

**Abstract of the Deliverable 3.1.1  
Master Plan for the Operation of the Local Office for SE  
in the framework of “ Enhancement of social entrepreneurship through the  
establishment of support structures in the CB area” with the acronym “Growing  
Social” INTERREG V-A COOPERATION PROGRAMME  
GREECE – BULGARIA 2014 – 2020**

The project is co-funded by the European Union and National Resources of the participating countries under the " INTERREG V-A GREECE - BULGARIA 2014-2020 "Cooperation Program.

[www.growingsocial.eu](http://www.growingsocial.eu)

The contents of this deliverable are sole responsibility of Municipality of Pilea - Hortiatis and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries the Managing Authority and the Joint Secretariat”.

## Abstract

The master plan is divided in 5 chapters. The first chapter is an introduction regarding the funding programme, the project's background and basic theory on social entrepreneurship in order to invite the new staff to know the history of the Pilea Hortiatis Municipality local office of support of SEs. Following the role of the local office is described and the supervising services are named and justified as the Municipality's internal operation procedures defines.

The third chapter fully describes the milestones and necessary energies in order to operate the local office. Up next the duties and the services expected to be provided to the public by the office, the ways of communicating and servicing the stakeholders will be identified. In this context, special forms of communication are created and attached, which aim to standardize the services provided and improve their quality, as well as the response / service time of the officers.

The next chapter describes, the resources (human, material and financial) required to operate the office over a five-year period are clearly identified and proposals for possible sources of funding and sponsorships that can ensure the sustainability and future development of office functions after the end of the Growing Social project.

Finally, the operational plan includes efficacy criteria and their assessment methodology to enable the level of service provided, customer service speed and overall office efficiency to be ascertained.

**Δράση 3.1.1 - Ολοκληρωμένο σχέδιο  
(Master Plan) λειτουργίας του τοπικού  
γραφείου υποστήριξης της Κοινωνικής  
Επιχειρηματικότητας**

Στο πλαίσιο του έργου “Η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα στη  
διασυνοριακή περιοχή της Ελλάδας- Βουλγαρίας” με το ακρωνύμιο  
“Growing Social”

**INTERREG V-A COOPERATION PROGRAMME  
GREECE - BULGARIA 2014 - 2020**

The project is co-funded by the European Union and National Resources of the participating countries under the  
INTERREG V-A GREECE - BULGARIA 2014-2020 "Cooperation Program.

[www.growingsocial.eu](http://www.growingsocial.eu)

The contents of this deliverable are sole responsibility of Municipality of Pilea - Hortiatis and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries the Managing Authority and the Joint Secretariat”.

## Περιεχόμενα

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	3
<b>Το Πρόγραμμα «Ελλάδα - Βουλγαρία 2014 -2020»</b> .....	3
<b>Διαγνωστική Ανάλυση της περιοχής του προγράμματος</b> .....	4
<b>Το έργο “Growing Social”</b> .....	14
<b>Εταίροι του έργου “Growing Social”</b> .....	15
<b>Κοινωνική Επιχειρηματικότητα</b> .....	21
<b>Κοινωνική Οικονομία</b> .....	24
<b>Κοινωνικές Επιχειρήσεις</b> .....	25
<b>Κοινωνικό franchising</b> .....	27
<b>2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MASTER PLAN</b> .....	29
<b>3. ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ- ΟΡΟΣΗΜΩΝ</b> .....	30
3.1 Διάρθρωση Υπηρεσιών .....	34
<b>3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΩΝ ΟΔΗΓΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b> .....	39
<b>4. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΤΟΠΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΛΙΑΙΑΣ ΧΟΡΤΙΑΤΗ</b> .....	46
<b>Σκοπός-Αντικείμενο Δραστηριότητας</b> .....	46
<b>Υφιστάμενη κατάσταση</b> .....	46
<b>Η χρονική συγκυρία</b> .....	47
<b>Τόπος Υλοποίησης</b> .....	48
<b>Μεθοδολογία υλοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών</b> .....	49
1. Αποτύπωση προφίλ target group.....	49
2. Στοχοθεσία .....	49
3. Μέσα Επίτευξης .....	50
4. Επιλογή δεικτών αξιολόγησης επιτυχίας .....	50
5. Επιλογή των δράσεων.....	50
6. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης .....	52
7. Πόροι (οικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνογνωσία, δίκτυα) .....	53
8. Διαχωρισμός Αρμοδιοτήτων.....	53
<b>5.ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b> .....	53
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1</b> .....	56
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ</b> .....	57
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΓΓΡΑΦΑ</b> .....	58

1. ΦΟΡΜΑ ΑΙΤΗΣΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ.....	59
2. ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ .....	60
3. ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	61
4. ΕΚΘΕΣΗ ΑΝΑΦΟΡΑΣ.....	62
5. ΑΝΑΦΟΡΑ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ .....	63
6. ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΜΕΤΡΩΝ.....	64
7. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ.....	65
8. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	66
9. ΛΙΣΤΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ .....	67
10. ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ .....	68
11. AGENDA .....	69
12. ΕΠΙΣΤΟΛΟΧΑΡΤΟ.....	70
13. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΗΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ABSTRACT .....	72

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Το Πρόγραμμα «Ελλάδα - Βουλγαρία 2014 -2020»

Η Ελλάδα και η Βουλγαρία, δύο γειτονικές χώρες με πλούσιο παρελθόν, από το τέλος της δεκαετίας του 1990 έχουν μπει σε μια εποχή στενότερης συνεργασίας, χάρη στο Πρόγραμμα INTERREG “Ελλάδα-Βουλγαρία”.

Η βασική ιδέα πίσω από το “INTERREG” είναι ότι οι χώρες αντιμετωπίζουν διάφορα θέματα τα οποία μπορούν να επιλυθούν καλύτερα αν εργαστούν μαζί με τους γείτονες τους παρά αν παραμείνει ο καθένας περιορισμένος στα σύνορα του. Γι’ αυτόν τον λόγο, το Πρόγραμμά προωθεί δραστηριότητες που φέρνουν τους λαούς μας πιο κοντά.

Η επιλέξιμη περιοχή διασυνοριακής συνεργασίας Ελλάδας - Βουλγαρίας για την προγραμματική περίοδο 2014-2020 είναι πανομοιότυπη με το ισχύον πρόγραμμα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας. Εκτείνεται σε 40.202 km<sup>2</sup> και έχει συνολικό πληθυσμό 2.7 εκατομμυρίων κατοίκων. Καλύπτει τέσσερις εδαφικές μονάδες σε επίπεδο NUTS II (Περιφέρειες) και 11 εδαφικές μονάδες σε επίπεδο NUTS III (Περιφέρειες). Η επιλέξιμη περιοχή εκτείνεται κατά μήκος των ελληνοβουλγαρικών συνόρων και γειτνιάζει με την Τουρκία (ανατολικά) και την ΠΓΔΜ (δυτικά), δύο χώρες που επιθυμούν να έχουν πρόσβαση στην ΕΕ. Είναι μέρος της πλέον νοτιοανατολικής μη νησιωτικής περιοχής της ΕΕ και βρίσκεται ανάμεσα σε τρεις θάλασσες: τη Μαύρη Θάλασσα, τη Μεσόγειο Θάλασσα και την Ιόνιο-Αδριατική Θάλασσα. Τέλος, βρίσκεται στο σταυροδρόμι των στρατηγικών αγωγών ορυκτών καυσίμων που τροφοδοτούν την αγορά της ΕΕ και τους άξονες διευρωπαϊκών δικτύων μεταφορών (ΔΕΔ).

Η επιλέξιμη περιοχή του προγράμματος «Ελλάδα - Βουλγαρία 2014-2020» καλύπτει τις ακόλουθες περιοχές:

- ◆ BG413 - Μπλαγκόεβγκραντ (Blagoevgrad)
- ◆ BG422 - Χάσκοβο (Haskovo)
- ◆ BG424 - Σμόλιαν (Smolyan)
- ◆ BG425 - Κάρντζαλη (Kardzhali)
- ◆ EL111 - Έβρος
- ◆ EL112 - Ξάνθη
- ◆ EL113 - Ροδόπη
- ◆ EL114 - Δράμα
- ◆ EL115 - Καβάλα
- ◆ EL122 - Θεσσαλονίκη
- ◆ EL126 - Σέρρες



### Εικόνα 1 - Η επιλέξιμη περιοχή του Προγράμματος "Ελλάδα - Βουλγαρία 2014-2020"

Η συνοικιστική δομή της περιοχής χαρακτηρίζεται από την παρουσία 10 μεσαίων και μεγάλων πόλεων (> 50.000 κατοίκους) που συγκεντρώνουν 38,2% του συνολικού πληθυσμού και 25 μικρές πόλεις (10.000-50.000 κάτοικοι).

Παρά τα σχετικά μικρά κονδύλια που διατίθενται, υπάρχει μακρά ιστορία συνεργασίας στην επιλέξιμη περιοχή, η οποία άρχισε με την κοινοτική πρωτοβουλία INTERREG I (1989-1993).

### Διαγνωστική Ανάλυση της περιοχής του προγράμματος

#### Γενικό επίπεδο ανάπτυξης

Η επιλέξιμη περιοχή του προγράμματος «Ελλάδα - Βουλγαρία» είναι μία από τους φτωχότερες στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς το κατά κεφαλήν ΑΕΠ είναι κάτω από το 50% του μέσου όρου της Ευρώπης των 28 (ΕΕ28). Αυτό δεν έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία 10 χρόνια, παρόλο που παρατηρήθηκαν βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις κατά την περίοδο 2002-2004 και στη συνέχεια και πάλι το 2006-2009. Η διασυνοριακή περιοχή χαρακτηρίζεται επίσης από μεγάλες εσωτερικές ανισότητες, ιδιαίτερα όσον αφορά τη διχοτόμηση μεταξύ βουλγαρικών και ελληνικών εδαφών. Οι βουλγαρικές συνοικίες παρουσιάζουν πολύ χαμηλότερο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης (κάτω από το ¼) από

τους αντίστοιχους Έλληνες, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι η Βουλγαρία είναι από καιρό οικονομία μετάβασης.

Η περίοδος 2006-2009 χαρακτηρίστηκε από οικονομική ανάπτυξη και από τις δύο πλευρές των συνόρων, όπως και η γενική τάση σε ολόκληρη την Ευρώπη. Μετά το 2009, οι επιπτώσεις της παγκόσμιας ύφεσης οδήγησαν σε επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξης στο βουλγαρικό τμήμα (0,25% ετησίως) και σε αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης στο ελληνικό τμήμα (-9% ετησίως).

### Οικονομία

Παρόλο που η διασυνοριακή περιοχή μετασχηματίζεται σταδιακά από μια γεωργική / βιομηχανική οικονομία σε μια οικονομία βιομηχανίας / υπηρεσιών, αυτή η μετατροπή ήταν μάλλον αργή. Σε σύγκριση με την Ευρώπη των 28 (ΕΕ28), η οικονομία παραμένει σημαντικά πιο γεωργική, λιγότερο βιομηχανική και εξαρτώμενη περισσότερο από τις υπηρεσίες. Ωστόσο, αυτό δεν είναι καθόλου ομοιογενές. Η ελληνική διασυνοριακή περιοχή είναι σημαντικά λιγότερο γεωργική και βιομηχανική από το αντίστοιχο τμήμα της Βουλγαρίας, και περισσότερο προσανατολισμένη στις υπηρεσίες. Αυτή η ετερογένεια είναι ακόμη πιο έντονη σε επίπεδο επαρχιών. Μπορούμε να διακρίνουμε 2 τύπους περιοχών στο τμήμα της Βουλγαρίας και 3 τύπους περιοχών στο τμήμα της Ελλάδας:

- Μπλαγκόεβγκραντ / Χάσκοβο: κυριαρχεί η βιομηχανία και το εμπόριο
- Σμόλιαν / Καρντάλι: κυριαρχεί η βιομηχανία και η γεωργία
- Exros / Δράμα / Θεσσαλονίκη: κυριαρχεί η δημόσια διοίκηση και η βιομηχανία
- Ξάνθη / Ροδόπη: κυριαρχεί η δημόσια διοίκηση και η γεωργία,
- Καβάλα / Σέρρες: κυριαρχεί η βιομηχανία και η δημόσια διοίκηση

Περισσότερο από το ήμισυ της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας (ΑΠΑ) που παράγεται στη διασυνοριακή περιοχή (59%) παράγεται στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Όλες οι άλλες περιοχές παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά. Ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά παρατηρούνται στις βουλγαρικές περιοχές Χάσκοβο, Σμόλιαν και Καρδάλια (1-2%).

Ορισμένες από τις αξιοσημείωτες διαπεριφερειακές διαρθρωτικές εξελίξεις που πραγματοποιήθηκαν πρόσφατα περιλαμβάνουν:

- Σταδιακή μετατροπή μεταξύ των δύο μερών όσον αφορά το μέρος της ΑΠΑ που αποδίδεται στον πρωτογενή τομέα. Παρόλα αυτά, παραμένει μεγάλη διαφορά μεταξύ των δύο πλευρών, με τη βουλγαρική περιοχή να είναι πιο έντονα γεωργική από την ελληνική διασυνοριακή περιοχή και ακόμη πιο έντονα γεωργική από τα αντίστοιχα εθνικά ποσοστά της Βουλγαρίας.
- Σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο μερών του δευτερογενούς τομέα, που οφείλεται κυρίως στις σημαντικές απώλειες βιομηχανικής δραστηριότητας που σημειώθηκαν στο ελληνικό τμήμα μετά το 2006 (κυρίως λόγω μετεγκαταστάσεων βιομηχανιών έντασης εργασίας στις φθηνότερες γειτονικές χώρες).



Η συνολική παραγωγικότητα της εργασίας στη διασυνοριακή περιοχή είναι σημαντικά χαμηλότερη από την Ευρώπη των 28 (περίπου 1/5) και παρουσιάζει μεγάλες διαφορές μεταξύ της ελληνικής (32800 € / εργαζόμενο) και της βουλγαρικής (5800 € / εργαζόμενο) πλευράς. Η παραγωγικότητα της διασυνοριακής περιοχής είναι επίσης χαμηλότερη από τους αντίστοιχους εθνικούς μέσους όρους και για τα δύο μέρη:

– για το τμήμα της Βουλγαρίας: κυμαίνεται από 60% έως 78% του εθνικού μέσου όρου, και

– για το ελληνικό μέρος: κυμαίνεται από 60% έως 84% του εθνικού μέσου

Ο τουρισμός - και ιδιαίτερα ο οικολογικός τουρισμός - εδώ και πολλά χρόνια έχει αναδειχθεί ως "αναπτυξιακή βιομηχανία" της διασυνοριακής περιοχής, καθώς περιλαμβάνει ένα σημαντικό αριθμό παρθένων περιοχών υψηλής οικολογικής αξίας. Παρ'όλα αυτά, έχει έναν σχετικά μικρό αριθμό καταλυμάτων σε σύγκριση με τον πληθυσμό της (43 εγκαταστάσεις / 100.000 κάτοικοι, όταν ο μέσος όρος της ΕΕ28 είναι 111), τα οποία κατανέμονται άνισα. Οι μεγαλύτερες συγκεντρώσεις καταλυμάτων και κλινών βρίσκονται στις επαρχίες Καβάλας, Θεσσαλονίκης και Σμόλιαν.

