εικοστού αιώνα, βασιζόμενο στην ιδέα της συμμετοχής του άμαχου πληθυσμού και σαν μια ιδέα της οικονομικής δραστηριότητας που κατευθύνεται και ελέγχεται σε τοπική κλίμακα. Επίσης προέκυψε ως απάντηση παρακμή της ζήτησης για εργατικό δυναμικό, το οποίο άφησε τους ανθρώπους, που ήδη αντιμετώπιζαν ανεπαρκείς προοπτικές απασχόλησης, ακόμη περισσότερο στο περιθώριο.



Ως θεμέλιο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και ως πρόδρομος έχουν αναφερθεί διάφορες μορφές εταιριών, συντεχνίες τεχνιτών, θρησκευτικές και φιλανθρωπικές οργανώσεις, παντός είδους ταμεία και χρονολογούνται από τον 13ο και 14ο αιώνα. Αργότερα, πριν τη περίοδο του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, οι διάφορες εταιρίες, συνεταιρισμοί, φιλανθρωπικές οργανώσεις, συνδικαλιστικές οργανώσεις, επαγγελματικές οργανώσεις και εταιρίες που εκπροσωπούν ένα αρκετά εκτεταμένο κοινωνικό δίκτυο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Μετά το 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο ο σοσιαλισμός υποτίθεται διέκοψε την παράδοση της κοινωνικής οικονομίας και στη θέση του ιδρύθηκε ο δημόσιος τομέας.

Στη Σλοβενία, η λειτουργία των οργανισμών που απασχολούν άτομα με ειδικές ανάγκες έχει ρυθμιστεί από το νόμο εδώ και πολλά χρόνια. Κοιτάζοντας από μια ευρύτερη οπτική γωνία θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένα μεγάλο μέρος του μη κυβερνητικού τομέα πάντα λειτουργούσε στις αρχές της κοινωνικής οικονομίας.<sup>XIV</sup>

Η ιστορία του κινήματος κοινωνικής επιχείρησης στο Ηνωμένο Βασίλειο χρονολογείται από το 1841 με το σχηματισμό της πρώτης βιομηχανικής συνεταιριστικής κοινωνίας στο Rochdale. Σε μια άμεση πρόκληση για την πρακτική των νοθευμένων τροφίμων και πάνω από επιβάρυνση των εργαζομένων με το καθορισμό μέτρων και σταθμών, οι πρωτεργάτες του Rochdale εγγυούνταν ποιότητα και αξία των χρημάτων και το πιο σημαντικό την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δομής που επέτρεπε σε όσους έχουν πραγματοποιήσει αγορές να γίνουν μέλη και να έχουν μερίδιο στα κέρδη της επιχείρησης, μια πρακτική που συνεχίζεται και σήμερα μέσω των Συνεταιριστικών καταστημάτων.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, μια αναβίωση της κοινωνικής επιχείρησης ξεκίνησε στα μέσα του 1990 με την συνάντηση διαφορετικών οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των συνεταιρισμών, κοινοτικών επιχειρήσεων, επιχειρηματικά φιλανθρωπικά ιδρύματα και άλλες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων, όλοι ενωμένοι με την προοπτική να χρησιμοποιήσουν τις επιχειρήσεις για κοινωνική αλλαγή.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο η Κυβέρνηση υποστηρίζει τον ορισμό της κοινωνικής επιχείρησης που χρησιμοποιείται από τους φορείς στο τομέα αυτό όπως είναι η Κοινωνική Επιχείρηση που προέρχεται από το Υπουργείο Εμπορίου το 2002 και τη Βιομηχανική έκθεση «Κοινωνική Επιχείρηση: μια στρατηγική για την επιτυχία» αναφέρεται ως: «Μια επιχείρηση με κατά κύριο λόγο κοινωνικούς στόχους των οποίων τα πλεονάσματα είναι κυρίως για την επανεπένδυση αυτού του σκοπού».

Η αρχική χρήση του όρου για κοινωνική επιχείρηση αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον Freer Spreckley το 1978, και αργότερα περιελήφθηκε μια δημοσίευση που ονομάζεται Κοινωνικός Έλεγχος - ένα Εργαλείο Διαχείρισης για Συνεταιριστικές Εργασίες που δημοσιεύθηκε το 1981 από το Beechwood College. Στην αρχική δημοσίευση ο όρος κοινωνική επιχείρηση δημιουργήθηκε για να περιγράψει έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί Κοινωνικό Έλεγχο. Ο Freer προχώρησε στην περιγραφή μιας κοινωνικής επιχείρησης ως: **Μια επιχείρηση που ανήκει σε εκείνους που δουλεύουν σε αυτή και/ή διαμένουν σε ένα συγκεκριμένο τόπο, που διέπεται από συστημένη κοινωνική καθώς και εμπορικούς στόχους και σκοπούς και προχωράει συνεργατικά μπορεί να ονομαστεί κοινωνική επιχείρηση. Παραδοσιακά, "το κεφάλαιο προσλαμβάνει εργασία" με την καταπάτηση του να υπάρξει ένα 'κέρδος' πάνω και πέρα από κάθε όφελος είτε στην ίδια την επιχείρηση είτε στο εργατικό δυναμικό. Σε αντίθεση με αυτό έρχεται η κοινωνική επιχείρηση όπου "η εργασία προσλαμβάνει το κεφάλαιο" που δίνει έμφαση στο κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό συμφέρον.**

Αργότερα οι τρεις τομείς των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών οφελών χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των κοινωνικών επιχειρήσεων που έγινε γνωστό ως Τριπλή Κατώτατη Γραμμή (Triple Bottom Line).

Στο Βρετανικό πλαίσιο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν, κοινοτικές επιχειρήσεις, πιστωτικές ενώσεις, επιχειρήσεις που ανήκουν σε εργαζόμενους, συνεταιρισμούς, ανάπτυξη εμπορικών συνδυασμών, στεγαστικούς οργανισμούς, κοινωνικές εταιρίες και σχέσεις αξιοπιστίας.

Σύμφωνα με την Κοινωνική Επιχείρηση του Ηνωμένου Βασιλείου " υπάρχουν περίπου 70.000 κοινωνικές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο που συμβάλλουν κατά 27 δις στην οικονομία του και απασχολεί σχεδόν ένα εκατομμύριο ανθρώπους". Σε αντίθεση, σύμφωνα με την Βρετανική κυβέρνηση, εκτιμάται ότι υπήρχαν "283.500 κοινωνικές επιχειρήσεις το 2012. Επιτρέποντας ένα λάθος στο δείγμα, υπήρχαν μεταξύ 217.400 και 349.500".

Όσον αφορά την ανάπτυξη του τομέα υπήρχε μια αύξηση 1.3% στις μικρό- μεσαίες κοινωνικές επιχειρήσεις μεταξύ 2006 και 2012, σύμφωνα με την Βρετανική κυβέρνηση. Τους τελευταίους 12 μήνες, 38% των κοινωνικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα είδαν αύξηση στον κύκλο εργασιών τους σε σύγκριση με το 29% των μικρό – μεσαίων επιχειρήσεων. Περισσότερο από τις μισές κοινωνικές επιχειρήσεις (56%) ανέπτυξαν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, σε σύγκριση με το 43% των μικρό-μεσαίων. Τα δυο τρίτα (63%) των κοινωνικών επιχειρήσεων περιμένουν αύξηση κατά τα επόμενα δυο – τρία χρόνια, σχεδόν τον διπλάσιο αριθμό των μικρό-μεσαίων (37%).

### **Εξέλιξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στις συμμετέχουσες χώρες**

Η μελλοντική εθνική πολιτική στη **Βουλγαρία** για να προωθηθεί η κοινωνική επιχειρηματικότητα παρέχει συγκεκριμένα μέτρα, τα οποία ανεξάρτητα από τη φύση τους (νομικά οικονομικά, διοικητικά) θα πρέπει να τηρούνται ώστε να υπάρχει αποτέλεσμα στις ακόλουθες αρχές :

- Προώθηση και βιωσιμότητα
- Ίση μεταχείριση και μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης
- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα
- Συντονισμός και αποκέντρωση
- Αλληλεγγύη και συνεργασία

**Στην Ελλάδα**, η στρατηγική που έχει προταθεί από το Υπουργείο Εργασίας ακολουθεί τους εξής τομείς:

- Παροχή πλαισίου στήριξης και ανάπτυξης της Κοιν.Σ.Ερ.
- Παροχή απαραίτητου κεφαλαίου εκκίνησης για τη στήριξη της Κοιν.Σ.Ερ. στα πρώτα τους βήματα.
- Ανάπτυξη των υπηρεσιών χρηματοπιστωτικής στήριξης βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, με σκοπό την περαιτέρω επέκταση και ανάπτυξη της Κοιν.Σ.Ερ.
- Άρση νομικών και διοικητικών εμποδίων και δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την ανάπτυξη της Κοιν.Σ.Ερ.
- Ενημέρωση των τοπικών κοινοτήτων για τα οφέλη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας
- Ανάπτυξη διακρατικών δράσεων να αξιοποιήσει καλύτερα την εμπειρία των άλλων κρατών μελών

Υπάρχουν τρεις άξονες της εφαρμογής :

1ον: η υποστήριξη της κοινωνικής οικονομίας δημιουργώντας κεντρικούς και περιφερειακούς μηχανισμούς στήριξης

2ον : η χρηματοδοτική στήριξη με επιχορηγήσεις για την ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.

3ον: τα χρηματοδοτικά εργαλεία για την ενίσχυση και την επέκταση της ΚΟΙΝ. Σ.ΕΠ.

Το παραπάνω δεν έχει υλοποιηθεί ακόμα – δεν έχει εφαρμοστεί ακόμα

**Στην Σλοβενία** το Άρθρο 5 του **Νόμου για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα** καθορίζει τους τομείς και τις δραστηριότητες στις οποίες μια κοινωνική επιχείρηση θα πρέπει να ασχολείται :

- Κοινωνική ασφάλιση,
- Προστασία της οικογένειας,
- Προστασία των ατόμων με ειδικές ανάγκες,
- Επιστήμη, έρευνα, εκπαίδευση και ανατροφή,

- Παροχή και οργάνωση της εργασίας των νέων,
- Προστασία και προβολή της υγείας,
- Εξασφάλιση της κοινωνικής ένταξης, προώθηση της απασχόλησης και της επαγγελματικής κατάρτισης για άνεργους ή που απειλούνται από την ανεργία,
- Πρόβλεψη εργασίας σε άτομα που αναφέρονται στο Άρθρο 6 του εν λόγω νόμου, συμπεριλαμβανομένου των δραστηριοτήτων της εργασίας αυτών των υπαλλήλων σε άλλο εργοδότη,
- Βιολογική παραγωγή τροφίμων,
- Διατήρηση, διαχείριση και προστασία του περιβάλλοντος και της καλής διαβίωσης των ζώων,
- Προώθηση και χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και την ανάπτυξη της πράσινης οικονομίας,
- Τουρισμός για άτομα των οποίων οι συνθήκες διαβίωσης εμποδίζονται ή δυσχεραίνονται στη πρόσβαση των τουριστικών υπηρεσιών, με τέτοιο τρόπο που να σέβεται τις αξίες της βιωσιμότητας, της προσβασιμότητας και της αλληλεγγύης (κοινωνικός τουρισμός),
- Αγορές για άτομα που είναι σε κοινωνικά μειονεκτική θέση (κοινωνικό εμπόριο) το οποίο εξασφαλίζει την πώληση προϊόντων σε μικρού παραγωγούς στα πιο οικονομικά καθυστερημένα υπόβαθρα στη βάση της ηθικής, της διαφανής και δίκαιης επιχειρηματικής σχέσης μεταξύ κατασκευαστών και εμπόρων λιανικής πώλησης που αποσκοπούν κατά κύριο λόγο στην παροχή ευκαιριών, δίκαιων αμοιβών των παραγωγών και στην επιβίωση τους (δίκαιη συναλλαγή) και το εμπόριο στον τομέα των υπηρεσιών και των προϊόντων που προέρχονται από της δραστηριότητες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας,
- Πολιτισμός, τεχνολογικός πολιτισμός και διατήρηση της πολιτιστικής, τεχνολογικής και φυσικής κληρονομιάς,
- Ερασιτεχνικό αθλητισμό και φυσικής καλλιέργειας, αποσκοπώντας στην αναψυχή και την κοινωνικοποίηση,
- Διάσωση και προστασία,
- Ενθάρρυνση της ανάπτυξης των τοπικών κοινοτήτων
- Υπηρεσίες στήριξης για τις κοινωνικές επιχειρήσεις .<sup>XV</sup>

Το Άρθρο 6 καθορίζει επίσης συγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις απασχόλησης. Σύμφωνα με αυτό το άρθρο, η κοινωνική επιχειρηματικότητα επίσης περιλαμβάνει δέσμευση στις άλλες δραστηριότητες, που δεν ορίζονται παραπάνω, εάν εκτελούνται για τους σκοπούς της απασχόλησης των πιο ευάλωτων ατόμων στην αγορά εργασίας, οι οποίες είναι:

- άτομα με ειδικές ανάγκες
- άνεργοι με σωματικά ή διανοητικά προβλήματα ή ασθένεια και συνεπώς με πολύ λιγότερες ευκαιρίες στο να προσληφθούν ή να διατηρήσουν μια θέση εργασίας ή να εξελιχτούν στο τομέα της απασχόλησης,
- μακροχρόνιοι άνεργοι 924 μήνες και πάνω)
- άνεργοι αποκαλούμενοι ως άτομα που ζητούν πρώτη φορά εργασία
- άνεργοι: άνω των 55 ετών, μέλη της κοινότητας Ρομά, ανήλικοι χωρίς να έχουν ολοκληρώσει την βασική ή τη χαμηλότερη επαγγελματική εκπαίδευση, άτομα που ανήκουν σε μειονεκτικές ομάδες ( αποφυλακισμένοι, πρόσφυγες, ναρκομανείς ή αλκοολικοί, άστεγοι ) .<sup>XVI</sup>

Η Κοινωνική Επιχείρηση στο Ηνωμένο Βασίλειο αποδίδει σωστά. Σύμφωνα με το BBC:

- Για το 57% των κοινωνικών επιχειρήσεων προβλέπουν ανάπτυξη στους επόμενους 12 μήνες, σε σύγκριση με το 41% των Μικρό – Μεσαίων Επιχειρήσεων
- Το 39% όλων των κοινωνικών επιχειρήσεων εργάζονται στις πιο φτωχές κοινότητες του Ηνωμένου Βασιλείου, σε σύγκριση με το 13% των μικρό –μεσαίων.

Ωστόσο, υπάρχουν προκλήσεις. Οι μεγαλύτερες προκλήσεις στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις είναι η ενθύμηση :

- Ποιοι είναι οι πελάτες μου?
- Ποιο είναι το πρόβλημα που προσπαθούμε να λύσουμε με την επιχείρηση ?

Η Κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου αναγνωρίζει ότι τα φιλανθρωπικά ιδρύματα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις, ο εθελοντισμός είναι απογοητευτικά εξαιτίας της γραφειοκρατίας ή άλλων προβλημάτων, ή γιατί δεν έχουν την απαιτούμενη στήριξη ώστε να μπορέσουν να κάνουν την δουλεία τους, Θέλουν να κάνουν ευκολότερη τη δημιουργία και λειτουργία των φιλανθρωπιών, των κοινωνικών επιχειρήσεων ή των εθελοντικών οργανισμών και να πάρουν τη βοήθεια και την υποστήριξη που χρειάζονται για να αναπτυχθούν και να είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν περισσότερα από το σημαντικό τους έργο.