### Καινοτομία

Τόσο η Ελλάδα όσο και η Βουλγαρία έχουν σκιαγραφήσει εθνικές ή περιφερειακές στρατηγικές καινοτομίας στο πλαίσιο της "έξυπνης εξειδίκευσης". Ωστόσο, η Βουλγαρία καθυστερεί πολύ περισσότερο από τις άλλες χώρες της ΕΕ και αναφέρεται ως «μέτριος καινοτόμος» στον πίνακα αποτελεσμάτων καινοτομίας της Ένωσης για το 2014, ενώ η Ελλάδα, αν και σε μια κάπως καλύτερη θέση, πέφτει κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ και παρατίθεται ως "μέτρια καινοτομία".

Ωστόσο, η διασυνοριακή περιοχή διαθέτει σημαντικές ερευνητικές εγκαταστάσεις που επί του παρόντος δεν συνεργάζονται μεταξύ τους ή με την επιχειρηματική κοινότητα. Διαθέτει επίσης παρόμοια παραγωγικά συστήματα, παρουσιάζοντας έτσι σημαντικές ευκαιρίες για τη σύζευξη πρωτοβουλιών επιχειρηματικότητας με την καινοτομία. Η κρίσιμη μάζα ερευνητικών κέντρων και άλλων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη με τους ακόλουθους τομείς αριστείας: βιοτεχνολογία, προηγμένα συστήματα παραγωγής για χημικές διεργασίες, ενεργειακές και περιβαλλοντικές τεχνολογίες, επεξεργασία πληροφοριών, εικονική πραγματικότητα, υπηρεσίες ασφαλείας, κ.λπ. Οι δράσεις έρευνα και καινοτομίας στη Μακεδονία και στη Θράκη συγκεντρώνονται στον δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα στο Πανεπιστήμιο Θράκης (με το μοναδικό Τμήμα Γενετικής) και σε μικρότερο βαθμό στο ΤΕΙ της Καβάλας.

Στο βουλγαρικό τμήμα, η σημαντικότερη ερευνητική υποδομή βρίσκεται εκτός της διασυνοριακής περιοχής (κυρίως στη Σόφια και το Πλόβντιβ) και μόνο το Μπλαγκόεβγκραντ φαίνεται να έχει σημαντικές ερευνητικές δομές. Το Νοτιοδυτικό Πανεπιστήμιο "Neofit Rilski" - με εννέα σχολές προσφέρει προγράμματα διδακτορικών

διατριβών σε πολλούς τομείς της φιλελεύθερης τέχνης (Εκπαίδευση και Παιδαγωγική, Λογοτεχνία και Γλωσσολογία, Ιστορία και Αρχαιολογία, Κοινωνικές Επιστήμες, ειδικότητες χορογραφίας και κινηματογράφου). Ιδιαίτερη σημασία για τη διασυνοριακή περιοχή είναι τα προγράμματα στα Οικονομικά (με εξειδίκευση στον Τουρισμό), Γεωγραφία και Περιβαλλοντικές Επιστήμες και τεχνολογίες πληροφορικής. Επίσης, στο Σμόλιαν υπάρχουν παραρτήματα του Πανεπιστημίου «Paisii Hilendarski» του Plovdiv με το Τεχνικό Κολέγιο του και το Ελεύθερο Πανεπιστήμιο της Βάρνας «Τσερνοέτσες Χράμπαρ».

### Κλιματική αλλαγή

Σύμφωνα με το πρόγραμμα ESPON-CLIMATE, η περιοχή του προγράμματος είναι σημαντικά πιο ευάλωτη στην αλλαγή του κλίματος, τόσο σε σύγκριση με την ΕΕ 28 όσο και με τα εθνικά επίπεδα της Ελλάδας και της Βουλγαρίας. Οι πιο ευάλωτες είναι η Θεσσαλονίκη, οι Σέρρες, η Κάρντζαλη και το Χάσκοβο.

Οι κλιματικές αλλαγές θα έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στη διασυνοριακή περιοχή. Εκτιμάται ότι θα επηρεάσει την πλειοψηφία των αστικών κέντρων, αυξάνοντας τον αριθμό των ημερών θερμικού κύματος σε πάνω από 50 κατά την περίοδο 2071-2100. Οι φυσικοί κίνδυνοι στην περιοχή περιλαμβάνουν περιοχές κινδύνου πλημμύρας (κυρίως κοντά στους ποταμούς Νέστος και Έβρος), περιοχές κινδύνου πυρκαγιάς (κυρίως στις οροσειρές) και περιοχές κινδύνου διάβρωσης (ειδικά στις ακτές). Οι πλημμύρες και οι πυρκαγιές μπορούν να διαδοθούν γρήγορα διασυνοριακά και η αποτελεσματική διαχείριση τους είναι διασυνοριακής σημασίας. Τέλος, οι περιοχές με τον υψηλότερο κίνδυνο κατολισθήσεων βρίσκονται στη λεκάνη του Ανατολικού Έβρου και στην περιοχή ανάπτυξης άνθρακα στη νοτιοδυτική περιοχή. Η μεγαλύτερη μελετημένη κατολίπηση βρίσκεται στην περιοχή Σμόλιαν στην τοποθεσία "Λίμνες του Σμόλιαν".

Επιπλέον, η συνδυασμένη προσαρμοστική ικανότητα της διασυνοριακής περιοχής στην κλιματική αλλαγή είναι παρόμοια με τα εθνικά επίπεδα και τα χαμηλότερα στην Ευρώπη. Από την ελληνική πλευρά, η περιοχή της Θεσσαλονίκης και από τη βουλγαρική πλευρά η περιοχή του Blagoevgrad παρουσιάζουν μάλλον υψηλή προσαρμοστική ικανότητα σε σχέση με τις εθνικές τιμές, αλλά εξακολουθούν να είναι χαμηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ28.

### Περιβάλλον

Η διασυνοριακή περιοχή χαρακτηρίζεται από πολλούς και σημαντικούς φυσικούς πόρους, συμπεριλαμβανομένου ενός μεγάλου αριθμού προστατευόμενων φυσικών περιοχών (86 περιοχές Natura 2000, 5 υγρά τοπία Ramsar κ.λπ.), πολλές από τις οποίες είναι παρθένες. Το τοπίο της διασυνοριακής περιοχής αποτελείται από πυκνά δασωμένα βουνά, στενά ποταμών, κοιλάδες, πεδιάδες, λίμνες, παράκτιους υδροτόπους, παράλιες και δέλτα ποταμών. Η περιοχή περιλαμβάνει τις οροσειρές Ρίλα, Πιρίν και Ροδόπη, με εξαιρετικά δάση, τα διασυνοριακά ποτάμια Στρυμόνα, Νέστο, Αρδά και Έβρο και περισσότερα από

400 χιλιόμετρα ακτογραμμής. Αυτοί οι σημαντικοί φυσικοί πόροι δεν έχουν αξιοποιηθεί επαρκώς για αναπτυξιακούς σκοπούς στο παρελθόν.

Όσον αφορά την κατάσταση του περιβάλλοντος, η βιομηχανία είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες ρύπανσης και στα δύο μέρη των συνόρων και τα κύρια σημεία ρύπανσης συγκεντρώνονται στη νοτιοδυτική Βουλγαρία και κοντά στην αστική περιοχή της Καβάλας. Και οι δύο διασυνοριακοί ποταμοί - Νέστος και Έβρος - μολύνονται με αστικά και βιομηχανικά απόβλητα. Τα κύρια προβλήματα στη διαχείριση των αστικών λυμάτων οφείλονται στην έλλειψη υποδομής επεξεργασίας λυμάτων σε οικισμούς μεταξύ 2.000-10.000 κατοίκων. Το πρόβλημα είναι πιο έντονο στο βουλγαρικό τμήμα της διασυνοριακής περιοχής. Στη Βουλγαρία, μόνο το 46% του πληθυσμού καλύπτεται από συστήματα επεξεργασίας λυμάτων και το μεγαλύτερο μέρος της ικανότητας επεξεργασίας (71%) βρίσκεται στις λεκάνες απορροής του Δούναβη και του Εύξεινου Πόντου (που βρίσκονται εκτός της διασυνοριακής περιοχής). Στο ελληνικό τμήμα το 88% του πληθυσμού καλύπτεται από συστήματα επεξεργασίας λυμάτων.

### Προσβασιμότητα

Η περιοχή διαθέτει σημαντικές υποδομές μεταφορών και εξυπηρετείται από τρεις λιμένες εθνικής / διεθνούς σημασίας (το λιμάνι της Θεσσαλονίκης, το λιμάνι της Καβάλας και το λιμάνι της Αλεξανδρούπολης) και τρία κύρια αεροδρόμια (το Διεθνές Αεροδρόμιο "Μακεδονία", στη Θεσσαλονίκη, το αεροδρόμιο "Μεγάλος Αλέξανδρος" στην Καβάλα και το αεροδρόμιο "Δημόκριτος" στην Αλεξανδρούπολη), όλα αυτά από την ελληνική πλευρά.

Η σημαντικότερη υποδομή μεταφορών είναι το οδικό δίκτυο και η συνολική συνδεσιμότητα βελτιώθηκε σημαντικά στο παρελθόν:

- με την κατασκευή του αυτοκινητοδρόμου Εγνατία και πολλούς κατακόρυφους άξονες που συνδέουν την Ελλάδα με τη Βουλγαρία και
  - με την κατασκευή μεγάλων τμημάτων αυτοκινητοδρόμων Α3 και Α4 στη Βουλγαρία
- Ωστόσο, οι δρόμοι χαμηλότερου επιπέδου βρίσκονται σε διάφορα στάδια καταστροφής (ιδίως στο βουλγαρικό τμήμα), καθιστώντας τις διασυνδέσεις δύσκολες και μειώνοντας την κινητικότητα, ιδίως στις οροσειρές. Ταυτόχρονα, αρκετοί κάθετοι άξονες της Εγνατίας όπως συμφωνήθηκαν στη Διακρατική Συμφωνία μεταξύ Ελλάδας και Βουλγαρίας το 1998, λείπουν ή βρίσκονται υπό κατασκευή (όπως η σύνδεση ΙΙ-86 με το ελληνικό σύστημα μεταφορών) και οι αυτοκινητόδρομοι στο βουλγαρικό τμήμα είναι ελλιπείς .

Η περιοχή διαθέτει ανεπαρκή σιδηροδρομική και πολυτροπική υποδομή (παρά την ύπαρξη σημαντικών λιμένων και αερολιμένων). Τόσο η Ελλάδα όσο και η Βουλγαρία επένδυσαν πρόσφατα στο σιδηροδρομικό δίκτυο της διασυνοριακής περιοχής αλλά απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις που δεν εμπίπτουν στις οικονομικές δυνατότητες του προγράμματος «Ελλάδα - Βουλγαρία». Αυτή η έντονη εξάρτηση από τις οδικές μεταφορές

αυξάνει επίσης σημαντικά το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των μεταφορικών δραστηριοτήτων στην περιοχή, ιδίως στα σημεία διέλευσης των συνόρων (π.χ. μεγάλες γραμμές φορτηγών) και ειδικά κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Τέλος, η περιοχή δεν διαθέτει προσβάσιμες δημόσιες συγκοινωνίες για άτομα με αναπηρία και υπηρεσίες δημόσιων διασυνοριακών συγκοινωνιών.

### Αγορά εργασίας, φτώχεια και κοινωνική ένταξη

Ενώ το 2007 τα ποσοστά ανεργίας για τις περιφέρειες της διασυνοριακής περιοχής ήταν κατά μέσο όρο κοντά ή κάτω από τις εθνικές τιμές και κάτω από το μέσο όρο της ΕΕ27, η ανεργία άρχισε να αυξάνεται ραγδαία - ειδικά στην Ελλάδα - αμέσως μετά την οικονομική κρίση το 2008, φθάνοντας σε επίπεδα ρεκόρ το 2013. Οι βουλγαρικές επαρχίες κατάφεραν να διατηρήσουν τα ποσοστά ανεργίας κοντά ή χαμηλότερα από τον μέσο όρο της ΕΕ27. Επί του παρόντος, οι μεγάλες ανισότητες μεταξύ των περιφερειών της διασυνοριακής περιοχής δεν έχουν διαλυθεί. Τα τελευταία στοιχεία παρουσιάζουν τα ακόλουθα υψηλά ποσοστά ανεργίας (2013): Ξάνθη 37,5%, Δράμα 36,8%, Θεσσαλονίκη 32,1%, Σέρρες 22,9%, Καβάλα 22,8%, Έβρος 22%, Σμόλιαν 20,3% και Ροδόπη 16,8%.

Επιπλέον, τα ποσοστά μακροχρόνιας ανεργίας αυξήθηκαν έντονα - ειδικά για τις ελληνικές περιφέρειες - μετά το 2009, γεγονός που υποδηλώνει κίνδυνο μεγάλης διαρθρωτικής ανεργίας που με τη σειρά της συνεπάγεται την ύπαρξη αναποτελεσματικών αγορών εργασίας και αναντιστοιχία μεταξύ της ζήτησης στην αγορά εργασίας και των διαθέσιμων δεξιοτήτων και τοποθεσιών των εργαζομένων που αναζητούν εργασία. Σύμφωνα με το σχέδιο ESPON DEMIFER, η διασυνοριακή περιοχή εμφανίζει σημαντικά υψηλότερες τιμές των μακροχρόνια ανέργων σε σύγκριση με την ΕΕ28. Τα ποσοστά ανεργίας των νέων εμφανίζουν παρόμοιες τάσεις και οφείλονται στην άσχημη οικονομική ανάπτυξη, στην άκαμπτη αγορά εργασίας και στην αναντιστοιχία μεταξύ δυνητικών δεξιοτήτων των εργαζομένων και των αναγκών των εργοδοτών στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία.

Επιπλέον, η διασυνοριακή περιοχή παρουσιάζει σημαντικά υψηλότερα ποσοστά πληθυσμού που βρίσκεται σε κίνδυνο φτώχειας ή κοινωνικού αποκλεισμού (3-4 φορές υψηλότερα) από την ΕΕ28. Ο κύριος λόγος για τη μεγάλη απόκλιση είναι τα σχετικά υψηλότερα ποσοστά μακροχρόνιας ανεργίας και το υψηλότερο ποσοστό των ατόμων που ζουν σε περιοχές με χαμηλή ένταση εργασίας και χαμηλά επίπεδα εισοδήματος. Όσον αφορά το τελευταίο, το μερίδιο των ατόμων που ζουν σε περιοχές με χαμηλή ένταση εργασίας αυξάνεται από το 2010 και στα βουλγαρικά και στα ελληνικά εδάφη.

Ο μεγάλος αριθμός ατόμων που βιώνουν φτώχεια και κοινωνικό αποκλεισμό στη διασυνοριακή περιοχή οφείλεται επίσης στην παρουσία διαφόρων ευάλωτων ομάδων όπως οι μειονότητες, οι εσωτερικοί μετανάστες, οι αιτούντες άσυλο και οι αλλοδαποί που τυγχάνουν επικουρικής προστασίας. Ο υψηλότερος κίνδυνος φτώχειας και κοινωνικού

αποκλεισμού μεταξύ αυτών των ομάδων συνδέεται κυρίως με τη μακροχρόνια ανεργία και την οικονομική αεργία.

Η αυξανόμενη επίπτωση της φτώχειας έχει πολλές κοινωνικές συνέπειες, μία από τις οποίες είναι οι επιδεινούμενες συνθήκες δημόσιας υγείας. Παρόλο που η διασυνοριακή περιοχή απολαμβάνει τη διαθεσιμότητα βασικών πόρων υγειονομικής περίθαλψης (π.χ. νοσοκομεία και γιατρούς) σε επίπεδα κοντά ή ακόμα καλύτερα σε αρκετές περιπτώσεις από τον μέσο όρο της ΕΕ28, το μέσο προσδόκιμο ζωής είναι χαμηλότερο από τα επίπεδα της ΕΕ28 και οι επιδημιολογικοί δείκτες παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά. Συνολικά, οι ελληνικές περιφέρειες παρουσίασαν στο παρελθόν υψηλότερο προσδόκιμο επιβίωσης από ό, τι οι βουλγαρικές περιοχές, αλλά από τη στιγμή που η φτώχεια αναγκάζει περισσότερους ανθρώπους να προσφεύγουν σε νοσοκομειακή περίθαλψη (πάνω από 20% αύξηση έχει τεκμηριωθεί στην Ελλάδα μετά το 2010), φαίνεται ότι στις ελληνικές περιφέρειες πιθανότατα θα επιδεινωθούν οι συνθήκες υγειονομικής περίθαλψης στο εγγύς μέλλον, μειώνοντας έτσι τα συνολικά επίπεδα δημόσιας υγείας στη διασυνοριακή περιοχή.

### Διάρθρωση Προγράμματος

Το πρόγραμμα «Ελλάδα - Βουλγαρία 2014-2020» έχει σχεδιαστεί για να αντιμετωπίσει τις κύριες προκλήσεις που εντοπίζονται στη διασυνοριακή περιοχή όπου η συνεργασία είναι είτε αναγκαία είτε αναμένεται να παράγει σημαντική προστιθέμενη αξία είτε κεφαλαιοποιώντας προηγούμενα αποτελέσματα είτε με το είναι συμπληρωματικό ως προς το πρόγραμμα "έξυπνης εξειδίκευσης" είτε αξιοποιώντας τις υφιστάμενες θεσμικές ικανότητες ή / και την εκφρασμένη ζήτηση. Συμβάλλει στη στρατηγική E2020 ως εξής.

Όσον αφορά τον στόχο "έξυπνης ανάπτυξης":

- Ενισχύει τον επιχειρηματικό ιστό της διασυνοριακής περιοχής και ιδίως προωθεί τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τον εξαγωγικό προσανατολισμό και την εισαγωγή νέων προϊόντων με ιδιαίτερη έμφαση στους τομείς που προσδιορίζονται από τις στρατηγικές "έξυπνης εξειδίκευσης"
- προωθεί την καινοτομία σε όλα τα επίπεδα,
- προωθεί την αποτελεσματικότητα των πόρων,
- αξιοποιεί τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν τους πλούσιους φυσικούς και πολιτιστικούς πόρους για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης (τουρισμός), και
- υποστηρίζει την ολοκλήρωση και την αποτελεσματική χρήση των συστημάτων μεταφοράς στη διασυνοριακή περιοχή

Όσον αφορά τον στόχο της "βιώσιμης ανάπτυξης":

- Αυξάνει την ικανότητα προσαρμογής της διασυνοριακής περιοχής στην αλλαγή του κλίματος,
- μειώνει τους φυσικούς και ανθρωπογενείς κινδύνους και ενισχύει την ικανότητα ανταπόκρισης των τοπικών φορέων,
- διατηρεί την πολιτιστική και φυσική κληρονομιά,
- προστατεύει και αποκαθιστά την βιοποικιλότητα και την υγεία των οικοσυστημάτων, και
- μειώνει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των μεταφορικών δραστηριοτήτων στη διασυνοριακή περιοχή

Όσον αφορά τον στόχο "ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς":

- ενισχύει τη συνδεσιμότητα και τη κινητικότητα της διασυνοριακής περιοχής
- προωθεί την «πρόσβαση για όλους» στην υγειονομική περίθαλψη,
- στηρίζει την απασχολησιμότητα, ιδίως για τις πιο ευάλωτες ομάδες, και
- ενισχύει την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Οι ως άνω στόχοι διαρθρώνονται στους ακόλουθους άξονες προτεραιότητας, θεματικούς στόχους, επενδυτικές προτεραιότητες και ειδικούς στόχους:

Άξονας προτεραιότητας	Θεματικοί στόχοι	Επενδυτικές Προτεραιότητες	Ειδικοί στόχοι
<b>1 - Ανταγωνιστική και Καινοτόμος Διασυνοριακή Περιοχή</b>	3 - Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, του αγροτικού τομέα κτλ	3a - Προώθηση της επιχειρηματικότητας με τη διευκόλυνση της οικονομικής εκμετάλλευσης των νέων ιδεών και την ενίσχυση της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, ιδίως μέσω «εκκολαπτόμενων» επιχειρήσεων	1 - Βελτίωση των συστημάτων υποστήριξης των ΜΜΕ για την επιχειρηματικότητα
		3d - Υποστήριξη των ΜΜΕ για ανάπτυξη σε περιφερειακές, εθνικές και διεθνείς αγορές και συμμετοχή τους σε καινοτόμες διαδικασίες	2 - Βελτίωση της ικανότητας των ΜΜΕ να επεκταθούν πέρα από τις τοπικές αγορές
<b>2 - Βιώσιμη Διασυνοριακή Περιοχή</b>	5 - Προσαρμογή στις κλιματικές αλλαγές και διαχείριση κινδύνων	5b - Προώθηση Επενδύσεων για την αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών	3 - Βελτίωση της διασυνοριακής συνεργασίας στα σχέδια διαχείρισης κινδύνου πλημμυρών σε επίπεδο ποταμού
		6c - Διατήρηση, προστασία και προώθηση της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς	4 - Αξιοποίηση της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς της διασυνοριακής περιοχής στο πλαίσιο του τουρισμού
	6 - Διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος και προώθηση της αποτελεσματικής χρήσης πόρων	6d - Προστασία και αποκατάσταση της βιοποικιλότητας και του εδάφους,	5 - Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των

		και προώθηση των οικοσυστημάτων	δράσεων προστασίας της βιοποικιλότητας
		6f - Προώθηση καινοτόμων τεχνολογιών για τη βελτίωση της προστασίας του περιβάλλοντος και αποδοτικότητας των πόρων στον τομέα των αποβλήτων, στον τομέα του νερού και του εδάφους και για τη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης	6 - Ενίσχυση της διαχείρισης υδάτων
<b>3 - Διασύνδεση διασυνοριακής περιοχής</b>	7 - Προώθηση των βιώσιμων μεταφορών και απομάκρυνση εμποδίων στις κύριες υποδομές σύνδεσης	7b - Ενίσχυση της περιφερειακής κινητικότητας συνδέοντας δευτερεύοντες και τριτεύοντες κόμβους του TEN-T	7 - Βελτίωση της προσβασιμότητας στη διασυνοριακή περιοχή
<b>4 - Μια διασυνοριακή περιοχή χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς</b>	9 - Προώθηση της κοινωνικής συνοχής, καταπολέμηση της φτώχειας και των διακρίσεων	9a - Επένδυση στην υγεία και στις κοινωνικές υποδομές που συνεισφέρουν στην εθνική, περιφερειακή και τοπική ανάπτυξη, μειώνουν τις ανισότητες σε θέματα υγείας, προωθούν την κοινωνική συνοχή μέσω βελτιωμένης πρόσβασης σε κοινωνικές υπηρεσίες	8 - Βελτίωση της πρόσβασης στην πρωτοβάθμια υγεία και στα επείγοντα (σε απομονωμένες και υποβαθμισμένες κοινότητες) στη διασυνοριακή περιοχή
		9c - Παροχή υποστήριξης για τις κοινωνικές επιχειρήσεις	9 - Ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στη διασυνοριακή περιοχή



## Το έργο “Growing Social”

### Υπόβαθρο του έργου

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις στην Ευρώπη, κυρίως λόγω της αυξανόμενης αναγνώρισης του ρόλου τους στην αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων και την προώθηση της ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς. Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μια ενθάρρυνση των κοινωνικών επιχειρήσεων, χάρη στην πίεση που ασκήθηκε στις κοινωνικές υπηρεσίες, εξαιτίας της έλλειψης επαγγελματικών ευκαιριών, και του νομικού πλαισίου που εισήχθη με τον νόμο 4019/2011, με τον οποίο θεσμοθετήθηκε η νομική μορφή μιας κοινωνικής συνεργατικής επιχείρησης. Παρ’ όλα αυτά, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν είναι ακόμα μέρος της οικονομικής ατζέντας για μακροπρόθεσμη θεμελιώδη αλλαγή και οικονομική ανάπτυξη στην Ελλάδα, καθώς υποτιμάται η δυνατότητά τους να δημιουργήσουν ουσιώδεις οικονομικές δομές, να ενδυναμώσουν την κοινωνική συνοχή και να οδηγήσουν σε κοινωνική καινοτομία. Στη Βουλγαρία, παρόλο που υπάρχουν ορισμένοι φορείς που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν κοινωνικές επιχειρήσεις (όπως Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, συνεταιρισμοί και κοινωνικές επιχειρήσεις δημιουργούμενες από δήμους) ο όρος «κοινωνικές επιχειρήσεις» δεν έχει οριστεί σαφώς από την εθνική νομοθεσία και οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν ειδικούς κοινωνικούς σκοπούς δεν είναι ακόμα εντελώς αναπτυγμένες στη χώρα.

Μία μελέτη που διεξήχθη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2013, η οποία περιλάμβανε ημι-δομημένες συνεντεύξεις με εμπλεκόμενους στις κοινωνικές επιχειρήσεις, συμπέρανε ότι ένας σημαντικός παράγοντας που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία είναι η ενημέρωση προς το ευρύ κοινό και η εκπαίδευση.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων καθώς και στην αύξηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης αφού στοχεύουν στην επιδίωξη του γενικού συμφέροντος και του κοινοτικού οφέλους. Παρόλο που η ιδέα της κοινωνικής επιχείρησης γεννήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του ’90, η σημασία τους άρχισε να εκτιμάται μετά το 2000. Οι παρούσες συνέπειες της οικονομικής κρίσης, τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και τα κοινωνικά προβλήματα, υπογραμμίζουν την ανάγκη για ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης με ευρεία έννοια, επηρεάζοντας τόσο το περιβάλλον όσο και τους ανθρώπους. Για τη νέα γενιά, η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι το κλειδί στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων και την προώθηση της ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς και γι’ αυτό αποτελεί κύρια προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Υπάρχει πληθώρα παραδειγμάτων πετυχημένων κοινωνικών επιχειρήσεων σε όλη την Ευρώπη αλλά τέτοιες πρωτοβουλίες δεν είναι συχνές και συστηματικές στη διασυνοριακή περιοχή. Για το λόγο

αυτό, η φιλοσοφία του έργου είναι βασισμένη στην ανάγκη για δημιουργία αποτελεσματικών δομών που θα στηρίξουν τους μελλοντικούς κοινωνικούς επιχειρηματίες, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά τους και ενημερώνοντας τους πολίτες της διασυνοριακής περιοχής πάνω στο θέμα.

Κύριος στόχος του έργου είναι να προωθήσει τις κοινωνικές επιχειρήσεις ως ένα μοντέλο τοπικής ανάπτυξης (αποκέντρωση), και όχι να το θεωρήσει επέκταση ή αντιπροσωπευτικό δείγμα της υπάρχουσας αντιπροσωπευτικής πολιτικής. Σύμφωνα με το πρόγραμμα, η διαθεσιμότητα θέσεων εργασίας και η κοινωνική ενσωμάτωση μέσω κοινωνικών επιχειρήσεων μπορούν να ενδυναμωθούν από καθεστώς στήριξης και μέσω της διάχυσης καλών πρακτικών σε τοπικό επίπεδο. Το παρόν έργο συμφωνεί με την ιδέα αυτή και σκοπεύει να εγκαταστήσει υποστηρικτικούς μηχανισμούς για τους εμπλεκόμενους και τους νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες στη διασυνοριακή περιοχή, δίνοντας τη δυνατότητα στους άνεργους νέους να εισέλθουν στην αγορά εργασίας και ταυτόχρονα να έχουν μία θετική κοινωνική επιρροή με τη δουλειά τους.

Οι υποστηρικτικοί μηχανισμοί που κατασκευάστηκαν στα πλαίσια του παρόντος έργου περιλαμβάνουν: 1) Δύο Τοπικά Γραφεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας σε Ελλάδα και Βουλγαρία, στόχος των οποίων είναι: α) η παροχή έγκυρων πληροφοριών, καθοδήγησης και στήριξης σε δυνητικούς νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες, β) η δικτύωση μεταξύ ατόμων και ομάδων και η προώθηση κοινωνικών επιχειρηματικών ιδεών σε μη κερδοσκοπικούς και κερδοσκοπικούς οργανισμούς με σκοπό την ανάπτυξη και εφαρμογή ιδεών, και γ) την δικτύωση μεταξύ υφιστάμενων κοινωνικών επιχειρήσεων που ζητούν προσωπικό από άνεργους και μειονεκτούντα άτομα, καθώς και 2) μία θερμοκοιτίδα για κοινωνικές επιχειρήσεις που θα τις βοηθά στα πρώτα τους στάδια, θα τους παρέχει πρόσβαση σε εργαλεία και πηγές, δικτύωση, καθοδήγηση κλπ.

Η διάχυση των καλών πρακτικών θα επιτευχθεί με τη βοήθεια των οδηγών καλής πρακτικής, οδηγών για νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες και μία ημερίδα επιτυχημένων ιστοριών με ομιλητές από τη διασυνοριακή περιοχή αλλά και έξω από αυτή, οι οποίοι θα μοιραστούν τις ιστορίες τους, θα έρθουν σε επαφή και θα συζητήσουν με τους συμμετέχοντες. Επιπροσθέτως, το έργο ενθαρρύνει τη μετάδοση της γνώσης και την καλλιέργεια ικανοτήτων τόσο για τους εταίρους, με στόχο την μέγιστη επιρροή τους στις τοπικές κοινότητες, όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέλη και τους νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες μέσα από σεμινάρια, εργαστήρια και εκπαιδευτικές επισκέψεις.

### **Εταίροι του έργου “Growing Social”**

Στην υλοποίηση του έργου “Growing Social” συμμετέχει το εξής εταιρικό σχήμα:

- Επικεφαλής Εταίρος - Δήμος Πυλαίας Χορτιάτη
- Εταίρος 2 - Φορέας Διαχείρισης και Διοίκησης Τεχνόπολης Θεσσαλονίκης Α.Ε.
- Εταίρος 3 - Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας

- Εταίρος 4 - Δήμος Rudozem
- Εταίρος 5 - Local active group Zlatogerad - Nedelino

#### ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΑΙΑΣ - ΧΟΡΤΙΑΤΗ (LB)

Ο Δήμος Πυλαίας-Χορτιάτη ανήκει στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και συγκροτήθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 3852/2010 Πρόγραμμα «Καλλικράτης». Έδρα του Δήμου είναι το Πανόραμα, ενώ ο Χορτιάτης έχει ορισθεί ιστορική έδρα του Δήμου.

Αποτελείται από τις τρεις Δημοτικές Ενότητες (ΔΕ):

1. Πανοράματος, με πληθυσμό 17.546 κατοίκους,
2. Πυλαίας, με πληθυσμό 34.678 κατοίκους,
3. Χορτιάτη, με συνολικό πληθυσμό 18.429 κατοίκους, αριθμός που αφορά το σύνολο των Δημοτικών και Τοπικών Κοινοτήτων. Συγκεκριμένα, τη Δημοτική Ενότητα Χορτιάτη συνιστούν οι Δημοτικές Κοινότητες Ασβεστοχωρίου (6.404 κ.), Φιλύρου (5.440 κ.), Χορτιάτη (4.809 κ.) και η Τοπική Κοινότητα Εξοχής (1.776 κ.). Ο πρώην Δήμος Χορτιάτη είχε συσταθεί σε εφαρμογή του Νόμου 2539/1997 «Περί Συγκρότησης της Πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης» γνωστός ως Σχέδιο «Καποδίστριας» (ΦΕΚ 244 τεύχος α' 04.12.1997), αποτελούμενος από τις πρώην Κοινότητες Ασβεστοχωρίου, Εξοχής, Φιλύρου και Χορτιάτη.