Τατρέχοντα σχέδια είναι :

Κατάργηση της γραφειοκρατίας και βελτίωση του κανονισμού από :

- Αντιμετώπιση των εμποδίων και της γραφειοκρατίας που εντοπίζονται με τις προκλήσεις της διαδικασίας και την αναφορά απελευθέρωσης των γειτόνων
- Εισαγωγή μιας νέας νομικής δομής για τις φιλανθρωπικές οργανώσεις – Φιλανθρωπική Ανώνυμη Εταιρία- θα είναι πιο εύκολο να εκτελεστεί και να ρυθμιστεί μια φιλανθρωπική οργάνωση
- Βάζοντας τις συστάσεις του Lord Hodgson's από την αναθεώρηση του από τις Φιλανθρωπικές Δραστηριότητες 2006 σε δράση

Βελτιώνουν τη διαθέσιμη υποστήριξη τους στον Εθελοντισμό, στην Κοινότητα και στις Κοινωνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς με :

- Αυξάνοντας τον αριθμό των εθελοντών, των υποστηρικτών και των συνεργατών που ασχολούνται με τον τομέα βοηθώντας τους να προσαρμοστούν σε νέες προκλήσεις μέσω του Προγράμματος Μετασχηματισμού Τοπικής Υποδομής, του Ταμείου Συνεργατών και των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ταμείο Μετάβασης
- Αύξηση της ευαισθητοποίησης σε ολόκληρη τη κυβέρνηση
- Βοηθώντας φιλανθρωπικά ιδρύματα και κοινωνικές επιχειρήσεις να βρουν χρηματοδότηση και οικονομική βοήθεια με την υποστήριξη της Κεντρικής Χρηματοδοτικής και Εύρεσης Συμβολαίων

Επιπλέον, σκοπεύουν να βοηθήσουν τον VCSE τομέα να αναπτύξει δεξιότητες και ηγετικά ταλέντα ώστε να διαχειρίζονται νέες ευκαιρίες και κινδύνους καλύτερα από:

- Υποστηρίζοντας την αναθεώρηση της Dame Mary Marsh's για τις VCSE δεξιότητες και την ηγεσία – στο οποίο αναφέρθηκε την άνοιξη του 2013
- Εκτέλεση Εμπορικών Δεξιοτήτων το 2013 – με τη βοήθεια του τομέα VCSE και του ιδιωτικού τομέα- να βοηθήσει τον οργανισμό VCSE να αναπτύξει χρήσιμες εμπορικές δεξιότητες
- Συνεργασία με τους εταίρους στην υποστήριξη των ψηφιακών δυνατοτήτων του κλάδου working with partnersto support the sector's digital capability
- Ενθάρρυνση των οργανισμών VCSE να επωφεληθούν από τα δικαιώματα της κοινότητας - βοηθώντας τις κοινότητες να έχουν καλύτερο έλεγχο της περιοχής τους

Έχοντας τα παραπάνω κατά νου, είναι εμφανές ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη δραστηριοποιούνται εδώ και χρόνια αλλά άρχισαν να αποκτούν εντονότερο ρυθμό μόλις το 2000, όταν μέρος των Κρατών – Μελών της ΕΕ άρχισαν να θεσπίζουν νομικούς ορισμούς και χαρακτηριστικά για τις « κοινωνικές επιχειρήσεις». Στη Μεγάλη Βρετανία, για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που θέλουν να αναγνωρίζονται ως κοινωνικές θα πρέπει να λειτουργούν ως « μια επιχείρηση με κοινωνικό σκοπό με ένα μεγάλο μέρος κερδών τα οποία θα επανεπενδυθούν στην κοινωνική αποστολή και δομή». Στη Φιλανδία η απαίτηση είναι ότι τουλάχιστον το 30% τον προσληφθέντων θα πρέπει να είναι άτομα με ειδικές ανάγκες ή μακροχρόνιοι άνεργοι.

Η κοινωνική επιχείρηση είναι ένας όρος που θα συνεχίσει να επεκτείνεται και να αναπτύσσεται. Σε αυτό το στάδιο είναι χρήσιμο να χαρακτηριστούν αυτές οι δομές, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επιχειρηματικές δραστηριότητες με κύριο στόχο να επιτευχθεί μια κοινωνική δράση και να επιλυθεί ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πρόβλημα. Τέτοιου είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορούν να χωριστούν σε δυο βασικές μορφές:

- I Παροχή υπηρεσιών σε άτομα που βρίσκονται σε μειονεκτικές ομάδες όπως η πρόσβαση στη στέγαση, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, βοήθεια στους ηλικιωμένους ή σε άτομα με ειδικές ανάγκες, παιδική μέριμνα, πρόσβαση στην απασχόληση και την εκπαίδευση,
- II Κατασκευή αγαθών ή υπηρεσιών με κοινωνικό σκοπό, που περιλαμβάνει την κοινωνική και επαγγελματική ένταξη μέσω των εργαλείων για την πρόσβαση στην απασχόληση ατόμων που ανήκουν σε μειονεκτικές ομάδες, ειδικότερα λόγω ανεπαρκούς προσόντων ή κοινωνικών ή επαγγελματικών προβλημάτων με αποτέλεσμα τον αποκλεισμό και την περιθωριοποίηση.

Η 'ανάλυση αναγκών' πραγματοποιήθηκε στις συμμετέχουσες χώρες στο πλαίσιο του έργου αποδεικνύοντας ουσιαστικές διαφορές μεταξύ της Μεγάλης Βρετανίας και των υπόλοιπων χωρών. Στη Μεγάλη Βρετανία η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει μια δεκαετή – μακρά παράδοση και είναι πραγματική ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα. Σε αυτό το στάδιο οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να βαδίζουν στην Βουλγαρία, την Ελλάδα και τη Σλοβενία και μέρος του κράτους στην ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας κυριαρχεί πάνω από εκείνη της πρωτοβουλίας της αγοράς. Σε αυτές τις χώρες οι νέοι άνθρωποι χρειάζονται περαιτέρω πληροφορίες και εκπαίδευση στο πώς να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους δεξιότητες και ικανότητες για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. Με σκοπό την εκπόνηση των σχετικών εργαλείων, θα ήταν χρήσιμο να αξιοποιηθούν οι καλές Βρετανικές πρακτικές και θα πρέπει να προσαρμοστούν στα αντίστοιχα εθνικά πλαίσια των υπόλοιπων χωρών.



# ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το να κάνεις “επιχείρηση” είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, με υψηλές απαιτήσεις. Η επιχειρηματικότητα εξελίσσεται δυναμικά και ραγδαία, παρασύροντας αυτούς που επιδιώκουν μια επιτυχημένη καριέρα στο πεδίο. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας δεν είναι απλώς ένας συνηθισμένος επιχειρηματίας. Εκτός των ηγετικών ικανοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει, θα πρέπει επίσης να ξεχωρίζει σε ορισμένα βασικά σημεία όπως, σε ειδικές γνώσεις και δεξιότητες. Το να είσαι κοινωνικός επιχειρηματίας σημαίνει να είσαι επιχειρηματίας σε όλες τις προθέσεις και τους σκοπούς, αλλά έχοντας το «κάτι παραπάνω».

Επιπλέον, όταν γίνεται λόγος για κοινωνικούς επιχειρηματίες (ή προσωπικό και διευθυντές που εργάζονται στη διαχείριση των κοινωνικών επιχειρήσεων) πρέπει να έχουμε υπόψη ότι η συγκεκριμένη ομάδα αντιμετωπίζει ιδιαίτερες προκλήσεις και χρειάζεται να ξεπεράσει εμπόδια όπως:

- Μειωμένη ορατότητα και αναγνώριση του κλάδου της κοινωνικής οικονομίας, μικρή κατανόηση της έννοιας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας,
- Περιορισμοί των υπάρχοντων νομικών και ρυθμιστικών πλαισίων,
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, που οδηγούν σε μειωμένη ανάπτυξη των σχεδίων οικονομικής στήριξης αυτών των επιχειρήσεων στις χώρες της Ε.Ε.,
- Δύσκολη πρόσβαση στις αγορές,
- Έλλειψη στήριξης της επιχειρηματικότητας και αναπτυξιακών δομών, κατάρτισης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού (όπως θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας, καθοδήγηση και κατάρτιση, υποστήριξη της επιχειρηματικής ετοιμότητας)
- Απουσία κοινών μηχανισμών για τη μέτρηση και την επίδειξη του κοινωνικού αντίκτυπου με επίδραση στην προσέλκυση επενδυτών / πελατών και στη δημόσια αναγνώριση των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ένας διαχειριστής στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας πρέπει να έχει τις διαχειριστικές ικανότητες που απαιτούνται για να λειτουργήσει σε ένα κόσμο με γνώμονα το κέρδος, καθώς επίσης και άλλες δεξιότητες. Ως εκ τούτου συχνά απαιτείται υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού. Ένας διαχειριστής μιας κοινωνικής επιχείρησης είναι ειδικότερα « διαχειριστής μιας κοινότητας», προσεχτικός με τις ανάγκες της περιοχής, τις νέες ευκαιρίες, τη δημιουργία ολοκληρωμένων δικτύων και εταιρικών σχέσεων με ένα σκοπό . <sup>XVII</sup>

Η αποστολή του κοινωνικού επιχειρηματία είναι να καθοδηγήσει (όχι μόνο να διαχειρίζεται) έναν οργανισμό προς την ανάπτυξη, σύμφωνα με τους στόχους της αποστολής του, παράγοντας στο εσωτερικό του ποιοτική απασχόληση και επιδεικνύοντας προς τα έξω γενναία δράση για τη βελτίωση μιας κοινότητας, ενός τομέα ή τη χρήση μιας υπηρεσίας, ορίζοντας έτσι το πεδίο λειτουργίας του. Κάτι τέτοιο απαιτεί περισσότερο από τεχνικές γνώσεις,. Ο/Η κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να ξέρει πώς να «βλέπει» μπροστά, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες, να βρίσκει τρόπους για το πώς θα γίνουν τα πράγματα κ.ά. Ουσιαστικά ένας κοινωνικός επιχειρηματίας πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από διαχειριστής, πρέπει να είναι πρωτοπόρος.

Όταν αναφερόμαστε στο **υπόβαθρο γνώσεων** ενός κοινωνικού επιχειρηματία ή διαχειριστή κοινωνικής επιχείρησης, μια ποικιλία διαφορετικών γνώσεων μπορούν να αποτελέσουν το σημείο εκκίνησης. Μπορεί να περιλαμβάνει γνώσεις στα οικονομικά- χρηματοδότηση, στη διοίκηση επιχειρήσεων, στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, στο μάρκετινγκ και τα κοινωνικά δίκτυα, στη νομική, στις κοινωνικές επιστήμες στα λογιστικά, στα μαθηματικά κλπ. Αυτή η προϋπάρχουσα γνώση μπορεί να βοηθήσει τον κοινωνικό επιχειρηματία να λειτουργήσει καλύτερα στη διαχείριση της κοινωνικής επιχείρησης και στη διαχείριση των πόρων ( ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοδότηση, σχεδιασμός και οργάνωση μιας επιχείρησης, βασικές γνώσεις σε χρηματοοικονομικά, δυνατότητα έρευνας αγοράς, επιχειρηματικός σχεδιασμός, μάρκετινγκ).

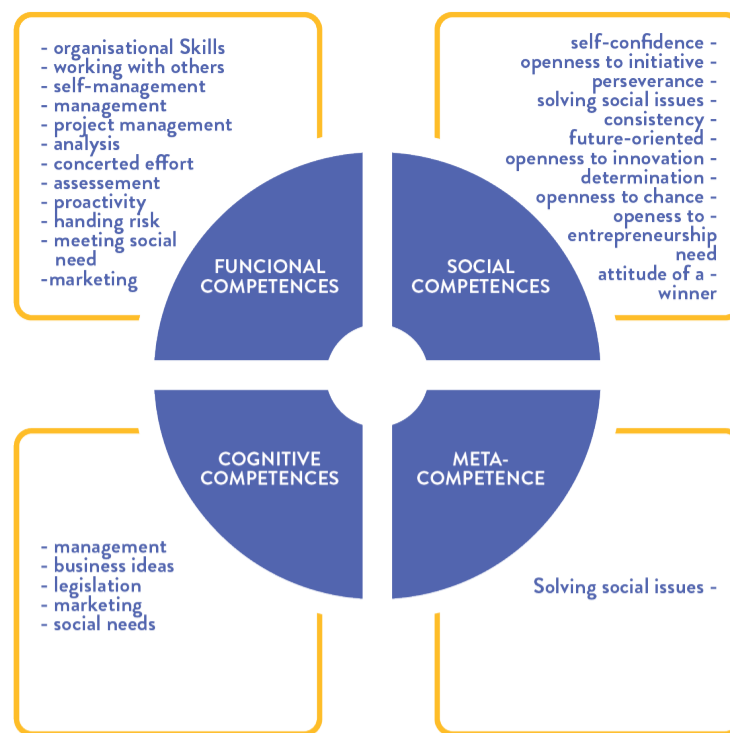
Την ίδια στιγμή οι **δεξιότητες** που πρέπει να έχει ή να καλλιεργήσει ένας κοινωνικός επιχειρηματίας/ διαχειριστής, περιλαμβάνουν τόσο τη διαχείριση των κοινωνικών δεξιοτήτων όσο και την επικοινωνία (παρουσίαση και διαπραγματευτικές ικανότητες), τη διαχείριση των οικονομικών, τη δικτύωση, την ηγεσία, την επίλυση προβλημάτων την ομαδική εργασία, τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και τη δημιουργική σκέψη, την αναγνώριση ευκαιριών, τον εντοπισμό των δεξιοτήτων του ίδιου (αυτογνωσία) και των άλλων, δεξιότητες στη λήψη αποφάσεων, δεξιότητες στη συγκέντρωση κεφαλαίων, διαχείριση άγχους και χρόνου, επιχειρηματικό σχεδιασμό, ενσυναίσθηση, εξατομικευμένη προσέγγιση, προληπτική προσέγγιση.

Όλα τα παραπάνω θα έχουν ελάχιστη επίδραση αν δεν συνδυαστούν με τις κατάλληλες **στάσεις και αντιλήψεις** που συνοδεύουν ένα συγκεκριμένο ρόλο και θέση, στην οποία θα μπορούσε κανείς να πει ότι αντικατοπτρίζει η κοσμοθεωρία και οι αξίες καθενός. Έτσι ένας κοινωνικός επιχειρηματίας /διαχειριστής θα πρέπει επίσης να διαθέτει: ανεκτικότητα και ευρύτητα πνεύματος, υγιή ανταγωνιστικότητα, ενσυναίσθηση, συναισθηματική και κοινωνική εξυπνάδα, αξίες για την κοινότητα, θετική σκέψη, ηθική, εταιρική κουλτούρα, ανταλλαγή γνώσεων/τεχνογνωσίας/ ιδεών, πνεύμα εθελοντισμού, γνώση και ευαισθησία απέναντι σε ανθρωπιστικά, οικολογικά και περιβαλλοντικά θέματα, κουλτούρα δια βίου μάθησης κλπ.

Τα τελευταία έξι χρόνια το Ινστιτούτο Transformative Action μέσα από την εις βάθος μελέτη των φορέων κοινωνικής καινοτομίας προωθεί ένα πρόγραμμα σπουδών που απευθύνεται σε κοινωνικούς επιχειρηματίες και αφορά στην καλλιέργεια επτά σημαντικών και απαραίτητων για την επιτυχία τους δεξιοτήτων. Αυτές είναι:

1. Ηγεσία: Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες παίρνουν την πρωτοβουλία για δράση προς επίλυση των προβλημάτων (αντί να διαμαρτύρονται για το τι είναι λάθος) .
2. Αισιοδοξία: Είναι πεπεισμένοι ότι μπορούν να επιτύχουν στηριζόμενοι σε ένα τολμηρό όραμα, ακόμα και όταν οι άλλοι τους αμφισβητούν. Έχουν ισχυρή αίσθηση της αυτό- αποτελεσματικότητας και την πεποίθηση ότι έχουν τον έλεγχο να αλλάξουν τις συνθήκες.
3. Τόλμη: Αυτός είναι ένας συνδυασμός επιμονής, πάθους και σκληρής δουλείας – η σκληρή προσπάθεια για την επίτευξη στόχων, η πλήρης δέσμευση για την επίτευξη των σκοπών τους.
4. Ανθεκτικότητα στην αντιμετώπιση των προκλήσεων , των αντιξοοτήτων και των εμποδίων που φέρνουν οι πιθανές αποτυχίες. Όταν τα πράγματα καταρρέουν, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες οφείλουν να στέκονται στο ύψος των περιστάσεων, «ευημερούν στις πιο άγριες καταιγίδες». Βλέπουν τις αποτυχίες ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών.
5. Δημιουργικότητα και καινοτομία: Βλέπουν νέες δυνατότητες και σκέφτονται με αντισυμβατικό τρόπο. Βλέπουν συνδέσεις και σχέδια που λίγοι θα μπορούσαν να φανταστούν.
6. Ενσυναίσθηση: Είναι σε θέση να βάλουν τον εαυτό τους στη θέση των άλλων και να φανταστούν προοπτικές εκτός από τη δική του. Πρόκειται για μία από τις πιο πολύτιμες ικανότητες για την κατανόηση των αναγκών των άλλων και όσων εξυπηρετούν.
7. Συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη: Είναι εξαιρετικοί στο συνδέονται με άλλους και να δημιουργούν ισχυρές σχέσεις.