Ο Δήμος Πυλαίας-Χορτιάτη βρίσκεται 18 χιλιόμετρα βορειοανατολικά του Πολεοδομικού Συγκροτήματος της Θεσσαλονίκης και συνορεύει με τον Δήμο Λαγκαδά στα βόρεια και βορειοανατολικά, με τον Δήμο Θέρμης στα νότια και νοτιοανατολικά και με τους Δήμους Καλαμαριάς, Θεσσαλονίκης, Νεάπολης-Συκεών και Παύλου Μελά στα δυτικά. Νοτιοδυτικά βρέχεται από τον Θερμαϊκό κόλπο, ενώ στο ανατολικό τμήμα του περιλαμβάνονται το όρος Χορτιάτης, τα δάση Σέιχ Σου και «Κουρί» και το άλσος Φιλύρου. Το μεγαλύτερο υψόμετρο καταγράφεται στο όρος Χορτιάτης (1.201 μ.), στους πρόποδες του οποίου είναι κτισμένος ο ομώνυμος οικισμός.

Οι οικισμοί Ασβεστοχωρίου, Εξοχής και Φιλύρου βρίσκονται στη λοφοσειρά Ασβεστοχωρίου, σε υψόμετρο περίπου 600 μ. Μεγάλο είναι το υψόμετρο στο ύψωμα του Προφήτη Ηλία (738 μ.) του οικισμού Ασβεστοχωρίου. Το υψόμετρο του οικισμού Πανοράματος είναι 380 μ.

Ένα στοιχείο που καθιστά τον οικισμό Εξοχής ξεχωριστό είναι η εγγύτητά του με εκτάσεις πρασίνου, καθώς το δάσος Σέιχ Σου αναπτύσσεται στη νότια πλευρά του, ενώ χαρακτηριστικό στοιχείο για τη φυσιognωμία του οικισμού αποτελεί το ρέμα του Δενδροποτάμου, που τον διασχίζει με κατεύθυνση από τα νοτιοανατολικά προς τα βορειοδυτικά, συνεχίζοντας προς το Ασβεστοχώρι. Τη Δημοτική Ενότητα Φιλύρου στολίζουν ένα δάσος, η Αμαδρυάς, στα όρια του οικισμού, ένα άλσος στο βορειοδυτικό

τμήμα της και το ρέμα που διέρχεται μεταξύ των δύο οριοθετημένων τμημάτων του οικισμού, τα οποία προσδίδουν έντονα την αίσθηση του φυσικού στοιχείου.

Η γεωγραφική έκταση του Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη είναι περίπου 155.800 τ.χλμ. Εκτείνεται από το όρος Χορτιάτης έως τον Θερμαϊκό κόλπο. Διαθέτει περιοχές εξαιρετικού φυσικού κάλλους και μία μεγάλου μήκους αξιοποιήσιμη παραλιακή ζώνη στο νότιο-νοτιοδυτικό τμήμα του. Το μήκος της ακτογραμμής είναι περίπου 4,5 χλμ., ωστόσο η προσβάσιμη ζώνη εκτείνεται σε μήκος μόλις 1,5 χλμ. Μέρος της παράκτιας έκτασης φιλοξενεί χώρους αναψυχής και εμπορίου, καθώς και δραστηριότητες του δευτερογενούς τομέα. Στα ανατολικά της ωστόσο εκτείνεται μια ελεύθερη ζώνη που υπάγεται στην ιδιοκτησία του Δήμου, η οποία δεν έχει υποστεί κάποια αλλοίωση από την ανθρωπογενή δραστηριότητα.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες στην περιοχή που σήμερα συνθέτει τον Δήμο Πυλαίας-Χορτιάτη σημειώθηκε μια διαρκής οικιστική και πληθυσμιακή ανάπτυξη, φαινόμενο άμεσα σχετιζόμενο με την αποαστικοποίηση της πόλης της Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του 2011, ο πληθυσμός του Δήμου ανέρχεται στους 70.653 κατοίκους, γεγονός που τον αναδεικνύει στην 4η θέση σε εθνικό επίπεδο μεταξύ των Δήμων που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη αύξηση πληθυσμού, με ποσοστό μεγέθους περίπου 41% σε σχέση με την προηγούμενη απογραφή του 2001.

Η κάθε Δημοτική Ενότητα παρουσιάζει σήμερα ορισμένα αξιοσημείωτα αναπτυξιακά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα:

Το Πανόραμα, από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 και εξής, άρχισε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται από κοινότητα σε πολυτελές προάστιο της Θεσσαλονίκης. Σήμερα αποτελεί αμιγή οικιστική περιοχή μεσαίων και πολύ υψηλών εισοδημάτων, ενώ στη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση της δόμησης πολυτελών κατοικιών και μονοκατοικιών, απόρροια της γενικότερης παράλληλης κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης της χώρας. Εντός των ορίων του Πανοράματος λειτουργούν σημαντικοί δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς παροχής υπηρεσιών τριτογενούς τομέα, αλλά και εξειδικευμένων υπηρεσιών εκπαίδευσης και κοινωνικής στήριξης, ενώ πρωταγωνιστική θέση στο χώρο της ιδιωτικής υγείας έχει η κλινική Άγιος Λουκάς, που λειτουργεί για δεκαετίες με επιτυχία.

Η Πυλαία αποτελεί μη αμιγή οικιστική περιοχή, όπου κατά την τελευταία εικοσαετία παρατηρήθηκε σημαντική οικιστική ανάπτυξη, ενώ παράλληλα αναπτύχθηκε αξιοσημείωτη εμπορική και βιοτεχνική δραστηριότητα. μεγάλα καταστήματα, εμπορικά κέντρα και άλλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εξυπηρετούν όχι μόνο τις ανάγκες του Δήμου και της πόλης της Θεσσαλονίκης, αλλά επίσης της ευρύτερης περιοχής του Νομού και γενικότερα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Σε αυτή την κατηγορία

συγκαταλέγονται τα σύγχρονα εμπορικά κέντρα, τα πολυτελή ξενοδοχεία, οι πολυώροιοι παιδικού παιχνιδιού κ.ά. Στους παράγοντες ανάπτυξης της Πυλαίας μπορεί να προστεθεί επίσης η λειτουργία των μεγαλύτερων ιδιωτικών ιατρικών μονάδων της Βορείου Ελλάδος, όπως είναι το Ιατρικό Διαβαλκανικό Κέντρο Θεσσαλονίκης, η ιδιωτική μαιευτική κλινική Γένεσις, το κέντρο αποκατάστασης και αποθεραπείας Euromedica Αρωγή Θεσσαλονίκης και η σύγχρονη κλινική ζώων Κτηνιατρικό Κέντρο Θεσσαλονίκης. Επιπλέον, εντός των ορίων της Πυλαίας λειτουργούν ευρωπαϊκοί και διεθνείς φορείς ανάπτυξης, εκπαίδευσης, έρευνας και τεχνολογίας, όπως το CEDEFOP, η φημισμένη σχολή Κολλέγιο Ανατόλια, η Αμερικανική Γεωργική Σχολή, η Γερμανική Σχολή Θεσσαλονίκης, η Ελληνογαλλική Σχολή Καλαμαρί, το Αριστοτέλειο Κολλέγιο, το Αρσάκειο Θεσσαλονίκης, τα Πρότυπα Εκπαιδευτήρια Θεσσαλονίκης, τα Εκπαιδευτήρια Απόστολος Παύλος κ.ά. Στις δομές εξειδικευμένων υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής στήριξης ανήκει το Κέντρο Αποθεραπείας και Αποκατάστασης Παιδιών με Αναπηρία Θεσσαλονίκης ΚΕΠΕΠ Άγιος Δημήτριος. Στη Δημοτική Ενότητα Πυλαίας λειτουργεί το γήπεδο ΠΑΟΚ SPORTS ARENA της ομάδας καλαθοσφαίρισης του Πανθεσσαλονίκειου Αθλητικού Ομίλου Κωνσταντινουπολιτών (ΠΑΟΚ).

Η Δημοτική Ενότητα Χορτιάτη αποτελεί μη αμιγή οικιστική περιοχή, όπου επίσης κατά τη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας παρατηρήθηκε μεγάλη οικιστική ανάπτυξη, ενώ η γεωργική και κτηνοτροφική δραστηριότητα –η οποία τον 20ό αιώνα είχε αδιάλειπτη παρουσία εκεί– τείνει σήμερα να εξαλειφθεί ολοκληρωτικά, λόγω των ευρύτερων κοινωνικοοικονομικών αλλαγών των τελευταίων χρόνων. Μέχρι το 1997 η διοικητική διάρθρωση της περιοχής αφορούσε τις Κοινότητες Ασβεστοχωρίου, Εξοχής, Φιλύρου και Χορτιάτη. Με το Σχέδιο «Καποδίστριας» από το 1998 και μετά οι τέσσερις πρώην Κοινότητες συνενώθηκαν στον νεοσύστατο τότε Δήμο Χορτιάτη με έδρα το Ασβεστοχώρι και αντίστοιχα αποτελούνταν από τα Δημοτικά Διαμερίσματα Ασβεστοχωρίου, Φιλύρου και Χορτιάτη και το Τοπικό Διαμέρισμα Εξοχής. Στην ΔΕ Χορτιάτη δραστηριοποιούνται αξιόλογες δομές υγείας και κοινωνικής φροντίδας. Στην τοπική Κοινότητα Εξοχής λειτουργεί το δημόσιο νοσοκομείο Γεώργιος Παπανικολάου. Στη Δημοτική Κοινότητα Φιλύρου λειτουργεί το Ελληνικό Παιδικό Χωριό «SOS». Σε όλη τη Δημοτική Ενότητα Χορτιάτη, από τη δεκαετία ακόμη του 1970, παρατηρείται σημαντική γαστρονομική δραστηριότητα, με πλήθος καταστημάτων εστίασης που φιλοξενούν καθημερινά επισκέπτες και εκδρομείς από την ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου για την περίοδο 2016-2019, στους αναπτυξιακούς στόχους του δήμου συμπεριλαμβάνεται:

- Η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών και η εφαρμογή προγραμμάτων εθελοντισμού για ένα ευρύ φάσμα δράσεων κοινωνικής προστασίας και

αλληλεγγύης, υποστήριξης των ευπαθών κοινωνικών ομάδων, οικονομικής ανάπτυξης και διασφάλισης της κοινωνικής συνοχής και

- Η προώθηση της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης, της επιχειρηματικότητας, η καταπολέμηση της ανεργίας και η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τοπικούς φορείς, ειδικά στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης της εποχής.

### Φορέας Διαχείρισης και Διοίκησης Τεχνόπολης Θεσσαλονίκης Α.Ε. (PB2)

Ο «ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΠΟΛΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ» ιδρύεται το 2008 και είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. με τον διακριτικό τίτλο «ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΕΧΝΟΠΟΛΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ».

Βασικά καθήκοντα του φορέα είναι η Διοίκηση και Διαχείριση της Β.Ε.ΠΕ (Βιομηχανική & Επιχειρηματική Περιοχή) Τεχνόπολη Θεσσαλονίκης. Στον σκοπό αυτό περιλαμβάνεται κάθε πράξη που αποβλέπει στη διοίκηση και διαχείριση της Β.Ε.ΠΕ. Τεχνόπολης Θεσσαλονίκης, στην ανάπτυξη και εύρυθμη λειτουργία του πάρκου καθώς και η βελτίωση, από κάθε άποψη, της Β.Ε.ΠΕ. Τεχνόπολης Θεσσαλονίκης και των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τις εγκατεστημένες επιχειρήσεις.

Το πάρκο ξεκίνησε με την πρωτοβουλία του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής Βορείου Ελλάδος (ΣΕΠΒΕ) με την συμμετοχή επιχειρήσεων Πληροφορικής και Υψηλής Τεχνολογίας από όλη την Ελλάδα, της Αμερικανική Γεωργική σχολή και αρκετούς ιδιώτες που ενδιαφέρονται για επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες. Αρχικός σκοπός τους ήταν η ίδρυση του πρώτου Πάρκου Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας στην Ελλάδα τόσο για την επίλυση μερικών από τα προβλήματα των εταιρειών του κλάδου, όπως οι στεγαστικές τους ανάγκες. Ταυτόχρονα τους απασχολούσε η δημιουργία ενός πλέγματος σύγχρονων υποδομών και επενδυτικών ευκαιριών, το οποίο θα αποτελέσει πνεύμονα ανάπτυξης τόσο για την Θεσσαλονίκη και την Βόρεια Ελλάδα, όσο και για την χώρα γενικότερα.

Η περιοχή η οποία τελικά επιλέγει για την δημιουργία του Πάρκου βρίσκεται στην ανατολική πλευρά της πόλης, η οποία είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη περιοχή της Θεσσαλονίκης, και έχει ήδη εξελιχτεί σε πόλο τεχνολογίας και καινοτομίας, αφού σε μικρή απόσταση βρίσκονται το Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ), το Μουσείο Τεχνολογίας και το CEDEFOP.

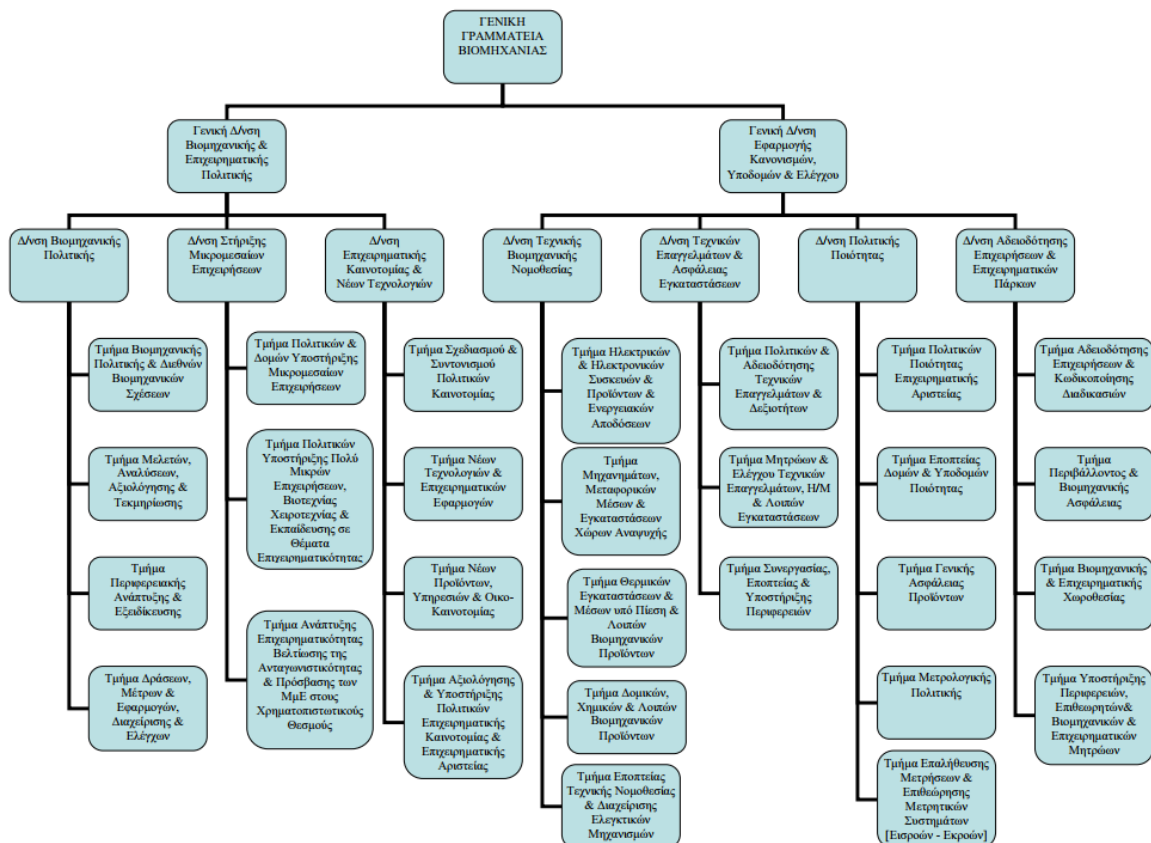
Σήμερα, ο αρχικός στόχος της εταιρείας έχει επιτευχθεί, λειτουργεί το πρώτο Πάρκο Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας στην Ελλάδα, αποτέλεσμα ενός επενδυτικού σχεδίου άνω των 12,5 εκ. Ευρώ. Επόμενος στόχος της εταιρείας είναι η αξιοποίηση της συσσωρευμένης εμπειρίας για την ενίσχυση του πάρκου με σημαντικές νέες εταιρίες και

τη δημιουργία ενός δικτύου Τεχνοπόλεων – Θερμοκοιτίδων σε άλλες περιοχές της χώρας μας.

### Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας (PB3)

Η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης. Αποστολή της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας είναι η ανασυγκρότηση, η ανάπτυξη και διερεύνηση της παραγωγικής βάσης της χώρας στους τομείς της μεταποίησης και των συναφών προς αυτή υπηρεσιών, καθώς και η στήριξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με στόχο την ενίσχυση της εθνικής οικονομίας, την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής τους θέσης στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, την αύξηση της απασχόλησης, καθώς και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Η διάρθρωση της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα:



### ΔΗΜΟΣ RUDOZEM (PB4)

Ο Δήμος Rudozem βρίσκεται στο νοτιοανατολικό τμήμα της οροσειράς της Δυτικής Ροδόπης κατά μήκος των κοιλάδων Arda, Cherpinska και Elhovska και καταλαμβάνει έκταση 191,3 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Ο Δήμος Rudozem έχει κοινά σύνορα με τους

δήμους Smolyan, Madan, Zlatograd και με τη Δημοκρατία της Ελλάδας στα νότια. Ο δήμος αποτελείται από 23 οικισμούς (13 χωριά και 9 συνοικίες).

Το μέσο υψόμετρο είναι 700-800 μ. Και οι περιοχές είναι κυρίως λοφώδεις και χαμηλής ορεινής. Το σχετικό μερίδιο των δασών σε ολόκληρη την επικράτεια του δήμου είναι μικρότερο από 30%. Οι δασικές εκτάσεις χρησιμοποιούνται κυρίως ως πηγή πρώτων υλών ξύλου. Το έδαφος του δήμου διασχίζεται από τους ποταμούς Arda, Cherpinska και Elhovska.

Το κλίμα είναι τυπικό για βουνά με μέσο υψόμετρο.

Στο έδαφος του δήμου βρίσκεται ένα ενδιαφέρον βραχώδες σχήμα που ονομάζεται "Kichika" που βρίσκεται 4 χιλιόμετρα μακριά προς την κατεύθυνση του χωριού Cherpinci, το αρχαίο δέντρο "Stari Dub" απέχει 5χλμ. από το χωριό Vitina, το σπήλαιο "Dupkata" βρίσκεται κοντά στο χωριό "Dobrevna cheresha".

#### Local active group Zlatogerad - Nedelino (PB5)

Μια τοπική ομάδα δράσης (ΟΤΔ) (Local active group\_ είναι μια μη κερδοσκοπική σύνθεση αποτελούμενη από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς από αγροτικά χωριά που έχουν ευρεία αντιπροσώπηση από διάφορους κοινωνικοοικονομικούς τομείς. Μέσω του Ευρωπαϊκού Γεωργικού Ταμείου Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ), οι ΟΤΔ μπορούν να υποβάλουν αίτηση για οικονομική ενίσχυση με τη μορφή επιχορηγήσεων για την εφαρμογή της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης της αντίστοιχης επικράτειάς τους. Ο εταίρος PB5 αποτελεί αντίστοιχο φορέα που δραστηριοποιείται στην περιοχή του Zlatograd και του Nedelino.

Ο εταίρος PB5 έχει συμμετάσχει σε πολλά έργα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας που σχετίζονται με το έργο "Growing Social", όπως: "Ενθάρρυνση της κοινωνικής συνοχής των δήμων Μπελίτσα και Μακεδονία Καμενίτσα" ("Encouragement of the social cohesion of the municipalities of Belitsa and Makedonska Kamenica") και "Βελτίωση της ποιότητας και της προσβασιμότητας σε φυσικά αξιοθέατα στο Δήμο Μπελίτσα και Δήμο Μακεδονίας Kamenica - NATTRA " ("Improvement quality and accessibility to natural attractions in the Municipality of Belitsa and Municipality of Makedonska Kamenica - NATTRA").

#### **Κοινωνική Επιχειρηματικότητα**

Η έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι δημοφιλής εδώ και αρκετά χρόνια και ειδικότερα κατόπιν της οικονομικής κρίσης που έπληξε τη Μεγάλη Βρετανία κατά τη δεκαετία του 1980 και υποχρέωσε την τότε πρωθυπουργό της χώρας Μάργκαρετ Θάτσερ να τονίσει δημόσια την απουσία «επιχειρηματικής κουλτούρας» τόσο στη χώρα της όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Μια ανακοίνωση που θεωρήθηκε ως ένα οξύμωρο λεκτικό σχήμα κατά την Elizabeth Chell (2007) διότι συνδέει τον όρο «επιχειρηματικός» ή «επιχείρηση» με σαφώς χαρακτηριστικά ατομικής δράσης με τον όρο «κουλτούρα» που περιέχει γνωρίσματα συλλογικής δράσης. Η οικονομική κρίση του 1980 και η έννοια της



«επιχειρηματικής κουλτούρας», όπως διατυπώθηκαν στην Βρετανία, έφεραν το λεγόμενο άνοιγμα των αγορών και τη φιλελευθεροποίηση κάθε οικονομικής έκφρασης, ενώ το αποκορύφωμα της ελεύθερης οικονομίας πραγματοποιήθηκε με την πτώση του υπαρκτού Σοσιαλισμού το 1989 και την επέκταση του φαινομένου της οικονομικής παγκοσμιοποίησης.

Οι αλλαγές στο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον οδήγησαν τις σύγχρονες οικονομίες σε συρρίκνωση του κράτους πρόνοιας και σε μεταβίβαση τμήματος της περιουσίας που ήταν υπό την ιδιοκτησία του κράτους σε ιδιώτες (privatization ή corporatization). Σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ορισμένες νέες μορφές επιχειρηματικότητας, επιχειρήσεων και επιχειρηματιών αναδείχθηκαν, που ουσιαστικά αποπειράθηκαν να καλύψουν το κενό της κρατικής πολιτικής στην αντιμετώπιση των ζητημάτων κοινωνικής πρόνοιας. Οι επιχειρήσεις αυτού του είδους δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην κοινωνική αποτελεσματικότητα και λιγότερο ενδιαφέρον στην οικονομική κερδοφορία.

Αυτές οι επιχειρηματικές προσεγγίσεις δεν περιορίστηκαν μόνο σε κράτη όπου κυβέρνησαν συντηρητικές – φιλελεύθερες κυβερνήσεις με σαφώς πολιτικές απορρύθμισης της οικονομίας, αλλά επίσης εφαρμόστηκαν και σε μια σειρά κρατών με σοσιαλιστικές και σοσιαλδημοκρατικές κυβερνήσεις. Η ανάδειξη τέτοιων προσεγγίσεων από σοσιαλδημοκρατικές κυβερνήσεις δεν θα πρέπει να προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση μιας και το κέντρο βάρους της πολιτικής ατζέντας των κομμάτων της σοσιαλδημοκρατίας σε χώρες της δύσης έχει μετατοπιστεί σαφώς (μετά τη δεκαετία του '80) από την εφαρμογή δημοσιοοικονομικών μέτρων (λ.χ. δημόσιες δαπάνες), που αντλούνταν από τα θεωρητικά μοντέλα του γνωστού οικονομολόγου John Maynard Keynes, προς μέτρα που βασίζονται περισσότερο στις θεωρίες του κοινωνιολόγου Antony Giddens για τον «τρίτο δρόμο» (βλ. Blair, 1998). Σε αυτό το θεωρητικό υπόβαθρο οριοθετούνται, κυρίως στην Ευρώπη, οι έννοιες της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι στην Ευρώπη, τουλάχιστον πριν την πρόσφατη οικονομική κρίση και μέχρι σήμερα, η κοινωνική επιχειρηματικότητα δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην αντιμετώπιση ζητημάτων κοινωνικού αποκλεισμού και λιγότερο στην επιτυχία συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών (λ.χ. αύξηση της κερδοφορίας). Αντιθέτως, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) η έμφαση δίνεται περισσότερο στην κερδοφορία και στην εύρεση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και σε μικρότερη κλίμακα στην κοινωνική αποστολή (social mission) αυτών των επιχειρηματικών πρακτικών.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα θεωρείται κρίσιμη παράμετρος και κατάλληλη πρακτική για την ανακούφιση αρκετών κοινωνικών προβλημάτων που αφενός δεν έχει τη δυνατότητα να επιλύσει το κράτος και αφετέρου ο ιδιωτικός τομέας δεν είναι πρόθυμος να αναλάβει πρωτοβουλίες, αφού τα οικονομικά οφέλη θεωρούνται μηδαμινά. Ο όρος

αποτελείται από δυο συστατικά μέρη, την επιχειρηματική και την κοινωνική διάσταση. Το πρώτο συστατικό μέρος, όπως προαναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, είναι ιδιαίτερα δημοφιλές και ως εκ τούτου ένας μεγάλος αριθμός εργασιών έχει εκπονηθεί κυρίως για να διερευνήσει τους λόγους ύπαρξης της επιχειρηματικότητας. Το δεύτερο συστατικό μέρος προσδιορίζει κυρίως χαμηλές οικονομικές αποδόσεις. Ο όρος της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μετατόπισε την έμφασή του από αποκλειστικά κοινωνικά θέματα σε μια σειρά οικονομικών ζητημάτων.

Οι Seelos και Mair (2005) ορίζουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα ως την οικονομική δραστηριότητα «που παρέχει νέα παραγωγικά μοντέλα παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις άμεσες ανθρώπινες ανάγκες των φτωχότερων στρωμάτων της κοινωνίας που παραμένουν αναπάντητες από τις σημερινές οικονομικές και κοινωνικές δομές» (Seelos & Mair, 2005: 243). Ωστόσο, η κοινωνική επιχειρηματικότητα σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Οι Mair και Martin (2006) συνέλεξαν μια πλειάδα ορισμών για την έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας που είναι δυνατόν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες, δηλαδή σε ορισμούς που αναφέρονται: α) στους οργανισμούς που αναζητούν κεφάλαια για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, β) στους οργανισμούς που εμπορευματοποιούν την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, και γ) στους οργανισμούς που έχουν μοναδικό στόχο να απαλύνουν τον ανθρώπινο πόνο και να καταλύσουν τις υφιστάμενες κοινωνικές δομές.

Ομοίως, οι Roper και Cheney (2005) προβάλλουν τρεις τύπους κοινωνικής επιχειρηματικότητας με έμφαση στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, όπως είναι: α) η ιδιωτική κοινωνική επιχειρηματικότητα (private social entrepreneurship), δηλαδή ιδιωτικές πρωτοβουλίες για την ανακούφιση κοινωνικών προβλημάτων με σκοπό το κέρδος και τη δημιουργία καινοτομιών, β) η κοινωνική επιχειρηματικότητα μη επίτευξης κέρδους (social entrepreneurship in the not-for-profit sector), και γ) η κοινωνική επιχειρηματικότητα του δημόσιου τομέα (public-sector social entrepreneurship), δηλαδή πρωτοβουλίες των δημόσιων οργανισμών για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Μολονότι η συγκεκριμένη ταξινόμηση είναι κάπως γενική και έρχεται σε αντίθεση με την οριοθέτηση της κοινωνικής οικονομίας που αναπαραστάθηκε γραφικά στην προηγούμενη ενότητα, εντούτοις θεωρείται μια επαρκής εννοιολογική διάκριση που μπορεί να ερμηνεύσει διάφορους τύπους της παρούσας κοινωνικής επιχειρηματικότητας και δεν είναι άδικος με κανένα τομέα της οικονομίας που συμβάλλει ουσιαστικά στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων.

## Κοινωνική Οικονομία

Ο όρος της κοινωνικής οικονομίας έλκει την προέλευσή του αιώνες πίσω σύμφωνα με τους Moulart και Ailenet (2005), οι οποίοι παρουσιάζουν παραδείγματα από την αρχαία Ελλάδα για τη συγκέντρωση χρημάτων για τελετουργικές και νεκρικές τελετές και την αρχαία Ρώμη για τη χρηματοδότηση συλλόγων βιοτεχνών. Ο όρος της κοινωνικής οικονομίας περνάει από διάφορα στάδια και αλλάζει περιεχόμενο με την πάροδο των χρόνων. Για παράδειγμα, έως το έτος 1929, ο όρος περιορίζεται κυρίως σε αγροτικούς συνεταιρισμούς και σε αποταμιεύσεις μικρών αγροτών που θέλουν να αντιμετωπίσουν το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε από την οικονομική κρίση του 1873-1895. Κατόπιν της οικονομικής κρίσης του 1929, οι συνεργασίες που προέκυψαν για την παροχή τροφής και στέγασης σε άνεργους ανάπτυξε την αλληλέγγυα οικονομία (Moulart and Ailenet, 2005). Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας της δεκαετίας του '80 και ο περιορισμός του κράτους πρόνοιας τη δεκαετία '90 διαμόρφωσαν το πεδίο στο οποίο οικοδομήθηκε η κοινωνική οικονομία με συνεργατικές κυρίως ενώσεις εργατών που σκοπό είχαν να καλύψουν την αδυναμία του κράτους να παρέχει κοινωνικά αγαθά και να βοηθήσουν στην ένταξη των κοινωνικά ευάλωτων ομάδων στην αγορά εργασίας.

Το πεδίο της κοινωνικής οικονομίας οριοθετείται πρώτιστα ανάμεσα στην κρατική πολιτική και την ιδιωτική επένδυση για οικονομική δραστηριότητα. Αναπτύσσεται για να καλύψει εκείνες τις ανάγκες της κοινωνίας για τις οποίες δεν διατίθεται ο ιδιωτικός τομέας εξαιτίας της απουσίας υψηλού κέρδους και δεν δύναται ο κρατικός τομέας να συμβάλει λόγω της απουσίας δημοσιοοικονομικών και χρηματοοικονομικών μέσων. Ο Mertens (1999) καθορίζει την κοινωνική οικονομία ως υπολειμματική (residuals) των άλλων δυο μορφών οικονομίας – ιδιωτικής και δημόσιας.