Σχήμα 3: Απεικόνιση βασικών δεξιοτήτων των κοινωνικών επιχειρηματιών: XVIII

## ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΙΔΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΤΑΙΡΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το Σεπτέμβριο του 2016 οι εταίροι του έργου HUB, διοργάνωσαν μια εβδομάδα εκπαιδευτικών εκδηλώσεων με συμμετέχοντες που προέρχονται από διαφορετικά πεδία εξειδίκευσης. Όταν αυτοί ρωτήθηκαν για το ποές δεξιότητες πρέπει να έχει ένας κοινωνικός επιχειρηματίας, προέκυψαν οι ακόλουθες κατηγορίες και συνδυασμοί δεξιοτήτων και ικανοτήτων:

### ΑΞΙΕΣ:

Υπομονή, φιλοδοξία, ανθεκτικότητα, εμπιστοσύνη, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, κοινωνική ευαισθητοποίηση, ευρύτητα πνεύματος, διαφάνεια, διαφορετικότητα και αποδοχή αυτής, ακεραιότητα, ενσυναίσθηση, αλληλεγγύη, ανθρωπιά, ειλικρίνεια, κίνητρο, ισχυρή ηθική κατεύθυνση.

### ΓΝΩΣΗ :

Για το νομικό πλαίσιο, την οικονομία, το κοινωνικό-οικονομικό- πολιτικό περιβάλλον, τη βασική λογιστική, τη γενική διαχείριση των επιχειρήσεων, τα βασικά χρηματοοικονομικά, την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης, τη διενέργεια έρευνας αγοράς,

### ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:

Ψηφιακές δεξιότητες, γλώσσες (ξένες και εθνικές) , διαπραγματευτικές ικανότητες, αναλυτικές ικανότητες, δεξιότητες παρουσίασης, οργάνωση, προγραμματισμό των επιχειρήσεων, διαχείριση των πόρων, τεχνικές δεξιότητες, επικοινωνιακές δεξιότητες γραπτού και προφορικού λόγου, γενική διαχείριση των επιχειρήσεων.

### ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:

Ενεργή ακρόαση, επικοινωνία, παρουσίαση, επιχειρηματικότητα, επίλυση προβλημάτων, διαχείριση άγχους, δημιουργικότητα, πολλαπλές εργασίες, υπομονή, ομαδική εργασία, συνεργασία, ηγεσία, επιχειρηματικό δαιμόνιο, κριτική σκέψη, λήψη πρωτοβουλιών, αυτό- αντανάκλαση, χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Τα ανωτέρω αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα όπως προέκυψαν και μέσα από τις συναντήσεις των εταίρων του έργου με επιτυχημένους κοινωνικούς επιχειρηματίες (Ηνωμένο Βασίλειο, Σλοβενία, Βουλγαρία και Ελλάδα).

# ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Στον τομέα των μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα επιχειρήσεων, κυρίως κατά το παρελθόν, συναντούσε κανείς συχνά τον «αυτοδημιούργητο άνθρωπο» που είχε σταδιακή πρόοδο από το χαμηλότερο επίπεδο (εθελοντής, συντονιστής κλπ) σε υψηλότερο επίπεδο, αναλαμβάνοντας καθήκοντα ανώτατης διοίκησης μέσω της εσωτερικής του κατάρτισης και της «εκπαίδευσης κατά την εργασία». Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια μετακίνηση των διαχειριστικών δεξιοτήτων από τον κερδοσκοπικό στον μη κερδοσκοπικό τομέα, όπως είναι η ανάπτυξη εκπαιδευτικών διαδρομών (σε πανεπιστημιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο) για την καλλιέργεια δεξιοτήτων στη διαχείριση μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Ταυτόχρονα, υπήρξε σταδιακά μεγαλύτερη ζήτηση για αυτού του είδους τις δεξιότητες στο προσωπικό που απασχολείται σε μη κερδοσκοπικές/ κοινωνικές οργανώσεις, καθώς επίσης επιχειρείται ανάπτυξη του προφίλ ή μέρους των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω αναβαθμισμένων προγραμμάτων σπουδών σε πανεπιστημιακό επίπεδο και όχι μόνο μέσω προγραμμάτων διαρκούς επιμόρφωσης.

Έτσι, η εκπαίδευση και κατάρτιση των ηγετών θα αντιμετωπίσει πολλά νέα και απρόβλεπτα ζητήματα και θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσω ευέλικτων και μικτών μεθόδων. Συγκεκριμένα μοντέλα που σχετίζονται με τον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας θα απαιτηθούν όχι απλώς ως «δανειζόμενα» μοντέλα από τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος μπορεί να κάνει έναν κοινωνικό επιχειρηματία να φαντάζει ως χρήστης των πόρων και όχι ως δημιουργός πλούτου και κοινωνικού κεφαλαίου. Για ένα σημαντικό τμήμα του τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, η ανάπτυξη νέων δομών για τη συμμετοχή, τη δημοκρατία και την ισότητα θα είναι ουσιαστικής σημασίας. Η ανάπτυξη θα πρέπει να προσαρμοστεί όχι μόνο σε μικρότερες άτυπες ομάδες αλλά και σε μεγαλύτερες, πολύπλοκες οργανώσεις. Εδώ, τα μοντέλα του κύκλου ζωής, τα οποία προσφέρουν διάφορα σενάρια για τη στρατηγική εξέλιξη, θα ήταν χρήσιμο να ενημερώσουν του αναπτυσσόμενους στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας οργανισμούς για τις επιλογές τους, καθώς και τις αυτόνομες υπηρεσίες υποστήριξης που λειτουργούν παράλληλα με τα ευρύτερα δίκτυα και την περιφερειακή στήριξη.

Υπάρχουν οι τυπικές δεξιότητες του κοινωνικού επιχειρηματία/ διαχειριστή όπου ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης θα πρέπει να έχει ως στόχο την ανάπτυξη της διεθνούς εμπειρίας, την ανάπτυξη σχέσεων με τις κερδοφόρες εταιρίες, την οργάνωση και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο της κοινωνικής επιχείρησης. Επομένως, η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται με βάση την ποιότητα των εφοδίων που στοχεύει να πάρουν οι συμμετέχοντες σε αυτή. Η σταθερή και αξιόπιστη εκπαίδευση περιλαμβάνει εν πολλοίς πρακτική άσκηση εντός των κοινωνικών επιχειρήσεων. Στην εκπαίδευση πρέπει να χρησιμοποιούνται προηγμένα μοντέλα διαχείρισης που βασίζονται σε διεθνή πρότυπα και η κατεύθυνση που θα δίνεται να ξεκινά από το γενικό αντικείμενο προσανατολισμού μιας επιχείρησης (για το οποίο υπάρχει εκτεταμένη συμφωνία) σε αυτό της διαχείρισης των αποτελεσμάτων, αναπτύσσοντας ηγετικές ικανότητες και αποδοτικές μορφές Εταιρικής Διακυβέρνησης, ιδιαίτερα στη σχέση μεταξύ του Προέδρου μιας επιχείρησης και της Διοίκησης.

Στο τέλος αυτού του κειμένου- οδηγού, ως Παράρτημα, έχουν αναπτυχθεί τρία εργαστηριακά προγράμματα κατάρτισης, προκειμένου να εφοδιάσουν όσους παρέχουν κατάρτιση σε διάφορες ομάδες εν δυνάμει κοινωνικούς επιχειρηματίες, εμπλουτισμένα με πρόσθετα εργαλεία εκπαίδευσης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στοχεύουν:

- Σε νέους που ανήκουν στην κατηγορία των NEETS (χωρίς εργασία, εκπαίδευση και κατάρτιση)
- Σε μαθητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Σε νέους εργαζόμενους

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα απευθύνονται σε εν δυνάμει κοινωνικούς επιχειρηματίες καθώς και σε νέους εργαζόμενους που επιθυμούν να αναπτύξουν επιχειρηματική δράση.

# ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΙΑΣ “ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑΣ ΝΕΩΝ” (Youth HUB)

Με σκοπό της παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και για καταστεί δυνατή η λειτουργία μιας «θερμοκοιτίδας» κοινωνικής επιχειρηματικότητας (HUB), η συγγραφική ομάδα έχει σχεδιάσει τις κατευθυντήριες γραμμές εκκίνησης. Ο κατάλογος των υπηρεσιών που παρουσιάζονται δίνει κατευθύνσεις για η δημιουργία μιας HUB. Περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία σταθερών υποδομών καθώς και το σχεδιασμό του προγράμματος λειτουργίας της.

Όσο αφορά τη δημιουργία μιας HUB, μπορεί κανείς να βρει πολλές λεπτομερείς και αναλυτικές πληροφορίες στις ακόλουθες ενότητες. Κάποιοι μπορεί να δώσουν προτεραιότητα σε ένα λειτουργικό φυσικό χώρο για την έναρξη μιας HUB. Στην πραγματικότητα, το πρωτεύον είναι η δημιουργία μιας κοινότητας. Μια κοινότητα μελών, δημιουργών προγραμμάτων με υποστηρικτές που θα προέρχονται και από τις τοπικές και εθνικές δημόσιες αρχές. Αυτή η κοινότητα μπορεί να δημιουργηθεί μόνο αν μια HUB τοποθετηθεί σε ένα τοπικό οικοσύστημα. Αντί κάποιος να εισάγει μια εντελώς διαφορετική και νέα αντίληψη, μπορεί αναλύσει ένα τοπικό μικρό-περιβάλλον, να προσδιορίσει τη ζήτηση και δημιουργήσει κάτι (προϊόν ή υπηρεσία) που είναι απαραίτητο. Χρησιμοποιώντας εκστρατείες επικοινωνίας, οφείλει να δώσει στους ανθρώπους της τοπικής κοινότητας μια ευκαιρία να μιλήσουν και να εκφράσουν τις ανάγκες τους. Προσφέροντας υπηρεσίες τις οποίες χρειάζεται μια κοινότητα πραγματικά, τα μέλη της θα αποδεχτούν, θα συμμετάσχουν και θα υποστηρίξουν μια HUB (ακόμα και οικονομικά). Δεν θα πρέπει κάποιος να ξεκινήσει εντελώς ανεξάρτητα, θα πρέπει να βρει δημιουργικές και ανερχόμενες κοινότητες και να τις καλέσει να συνεργαστούν μαζί του. Πάνω απ’ όλα, οφείλει να γνωρίζει τα μέλη του. Μπορεί επίσης να οργανωθούν μια σειρά ανεπίσημων εκδηλώσεων σε δημόσιους χώρους/κτίρια. εάν η συμμετοχή σε αυτά τα γεγονότα είναι καλή και σταθερή στη συνέχεια μπορεί κανείς να αναζητήσει το φυσικό χώρο στον οποίο θα καλεί τους επισκέπτες οι οποίοι επιθυμούν να γίνουν μέλη της HUB.

Όταν κανείς αναζητά εκπαιδευτές και μέντορες που θα συν-δημιουργήσουν σε ένα πρόγραμμα, είναι καλό να απευθύνεται σε άτομα της τοπικής κοινότητας. Χρήσιμη θα ήταν επίσης η διασύνδεση με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές λέσχες και άλλους οργανισμούς.

Η συνεργασία με τις τοπικές και εθνικές δημόσιες αρχές μπορεί να εδραιωθεί μέσα από ένα Μνημόνιο συνεργασίας στο οποίο όλοι θα δεσμεύονται προς την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Στη δράση αυτή απαιτείται ακρίβεια και εφαρμογή όσο το δυνατόν περισσότερων συγκεκριμένων και λεπτομερών προτάσεων, δράσεων και δεσμεύσεων όλων των πλευρών . Είναι χρήσιμο να έχει κανείς κατά νου ότι οι τοπικές και εθνικές δημόσιες αρχές μπορεί να παράσχουν βοήθεια στις βασικές υποδομές, όπως επίσης να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες από τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

## Οδηγίες για την υποδομή μιας “θερμοκοιτίδας νεων” (Youth HUB)

ΤΑ 5Π ( P’s) ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΕΞΗΓΗΣΗ	ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ
Η υλική υποδομή	Η υποδομή πρέπει να παρέχει ένα καλό περιβάλλον εργασίας. Να είναι όσο πιο ανεπίσημη γίνεται, εύκολη στη χρήση και προσβάσιμη. Πρέπει να προωθεί τη δημιουργικότητα και να εμπνέει.	<b>Τοποθεσία:</b> Η τοποθεσία της HUB είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα και συχνά ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Πάνω από όλα πρέπει να διασφαλίζει εύκολη προσβασιμότητα, να είναι κατά προτίμηση σε ισόγεια κτίρια με πολύ φυσικό φως και καλές συγκοινωνιακές συνδέσεις – τοποθεσία κοντά σε μέσα μαζικής μεταφοράς. <b>Διάταξη:</b> συνιστάται ο χώρος να χωρίζεται σε 2 ξεχωριστές ενότητες: <b>1η ενότητα: ΧΩΡΟΣ ΣΥΝΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ:</b> είναι ένας ανοιχτός χώρος για τους ανθρώπους ώστε να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Επίσης χρησιμοποιείται και για εκδηλώσεις. Περιλαμβάνει:

- Άνετα έπιπλα,
- Πολλές πτυσσόμενες καρέκλες ( για εκδηλώσεις),
- Σκηνή,
- Φορητό υπολογιστή, προβολέα, μικρόφωνο, ηχεία,
- Κουζίνα με ψυγείο και μπαρ με «υπέροχο» καφέ,
- Τουαλέτες,
- Χώρο στάθμευσης
- Οικοδεσπότη –«συνδετικό πρόσωπο» που οργανώνει διάφορες δραστηριότητες (χρονολόγηση της ταχύτητας των επιχειρήσεων, γεύματα με την κοινότητα, κλπ) με στόχο – να συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους,
- Διαχειριστή προγράμματος,
- Ξεχωριστό γραφείο για ατομικές επιχειρησιακές συμβουλές,
- Προσωπικό καθαριότητας.

**2η ενότητα:** Χώρος συνεργασίας: είναι ένας χώρος αφιερωμένος στο "τρόπο εργασίας" για τα μέλη που ήδη ξεκινούν την επιχείρησή τους. Πρέπει να διαχωρίζεται από τον "χώρο συναναστροφής", και θα μπορούσε να είναι σχεδιασμένος σαν ανοιχτός χώρος ή σαν δέσμη διαχωρισμένων μικρών γραφείων. Θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- WI-FI, γραφεία, καρέκλες και πρίζες,
- Ξεχωριστή αίθουσα με οθόνη LDC, πίνακες παρουσιάσεων και λευκούς πίνακες,
- Skype/τηλέφωνο δωματίου,
- Κατασκευαστικό εργαστήριο με βασικά εργαλεία, εξοπλισμό για βίντεο και 3D εκτυπωτή,
- Εκτυπωτή και σαρωτή,
- Προσωπικό καθαριότητας.