Στον όρο της κοινωνικής οικονομίας αποδίδεται μια σειρά από εναλλακτικές έννοιες όπως είναι ο τρίτος τομέας, ο μη κερδοσκοπικός τομέας, η αλληλέγγυα οικονομία, η εναλλακτική οικονομία και η οικονομία του μη κέρδους (Westlund, 2003). Τόσο κατά τη χρήση του όρου κοινωνική οικονομία όσο στις περιπτώσεις που γίνεται χρήση των εναλλακτικών όρων δεν συνεπάγεται αυτομάτως ένα μονοσήμαντο νόημα. Το περιεχόμενο της κοινωνικής οικονομίας και η οριοθέτησή του διαφέρει μεταξύ των συγγραφέων που καταπιάνονται με αυτόν τόσο μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ όσο και μεταξύ διαφορετικών χωρών. Η ποικιλία των νοημάτων οφείλεται, επιπρόσθετα, στα διαφορετικά επιστημονικά πεδία από όπου προέρχονται οι συγγραφείς που προσπαθούν να καθορίσουν το περιεχόμενο του όρου κοινωνική οικονομία.

Για παράδειγμα, η πολιτική διάσταση του όρου νοηματοδοτείται ως «η κοινωνική οικονομία φέρνει ανθρώπους να συνεργαστούν μαζί υπό ελεύθερη συμμετοχή και εθελοντική δέσμευση για ένα κοινό σκοπό» (Westlund, p.1193). Όταν η έμφαση δίνεται στην οικονομική διάσταση, τότε σύμφωνα με τους Defourny και Develteve (1999: σελ. 16)

η κοινωνική οικονομία ορίζεται ως «οι οικονομικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις, πρώτιστα συνεργατικά, με αμοιβαία μέλη και ηθικές αξίες που βασίζονται στις ακόλουθες κύριες αρχές: α) να παρέχουν υπηρεσίες στα μέλη τους ή στην κοινότητα δίχως να αποσκοπούν στην κερδοφορία, β) να διοικούνται αυτόνομα, γ) να έχουν δημοκρατικές διαδικασίες διοίκησης – διαχείρισης, και δ) να δίνεται έμφαση στον άνθρωπο έναντι της εργασίας και του κεφαλαίου».

Σήμερα είναι δυσεπίτευκτο να εντοπιστεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την κοινωνική οικονομία. Η πλειοψηφία των συγγραφέων αποφεύγει να χρησιμοποιεί ορισμούς με μονοδιάστατο προσανατολισμό, αλλά περικλείουν στον όρο μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά που είναι δυνατόν να χαρακτηρίσουν την έννοια της κοινωνικής οικονομίας. Τα κύρια χαρακτηριστικά της κοινωνικής οικονομίας μπορεί να συνοψιστούν ως εξής:

1. τα πρωτεία δίνονται στον ανθρώπινο παράγοντα και την κοινωνική αποστολή σε σχέση με τον οικονομικό σκοπό,
2. η εθελοντική και η ανοικτή συμμετοχή των μελών,
3. ο δημοκρατικός έλεγχος και συμμετοχή των μελών,
4. ο συνδυασμός των ενδιαφερόντων των μελών/ των χρηστών/ ή του γενικού καλού,
5. η υπεράσπιση και η εφαρμογή των αρχών της αλληλεγγύης και της υπευθυνότητας,
6. η αυτόνομη διοίκηση και η ανεξαρτησία από τις δημόσιες αρχές,
7. το επαρκές πλεόνασμα για την εκτέλεση των βιώσιμων στόχων, και των υπηρεσιών των μελών ή του γενικού καλού.

### **Κοινωνικές Επιχειρήσεις**

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα παίρνει υπόσταση με τη δημιουργία κοινωνικών επιχειρήσεων που είναι και το ζητούμενο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην κατηγορία των κοινωνικών επιχειρήσεων περιλαμβάνεται ένα μεγάλο εύρος οικονομικών μορφωμάτων που αναλαμβάνουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες όπως είναι οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι συνεταιρισμοί και οι κοινωνικές επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ειδικότερα, μια εκτενής συζήτηση έχει διεθνώς αρχίσει για την καταγραφή των διαφοροποιήσεων του όρου κοινωνική επιχείρηση με τους όρους κοινωνική επιχειρηματικότητα και κοινωνική οικονομία. Μια σύντομη διευκρίνιση των διαφορών μεταξύ των όρων προτού οριοθετηθεί εννοιολογικά ο όρος της κοινωνικής επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη για την καλύτερη κατανόησή τους. Σε αρκετές περιπτώσεις, αρκετοί συγγραφείς εμπεριέχουν στον όρο της κοινωνικής οικονομίας την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) των επιχειρήσεων, δηλαδή

τις πρωτοβουλίες κοινωνικού ενδιαφέροντος που αναλαμβάνουν οι εμπορικές επιχειρήσεις επικουρικά με τις κύριες οικονομικές δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια τέτοια προσέγγιση από εμπορικές επιχειρήσεις δεν συνεπάγεται αυτόματα την κατάταξη τους στην κοινωνική οικονομία και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ονομαστούν κοινωνικές. Δηλαδή, μια επιχείρηση τραπεζικών προϊόντων με πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (λ.χ. χρηματοδοτεί την αναδάσωση μιας περιοχής ή απασχολεί εργαζόμενους με ειδικές δεξιότητες) δεν σημαίνει αυτόματα ότι είναι κοινωνική επιχείρηση.

Για να θεωρηθεί μια επιχείρηση κοινωνική πρέπει να πληρούνται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά όπως είναι η συμμετοχή συνεργαζόμενων μελών με έμμισθη εξαρτημένη εργασία καθώς και εθελοντών με άμισθη εργασία, και σύμπραξη διάφορων ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών. Ομοίως, μια κοινωνική επιχείρηση πρέπει να παρέχει υπηρεσίες που προωθούν τις κοινωνικές αξίες όπως είναι η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, η διατήρηση του πολιτιστικού περιβάλλοντος, η φροντίδα ανθρώπων με ειδικές ανάγκες, και η ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών.

Ο οργανισμός για την Ανάδειξη των Κοινωνικών Επιχειρήσεων στην Ευρώπη (The Emergence of Social Enterprise in Europe) παρουσιάζει ορισμένα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα προκειμένου να θεωρηθεί μια επιχείρηση ως κοινωνική. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- i.η συνεχής δραστηριότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών,
- ii.ο μεγάλος βαθμός αυτονομίας,
- iii.ο μεγάλος βαθμός οικονομικής διακινδύνευσης (ρίσκου),
- iv.ο περιορισμένος βαθμός έμμισθης εργασίας,
- v.ο ρητός σκοπός να ωφελείται η κοινωνία,
- vi.η πρωτοβουλία που προωθείται από τις ομάδες της κοινωνίας,
- vii.η δύναμη των αποφάσεων να στηρίζεται περισσότερο σε εκείνα τα μέλη που δεν είναι οι κάτοχοι του χρηματικού κεφαλαίου,
- viii.η συμμετοχή στην επιχείρηση όλων των ανθρώπων που επηρεάζονται από τη δραστηριότητα, και
- ix.η περιορισμένη διανομή κερδών.

Τέλος, οι Peredo και McLean (2006) παρουσιάζουν ορισμένους τύπους κοινωνικών επιχειρήσεων που εμφανίζονται στις μοντέρνες οικονομίες σύμφωνα με δύο κριτήρια: α) την αποκλειστικότητα των κοινωνικών στόχων τους και β) τον εμπορικό ρόλο των συναλλαγών τους. Σύμφωνα με το πρώτο κριτήριο, οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν αποκλειστικά ή εν μέρει κοινωνικούς στόχους, ενώ το δεύτερο κριτήριο δείχνει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται είναι δυνατόν να προορίζονται ή όχι για εμπορικές συναλλαγές. Σύμφωνα με αυτά τα κριτήρια στην πρώτη κατηγορία

τοποθέτησαν τις ΜΚΟς όπου έχουν αμιγώς κοινωνική αποστολή και οι υπηρεσίες/ προϊόντα τους δεν έχουν εμπορικό προορισμό. Στις άλλες κατηγορίες τοποθετούνται ανάλογα με τον αμιγώς κοινωνικό ή οικονομικό χαρακτήρα μια σειρά υφιστάμενων κερδοσκοπικών επιχειρήσεων με συνεταιριστικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι κερδοσκοπικού χαρακτήρα κοινωνικές επιχειρήσεις, οι κοινωνικού προσανατολισμού επιχειρήσεις, οι υβριδικοί τύποι κοινωνικής επιχειρηματικότητας με ταυτόχρονη κοινωνική και οικονομική αποστολή.

### **Κοινωνικό franchising**

Το franchising στον τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων βρίσκεται ακόμα σε σχετικά πρώιμο στάδιο, οπότε δεν έχει ακόμη ενσωματώσει έναν σαφή ορισμό και ως εκ τούτου είναι ανοικτός στην καινοτομία και την αλλαγή. Η κοινωνική δικαιόχρηση είναι η ίδια μια ευρεία έννοια που έχει ερμηνευτεί χαλαρά (και κάπως ασυνεπής) σε διάφορες δικαιοδοσίες, που κυμαίνονται από franchising χωρίς τέλη σε όλες τις φιλανθρωπικές και μη κερδοσκοπικές δομές franchise που μπορεί να γνωρίζετε, όπως η Goodwill και η United Way.

Ενώ ένας τυπικός ορισμός είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, η πιο χρήσιμη και ολοκληρωμένη κατανόηση της κοινωνικής δικαιόχρησης είναι να θεωρηθεί ως "απλή εφαρμογή εμπορικών μεθόδων franchising σε έννοιες για την επίτευξη κοινωνικά ωφέλιμων σκοπών" (Temple, 2011).

Περιγραφόμενο με άλλο τρόπο, το κοινωνικό franchising μπορεί να περιγραφεί από τη φιλοδοξία του: ως τρόπος για την αναπαραγωγή επιτυχημένων μοντέλων κοινωνικών επιχειρήσεων σε τοπικό πλαίσιο με τρόπο που να συνδυάζει τον κοινωνικό αντίκτυπο και την οικονομική βιωσιμότητα.

Σύμφωνα με τους Alhert et al (2008), το κοινωνικό franchising λαμβάνει συνήθως μία από τις ακόλουθες τρεις μορφές:

1. Ένα εμπορικά οργανωμένο σύστημα σχεδιασμένο για την επίτευξη κοινωνικών στόχων
2. Ένα μη κερδοσκοπικό σύστημα αναπαραγωγής, το οποίο περιλαμβάνει βασικά στοιχεία του franchising, αλλά χωρίς τα κλασικά στοιχεία αμοιβής και κέρδους
3. Ένα επιδοτούμενο σύστημα δικαιόχρησης για την παροχή υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος από τις εμπορικές λύσεις.

Ενώ η κοινωνική δικαιόχρηση είναι ευθυγραμμισμένη με το εμπορικό franchising, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες διαφοροποίησης που καθιστούν τα συστήματα κοινωνικής δικαιόχρησης διακριτά από τον εμπορικό τομέα. Πρώτα απ' όλα, και το πιο

σημαντικό, είναι συνήθως ο κοινωνικός αντίκτυπος ή η αποστολή του οργανισμού που οδηγεί τη σχέση περισσότερο από το οικονομικό κίνητρο.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ του κοινωνικού και του εμπορικού franchising είναι οι εξής:

- i. **Διαφορετικός στόχος:** Ο κύριος στόχος δεν είναι να μεγιστοποιηθεί το κέρδος, αλλά να μεγιστοποιηθεί ο κοινωνικός αντίκτυπος. Αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο στη διαχείριση του δικαιοδόχου, καθιστώντας πιο δύσκολο τον έλεγχο και την επιβολή των προτύπων ποιότητας.
- ii. **Διαφορετική ομάδα στόχου:** Τα franchises κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να εξυπηρετούν τους δικαιούχους και όχι τους πελάτες. Ως εκ τούτου, η παραδοσιακή πληρωμή μπορεί να μην είναι μέρος της εξίσωσης.
- iii. **Χρηματοδότηση:** Τα franchises κοινωνικής δικτύωσης συχνά εξαρτώνται από την εξωτερική οικονομική στήριξη, ιδιαίτερα κατά τη φάση εκκίνησης. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ο σαφής ορισμός του ρόλου που διαδραματίζει ο δωρητής και οι στρατηγικές προτιμήσεις του.
- iv. **Μεταβίβαση επενδυτικού κινδύνου:** Η μεταβίβαση του επενδυτικού κινδύνου δεν είναι πάντοτε σε εξέλιξη για τα κοινωνικά franchises, τα οποία πιθανώς καθιστούν πιο δύσκολη την παρακίνηση του franchisee.

**Αμοιβές:** Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο δικαιοπάροχος θα μπορούσε να εξετάσει την καταβολή μειωμένων τελών ή εναλλακτικών λύσεων σε χρηματικές αποζημιώσεις, προκειμένου να διατηρηθεί ο κοινωνικός αντίκτυπος. Η "Πληρωμή" μπορεί να έχει τη μορφή σημαντικών δεδομένων, χρόνου, υποστήριξης για αιτήσεις χρηματοδότησης ή άλλων πληροφοριών ποιότητας που ο δικαιοπάροχος μπορεί να χρησιμοποιήσει για την ευρύτερη ανάπτυξη του έργου του.

## 2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MASTER PLAN

Αντικείμενο της παρούσας δράσης είναι η σύνταξη ενός "Master Plan" (Γενικού Σχεδίου) για την λειτουργία του Τοπικού Γραφείου Υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας το οποίο θα λειτουργήσει στο Δήμο Πυλαίας Χορτιάτη.

Ουσιαστικά αναμένεται ότι θα λειτουργήσει υποστηρικτικά προς τα στελέχη του εν λόγω γραφείου προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις εξυπηρέτησης των ενδιαφερομένων, θα διευκολύνει την επίβλεψή του από την αρμόδια υπηρεσία και θα μπορεί να φέρει μετρήσιμα αποτελέσματα της δράσης του.

Στόχος του ολοκληρωμένου σχεδίου λειτουργίας είναι η ανάπτυξη ενός πλαισίου κατευθυντήριων οδηγιών οι οποίες θα αποτελέσουν τον ακρογωνιαίο λίθο για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του τοπικού γραφείου υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας.

Το σχέδιο λειτουργίας περιλαμβάνει χρονολογική ανάλυση όλων των ενεργειών και των οροσήμων του γραφείου υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας καθώς και της οργανωτικής του διάρθρωσης. Στο πλαίσιο ανάλυσης της οργανωτικής διάρθρωσης θα καθοριστούν με σαφήνεια, οι υποχρεώσεις που θα αναληφθούν από τα δύο στελέχη λειτουργίας του γραφείου, τα αρμόδια όργανα ή/και πρόσωπα επίβλεψης τους καθώς και ο τρόπος παροχής αναφορών σε θέματα σχετικά με τη λειτουργία του γραφείου προς τη διοίκηση και τα καθ' ύλην αρμόδια τμήματα του Δήμου.

Σε δεύτερο επίπεδο, θα προσδιοριστούν οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στο κοινό από το γραφείο, οι τρόποι επικοινωνίας και εξυπηρέτησης των ενδιαφερομένων. Στο πλαίσιο αυτό, θα δημιουργηθούν ειδικές φόρμες επικοινωνίας, οι οποίες έχουν ως στόχο την τυποποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη βελτίωση της ποιότητας τους καθώς και το χρόνο απόκρισης/εξυπηρέτησης από τα στελέχη του γραφείου.

Επιπλέον, θα προσδιοριστούν με σαφήνεια οι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί και οικονομικοί) που απαιτούνται για τη λειτουργία του γραφείου σε βάθος πενταετίας και διατυπωθούν προτάσεις για πιθανές πηγές χρηματοδότησης και χορηγίες οι οποίες δύναται να διασφαλίσουν την βιωσιμότητα και την μελλοντική ανάπτυξη των λειτουργιών του γραφείου μετά το πέρας του έργου "Growing Social".

Τέλος, το σχέδιο λειτουργίας θα περιλαμβάνει κριτήρια αποτελεσματικότητας καθώς και τη μεθοδολογία αξιολόγησής τους, ώστε να καθίσταται δυνατή η διακρίβωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πελατών και της εν γένει αποδοτικότητας του γραφείου.



### 3. ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ- ΟΡΟΣΗΜΩΝ

Το τοπικό γραφείο υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη αποτελεί πανελλαδική καινοτομία. Η σύλληψη της ιδέας και η επιλογή της εφαρμογής της στα πλαίσια του ευρωπαϊκού προγράμματος INTERREG Ελλάδα-Βουλγαρία 2014-2020 παρέχει τα αρχικά εφόδια για την ανεύρεση πόρων ενώ παράλληλα δημιουργούνται ερωτηματικά για τον τρόπο λειτουργίας επειδή δεν υπάρχει προηγούμενο στην μέχρι στιγμής στην Ελλάδα.

Ως ορόσημο θεωρείται η αρχική σύλληψη της ιδέας δημιουργίας του τοπικού γραφείου υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη η οποία τοποθετείται μόλις τον Απρίλιο του 2016 οπότε και υποβλήθηκε η πρόταση στα πλαίσια του Προγράμματος INTERREG Ελλάδα-Βουλγαρία 2014-2020. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα μόλις τον Αύγουστο του 2018 άρχισαν να υλοποιούνται βήματα σε αυτή την κατεύθυνση με την ανακοίνωση του προγράμματος ΕΣΠΑ «Κέντρα Στήριξης της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» που θα λειτουργήσουν ως «σημεία ενημέρωσης» για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία, ως δομές συμβουλευτικής υποστήριξης κοινωνικών επιχειρηματιών και υποψηφίων κοινωνικών επιχειρηματιών και ως δομές υποστήριξης της δημιουργίας και ανάπτυξης άλλων φορέων Κ.ΑΛ.Ο. Ενώ ακόμη δεν έχουν συσταθεί τα προαναφερθέντα κέντρα στήριξης καθώς η διαδικασία αξιολόγησης των αιτήσεων στο πρόγραμμα ΕΣΠΑ είναι σε εξέλιξη, ο Δήμος Πυλαίας Χορτιάτη αναμένεται να λειτουργήσει το τοπικό γραφείο υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας τον Νοέμβριο του 2018.

Μεταξύ των ενεργειών της λειτουργίας του γραφείου κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθούν όλες οι διαδικασίες ίδρυσης και λειτουργίας του γραφείου. Ορόσημο αποτελεί η ανεύρεση χρηματοδότησης δηλαδή ο χρόνος στον οποίο έγινε εφικτή η υλοποίηση της ιδέας. Αυτό συνέβη με την ένταξη στο πρόγραμμα και κυρίως με την υπογραφή της σύμβασης χρηματοδότησης (Subsidy Contract) στις 31.10.2019. Μεταξύ των ενεργειών για τη λειτουργία συγκαταλέγεται η προκήρυξη των δράσεων που εξυπηρετούν στη λειτουργία του όπως το Master Plan, η εκπαίδευση του προσωπικού, ο οδηγός σύνταξης κοινωνικών επιχειρηματικών σχεδίων, η διοργάνωση της ημερίδας Success Stories, η αξιολόγηση των επιχειρηματικών σχεδίων που έγινε τον Μάρτιο 2018. Ακολούθησε η ανάδειξη του αναδόχου και η συμβασιοποίηση των δράσεων τον Αύγουστο του 2018. Τον Σεπτέμβριο του 2018 έγινε η επιλογή των αρμόδιων υφιστάμενων υπηρεσιών του Δήμου ως επιβλέπουσες τόσο κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου Growing Social όσο και μετά. Η διαδικασία της προκήρυξης των θέσεων εργασίας τον Οκτώβριο 2018, η πρόσληψή τους τον Νοέμβριο 2018, τον ίδιο μήνα η

εκπαίδευση των νέων στελεχών από ομάδα ειδικών σε θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελούν σημαντικές ενέργειες για τη λειτουργία του. Επίσης ορόσημο είναι η έναρξη λειτουργίας του γραφείου που τοποθετείται πριν από το τέλος του 2018. Η διοργάνωση της ημερίδας Success Stories αποτελεί ορόσημο για τη λειτουργία του γραφείου καθώς θα γίνει ευρύτερα γνωστό και θα είναι το εφελτήριο συγκέντρωσης επιχειρηματικών σχεδίων που θα αξιολογηθούν και εν συνεχεία τα δύο καλύτερα θα φιλοξενηθούν στην θερμοκοιτίδα του Τεχνόπολις ICT Business Park που αποτελεί ορόσημο του έργου.

Παράλληλα γίνεται ο προγραμματισμός της πιθανότητας μετάβασης των καθηκόντων επιβλέπουσας σε άλλη υπηρεσία μετά το τέλος του προγράμματος, ενώ ορόσημο αποτελεί η συνέχιση της λειτουργίας του γραφείου με άλλους πόρους με τη λήξη του έργου τον Οκτώβριο του 2019 (σύμφωνα με το υφιστάμενο χρονοδιάγραμμα).

Τα ορόσημα και οι ενέργειες που συνετέλεσαν στην ίδρυση και λειτουργία του τοπικού γραφείου κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτυπώνονται στο ακόλουθο χρονοδιάγραμμα ενώ προηγείται η επεξήγηση των συμβόλων που χρησιμοποιούνται παρακάτω.

### **Επεξήγηση συμβόλων**

◇ Ορόσημο

≈ Ενέργεια

Ειδικά για την υλοποίηση της ημερίδας και της διαδικασίας ανάδειξης των καλύτερων επιχειρηματικών σχεδίων που θα φιλοξενηθούν στη θερμοκοιτίδα επειδή στην παρούσα δεν έχει προδιαγραφεί η ημερομηνία υλοποίησης αποτυπώνεται στο χρονοδιάγραμμα ως διάστημα ενεργειών και ορόσημων.

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΑΠΡ 2016	ΜΑΙ 2016- ΣΕΠ 2017	ΟΚΤ 2017	ΝΟΕ 2017- ΦΕΒ 2018	ΜΑΡ 2018	ΑΠΡ 2018	ΜΑΙ 2018	ΙΟΥΝ 2018	ΙΟΥΛ 2018	ΑΥΓ 2018	ΣΕΠ 2018	ΟΚΤ 2018	ΝΟΕ 2018	ΔΕΚ 2018	ΙΑΝ 2019	ΦΕΒ 2019	ΜΑΡ 2019	ΑΠΡ 2019	ΜΑΙ 2019	ΙΟΥΝ 2019	ΙΟΥΛ 2019	ΑΥΓ 2019	ΣΕΠ 2019	ΟΚΤ 2019
Υποβολή Πρότασης INTERREG 2014-2020	◊																							
Υπογραφή Subsidy Contract			◊																					
Προκήρυξη υποστηρικτικών δράσεων για τη λειτουργία του γραφείου					≈																			
Συμβασιοποίηση των δράσεων με τον Ανάδοχο										≈														
Προκήρυξη θέσεων												≈												
Ορισμός Επιβλέπουσας Υπηρεσίας στη διάρκεια έργου												≈												
Πρόσληψη και εκπαίδευση Στελεχών													≈											
Έναρξη λειτουργίας του γραφείου														◊										
Διοργάνωση Ημερίδας Success Stories															◊	◊	◊	◊	◊	◊				
Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Σχεδίων																≈	≈	≈	≈	≈	≈			
Ανάδειξη των δύο καλύτερων επιχειρηματικών σχεδίων για φιλοξενία στη Θερμοκοιτίδα																◊	◊	◊	◊	◊	◊			
Ολοκλήρωση του έργου και																								◊



### 3.1 Διάρθρωση Υπηρεσιών

Ο Δήμος Πυλαίας-Χορτιάτη ήταν από τους πρώτους Καλλικρατικούς δήμους της χώρας που κατάρτισε και δημοσίευσε το 2011 Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας. Κατακυρώθηκε με την με αριθμό 49931/26-07-2011 απόφαση του Γενικού Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης και δημοσιεύθηκε νόμιμα στο ΦΕΚ 1856 Β΄/22-08-2011 της Εφημερίδας της Κυβέρνησης. Εκπονήθηκε με τη σύσταση του νέου Δήμου το 2011 και για την οργανωτική του δομή επιλέχθηκε η εφαρμογή ενός προτύπου Ο.Ε.Υ. της Ε.Ε.Τ.Α.Α. σύμφωνα με τα επίσημα πληθυσμιακά κριτήρια του δήμου βάσει της απογραφής του 2001, την οποία διαφοροποιεί δραματικά η απογραφή του 2011 (δημοσιεύτηκε εντός του 2012) που ισχύει σήμερα.

Το 2018 επτά χρόνια μετά, ο Ο.Ε.Υ. τροποποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη πέραν των αλλαγών των πληθυσμιακών δεδομένων και τις συνεχείς τροποποιήσεις του θεσμικού πλαισίου αναφορικά τόσο με το ανθρώπινο δυναμικό, όσο και με τους τομείς δράσης του δήμου, την έκθεση Αναδιοργάνωσης των Δομών που εκπονήθηκε από τη Δ/ση Προγρ/σμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής του δήμου. Ο ισχύων ΟΕΥ κατακυρώθηκε με την με αριθμό 13738/12-03-2018 απόφαση του Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης και δημοσιεύθηκε νόμιμα στο ΦΕΚ 1221 Β΄/02-04-2018 της Εφημερίδας της Κυβέρνησης.

Οι Κεντρικές Υπηρεσίες του Δήμου περιλαμβάνουν τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ

- A1. Γραφείο Δημάρχου
- A2. Γραφείο Γενικού Γραμματέα
- A3. Γραφείο Ειδικών Συμβούλων
- A4. Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
- A5. Γραφείο Καθημερινότητας του Πολίτη
- A6. Τμήμα Διοικητικής Βοήθειας
- A7. Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

B1. Διεύθυνση Νομικής Υπηρεσίας

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

B1.1 Τμήμα Αστικών, Ποινικών Υποθέσεων Δήμου και Ν.Π.Δ.Δ.

B1.2 Τμήμα Πολεοδομικών Υποθέσεων, Ακίνητης Περιουσίας και Κτηματολογίου

B2. Διεύθυνση Πληροφορικής και Αναπτυξιακών Προγραμμάτων

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

B2.1 Τμήμα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

B2.2 Τμήμα Αναπτυξιακού Σχεδιασμού και Προγραμμάτων

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

Γ1. Διεύθυνση Δόμησης και Πολεοδομικού Σχεδιασμού

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

Γ1.1 Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης

Γ1.2 Τμήμα Έκδοσης Αδειών Δόμησης

Γ1.3 Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών

Γ1.4 Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Πολεοδομικών Εφαρμογών

Γ2. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

Γ2.1 Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης

Γ2.2 Τμήμα Κτιριακών και Υπαίθριων Χώρων

Γ2.3 Τμήμα Οδοποιίας και Υδραυλικών Έργων

Γ2.4 Τμήμα Συγκοινωνιών και Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων

Γ2.5 Τμήμα Κτηματολογίου και Δημοτικής Περιουσίας

Γ3. Διεύθυνση Καθαριότητας και Περιβάλλοντος

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- Γ3.1 Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης
- Γ3.2 Τμήμα Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
- Γ3.3 Τμήμα Διαχείρισης Οχημάτων
- Γ3.4 Τμήμα Αστικού και Περιαστικού Πρασίνου
- Γ3.5 Τμήμα Φυσικού Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας
- Γ3.6 Τμήμα Συντηρήσεων Μικρής Κλίμακας και Ηλεκτρομηχανολογικών Εγκαταστάσεων

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

##### Δ1. Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας και Παιδείας

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- Δ1.1 Τμήμα Κοινωνικής Προστασίας
- Δ1.2 Τμήμα Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Βιβλιοθηκών

##### Δ2. Διεύθυνση Πολιτισμού και Αθλητισμού

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- Δ2.1 Τμήμα Πολιτισμού και Εθελοντισμού
- Δ2.2 Τμήμα Αθλητισμού και Νεολαίας

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Ε: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

##### Ε1. Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- Ε1.1 Γραφείο Μητρώων και Πρωτοκόλλου
- Ε1.2 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ε1.3 Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και Ποιότητας

#### E1.4 Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων

#### E2. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

##### E2.1 Τμήμα Προϋπολογισμού, Λογιστηρίου και Αποθηκών

##### E2.2 Τμήμα Προμηθειών

##### E2.3 Τμήμα Εσόδων και Εμπορικών Δραστηριοτήτων

##### E2.4 Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας

#### E3. Διεύθυνση ΚΕΠ

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

##### E3.1 Τμήμα ΚΕΠ Δημοτικής Ενότητας Πανοράματος

##### E3.2 Τμήμα ΚΕΠ Δημοτικής Ενότητας Πυλαίας

##### E3.3 Τμήμα ΚΕΠ Δημοτικής Ενότητας Χορτιάτη

### ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του Δήμου είναι εγκατεστημένες στις έδρες των δημοτικών ενότητων, εξυπηρετούν τις δημοτικές/τοπικές κοινότητες της ενότητας και υπάγονται διοικητικά κατά αντικείμενο στις αντίστοιχες Διευθύνσεις των Κεντρικών Υπηρεσιών του Δήμου.

### ΕΝΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΥΛΑΙΑΣ

#### A1. Τμήμα Διοικητικών και Οικονομικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Πυλαίας

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

##### A1.1 Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Πυλαίας, που υπάγεται διοικητικά στη Δ/ση Διοικητικών υπηρεσιών



A1.2 Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Πυλαίας, που υπάγεται διοικητικά στη Δ/ση Οικονομικών υπηρεσιών

## ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΟΡΤΙΑΤΗ

B1. Τμήμα Διοικητικών και Οικονομικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Χορτιάτη

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

B1.1 Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Χορτιάτη, που υπάγεται διοικητικά στη Δ/ση Διοικητικών υπηρεσιών

B1.2 Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Χορτιάτη, που υπάγεται διοικητικά στη Δ/ση Οικονομικών υπηρεσιών

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την ένταξη του εν λόγω γραφείου υπό την επίβλεψη υφιστάμενων υπηρεσιών του δήμου ακολούθησε την εξέταση του τελευταίου επικαιροποιημένου Ο.Ε.Υ. του Δήμου ΦΕΚ 'B 1221, 2-4-2018. Το Τμήμα που θα αναλάβει τον συντονισμό του Γραφείου Επιχειρηματικότητας είναι το Τμήμα Αναπτυξιακού Σχεδιασμού και Ανάπτυξης (σελ.13358 Ο.Ε.Υ.) για όσο διαρκεί το έργο Growing Social. Παράλληλα θα γίνει μία ομάδα εργασίας που θα αποτελείται κατά βάση από άτομα που προέρχονται από τις ένα πλήθος υπηρεσιών λόγω Ο.Ε.Υ. προκειμένου μετά τη λήξη του έργου να συνεχίσει να παρακολουθείται και να λειτουργεί. Η ομάδα εργασίας προκύπτει από τις ακόλουθες υπηρεσίες:

Τμήμα Κοινωνικής Προστασία σελ. 13378-13380 ΟΕΥ, Τμήμα Αθλητισμού και Νεολαίας (σελ.13383 ΟΕΥ), Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης καθώς η προϊσταμένη έχει παράλληλα καθήκοντα ενίσχυσης απασχόλησης (σελ.13352). Ωστόσο θα εμπλουτιστεί και με άλλους υπαλλήλους όπως πχ. διοικητικό υπάλληλο που στεγάζεται στο ΑΒΑσβεστοχώρι ώστε να ελέγχει τη λειτουργία του ή/και υπάλληλο από Τεχνική Υπηρεσία. Τα άτομα αυτά θα αποτελέσουν και την ομάδα που θα εκπαιδευτεί στο πλαίσιο της δράσης 3.1.3 (του έργου Growing Social). Η ομάδα που θα εκπαιδευτεί για την υποστήριξη των εργασιών του τοπικού γραφείου κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελείται καταρχήν από τα δύο στελέχη που θα προσληφθούν στα πλαίσια του έργου Growing Social. Ωστόσο προβλέπεται το ενδεχόμενο να μην βρεθεί χρηματοδότηση για κάποιο χρονικό διάστημα η στελέχωση του γραφείου του όμως θα μπορεί να καλυφθεί από υφιστάμενο κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό. Η εκπαίδευση ουσιαστικά θα πραγματοποιηθεί προς τα δύο νέα στελέχη του γραφείου και δέκα επιπλέον άτομα από το προσωπικό των ανωτέρω υπηρεσιών του δήμου.