<p>Η ανθρώπινη υποδομή</p>	<p>Ο πυρήνας του κάθε HUB είναι χρήστες/ μέλη. Φυσικά οι ιδρυτές του HUB είναι επίσης σημαντικοί αλλά χωρίς μέλη δεν έχει νόημα. Η προσέλκυση χρηστών και η σύνδεση τους με την κοινότητα είναι το πιο δύσκολο έργο για οποιονδήποτε διαχειριστή ενός HUB. Να έχετε επίγνωση ότι η κοινότητα διαμορφώνεται πολύ αργά και συχνά είναι ασταθής.</p>	<p>Η HUB αποτελείται από:</p> <p><b>Μέλη HUB:</b> Όταν προσκαλείτε μέλη και δημιουργείται μια κοινότητα θα πρέπει να επικεντρωθείτε κυρίως σε δυο πράγματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Τη διαφάνεια</b> – η κοινότητα πάντα βασίζεται στην εμπιστοσύνη και η διαφάνεια χτίζει την εμπιστοσύνη</li> <li>• <b>Σαφής και εντατική επικοινωνία με την αποστολή της HUB</b>–τα μέλη πρέπει να γνωρίζουν ξεκάθαρα τι παίρνουν αν εγγραφούν.</li> </ul> <p><b>Χειριστές HUB:</b> για ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία θα πρέπει να παρέχετε τα ακόλουθα :</p> <table border="1" data-bbox="977 1970 1755 2403"> <tr> <td data-bbox="977 1970 1195 2099">Χώρος Υποδοχής</td> <td data-bbox="1195 1970 1755 2099">Οι οικοδεσπότες ' δουλεύουν' για το χώρο και συμβάλουν σε όλες τις ενέργειες και τις προσπάθειες για την ένωση της κοινότητας.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="977 2099 1195 2263">Διαμεσολαβητής Κοινότητας</td> <td data-bbox="1195 2099 1755 2263">Πρέπει να έχει βαθιά γνώση των μελών, των προσφορών και των αναγκών τους και να τα φέρνει σε επαφή όπου ενδείκνυται.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="977 2263 1195 2403">Γενικός Διευθυντής</td> <td data-bbox="1195 2263 1755 2403">Έχει τη συνολική ευθύνη για τη διαχείριση του περιβάλλοντος, του οικοσυστήματος και των εμπειριών</td> </tr> </table>	Χώρος Υποδοχής	Οι οικοδεσπότες ' δουλεύουν' για το χώρο και συμβάλουν σε όλες τις ενέργειες και τις προσπάθειες για την ένωση της κοινότητας.	Διαμεσολαβητής Κοινότητας	Πρέπει να έχει βαθιά γνώση των μελών, των προσφορών και των αναγκών τους και να τα φέρνει σε επαφή όπου ενδείκνυται.	Γενικός Διευθυντής	Έχει τη συνολική ευθύνη για τη διαχείριση του περιβάλλοντος, του οικοσυστήματος και των εμπειριών
Χώρος Υποδοχής	Οι οικοδεσπότες ' δουλεύουν' για το χώρο και συμβάλουν σε όλες τις ενέργειες και τις προσπάθειες για την ένωση της κοινότητας.							
Διαμεσολαβητής Κοινότητας	Πρέπει να έχει βαθιά γνώση των μελών, των προσφορών και των αναγκών τους και να τα φέρνει σε επαφή όπου ενδείκνυται.							
Γενικός Διευθυντής	Έχει τη συνολική ευθύνη για τη διαχείριση του περιβάλλοντος, του οικοσυστήματος και των εμπειριών							

		<p>Προγραμματιστής</p> <p>Ο ρόλος περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων / εκδηλώσεων που προσφέρουν αξία στην κοινότητα</p>								
		<p>Διαμεσολαβητής</p> <p>Βοηθάει μια ομάδα ατόμων να κατανοήσει τους κοινούς της στόχους και της βοηθάει να σχεδιάσει πώς να επιτύχει αυτούς τους στόχους.</p>								
		<p>Εικονογράφος</p> <p>Σχεδιάζει ή δημιουργεί εικόνες στη σύλληψη μιας ιδέας, μηνύματος ή συμβάντος.</p>								
		<p>Επικοινωνίες</p> <p>Συνολική ευθύνη για όλα τα στοιχεία επικοινωνίας της YouthHub.</p>								
		<p>Μάρκετινγκ</p> <p>Η δράση ή η δουλεία της προώθησης και πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου της έρευνας αγοράς και της διαφήμισης.</p>								
		<p>Σχεδιαστής</p> <p>Ένας άνθρωπος που σχεδιάζει τον τρόπο παρουσίασης κάποιων δράσεων</p>								
		<p>Μέντορας</p> <p>Ένας έμπειρος και έμπιστος σύμβουλος</p>								
		<p>Ομότιμοι</p> <p>Άλλα μέλη κοινοτήτων</p>								
		<p>Καθαριστής</p> <p>Κρατά το χώρο καθαρό</p>								
		<p>Έμπειροι Επιχειρηματίες</p> <p>Διευθύνουν τις επιχειρήσεις, αναλαμβάνουν χρηματοοικονομικούς κινδύνους με την ελπίδα κερδοφορίας.</p>								
		<p>Μπαρίστας</p> <p>Υπεύθυνος για τη φιλοξενία, τη δημιουργία όλων των ποτών και τη διαχείριση του χώρου του καφέ.</p>								
		<p>Συντονιστής Εκδηλώσεων</p> <p>Συντονιστής εκδήλωσης για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής των εκδηλώσεων- τον γενικό σκοπό, τον αριθμό των συμμετεχόντων, ημερομηνία και ώρα</p>								
		<p>Διευθυντής Συνεργασιών</p> <p>Ο Διευθυντής συνεργασιών είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των σχέσεων και των ευκαιριών εργασίας με εξωτερικούς φορείς</p>								
Σκοπός της υποδομής	<p>Ο σκοπός της υποδομής είναι άυλος, αλλά κρίσιμο στοιχείο της ανάπτυξης μιας HUB (πιο συχνά προσδιορίζεται ως πνεύμα και αξίες). Πρόκειται για την εμπειρία της και το λόγο που οι άνθρωποι θέλουν να συμμετάσχουν. Είναι το στοιχείο της αποστολής που έχει κεντρική σημασία για τη δημιουργία ενός</p>	<p>Ο σκοπός της υποδομής θα μεγαλώσει και θα αναπτυχθεί καθώς η HUB θα ζωντανεύει</p> <table border="1"> <tr> <td>Πάθος</td> <td>Ένα ισχυρό συναίσθημα</td> </tr> <tr> <td>Εστίαση</td> <td>Η κατάσταση ή η ποιότητα της ύπαρξης ή ανάπτυξης καθαρού και ορατού προσδιορισμού.</td> </tr> <tr> <td>Αποστολή</td> <td>Μια σημαντική ανάθεση εργασίας που έχει δοθεί σε ένα άτομο ή σε μια ομάδα ατόμων που συνήθως περιλαμβάνει και μετακινήσεις στο εξωτερικό</td> </tr> <tr> <td>Αξίες</td> <td>Αρχές ή κανόνες συμπεριφοράς, η απόφαση κάποιου για το τι είναι σημαντικό στη ζωή.</td> </tr> </table>	Πάθος	Ένα ισχυρό συναίσθημα	Εστίαση	Η κατάσταση ή η ποιότητα της ύπαρξης ή ανάπτυξης καθαρού και ορατού προσδιορισμού.	Αποστολή	Μια σημαντική ανάθεση εργασίας που έχει δοθεί σε ένα άτομο ή σε μια ομάδα ατόμων που συνήθως περιλαμβάνει και μετακινήσεις στο εξωτερικό	Αξίες	Αρχές ή κανόνες συμπεριφοράς, η απόφαση κάποιου για το τι είναι σημαντικό στη ζωή.
Πάθος	Ένα ισχυρό συναίσθημα									
Εστίαση	Η κατάσταση ή η ποιότητα της ύπαρξης ή ανάπτυξης καθαρού και ορατού προσδιορισμού.									
Αποστολή	Μια σημαντική ανάθεση εργασίας που έχει δοθεί σε ένα άτομο ή σε μια ομάδα ατόμων που συνήθως περιλαμβάνει και μετακινήσεις στο εξωτερικό									
Αξίες	Αρχές ή κανόνες συμπεριφοράς, η απόφαση κάποιου για το τι είναι σημαντικό στη ζωή.									

	κινήματος και που επιτρέπει στους νέους να οδηγούν στην αλλαγή της οικονομίας και του περιβάλλοντος τους.	<p>Διαφάνεια</p> <p>Στόχοι</p> <p>Οδηγοί</p> <p>Μελλοντικά</p>	<p>Να είσαι ανοιχτός, σαφής και ειλικρινής για όλα τα στοιχεία.</p> <p>Ο σκοπός της φιλοδοξίας ή της προσπάθειας ενός ατόμου, ένας στόχος ή ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.</p> <p>Οι παράγοντες ενθάρρυνσης</p> <p>Η ενδεχόμενη και φιλόδοξη κατεύθυνση των αποτελεσμάτων</p>
<p>Η υποδομή πληρωμών</p>	<p>Για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη μιας HUB, απαιτείται αποτελεσματικό και σταθερό μοντέλο χρηματοδότης</p>	<p>Υπάρχουν πολλά πιθανά μοντέλα/πηγές για την χρηματοδότηση μιας HUB.</p> <p><b>Δημόσιος τομέας:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Δημόσιες συμβάσεις</b> από το κράτος ή ένα δήμο (προσφορές και απευθείας ανάθεση) ως μέρος της δημόσιας υπηρεσίας στο τομέα της προώθησης της επιχειρηματικότητας, της δημιουργικότητας, της δικτύωσης και της ενσωμάτωσης,</li> <li>• <b>Επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις</b></li> </ul> <p><b>Ιδιωτικός τομέας:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Αμοιβές, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών των μελών</b> – μπορούν να σχεδιαστούν διάφορες μορφές αμοιβών μελών. Από τη βασική, η οποία επιτρέπει τη συμμετοχή σε εκδηλώσεις μόνο σε διακεκριμένα μέλη και η οποία περιλαμβάνει τη χρήση του χώρου συνεργασίας και τη συμμετοχή σε όλα τα προγράμματα.</li> <li>• <b>Ιδιωτική επένδυση</b>- οι ιδιώτες επενδυτές χρηματοδοτούν την λειτουργία της HUB για να δημιουργήσουν πρόσβαση σε άτομα με ταλέντα, ταλαντούχες ομάδες και πιθανές επιχειρηματικές ιδέες στις οποίες επενδύουν. Έτσι, η HUBγ γίνεται ένα περιβάλλον όπου αναπτύσσεται το καλύτερο προσωπικό.</li> <li>• <b>Πλατφόρμα χρηματοδότησης «crowdfunding»</b>, δημιουργία εκστρατείας και πλατφόρμας συγκέντρωσης χρημάτων, ή αξιοποίηση υπάρχουσας.</li> <li>• <b>εμπορική δραστηριότητα,</b></li> <li>• <b>έσοδα από μισθώσεις ακινήτων,</b></li> <li>• <b>χορηγίες,</b></li> <li>• <b>δωρεές,</b></li> <li>• <b>Άλλο, συμπεριλαμβανομένου του εθελοντισμού και σε εισφορών σε είδος.</b></li> </ul>	
<p>Το πρόγραμμα υποδομής</p>			<p>Αναλύεται λεπτομερώς σε ξεχωριστό τμήμα λόγω της πολυπλοκότητας του</p>





Image 1: HUB



Image 2: HUB



## Οδηγίες για το πρόγραμμα μιας “θερμοκοιτίδας νέων” (Youth HUB)

ΦΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΙΔΕΑΣ	ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ
Ιδέα	<p>Σε αυτή τη φάση τα μέλη πρέπει να ενθαρρύνονται να παρατηρούν τον κόσμο γύρω τους, να προσπαθούν να εντοπίσουν τα προβλήματα των ανθρώπων και της κοινωνίας και να προσπαθήσουν να βρουν λύση με την ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών.</p> <p>Για τον σκοπό αυτής της φάσης θα πρέπει να οργανωθούν εκδηλώσεις κινητοποίησης των ενδιαφερόμενων, όπου θα συμμετέχουν επιτυχημένοι επιχειρηματίες που θα δείξουν στο κοινό τις δικές τους μελέτες περιπτώσεων και θα δώσουν το μήνυμα του τι είναι πιθανό να πετύχει. Κατάλληλο για αυτή τη φάση είναι εκδηλώσεις, όπως τα συνέδρια της TEDx. Μια καθοδηγούμενη συζήτηση πρέπει να οργανωθεί στο στυλ του “Τι είναι ο κόσμος που θέλω να ζήσω;” “Τι χρειάζεται να αλλάξεις για να φτάσεις εκεί;” ή “Αν είχα τη δύναμη να αλλάξω τον κόσμο, θα έκανα...”. Σε αυτές τις δραστηριότητες αξιοποιείται η δημιουργική σκέψη. Οι συμμετέχοντες πρέπει να ενθαρρύνονται να επικοινωνούν όσο το δυνατό περισσότερο, να μοιράζονται τις απόψεις τους και να δουλεύουν από κοινού.</p>
Ξεκίνημα	<p>Σε αυτή τη φάση, είναι απαραίτητο να γίνει μια σύσκεψη εις βάθος για εκείνους που βρήκαν/ δημιούργησαν την επιχειρηματική τους ιδέα. Σύμβουλοι προσφέρουν πληροφορίες στα μέλη σχετικά με :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Την προετοιμασία των επιχειρηματικών σχεδίων,</li> <li>• Πληροφορίες σχετικά με την φορολογία και άλλες νομικές απαιτήσεις,</li> <li>• Πληροφορίες για τους τύπους των εταιριών,</li> <li>• Τις προϋποθέσεις για τη σύσταση εταιριών,</li> <li>• Τις προϋποθέσεις για το χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως κοινωνική επιχείρηση,</li> <li>• Πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες χρηματοδότησης.</li> </ul>
Εγκαθίδρυση	<p>Μέλη (άτομα ή ομάδες) που αποφάσισαν να συνεχίσουν με την επιχειρηματική ιδέα τους και έχουν μια πρωτότυπη ιδέα, εισέρχονται στη φάση 3, φάση «καθιέρωσης» Σε αυτή τη φάση θα πρέπει να οργανωθεί μια ακαδημία επιχειρηματικότητας για αυτούς, η οποία θα περιλαμβάνει αρκετά σε βάθος εργαστήρια:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργαστήρια για τη “Βέλτιστη προσέγγιση της καινοτομίας”</li> </ul> <p>Περιεχόμενο: βασικές αρχές της βελτιστοποιημένης καινοτομίας, σχεδιασμός του προσχέδιου ενός επιχειρηματικού μοντέλου, σχεδιασμός ερωτηματολογίου σχετικά με την επίλυση του προβλήματος, σχεδιασμός ενός προγράμματος δοκιμών (εφαρμογή του ερωτηματολογίου).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργαστήρια για την κατανόηση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου</li> </ul> <p>Περιεχόμενο: γνώσεις για τα διαφορετικά εργαλεία που βοηθούν τους επιχειρηματίες να μετρήσουν τις θετικές τους επιπτώσεις στην κοινωνία και το περιβάλλον. Βασιζόμενοι σε αυτά τα εργαλεία οι κοινωνικοί επιχειρηματίες σχεδιάζουν τις δικές τους μετρήσεις που θα τους βοηθήσουν να υπολογίσουν το θετικό τους αντίκτυπο.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργαστήρια για τη δημιουργία αποτελεσματικών σχεδίων μάρκετινγκ</li> </ul> <p>Περιεχόμενο: βασικές αρχές του μάρκετινγκ, απάντηση σε ερωτήσεις όπως : Πως μοιάζει η μάρκα μου / φίρμα μου; Ποια κανάλια επικοινωνίας θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω ώστε να γνωστοποιήσω την ύπαρξη της κοινωνικής μου επιχείρησης; Με τι προσφορές θα δελεάσω τους πελάτες μου; Πως θα διατηρήσω τις σχέσεις μου με τους πελάτες; Ποια είναι η στρατηγική μου για την αύξηση των πωλήσεων;</p>

- Εργαστήρια για τη διαδικασία της πώλησης

Περιεχόμενο: βασικές αρχές της πώλησης, σχεδιασμός των δικών τους 4 –βημάτων οδηγών πώλησης για προσωπική τους πώληση και σχεδιασμός οδηγών πώλησης 4- βημάτων για πώληση στο διαδίκτυο μέσω μιας ιστοσελίδας.

- Εργαστήρια σχετικά με την παρουσίαση του περιεχομένου της εταιρίας

Περιεχόμενο: μέσα σε 180 δευτερόλεπτα με τη χρήση 9 διαφανειών μαθαίνουν να σχεδιάζουν και να παρουσιάζουν το δικό τους επιχειρηματικό περιεχόμενο.

- Εργαστήρια για την χρηματοδότηση και την επένδυση

Περιεχόμενο: γνώσεις και δεξιότητες για την πραγματοποίηση και παρακολούθηση ενός οικονομικού σχεδίου, τις διαφορετικές πηγές χρηματοδότησης, το σχεδιασμό του οικονομικού τους σχεδίου και τις στρατηγικές χρηματοδότησης.

- Εργαστήρια για το διεθνές εμπόριο

Περιεχόμενο: αποτελεσματική προσέγγιση σε διεθνείς αγορές, σχεδιασμός στρατηγικών για την είσοδο σε ξένες αγορές (για παράδειγμα, σε ποιες αγορές και με ποιόν τρόπο).

ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΑΠΑΙΤΕΙ ΕΡΓΑΣΙΑ!

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ : 4 ώρες- μια φορά την εβδομάδα.

Ανάπτυξη

Όταν οι νέοι κοινωνικοί επιχειρηματίες πραγματικά ξεκινούν να λειτουργούν – πωλούν τα δικά τους προϊόντα και υπηρεσίες, εισέρχονται στην φάση της “Ανάπτυξης”. Οι δραστηριότητες που θα πρέπει να οργανωθούν κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης είναι:

**ΗΜΕΡΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ :** Εκδηλώσεις όπου τα μέλη έχουν την ευκαιρία να συστηθούν καθώς να δείξουν το έργο τους σε ένα ευρύτερο κοινό, πιθανούς επενδυτές και δημοσιογράφους.

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ :** εργαστήρια εις βάθος και προσωπική εκπαίδευση αφιερωμένα στην προσωπική ανάπτυξη, στη προσωπική αποστολή, το όραμα την αντιμετώπιση του άγχους, τους φόβους και άλλα “μπλοκαρισμένα” συναισθήματα, στη συναισθηματική νοημοσύνη και στη διαχείριση του χρόνου. Υλοποιούνται από ψυχολόγους και προσωπικούς εκπαιδευτές.

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ:** ένας σύλλογος που αποτελείται από μια προσβάσιμη ομάδα επιτυχημένων επιχειρηματιών από το τοπικό περιβάλλον οι οποίοι είναι πρόθυμοι να καθοδηγήσουν τα μέλη μιας HUB. Θα μπορούσαν να είναι επενδυτές κοινωνικών επιχειρήσεων και θα μπορούσαν να συστήσουν πιθανούς πελάτες από το δικό τους δίκτυο στα μέλη της HUB .

**ΠΕΡΙΗΓΗΣΗ ΣΕ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΑ :** τα μέλη θα πρέπει να επισκεφτούν επενδυτικά συνέδρια, όσο περισσότερα γίνεται, σε όλο τον κόσμο. Και αυτό γιατί είναι ο ευκολότερος τρόπος να πάρει κανείς μια επένδυση. Η HUB μπορεί να βοηθήσει με τη συλλογή προσκλήσεων, τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων και τα λογιστικά.

Βιωσιμότητα

Αυτή η φάση είναι καίριας σημασίας για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις εισέρχονται σε αυτό το στάδιο όταν έχουν ήδη βρει το επιχειρηματικό τους μοντέλο, έχουν κατακτήσει την αγορά, έχουν επιτύχει μια σταθερή δομή και είναι έτοιμοι να επεκταθούν σε νέες αγορές με νέα προϊόντα. Υποστηρίζονται μέσα από τη μετάδοση γνώσεων για :

- Διαχείριση συναδέλφων και ταλέντων,
- Πρόσληψη νέων συναδέλφων – εύρεση ταλέντων,
- Ηγετική ικανότητα,
- Λήψη αποφάσεων,
- Λειτουργική αποδοτικότητα,
- Διεθνές εμπόριο.



Image 3: Workshop



Image 4: Workshop

# ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ HUB ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Όπως περιγράφηκε παραπάνω, το EU YOUTH HUB στοχεύει να παράγει μια ολοκληρωμένη διαδικασία για οργανώσεις που υποστηρίζουν τη νεολαία για τη δημιουργία, τη διατήρηση και την ανάπτυξη χώρου φιλοξενίας κοινωνικών επιχειρηματιών και κατάρτισής τους στον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, αυτή η παρούσα ενότητα παρουσιάζει ένα Πρότυπο Ποιοτικού Ελέγχου για να βοηθήσει την παρακολούθηση και να αξιολογήσει την πρόοδο. Με σκοπό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προκειμένου να καταστεί δυνατή η EU YOUTH HUB πρέπει να εφαρμοστεί σύμφωνα με τις αρχικές κατευθυντήριες γραμμές. Αυτή η ενότητα περιγράφει τη μορφή του πρότυπου ποιοτικού ελέγχου επιτρέποντας την αυτό –αξιολόγηση του εφαρμοζόμενου προγράμματος και των υπηρεσιών του.

## Διαδικασία

Ο εταίρος του έργου «Bridging to the Future» προτείνει να δημιουργηθεί ένα πρότυπο ποιοτικού ελέγχου που αποτελείται από δυο επίπεδα:

- Τα 4 Π της επιτυχίας ( 4Ps): Ένας κατάλογος των βασικών σημείων που μπορεί να προσφέρει μια καλή «θερμοκοιτίδα»
- Τη διαδικασία αξιολόγησης των 3 ερωτήσεων (3Qs Evaluation Process)

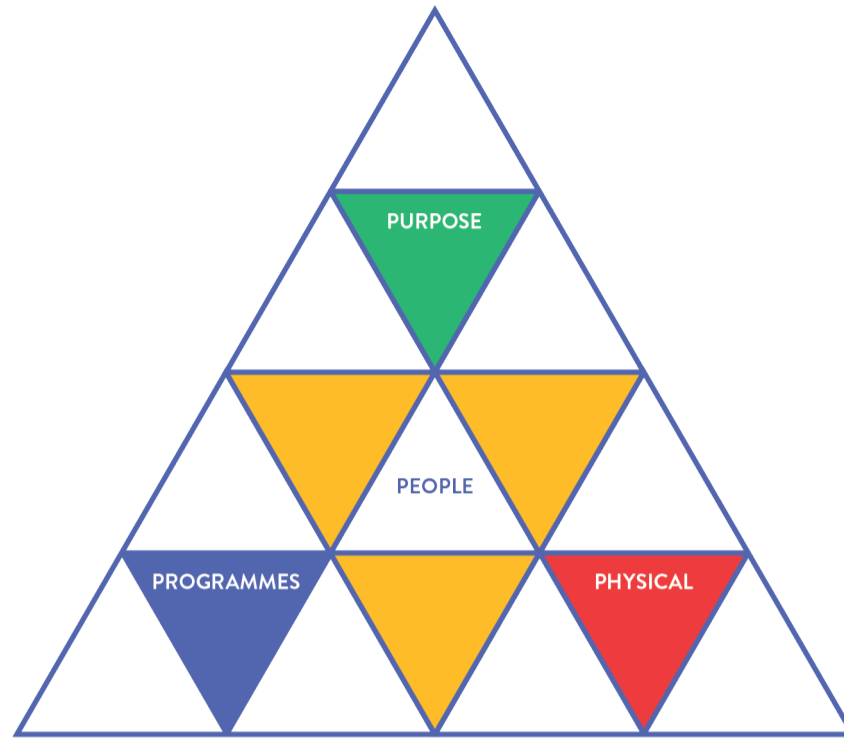
Αυτά τα δυο επίπεδα είναι βασισμένα στη θεμελίωση του Impact Hub του Μπέρμιγχαμ (Αγγλία), στη λειτουργία μιας επιχειρηματικής θερμοκοιτίδας και ενός επιταχυντή για 10 χρόνια, στη λεπτομερή έρευνα και συζητήσεις με τους θεμελιωτές και διαχειριστές των θερμοκοιτίδων και πάνω σε έρευνες και άρθρα γύρω από τις θερμοκοιτίδες.

Στόχος αυτής της πρότασης είναι η δημιουργία ενός ευέλικτου και αξιοποιήσιμου καταλόγου και μια κατά προσέγγιση αξιολόγηση που θα επιτρέπει στους οργανισμούς να δημιουργήσουν θερμοκοιτίδες νεανικής επιχειρηματικότητας οι οποίες θα είναι συνδεδεμένες με τις κοινότητες που εξυπηρετούν, ρεαλιστικές όσον αφορά την ικανότητά τους και ανταποκρινόμενες στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του κοινωνικοοικονομικού και πολιτιστικού τους. Τα κείμενα είναι σκοπίμως μικρά σε έκταση, για να επιτραπεί την εύκολη μεταφορά και απόδοση σε άλλες γλώσσες και πλούσια σε «εστίαση στο χρήστη» για να διασφαλιστεί ότι οι θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας θα χτίζονται από και με τους ανθρώπους, αντί για αυτούς.

## Τα 4 Π (Ps) της δημιουργίας μιας Ευρωπαϊκής “θερμοκοιτίδας νέων” (youth hub)

Ένα EU YOUTH HUB – ως ένα σπίτι για νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες και επιχειρήσεις που θα εργαστούν και θα αυξηθούν, αντανakλά το περιβάλλον και την οικονομία βάσει των οποίων έχει δημιουργηθεί. Αυτή η ευελιξία και η μοναδικότητα σημαίνει ότι υπάρχει ένα’ μενού ’των κοινών στοιχείων υποδομής που θα έχουν οι θερμοκοιτίδες (HUBs), αν και όλες οι HUBS δεν θα τα έχουν όλα. Τα αποκαλούμενα 4 Π της επιτυχίας ( 4 Ps) αφορούν: την υλική υποδομή, την υποδομή προγράμματος, την ανθρώπινη υποδομή και τον σκοπό υποδομής. Αυτά τα 4Π της επιτυχίας δημιουργούν έναν κατάλογο και θέτουν τις κατευθυντήριες γραμμές τις οποίες η Hub θα πρέπει να λάβει υπόψη όταν θα αποφασίζει το είδος του Hub που επιθυμεί να δημιουργήσει.

Τα διαφορετικά στοιχεία των 4Π (4Ps) θα είναι περισσότερο ,ή λιγότερο, σημαντικά για διαφορετικούς οργανισμούς και για τις EU Youth Hubs. Θα πρέπει να θεωρηθεί ως ένας κατάλογος από συστάσεις, όπου οι πιο κατάλληλες επιλέγονται και αναπτύσσονται στο Hub ανάλογα με την εστίαση, την αποστολή και το πλαίσιο του.

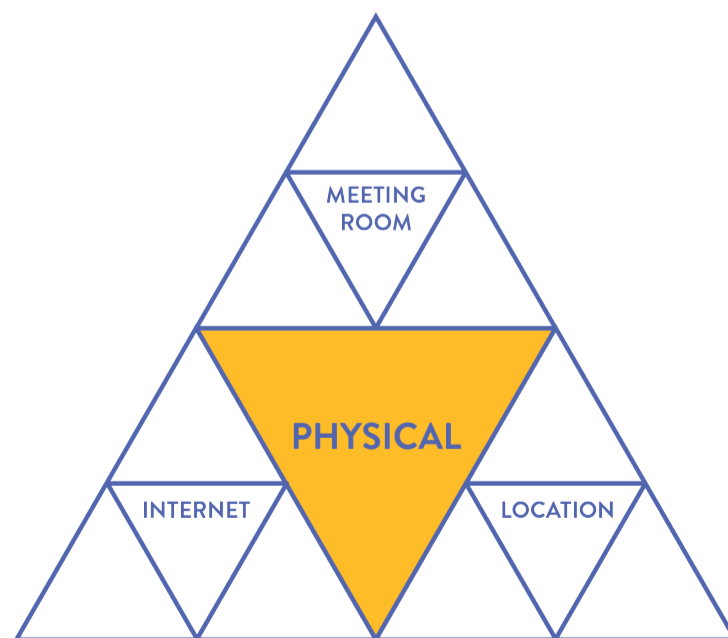


ΤΑ 4Π(Ps)ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ YOUTH HUB

## Η ΥΛΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Η υλική υποδομή είναι το βασικό, πρακτικό και φυσικό στοιχείο που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη δημιουργία μιας Youth HUB .

Wi-Fi		Τοποθεσία
Φορητός υπολογιστής		Προσβασιμότητα
Προβολέας		Εμβέλεια και ξεκίνημα ιδεών
Αίθουσα Συσκέψεων		Συμπληρωματικές οργανώσεις/ κοντινές εγκαταστάσεις
Ιδιαίτερο Γραφείο		Ανταγωνιστικές οργανώσεις/ κοντινές εγκαταστάσεις
Εκτυπωτής		Καταλληλότητα χώρου
Εκθεσιακός Χώρος		Νομική υπόσταση
Χώρος Εκδηλώσεων		Δικαστικά έξοδα
Ψυγείο		Επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας
Καφετέρια		Κλιματισμός
Βραστήρας		Θέρμανση
Αποθήκη		Τουαλέτα
Καφές		Ντουζιέρα
Τσάι		Υγιεινή
Ταχυδρομική θυρίδα		Χώρος Στάθμευσης
Καρέκλα		Στηρίγματα Ποδηλάτων
Τραπέζι		Ζώνες Ησυχίας
Πρίζες ρεύματος		Φωτισμός
Χώροι Επισκεπτών		Ασφάλεια



**Η ΥΛΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ**



## Η ΥΠΟΔΟΜΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η υποδομή προγράμματος είναι ο τρόπος της Youth HUB να προσφέρει αξίες, μάθηση και ανάπτυξη δυνατοτήτων στους χρήστες των υπηρεσιών. Αυτό πιθανόν να είναι ένα μίγμα ΑΠΟ , ΜΕ και ΣΤΗΝ YouthHUB – για παράδειγμα:

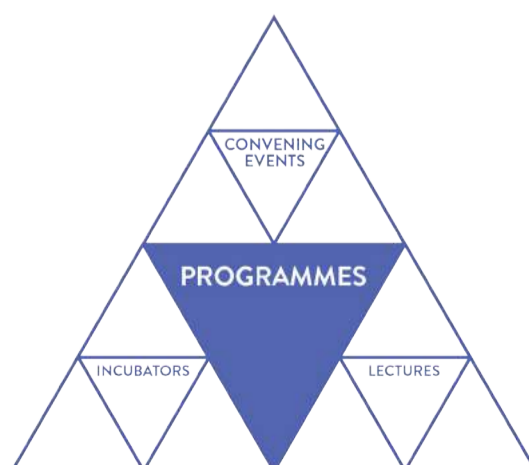
ΑΠΟ τη Youth Hub – μπορεί να είναι μια σειρά από κινηματογραφικές βραδιές και εμπορικές συναλλαγές που ορίζει η Youth HUB για τα μέλη.

ΜΕ τη Youth Hub – μπορεί να είναι μια εταιρική σχέση μεταξύ μιας HUB και ενός Πανεπιστημίου που θα προσφέρει διαλέξεις για την επιχειρηματικότητα .

ΣΤΗΝ Youth HUB – μπορεί να είναι ένας επιταχυντής που διοικείται από μια συμβουλευτική υπηρεσία και χρησιμοποιεί τη HUB ως τόπο συναντήσεων.

Ακολουθώς παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα και ιδέες προγραμμάτων που παρέχονται σε θερμοκοιτίδες/ κέντρα νεολαίας σε όλο τον κόσμο που μπορούν να δημιουργήσουν εισόδημα, ενδιαφέρον και αντίκτυπο για μία θερμοκοιτίδα νεανικής επιχειρηματικότητας.

Επιταχυντές	Οι Επιταχυντές είναι καθορισμένης διάρκειας, μια ομάδα που βασίζεται σε κάποιο πρόγραμμα, όπου αυτό περιλαμβάνει καθοδήγηση και εκπαιδευτικές συνιστώσες και συχνά καταλήγουν σε μια δημόσια εκδήλωση ή ημέρα επίδειξης.
Θερμοκοιτίδες (επιχειρηματικές)	Μια προσφορά που βοηθά τις νέες και νεοσύστατες εταιρίες να αναπτυχθούν παρέχοντας υπηρεσίες όπως , εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης ή χώρους γραφείων
Διαλέξεις	Μια εκπαιδευτική ομιλία σε ένα ακροατήριο
Ανοιχτές Έρευνες	Ένας ομότιμο μέλος οδήγησε την έρευνα σε ένα θέμα όπου το τελικό αποτέλεσμα και οι στόχοι είναι απροσδιόριστοι.
Δικτύωση	Η αλληλεπίδραση με άλλους για ανταλλαγή πληροφοριών και ανάπτυξη επαγγελματικών και κοινωνικών επαφών..
Ανοιχτό Μικρόφωνο	Ένα ζωντανό σόου όπου τα μέλη του ακροατηρίου μπορούν να πάρουν το μικρόφωνο και να εκφραστούν
Προγράμματα που γεμίζουν τα κενά της γνώσης	Το κενό γνώσης εξηγεί ότι η γνώση, όπως και άλλες μορφές πλούτου, συχνά διανέμεται διαφορετικά σε όλο το κοινωνικό σύστημα.
Προγράμματα που διευκολύνουν τον καταμερισμό γνώσης	Ο καταμερισμός γνώσης είναι μια δραστηριότητα μέσω της οποίας η γνώση (πληροφορίες, δεξιότητες ή πραγματογνωμοσύνη) ανταλλάσσεται μεταξύ των ανθρώπων, των φίλων, των οικογενειών, των κοινοτήτων (για παράδειγμα το Wikipedia) ή των οργανισμών.
Προγράμματα όπου οι άνθρωποι έχουν εστίαση και τα εκτελούν	Σημαίνει ότι κατανοούμε τις επιχειρήσεις σας. Πρόκειται για τις σχέσεις που έχετε με τους πελάτες σας, τα μέλη σας, τους χρήστες και τους συνδρομητές σας.
Έργο επικεντρωμένο στις προσφορές	Μια προσφορά, προγράμματος ή έργου που ανταποκρίνεται ειδικά σε ορισμένες ανάγκες ή συνιστώσες.
Ιδέα επικεντρωμένη στις προσφορές	Μια προσφορά, προγράμματος ή έργου που ανταποκρίνεται ειδικά σε ορισμένες ιδέες.
Κάλεσμα σε εκδηλώσεις	Εκδηλώσεις όπου επιτρέπουν σε άλλους να έρθουν σε επαφή με μια ομάδα για μια συνάντηση.
Διαφορετικά επίπεδα προόδου	Αναγνώριση της άνιση κατανομής γνώσης και δεξιοτήτων σε μια ομάδα και κατάλληλη αντιστοίχιση.
Νέες ευκαιρίες	Μια φορά ή ένα σύνολο περιστάσεων που καθιστά κάτι να γίνει δυνατόν.



ΟΙ ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

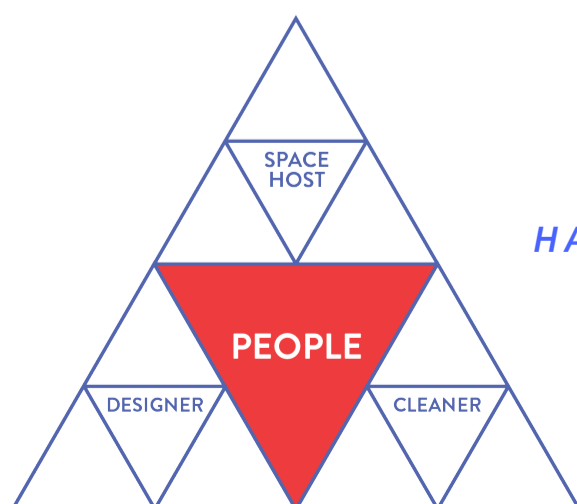


## Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Η ανθρώπινη υποδομή αναφέρεται στα ταλέντα, τους ρόλους, τις προσωπικότητες και τις ικανότητες που μια YouthHUB πρέπει να έχει μέσα στην ομάδα και την κοινότητα αν θέλει να πετύχει. Αυτές είναι οι κοινωνικές και πολιτιστικές υποδομές που μετατρέπουν τη συνεργασία σε κινήματα και ένα χώρο σε μια κοινότητα.

Η ανθρώπινη υποδομή θα είναι πιο αργή να εμφανιστεί με την πάροδο του χρόνου και θα ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στο είδος της HUB που σκοπεύετε να χτίσετε και την αποστολή των χρηστών και των μελών της.

Χώρος υποδοχής	Οι οικοδεσπότες 'δουλεύουν' για τον χώρο και συμβάλουν σε όλες τις δραστηριότητες και προσπάθειες για την ένωση της κοινότητας.
Συντονιστής κοινότητας	Περιλαμβάνει καλή γνώση των μελών, τις προσφορές και τις ανάγκες τους καθώς και την κατάλληλη στιγμή να έρθουν σε μεταξύ τους επαφή.
Γενικός Διευθυντής	Ένας γενικός διευθυντής έχει τη συνολική ευθύνη για τη διαχείριση του περιβάλλοντος, του οικοσυστήματος και των εμπειριών.
Προγραμματιστής	Ο ρόλος περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων που προσφέρουν αξία στην κοινότητα
Διαμεσολαβητής	Βοηθά μια ομάδα ανθρώπων να κατανοήσουν τους κοινούς τους στόχους και τους βοηθά να σχεδιάσουν το πώς θα πετύχουν αυτούς τους στόχους
Εικονογράφος	Ένας άνθρωπος που σχεδιάζει ή δημιουργεί εικόνες στη σύλληψη μιας ιδέας, μηνύματος ή συμβάντος.
Επικοινωνίες	Συνολική ευθύνη για όλα τα επικοινωνιακά στοιχεία της Youth Hub.
Μάρκετινγκ	Η προώθηση και πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου της έρευνας αγοράς και της διαφήμισης.
Σχεδιαστής	Ένας άνθρωπος που σχεδιάζει τον τρόπο στο πως θα φανεί κάτι που πρέπει να γίνει
Σύμβουλος	Ένας έμπειρος και έμπιστος σύμβουλος
Ομότιμοι	Άλλα μέλη κοινότητας
Καθαριστής	Κρατά το χώρο καθαρό
Έμπειροι επιχειρηματίες	Ένα πρόσωπο που διευθύνει τις επιχειρήσεις, αναλαμβάνει χρηματοοικονομικούς κινδύνους με την ελπίδα να έχει κέρδος
Μπαρίστας	Υπεύθυνος για την φιλοξενία, τη δημιουργία όλων των ποτών και τη διαχείριση του χώρου του καφέ.
Συντονιστής εκδηλώσεων	Συντονιστής εκδήλωσης για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής των εκδηλώσεων-τον γενικό σκοπό, τον αριθμό των συμμετεχόντων, ημερομηνία και ώρα
Διευθυντής συνεργασιών	Υπεύθυνος για την ανάπτυξη των σχέσεων και των ευκαιριών εργασίας με εξωτερικούς φορείς



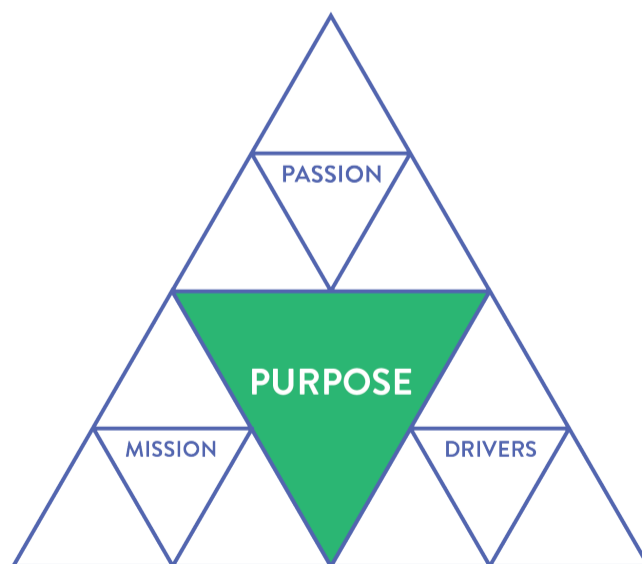
Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

## Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ

Ο σκοπός της υποδομής είναι άυλο, αλλά κρίσιμο στοιχείο της ανάπτυξης μιας YOUTH HUB –είναι το πνεύμα και οι αξίες ενός μέρους, ο λόγος της εμπειρίας του και ο λόγος που οι άνθρωποι θέλουν να συμμετάσχουν. Είναι το στοιχείο της αποστολής που έχει κεντρική σημασία για τη δημιουργία ενός κινήματος και που επιτρέπει στους νέους να οδηγούν στην αλλαγή της οικονομίας και του περιβάλλοντος τους.

Ο σκοπός της υποδομής θα μεγαλώσει και θα αναπτυχθεί καθώς η YOUTH HUB θα ζωντανεύει – υπάρχουν ορισμένοι συμμετέχοντες που θα πρέπει να σκεφτούν και να κατανοήσουν, ώστε η HUB να αντανακλά και να ανταποκρίνεται στους ανθρώπους για τους οποίους υπάρχει.

Πάθος	Ένα ισχυρό συναίσθημα
Εστίαση	Η κατάσταση ή η ποιότητα της ύπαρξης ή ανάπτυξης καθαρού και ορατού προσδιορισμού.
Αποστολή	Μια σημαντική ανάθεση εργασίας που έχει δοθεί σε ένα άτομο ή σε μια ομάδα ατόμων που συνήθως περιλαμβάνει και μετακινήσεις στο εξωτερικό
Αξίες	Αρχές ή κανόνες συμπεριφοράς, η απόφαση κάποιου για το τι είναι σημαντικό στη ζωή.
Διαφάνεια	Να είσαι ανοιχτός, σαφής και ειλικρινής για όλα τα στοιχεία.
Στόχοι	Ο σκοπός της φιλοδοξίας ή της προσπάθειας ενός ατόμου, ένας στόχος ή ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.
Οδηγοί	Οι παράγοντες ενθάρρυνσης
Μελλοντικά	Η ενδεχόμενη και φιλόδοξη κατεύθυνση των αποτελεσμάτων



Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ

### Οι 3 ερωτήσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας

ΜΙΑ ΠΡΟΕΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΣΤΟ ΧΡΗΣΤΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΙΑΣ ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑΣ ΝΕΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (YOUTH HUB) ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

Το μοντέλο των 3 ερωτήσεων είναι ο εύκολος τρόπος για την YOUTH HUB να προβληματιστεί και να διασφαλίσει την ποιότητα των προσφερόμενων τους. Η χρήση τους επιτρέπει στους οργανισμούς να σκάβουν τόσο βαθιά όσο επιθυμούν στην δική τους προσφορά και περιβάλλον και δεν είναι μια γραφειοκρατική και χρονοβόρα προσέγγιση για τη δημιουργία ενός κοινού ή ελάχιστου προτύπου. Αυτό το ελάχιστο πρότυπο θα αποφασιστεί από τους χρήστες της HUB και τις ειδικές συνθήκες.

Οι 3 ερωτήσεις μπορούν να αφορούν όλα τα στοιχεία των 4Π της επιτυχίας (4Ps), και πέραν αυτών, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι δράσεις και οι στόχοι είναι επικεντρωμένοι και ότι όλες οι δράσεις της HUB χτίζουν προς την κατεύθυνση της αποστολής της.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Ποιος είναι ο σκοπός;

Η ερώτηση 1 εξασφαλίζει ότι το κάθε στοιχείο έχει διασφαλισμένη ποιότητα, έχει λόγο ύπαρξης και ότι τον έχει πετύχει. Για παράδειγμα:

Ερ.: «Ποιος είναι ο σκοπός του Wi-Fi;»

Απ.: «Να επιτρέψει στους χρήστες της HUB να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους και να αυξήσουν τις γνώσεις τους».

Ερ.: «Ποιος είναι ο σκοπός του προγράμματός μας για την επιτάχυνση της επιχειρηματικότητας;»

Απ.: «Να δώσει σε νεότερους ανθρώπους μια ισχυρότερη ικανότητα και ένα δίκτυο ώστε να εκκινήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις».

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 2 : Για ποιόν είναι αυτό και είναι ικανοποιημένος ;

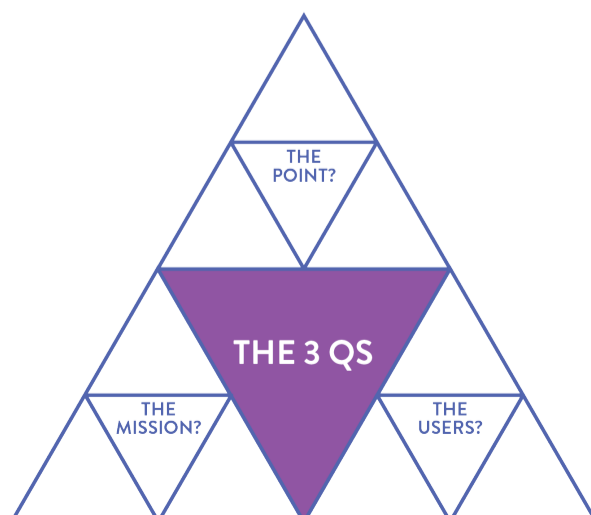
Η ερώτηση 2 ενθαρρύνει τη YOUTH HUB να σκεφτεί τους ανθρώπους και έχει ως στόχο να εξυπηρετεί και στη συνέχεια να εξετάζει αν είναι ικανοποιημένοι, τους τρόπους για να κάνει τα πράγματα πιο προσιτά, πιο κατάλληλα, ή πιο σχετικά προς τους χρήστες. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την ενθάρρυνση των χρηστών των υπηρεσιών να συμμετέχουν στην αναθεώρηση και στον επανασχεδιασμό οποιασδήποτε προσφοράς για την Hub. Για παράδειγμα:

Ερ.: «Για ποιούς είναι το Wi-Fi και είναι ικανοποιημένοι;»

Απ.: «Το Wi-Fi είναι για τα μέλη, τους επισκέπτες και τους χρήστες των εγκαταστάσεων HUB ώστε να είναι συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο. Θα είναι ικανοποιημένοι αν η ταχύτητα του είναι καλή και σταθερή, αν έχουν εύκολη πρόσβαση και αν «πέφτει» να επανέρχεται γρήγορα».

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Ταιριάζει αυτό με την αποστολή της YOUTH HUB;

Η ερώτηση 3 είναι το βασικό ερώτημα που πρέπει να κατευθύνει όλες τις συζητήσεις, τις αποφάσεις και τις ενέργειες του Youth HUB.

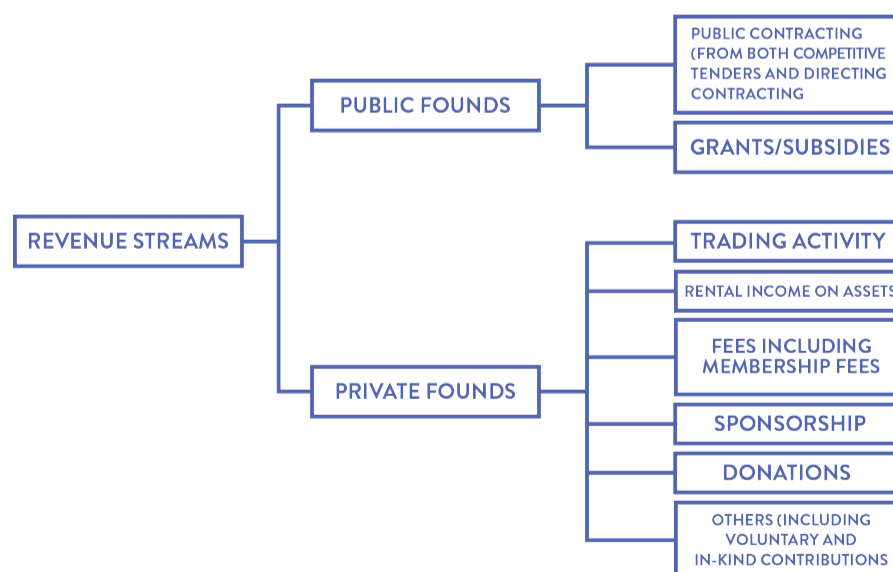


# ΜΝΗΜΟΝΙΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Προκειμένου οι κοινωνικές επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να εξελιχθούν και να παίξουν το ρόλο τους, που οι κυβερνήσεις περιμένουν, θα πρέπει να ξεπεραστούν μια σειρά από ζητήματα σε επίπεδο κοινωνικό. Είναι εμφανές ότι σε πολλές χώρες της Ε.Ε. τα κράτη θεμελιώνουν το γενικό πλαίσιο ώστε να φέρουν τις κοινωνικές επιχειρήσεις και το κοινό πιο κοντά και να επιτρέψουν την ωφέλειά τους από αυτή τη συνεργασία. Στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν γίνει προσπάθειες να δημιουργηθεί μια συντονισμένη εθνική προσέγγιση της οποίας στόχος είναι να συστηματοποιηθεί η κυβερνητική αλληλεπίδραση με τον τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. <sup>XIX</sup>

Η προσπάθεια αυτή απεικονίζει και εντοπίζει την ανάγκη για εργασία σε πολλαπλά επίπεδα, που εκτείνεται από τις τοπικές και περιφερειακές αρχές, στις εθνικές νομοθεσίες οι οποίες εφαρμόζονται για την διευκόλυνση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Για παράδειγμα, υπάρχουν περιφέρειες μέσα στη χώρα όπου η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι σε πιο εξέχουσα θέση έτσι, οι περιφερειακές αρχές είναι πιο ενθουσιώδης στο να υλοποιήσουν σχετικές πολιτικές και να επιτρέψουν στις περιφέρειες τους να γίνουν πιο δυνατοί παίχτες και να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ζωή. Ο τομέας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι ένας πολύπλευρος τομέας που χρειάζεται προσεκτική εξέταση από τους υπεύθυνους πολιτικής. Αν οι πολιτικές θέλουν να είναι αποτελεσματικές πρέπει να λάβουν υπόψη τις ανάγκες, της Κ.Ε. Ένα σημαντικό ζήτημα που αξίζει να αναφερθεί είναι οι ευκαιρίες χρηματοδότησης και τα προγράμματα προμήθειας στη θέση του τομέα της Κ.Ε. Αυτός ο τομέας είναι ακόμα υπανάπτυκτος και έστω απλοποιημένες διαδικασίες πρέπει αρχικά να τεθούν σε εφαρμογή.

Μικρής εμβέλειας κοινωνικές επιχειρήσεις παλεύουν να ικανοποιήσουν τα κριτήρια που έχουν θέσει οι εθνικές κυβερνήσεις παρόλο που έχουν τους πόρους και τη δυνατότητα να εκπληρώσουν και να παραδώσουν τις υπηρεσίες τους. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιες διοικήσεις και ο τομέας της Κ.Ε. πρέπει να συνεργαστούν, να λύσουν και να αντιμετωπίσουν παρόμοια προβλήματα. Οι λεπτομέρειες αυτών των ζητημάτων χρειάζονται εργασία μέσω των δομών και οι οργανώσεις του τομέα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο. Ο κάτωθι πίνακας απεικονίζει την εισροή εσόδων για τις κοινωνικές επιχειρήσεις. <sup>XX</sup>



Το παραπάνω διάγραμμα είναι συναφές με την πρωτοβουλία της Ε.Ε. για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα που δρομολογήθηκε το 2011. <sup>XXI</sup>

Το σχέδιο του συγκεκριμένου προτεινόμενου μοντέλου για τους Κοινωνικά Υπεύθυνους Νέους Επιχειρηματίες που πραγματεύεται το έργο που παρουσιάζεται στο παρόν κείμενο έχει ορίσει ποιες είναι οι ιδανικές συνθήκες για τη συνεργασία μεταξύ της Κ.Ε. και της δημόσιας διοίκησης :

- Όριμη αγορά,
- Διαθεσιμότητα πελατών,
- Όριμες επενδύσεις,
- Σύμβουλοι με γνώσεις,
- Τύχη,
- Ένα συνολικό πλαίσιο και το νομικό σύστημα για τη Κ.Ε. να λειτουργεί μέσα σε αυτό
- Σχετικές πληροφορίες στα διάφορα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης,
- Όριμη αντιμετώπιση μιας αποτυχίας από τους κοινωνικούς επιχειρηματίες,
- Λιγότερη γραφειοκρατία και σαφείς διαδικασίες,
- Κατανόηση των αναγκών και των πτυχών της καινοτομίας,
- Ένα χρήσιμο και ξεκάθαρο φορολογικό σύστημα που να σχετίζεται με την Κ.Ε. και σε ευρωπαϊκό επίπεδο να επιτρέπει τη διακρατική συνεργασία,
- Δημόσια ευαισθητοποίηση και στόχοι του τομέα της Κ.Ε. ,
- Καλή πρακτική και πετυχημένες ιστορίες διαθέσιμες για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να μάθουν από αυτές και να χρησιμοποιηθούν κατά προτεραιότητα.
- Υγιής ανταγωνισμός, κανόνες και κανονισμοί για την ελαχιστοποίηση των περιπτώσεων χαμένων κεφαλαίων, διαφθοράς κλπ,
- Υποστηρικτική οργάνωση από γνώστες του τομέα της Κ.Ε. και της δημόσιας διοίκησης, σημεία και δομές ενημέρωσης,
- Σχετική υποδομή, όπως για παράδειγμα ένα μέρος που θα εργάζεσαι και θα μοιράζεσαι ιδέες όπως ένα SE IMPACT HUB,
- Διαθεσιμότητα συγκεκριμένων ευκαιριών κατάρτισης που παρέχονται από δημόσια και ιδιωτικά Κέντρα Δια Βίου Μάθησης.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΝΕΟΥΣ ΠΟΥ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΩΝ ΝΕΕΤΣ

---

### ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ :

ΝΕΕΤs: Νέοι που δεν βρίσκονται στην εκπαίδευση, απασχόληση ή κατάρτιση, όπου βλέπουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλά δεν ξέρουν πώς να κάνουν τις ιδέες τους πράξη.

### ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ:

Να εξοπλιστούν με γνώσεις που χρειάζονται ούτως ώστε να αναπτύξουν τα δικά τους κοινωνικά υπεύθυνα επιχειρηματικά σχέδια/ ιδέες.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:

Η κατάρτιση αποτελείται από **6 ανεξάρτητα 4ωρα (240 λεπτά) εργαστήρια**, που υλοποιούνται σε **6 εβδομάδες (1 εργαστήριο την εβδομάδα)**. Οι συμμετέχοντες αναμένεται να συμμετάσχουν σε όλα τα εργαστήρια. Μετά από κάθε εργαστήριο **οι συμμετέχοντες παίρνουν εργασίες για το σπίτι** με σκοπό να μεγιστοποιηθεί η μάθηση τους, να αυξηθούν τα κίνητρα τους και να αναδειχθεί η δουλειά που γίνεται στο εργαστήριο κάθε εβδομάδα.

Προτεινόμενος αριθμός συμμετεχόντων είναι 6-12 άτομα.



## ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:

	Όνομα του εργαστηρίου	Τι θα μάθω στο εργαστήριο
1° ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ	Τι είναι κοινωνική επιχειρηματικότητα ;	<p>Θεωρητικό μέρος: Στη πρώτη συνάντηση θα μάθω τι είναι και τι δεν είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα και πώς να διακρίνω την κλασσική επιχείρηση από την κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση. Θα μάθω για την σχετική νομοθεσία καθώς και παραδείγματα καλών πρακτικών από τη δική μου χώρα και το εξωτερικό.</p> <p>Πρακτική: Να οριστεί τι θετικό αντίκτυπο έχει η επιχειρηματική μου ιδέα στην κοινωνία.</p>
2° ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ	Πως θα ελέγξω αν η επιχειρηματική μου ιδέα έχει πιθανότητα επιτυχίας;	<p>Θεωρητικό μέρος: Θα μάθω την έννοια της ισχνης καινοτομίας. Θα μάθω πώς να χρησιμοποιώ ένα απλό εργαλείο που μου επιτρέπει να επαληθεύσω την δυνατότητα της επιχειρηματικής μου ιδέας.</p> <p>Πρακτική: Θα κάνω ένα προσχέδιο του πρώτου μου επιχειρηματικού μοντέλου, θα δημιουργήσω ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με τα προβλήματα που επιλύω και θα αναπτύξω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να ελέγξω την επιχειρηματική μου ιδέα.</p>
3° ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ	Πώς να δημιουργήσω ένα επιτυχημένο εμπορικό σήμα και ποια τα βασικά στοιχεία ενός επιτυχούς μάρκετινγκ;	<p>Θεωρητικό μέρος: Θα μάθω τα βασικά σημεία του μάρκετινγκ, τι ανήκει στο πεδίο του μάρκετινγκ και ποια είναι τα δωρεάν ή/ και ποια φτηνά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην υλοποίηση της εκστρατείας μάρκετινγκ μου.</p> <p>Πρακτικό μέρος: Θα σχεδιάσω το δικό μου πλάνο μάρκετινγκ για τη δική μου επαγγελματική ιδέα.</p>
4° ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ	Ποια τα βασικά στοιχεία της επιτυχημένης πώλησης;	<p>Θεωρητικό μέρος: θα μάθω για 4 τύπους πελατών, 4βήματα για πωλήσεις στο διαδίκτυο και 4 βήματα για προσωπικές πωλήσεις. Επίσης θα βρω ποια είναι τα συχνότερα λάθη που κάνουν οι αρχάριοι πωλητές.</p> <p>Πρακτική: Θα δημιουργήσω το δικό μου σχέδιο πώλησης των 4 βημάτων.</p>
5° ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ	Πώς να κάνω μια εκπληκτική επιχειρηματική παρουσίαση;	<p>Θεωρητικό μέρος: Θα μάθω πώς να σχεδιάζω μια αποτελεσματική παρουσίαση της επιχειρηματικής μου ιδέας σε 180 δευτερόλεπτα. Θα μάθω πώς να δημιουργήσω μια ακέραια επιχειρηματική παρουσίαση.</p> <p>Πρακτική: Θα δημιουργήσω τη δική μου επιχειρηματική παρουσίαση.</p>
6° ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ	Ημέρα επίδειξης+ ανταγωνισμός	Θα δείξω τι έχω μάθει κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης. Θα πραγματοποιήσω μια επιχειρηματική παρουσίαση μπροστά από μια κριτική επιτροπή, πιθανούς επενδυτές, συμβούλους και επισκέπτες της εκδήλωσης. Στο τέλος η κριτική επιτροπή θα διαλέξει έναν νικητή.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ :** ΜΑΘΗΤΕΣ ΓΕΝΙΚΗΣ Η ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.

### ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ:

- Ενθάρρυνση της επιχειρηματικής σκέψης των μαθητών.
- Ενθάρρυνση για την ενεργή παρατήρηση του μικρό-περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπιστούν επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- Εξοικείωση των συμμετεχόντων με την ιδέα της υπεύθυνης κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:

Κατά την διάρκεια των εργαστηρίων οι συμμετέχοντες θα εισαχθούν στην κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα όπου θα προβληματιστούν σχετικά με το πώς να κάνουν κάτι χρήσιμο για τους άλλους και να έχουν αξιοπρεπείς συνθήκες διαβίωσης. Ο προβληματισμός θα γίνει με τη μέθοδο "παράδεισος και κόλαση" όπου ενθαρρύνει την κριτική και δημιουργική σκέψη των μαθητών.

Μετά την εισαγωγή στο θέμα του εργαστηρίου ο συντονιστής ζητά από τους συμμετέχοντες να σκεφτούν για το πώς ο "παράδεισος", τοπική κοινότητα/ περιβάλλον μοιάζει, και πως η "κόλαση", τοπική κοινότητα/ περιβάλλον, μοιάζει. Οι μαθητές πρέπει να καταγράψουν τις ιδέες του σε χαρτάκια, τα οποία αργότερα θα συλλεχθούν και θα τοποθετηθούν σε μεγάλες αφίσες προκειμένου να τις δουν όλοι.

Στο δεύτερο μέρος, οι συμμετέχοντες θα σχηματίσουν πολλές μικρές ομάδες (ως 5 συμμετέχοντες), που θα εργαστούν σε αμοιβαίους προβληματισμούς και θα προσπαθήσουν να βρουν λύσεις για τα ζητήματα ή να καθορίσουν τρόπους για την επίτευξη του "παραδείσου". Μετά η κάθε ομάδα κάνει μια σχετική παρουσίαση.

**ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟΥ:** 1.5 ΩΡΑ

### ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Γνωριμία με την έννοια της κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρηματικότητας. (απεριόριστο).
"ΠΑΡΑΔΕΙΣΟΣ ΚΑΙ ΚΟΛΑΣΗ"	Καθορισμός του τομέα στον οποίο μπορεί να αναπτυχθεί η κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα. (απεριόριστο).
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΛΥΣΕΩΝ/ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΕΣ ΙΔΕΕΣ	Κσθιέρωση συγκεκριμένων υπεύθυνων επιχειρηματικών ιδεών. (ομαδική εργασία) Συλλογή ιδεών και περαιτέρω επεξεργασία τους (ομαδική εργασία).
ΚΛΕΙΣΙΜΟ	Παρουσίαση των επεξεργασμένων κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρηματικών ιδεών.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΝΕΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ :**

---

### **ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ :**

- Νέοι εργαζόμενοι που θέλουν να προσφέρουν υποστήριξη στους χρήστες των προγραμμάτων τους στον τομέα της κοινωνικής υπεύθυνης επιχειρηματικότητας.
- Νέοι εργαζόμενοι που βλέπουν την κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσα στους δικούς τους οργανισμούς, αλλά δεν ξέρουν πώς να κάνουν τις ιδέες τους πράξη.

### **ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ:**

- Για να εξοικειωθούν οι νέοι εργαζόμενοι με βασικά επιχειρηματικά θέματα και εργαλεία χρειάζεται να έχουν τον έλεγχο προκειμένου να προσφέρουν στους χρήστες τους υποστήριξη στη δημιουργία μιας κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης.
- Να εξοπλιστούν οι νέοι εργαζόμενοι με επιχειρηματική γνώση που χρειάζονται προκειμένου να αναπτύξουν κοινωνικά υπεύθυνα επιχειρηματικά σχέδια εντός των δικών τους οργανισμών ( ως μια επιπρόσθετη προσφορά).

### **ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ: 2 ΜΕΡΕΣ**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:**

Η όλη διαδικασία απόκτησης νέων επιχειρηματικών γνώσεων και δεξιοτήτων βασίζεται στη φιλοσοφία «μάθηση μέσω της πράξης»/ μάθηση δουλεύοντας σε πραγματικές περιπτώσεις. Για αυτό στην αρχή ο συντονιστής της εκπαίδευσης χωρίζει τους συμμετέχοντες σε επιχειρηματικές ομάδες. Κάθε ομάδα διαλέγει μια ιδέα (πραγματική περίπτωση) για να εργαστεί καθ' όλη τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Πραγματικές ιδέες/περιπτώσεις μπορούν να εισαχθούν στους νέους εργαζόμενους από αυτούς που ήδη έχουν μια ιδέα ή μπορούν να σχεδιαστούν επί τόπου κατά την έναρξη της εκπαίδευσης. Στο τέλος κάθε θέματος αυτό το θεωρητικό πλαίσιο έχει τεθεί σε εφαρμογή από κάθε ομάδα.

Αυτή η μέθοδος εκμάθησης είναι πολύ αποτελεσματική γιατί δίνει στους νέους εργαζόμενους μια πραγματική εμπειρία στο πώς να "χτίσουν" μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση.

### **ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΦΙΞΗ :**

Πριν την εκπαίδευση οι συμμετέχοντες πρέπει να σκεφτούν επιχειρηματικές ιδέες ή επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσα στον οργανισμό τους και να τις καταγράψουν. Κατά την εκπαίδευση τις παρουσιάζουν στους άλλους συμμετέχοντες και τις αναπτύσσουν περαιτέρω με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.

## ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:

### ΜΕΡΑ 1Η

ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ
Εισαγωγή	Αλληλογνωριμία	8:00 - 8:30
1. Τι είναι η κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα;	Εισαγωγή στο τι είναι κοινωνική επιχειρηματικότητα και τι δεν είναι, και πως θα γίνει διάκριση μεταξύ "κλασσικής" και κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρηματικότητας.  Εκμάθηση για τη σχετική νομοθεσία και πρακτικά παραδείγματα ( εθνικά και διεθνή) .  Ορισμός των κοινωνικά επιχειρηματικών ιδεών και επιχειρηματικών ομάδων.	8:30 - 12:00
Μεσημεριανό		12:00 - 13:00
2. Πως ελέγχω αν η κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματική μου ιδέα έχει δυνατότητες να επιτύχει;	Εισαγωγή στην έννοια της ισχνής καινοτομίας και εκμάθηση στο πώς να χρησιμοποιηθεί ένα απλό εργαλείο που επιτρέπει στους νέους ανθρώπους να δοκιμάσουν τις δυνατότητες τις επιχειρηματικής τους ιδέας. Ιχνογράφηση του πρώτου επιχειρηματικού μοντέλου και ανάπτυξη ενός ερωτηματολογίου για τα προβλήματα το οποίο οι συμμετέχοντες θα δοκιμάσουν στη συνέχεια.	13:00 - 16:00

### ΜΕΡΑ 2Η

ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ
3.Πως να δημιουργήσω ένα επιτυχημένο εμπορικό σήμα και ποιά τα βασικά στοιχεία ενός επιτυχούς μάρκετινγκ στη κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση;	Εκμάθηση για την ουσία του μάρκετινγκ, τα βασικά στοιχεία του τομέα του και για τα περίπου 8 απαραίτητα μέρη του μάρκετινγκ.  Σχεδιασμός ενός σχεδίου μάρκετινγκ για τις επιχειρηματικές ιδέες των συμμετεχόντων ομάδων.	8:00 - 10:00
4. Ποιοι είναι οι βασικοί κανόνες μιας επιτυχημένης πώλησης προϊόντος στην κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα;	Εκμάθηση για 4 τύπους πελατών, 4 βήματα διαδικτυακών πωλήσεων, 4 βήματα προσωπικών πωλήσεων και ποια τα συχνότερα λάθη που κάνουν οι αρχάριοι πωλητές.  Σχεδιασμός ενός σχεδίου πωλήσεων για τις επιχειρηματικές ιδέες των συμμετεχόντων ομάδων.	10:00 - 12:00
Μεσημεριανό		12:00 - 13:00
5. Πώς να κάνετε μια σύντομη και αποτελεσματική παρουσίαση των δικών σας κοινωνικά υπευθύνων επιχειρηματικών ιδεών ή μια επαγγελματική παρουσίαση;	Εκμάθηση σε τι να επικεντρωθείτε όταν προετοιμάζετε παρουσιάσεις των επιχειρηματικών ιδεών σε 180 δευτερόλεπτα.  Να γνωριστείτε με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο παρουσίασης και να μάθετε χρήσιμες συμβουλές για την παρουσίαση των ιδεών στο ακροατήριο.  Προετοιμασία των παρουσιάσεων σε 180 δευτερόλεπτα ( σε ομάδες).	13:00 - 14:30
6. Παρουσίαση των επιχειρηματικών ιδεών μπροστά σε μια κριτική επιτροπή και επιλογή μιας νικήτριας ιδέας.  Τελική αξιολόγηση και επόμενα βήματα.	Εκτέλεση μιας επιχειρηματικής παρουσίασης μπροστά σε κριτική επιτροπή, όπου στη συνέχεια θα επιλεγεί ένας νικήτης.  Τελική αξιολόγηση της εκπαίδευσης.	14:30 - 16:00



## ΠΗΓΕΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ “ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑΣ ΝΕΩΝ” (YOUTH HUB)

**Τι είναι αυτό που κάνει έναν χώρο συνεργασίας καλό;**

### **Explanations of Coworking :**

*Additional links that will provide further information on coworking.*

<http://camdencollective.co.uk/wp-content/uploads/2016/02/Co-working-Guide.pdf>

<http://www.deskmag.com/>

<http://wiki.coworking.org/>

### **The 10-Step Guide to a Successful Coworking Space**

*A guide to the ‘perfect’ coworking space, based on the experience of the coworking space operators and users across Australia, as well as insights borrowed from influencers and thought leaders in the space of collaborative consumption.*

<http://www.shareable.net/blog/the-10-step-guide-to-a-successful-coworking-space>

### **7 Tips for Creating Your Own Coworking Space**

*Some tips to consider and get you started toward creating an effective and awesome co-work space.*

<http://www.entrepreneur.com/article/240002>

### **Why People Thrive in Coworking Spaces**

*Interviews with several coworking space founders and community managers, and survey with workers from dozens of coworking spaces around the U.S.A. The regression analysis following the survey revealed three substantial predictors of thriving: People who use coworking spaces see their work as meaningful. They have more job control and they feel part of a community.*

<https://hbr.org/2015/05/why-people-thrive-in-coworking-spaces>

### **What are the most important attributes of a successful coworking space?**

*Before opening a coworking space, focus on finding 10 people who want it. More importantly, find 10 people who want to be around each other, but don't have a good way to do it. Find 10 people who have a common goal that's bigger than the coworking space. This is a small but attainable goal for the foundation of a community.*

<https://www.quora.com/What-are-the-most-important-attributes-of-a-successful-coworking-space>

### **Coworking 101: A new definition**

*An additional definition on coworking, follow the link.*

<http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-101-a-new-definition>

**Τι είναι αυτό που κάνει μια επιχειρηματική θερμοκοιτίδα καλή ;**

**The Entrepreneur's article: Thinking of Joining an Incubator? Check Off These 5 Things First.**

*Not directly about what makes a good business incubator but how an entrepreneur should choose one.*

<http://www.entrepreneur.com/article/235980>

**The Forbes's article: Eight Reasons Startup Incubators Are Better Than Business School.**

*What to look for when deciding to choose a business incubator and therefore things to focus on when designing your own.*

<http://www.forbes.com/sites/jjcolao/2012/01/12/eight-reasons-startup-incubators-are-better-than-business-school/2/#46cdcbc373ad>

**Publication: How To Set Up A Successful University Startup Incubator**

*A 5 page guide from a consultancy about how to create a successful university startup incubator.*

<http://isis-innovation.com/wp-content/uploads/2014/11/HOW-TO-SET-UP-A-SUCCESSFUL-UNIVERSITY-START-UP-INCUBATOR-RK2.pdf>

**The Tech Crunch's article: 90% Of Incubators And Accelerators Will Fail And That's Just Fine For America And The World**

*Differences between incubators and startup spaces: Is there any reason why incubators would be different from other startup spaces? Just as we've seen with daily deals, mobile apps and games, it's clear only a few (maybe four or five) will become leaders in the category. The rest will absorb more capital than they can return, shut down, or pivot into something else.*

<http://techcrunch.com/2012/10/14/90-of-incubators-and-accelerators-will-fail-and-why-thats-just-fine-for-america-and-the-world/>

**A Review Of Research On The Role And Effectiveness Of Business Incubation For High-Growth Start-Ups**

*Overview of current knowledge on the role and effectiveness of business incubation in supporting start-ups with high growth potential. The purpose of the UK National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA)-funded research was to review research on models of incubation that have by various metrics the greatest impact on building high growth, innovative firms.*

[http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Resources/12\\_01\\_dee\\_minshall.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Resources/12_01_dee_minshall.pdf)

**The Harvard Business Review's article: The Problems with Incubators, and How to Solve Them**

*Information on the missing knowledge: There is a very real knowledge gap in the early stage start-up game, on both sides of the table. First-time entrepreneurs lack the seasoning to captain a steady ship through turbulent waters. Inexperienced friends and family (and, increasingly, crowdsourced investors) lack the ability to gauge the viability of a business, or to mentor naïve entrepreneurs. This knowledge gap, I have come to believe, is best filled by savvy incubators. However, there are over 7,500 incubators around the world. Most of them fail.*

<https://hbr.org/2013/08/the-problems-with-incubators-a/>

## **Τι είδους στήριξη χρειάζονται οι επιχειρηματίες;**

### **Research paper: Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs.**

*Policy paper from CEDEFOP: Policy and practice to harness future potential.*

[www.cedefop.europa.eu/files/5514\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/5514_en.pdf)

### **Research paper: Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective?**

*Research paper on entrepreneurs needs: Using data from the US Panel Study of Entrepreneurial Dynamics, the research answers three questions: What are the nascent entrepreneurs' support needs? What assistance do entrepreneurs receive from assistance programs? How do entrepreneurs value the assistance? These are used to determine: effectiveness of assistance programs, defined as the extent to which assistance provided addresses entrepreneurs' support needs; and the impact of effectiveness on perceived value of the assistance.*

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626001011041283>

### **The Huffington Post's article: 11 Things Today's Entrepreneurs Need More Support With**

*Information by the Young Entrepreneur Council (YEC), an invite-only organization comprised of the world's most promising young entrepreneurs. In partnership with Citi, YEC recently launched StartupCollective, a free virtual mentorship program that helps millions of entrepreneurs start and grow businesses.*

[http://www.huffingtonpost.com/young-entrepreneur-council/11-things-todays-entrepre\\_b\\_5621423.html](http://www.huffingtonpost.com/young-entrepreneur-council/11-things-todays-entrepre_b_5621423.html)

### **The Entrepreneur's article: Think Bigger: Social Entrepreneurship's Critical Need for Accelerators**

*Guidance information for start-up entrepreneurs: Despite all this progress, there's a lot of need for improvement in helping small start-ups scale up to the point that larger funds will consider them. Luckily, the start-up world provides guidance.*

<http://www.entrepreneur.com/article/244401>

### **The Forbes's article: Impact Investing: What Do Emerging Social Entrepreneurs Really Need?**

<http://www.forbes.com/sites/echoinggreen/2015/10/05/impact-investing-what-do-emerging-social-entrepreneurs-really-need/#6118314b2ea9>

### **The Huffington Post's article: Young Entrepreneurs: The Help We Really Need.**

[http://www.huffingtonpost.co.uk/andrew-pallett/young-entrepreneurs-the-h\\_b\\_1320579.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/andrew-pallett/young-entrepreneurs-the-h_b_1320579.html)

### **The Telegraph's article: Britain's young entrepreneurs lag behind rest of world.**

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/energy/10463551/Britains-young-entrepreneurs-lag-behind-rest-of-world.html>

### **Kurt Lee: "fear of failure" stops youths from chasing an entrepreneurial career.**

<http://www.nya.org.uk/2015/01/kurt-lee-fear-of-failure-stops-youths-from-chasing-an-entrepreneurial-career/>

### **Social Enterprise UK's publication: Start your social enterprise.**

[http://socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/07/start\\_your\\_social\\_enterprise.pdf](http://socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/07/start_your_social_enterprise.pdf)

### **New start-up guide for budding social entrepreneurs**

*Guide for future social entrepreneurs: a new guide has been published for those interested in starting a social enterprise, like Jamie Oliver's Fifteen restaurant chain, the Big Issue and Cornwall's Eden Project.*

<http://www.socialenterprise.org.uk/news/new-start-guide-for-budding-social-entrepreneurs>

## **Ποιες είναι οι βασικές γνώσεις και δεξιότητες των επιχειρηματιών;**

### **Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance**

*Paper on knowledge and skills of an entrepreneur: The purpose of this paper is to illustrate the entrepreneurship knowledge construct with its dimensions and its significance for the firm performance via a model. This research attempts to comprehensively examine the criteria for measuring entrepreneurial knowledge performance outcomes in small and medium enterprises. To date no studies developed a set of widely accepted measurement criteria associated to entrepreneur knowledge and firm performance. This paper, therefore, aims to fill the gap.*

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02635570810914883>

### **Self-Knowledge Makes You a More Effective Entrepreneur**

*Learn about yourself: Your skills, talent, knowledge, personality, and strengths are your best assets as an entrepreneur. I've extracted many of the following points about knowing yourself from a book aimed at women professionals, called "Career GPS", by Ella L. J. Edmondson Bell, Ph. D., but I see them applying equally well to every entrepreneur, man or woman.*

<https://www.caycon.com/blog/2011/04/entrepreneurs-need-to-recognize-their-limitations/>

### **The 17 Skills Required to Succeed as an Entrepreneur**

*Description of key skills for entrepreneurs: There's a question that haunts every would-be entrepreneur – and many actual entrepreneurs – every day: "How do I know if I have what it takes?" Yes, the Internet is full of ideas, tips, tricks and even awesome quotes. But do you actually have the skills? Find out -- here are 17 skills every entrepreneur must have to be successful.*

<http://www.entrepreneur.com/article/242327>

### **The Skills You Need to Build a Great Business**

*Learn how to be successful: It certainly helps to have strong technology skills or expertise in a key area, but these are not defining characteristics of entrepreneurship. In this article, we'll look at the skills you need to be a successful entrepreneur, and we'll explore resources that you can use to develop the traits needed for success.*

[https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV\\_76.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_76.htm)

### **Importance Of Knowledge To A Growing Business**

*A guide on the basic sources of knowledge available to your business, how you can best harness and exploit this information and how to create a knowledge strategy for your business.*

<http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/importance-of-knowledge-to-a-growing-business/>

### **Business and entrepreneurship skills and experience**

*Business and entrepreneurship skills and experience affect the propensity of individuals to become entrepreneurs and the likelihood of their success. There is some evidence pointing to the importance of these skills for innovative entrepreneurship. The issue of business and entrepreneurship skills and competencies is closely related to broader questions related to skilled labour, migration and attitudes toward entrepreneurship). Suitable education programmes to help develop entrepreneurial mindsets and company training in entrepreneurship skills are considered critical.*

<https://www.innovationpolicyplatform.org/content/business-and-entrepreneurship-skills-and-experience>

### **ePlatform: Knowledge and e-learning for charities, social enterprises and community groups**

[www.knowhownonprofit.org](http://www.knowhownonprofit.org)

### **Red Ochre: a social enterprise supporting organisation delivering social change across the UK and worldwide**

[www.redochre.org.uk](http://www.redochre.org.uk)

### **Birmingham & Solihull Social Economy Consortium: a practitioner-led network of agencies and enterprises that supports social enterprise in Birmingham**

<http://bssec.org.uk/category/social-enterprise-mentor/>

## **Ενεργές “Θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας”**

<http://www.workhubs.com/case-studies>

<http://www.sharedworkhubs.com.au/>

<http://www.businessgrowthhub.com/case-studies>

<https://www.gov.uk/government/case-studies/the-art-of-the-possible-libraries-as-creative-hubs>

<https://www.googleforentrepreneurs.com/startup-communities/the-north-america-tech-hub-network/>

<http://www.uk-jelly.org.uk/what-is-jelly/>

<http://www.rickiejosen.co.uk/my-community/jelly-for-co-working/>

<http://www.bootstrapcompany.co.uk/enterprise-support/>

<https://growgreenpark.spaces.nexodus.com/en>

<http://www.impacthub.net/stories/>



# ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- <sup>I</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London, UK., <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>.
- <sup>II</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London, UK., <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>.
- <sup>III</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London, UK. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>.
- <sup>IV</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London, UK.
- <sup>V</sup> A map of social enterprises and their ecosystems in Europe Executive Summary DG Employment Social Affairs and Inclusion
- <sup>VI</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London, UK.
- <sup>VII</sup> *The National Reform Programme (2011-2015)*, 2011, Sofia, Bulgaria [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp\\_bulgaria\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_bulgaria_en.pdf)
- <sup>VIII</sup> *National Youth Strategy (2010-2020)*, Sofia, Bulgaria [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Youth/Bulgaria/Bulgaria\\_National\\_Youth\\_Strategy.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Youth/Bulgaria/Bulgaria_National_Youth_Strategy.pdf)
- <sup>IX</sup> *National strategy to reduce poverty and promote social inclusion (2020)*, 2013, Sofia, Bulgaria <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=790>
- <sup>X</sup> *Strategy for the employment of people with disabilities (2016-2020)*, 2016, Sofia, Bulgaria [www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=7207](http://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=7207)
- <sup>XI</sup> Zala Smolar (2012). *Možnosti razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- <sup>XII</sup> Social Entrepreneurship Act (2011), Slovenia, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>
- <sup>XIII</sup> Social Entrepreneurship Act (2011), Slovenia, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>
- <sup>XIV</sup> Zala Smolar (2012). *Možnosti razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- <sup>XV</sup> A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Report: Slovenia (2014), European Commission <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>
- <sup>XVI</sup> Social Entrepreneurship Act (2011), Slovenia, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=102703>
- <sup>XVII</sup> Mr. S. Sherman, October 2011, Stanford Social Innovation Review, “Teaching the Key Skills of Successful Social Entrepreneurs”. [http://ssir.org/articles/entry/teaching\\_the\\_key\\_skills\\_of\\_successful\\_social\\_entrepreneurs](http://ssir.org/articles/entry/teaching_the_key_skills_of_successful_social_entrepreneurs)
- <sup>XVIII</sup> Figure taken from Journal: “International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, published January 2015. [https://www.researchgate.net/publication/272795351\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Compotence\\_Evidence\\_from\\_Founders\\_of\\_Social\\_Enterprises\\_in\\_Romania](https://www.researchgate.net/publication/272795351_Social_Entrepreneurship_Compotence_Evidence_from_Founders_of_Social_Enterprises_in_Romania).
- <sup>XIX</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London, UK. A map of social enterprises and their ecosystems in Europe Executive Summary DG Employment Social Affairs and Inclusion, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>
- <sup>XX</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London, UK. A map of social enterprises and their ecosystems in Europe Executive Summary DG Employment Social Affairs and Inclusion, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>
- <sup>XXI</sup> Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.2 – Sectorial Employment challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, “A map of social enterprises and their eco-systems in Europe”, 2015, London. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>.

**Project information:**

Project title: European Hub Model For Socially Responsible Young Entrepreneurs

Reference Number: 2015-2-SI02-KA205-013022

Duration: 1. 9. 2015 - 31. 8. 2017

Partners: Kulturno izobraževalno društvo PiNA (Slovenia), Bridging to the Future Ltd. (UK), Drosostalida (Greece), National Management School (Bulgaria)

Co-funded by the Erasmus+ programme, KA2 Strategic partnership in the field of Youth.

**Contact:**

Kulturno izobraževalno društvo PiNA Gregorčičeva ulica 6, 6000 Koper

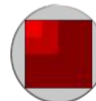
Tel. +386 (0)5 63 00 320

info@pina.si / www.pina.si



**PiNa**

BRIDGING TO THE FUTURE



Национална школа по мениджмънт  
National Management School