### 3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΩΝ ΟΔΗΓΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Οι διαδικασίες λειτουργίας του τοπικού γραφείου στήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας θα πρέπει να ενσωματωθούν σε οργανωτικό σχήμα με σκοπό τον περιορισμό αστοχιών. Συγκεκριμένα, οι λειτουργίες αυτές είναι:

<b>Οργάνωση:</b>	Εξασφαλίζει τα απαραίτητα μέσα, τους πόρους και την αναγκαία τεχνική υποστήριξη.
<b>Σχεδιασμός:</b>	Με τα διαθέσιμα μέσα / πόρους / τεχνική υποστήριξη γίνεται ο αναλυτικός σχεδιασμός των δράσεων και των παραδοτέων (στάδια εργασίας, απαιτούμενος χρόνος και απασχόληση, προγραμματισμός).
<b>Έλεγχος:</b>	Με βάση συγκεκριμένη μεθοδολογία και προδιαγραφές πραγματοποιείται ο έλεγχος της ποιότητας των δράσεων και των παραδοτέων.
<b>Υλοποίηση:</b>	Αφορά στην εκτέλεση του σχεδιασμού σύμφωνα με τον χρονικό προγραμματισμό.
<b>Τεκμηρίωση: Αρχειοθέτηση:</b>	Περιλαμβάνει τη συγκέντρωση, τη διανομή και την ταξινόμηση του υλικού που προκύπτει από τις διαδικασίες εκπόνησης των δράσεων και των παραδοτέων.
<b>Επικοινωνία:</b>	Αποτελεί τη λειτουργία της σύνδεσης μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών υλοποίησης των δράσεων.

Απαραίτητο στοιχείο για τη λειτουργία οποιουδήποτε οργανωτικού σχήματος είναι η διευθέτηση των προηγούμενων διαδικασιών στα εξής επίπεδα ιεραρχικής οργάνωσης:

### Επίπεδο Α'. Συντονισμός και Διοίκηση

- περιλαμβάνει την οργάνωση, το σχεδιασμό και την παρακολούθηση της υλοποίησης

### Επίπεδο Β': Υλοποίηση

- περιλαμβάνει την υλοποίηση, την τεκμηρίωση και την αρχειοθέτηση,

### Επίπεδο Γ': Ελέγχου και ανατροφοδότησης

- περιλαμβάνει τη διενέργεια ελέγχων, υποβολής προτάσεων και διόρθωσης λαθών.

**Σημειώνεται ότι η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνεται σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης.**

Το προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα διασφαλίζει την εύρυθμη και ομαλή πορεία της λειτουργίας του τοπικού γραφείου υποστήριξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη, εξασφαλίζοντας παράλληλα την αποτελεσματική συνεργασία.

Το εν λόγω οργανωτικό σχήμα ακολουθεί τα παρακάτω βασικά κριτήρια οργάνωσης:

- **αποτελεσματική υποστήριξη** της ανάγκης για διασφάλιση της εσωτερικής διοίκησης, ενιαίας λειτουργίας και συντονισμό των δράσεων μέσω της στενής συνεργασίας των στελεχών του τοπικού γραφείου υποστήριξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη από το Β2.2 Τμήμα Αναπτυξιακού Σχεδιασμού και Προγραμμάτων
- **αποτελεσματικό συντονισμό διεκπεραίωσης** των απαιτήσεων των δράσεων μέσω εξαμηνιαίων συντονιστικών συσκέψεων
- **αποτελεσματική υποστήριξη της υλοποίησης** των επιμέρους σταδίων υλοποίησης των ενεργειών κατόπιν εκπαίδευσης στα πλαίσια του έργου , του οδηγού υλοποίησης κοινωνικών επιχειρηματικών σχεδίων, διοργάνωση ημερίδας success stories για την συγκέντρωση επιχειρηματικών σχεδίων, και εν συνεχεία της αξιολόγησης των επιχειρηματικών σχεδίων που θα αναδείξουν τα δύο καλύτερα για την φιλοξενία στη θερμοκοιτίδα Technopolis ICT Business Park τα οποία θα παρασχεθούν ως παραδοτέα (3.1.3, 3.1.4., 3.1.5.,4.1.1) στο πλαίσιο της σύμβασης υπ' αριθμ. 21755/03-08-2018 με τον ανάδοχο.

### Συλλογή Στοιχείων

Η συλλογή στοιχείων αποτελεί το “κλειδί” τόσο για την περαιτέρω αξιόπιστη και τεκμηριωμένη ανάλυση των δεδομένων των δράσεων υλοποίησης όσο και για την τεκμηρίωση του τρόπου υλοποίησης. Τα στοιχεία αυτά αφορούν καταρχήν σε δεδομένα τα οποία συλλέγονται κατά την επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους και με επικαιροποίηση του πληροφοριακού υλικού που οφείλει να έχει στη διάθεσή του το τοπικό γραφείο υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας. Για αυτό το σκοπό έχουν συνταχθεί τα σχετικά έγγραφα 2. ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ, το 3. ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ προκειμένου να συγκεντρώνονται σαφείς και βασικές πληροφορίες από τους ενδιαφερόμενους που εξυπηρετεί το γραφείο. Βασικό εργαλείο- πληροφοριακό υλικό που θα έχει στη διάθεσή του το γραφείο αποτελεί το παραδοτέο 4.1.1. «Οδηγός Επιχειρηματικότητας Οδηγού σχετικά με τις ευκαιρίες για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις στην Ελληνική Πλευρά και για τους νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες» το οποίο καθοδηγεί πλήρως πιθανούς ενδιαφερόμενους για την σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων ενώ αποσαφηνίζει παράλληλα βασικές έννοιες. Χρήσιμο θα είναι το εκπαιδευτικό υλικό που θα παραχθεί στα πλαίσια της δράσης 3.1.3. Ακόμη σημαντικό είναι σε τακτικά χρονικά διαστήματα που θα αποφασιστούν σε συνεργασία των στελεχών του γραφείου και της επιβλέπουσας υπηρεσίας να ελέγχονται οι πηγές που αναφέρονται στο έντυπο 13. Κατάλογος Πηγών Πληροφόρησης για Χρηματοδοτήσεις σε Κοινωνικές Επιχειρήσεις (βλ. Παράρτημα) ώστε να ενημερώνονται τα στελέχη για νέες χρηματοδοτήσεις και να μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του γραφείου.

Τα στελέχη του τοπικού γραφείου υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη, από την εμπειρία τους στα θέματα επιχειρηματικότητας, γνωρίζουν ότι η επιτυχής υλοποίηση των δράσεων απαιτεί: πολύ καλή γνώση των κεντρικών πηγών άντλησης της απαιτούμενης πληροφορίας (π.χ. αρμόδιο Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Μητρώο Κ.Α.Λ.Ο.) σε επίπεδο θεσμικό, κανονιστικό όπως επίσης και η γνώση των ιδιαιτεροτήτων κάθε περίπτωσης, σημαντική είναι η δε εμπειρία των στελεχών και για τον επιτυχή συντονισμό των εργασιών.

Επισημαίνεται ότι τα στελέχη προβλέπεται να συνεργασθούν με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς όσον αφορά την υλοποίηση του έργου “Growing Social”.

### **Εσωτερικές Διαδικασίες Υλοποίησης Δράσεων**

Ο συντονιστής (ήτοι η επιβλέπουσα υπηρεσία) των στελεχών του τοπικού γραφείου Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη έχει την ευθύνη για:

- την παραλαβή των εντολών της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας, τη γενική οργάνωση και το συντονισμό
- τις συνεννοήσεις με την Διαχειριστική Αρχή για όλα τα θέματα που προκύπτουν
- τις συνεννοήσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας έργου
- τ
- την παρακολούθηση της αλληλογραφίας με τα στελέχη του τοπικού γραφείου Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη
- την οργάνωση, το χρονικό προγραμματισμό και την επίβλεψη των στελεχών
- τον έλεγχο των εκθέσεων αναφοράς και παραδοτέων όπως η αξιολόγηση των κοινωνικών επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται
- τον εντοπισμό παραλείψεων, την εύρεση λύσεων και τη λήψη αποφάσεων επί γενικών θεμάτων και ειδικών τεχνικών ζητημάτων, κατόπιν συνεννοήσεων με τη διαχειριστική αρχή.

## Σύστημα Εσωτερικής Επικοινωνίας

Το σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας που προτείνεται για την εκπόνηση των δράσεων στοχεύει στη σύνδεση των διαδικασιών (οργάνωση, σχεδιασμός, υλοποίηση, έλεγχος, τεκμηρίωση - αρχειοθέτηση), και των μονάδων του οργανωτικού σχήματος (ΥΕ, Ομάδα Έργου, κτλ.).

Ο μηχανισμός που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί περιλαμβάνει τη διακίνηση του υλικού (πρακτικά σεμιναρίων και εκδηλώσεων διάχυσης αποτελεσμάτων, εισηγήσεις, κλπ.) με τον υπεύθυνο της επιβλέπουσας υπηρεσίας και τις διάφορες τακτικές συναντήσεις. Συγκεκριμένα, προτείνονται οι παρακάτω προγραμματισμένες συναντήσεις:

Εξαμηνιαία Σύσκεψη Εργασίας: Συγκαλείται από την Επιβλέπουσα Υπηρεσία και σ' αυτή συμμετέχουν -εκτός αυτού- τα στελέχη του τοπικού γραφείου κοινωνικής επιχειρηματικότητας, τα μέλη της Ομάδας Διοίκησης Έργου Growing Social του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη κατά περίπτωση / ανάλογα με το θέμα. Τα θέματα που εξετάζονται αναφέρονται σε:

- θέματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της υλοποίησης των δράσεων,
- αναθεωρήσεις και κατανομή καθηκόντων στο πλαίσιο της οργάνωσης των στελεχών
- διαμόρφωση και προετοιμασία δράσεων

Έκτακτες Συναντήσεις: Συγκαλούνται εφόσον κρίνεται απαραίτητο με πρωτοβουλία του Υπευθύνου της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας. Η σύνθεσή τους και το αντικείμενό τους προσαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις.

## Εκθέσεις αναφοράς

Εκθέσεις αναφοράς διενεργούνται προγραμματισμένα με συστηματικό και ανεξάρτητο τρόπο με σκοπό την επαλήθευση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποιητικής εφαρμογής των παρεχόμενων υπηρεσιών του τοπικού γραφείου στήριξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας από αρμόδιο εκπρόσωπο της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας. Ο στόχος των ελέγχων αυτών είναι να διαμορφώσουν τη βάση για την βελτίωση της απόδοσης στο τοπικό γραφείο κοινωνικής επιχειρηματικότητας του δήμου Πυλαίας Χορτιάτη και την αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Οι εκθέσεις αναφοράς συντάσσονται από τα στελέχη του γραφείου και αποστέλλονται στην επιβλέπουσα υπηρεσία σε χρονικά διαστήματα που συμφωνούνται από τις αμφοτέρες πλευρές και προηγούνται των τακτικών συναντήσεων ενώ αποτελούν εισερχόμενο των συζητήσεων στις συναντήσεις. Τα ελάχιστα περιεχόμενα των εκθέσεων αναφοράς περιλαμβάνουν:

1. Περιεχόμενο εργασιών που υλοποιήθηκαν από τα στελέχη του γραφείου.
2. Άτομα/επιχειρήσεις που απευθύνθηκαν στο γραφείο για πληροφορίες, υποστήριξη στην υλοποίηση κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου.
3. Προβλήματα που παρουσιάστηκαν
4. Επόμενες εργασίες για το προσεχές διάστημα

Οι εκθέσεις αναφοράς ελέγχονται από την επιβλέπουσα υπηρεσία, η οποία δύναται να κάνει παρατηρήσεις με σκοπό να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα λειτουργίας του γραφείου ή να διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων που δηλώνεται ότι παρουσιάστηκαν.

### **Διαχείριση Εγγράφων και Πληροφοριών**

Στο πλαίσιο του τρέχοντος ολοκληρωμένου σχεδίου λειτουργίας του τοπικού γραφείου υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας έχουν διαμορφωθεί πρότυπα έντυπα τα οποία χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία με τους συμμετέχοντες στις δράσεις του τοπικού γραφείου υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας καθώς επίσης και για την επικοινωνία με την Επιβλέπουσα Υπηρεσία (π.χ. έντυπο εσωτερικής επιθεώρησης). Το σύνολο της επικοινωνίας για οποιοδήποτε θέμα αφορά στην υλοποίηση των δράσεων πραγματοποιείται εγγράφως, και είναι οργανωμένη ανά δέσμη ενεργειών (Α Δέσμη Ενεργειών και Β' Δέσμη Ενεργειών) σε ηλεκτρονικό φάκελο.

### **Διαχείριση Αρχείων**

Τα έντυπα/έγγραφα που αποτελούν απόδειξη της επίτευξης ποιότητας και ικανοποίησης των απαιτήσεων λειτουργίας του τοπικού γραφείου υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη, καθώς και τα έντυπα/έγγραφα που είναι χρήσιμα για τη διαρκή βελτίωση του Ολοκληρωμένου Σχεδίου Λειτουργίας τηρούνται στο χώρο του τοπικού γραφείου υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη.

### **Επιμέρους Σκοποί – Στόχοι**

Η μεθοδολογία που αναπτύσσεται παραπάνω αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση των παραμέτρων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το χρόνο εκπόνησης και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του τοπικού γραφείου υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη. Συνεπώς η μεθοδολογία σκοπεύει στην επίτευξη τουλάχιστον των παρακάτω κύριων σκοπών:

- Σαφή καθορισμό των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων έκαστου εκ των στελεχών και της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας, ώστε να μην υπάρχουν αφενός επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και αφετέρου να μην παρουσιαστούν επιμέρους αρμοδιότητες ή τομείς όπου δεν υπάρχει σαφής καθορισμός υπευθύνου.
- Χρήση σύγχρονων και συμβατών συστημάτων υπολογιστών και δικτύων, που συνεργάζεται μεταξύ του, ώστε η επικοινωνία και ανταλλαγή δεδομένων να είναι ταχεία και απρόσκοπτη.

- Προσδιορισμό της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των στελεχών, με σκοπό την επιτάχυνση όλων των διαδικασιών.
- Προσδιορισμό της μεθόδου επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας και όλων των πιθανώς εμπλεκόμενων φορέων, με τρόπο ώστε να επιταχύνεται η λήψη των ζητούμενων από τις Υπηρεσίες στοιχείων και να τηρούνται σχολαστικά οι προβλεπόμενες από το Νόμο γραφειοκρατικές διαδικασίες
- Αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων που έχουν τεθεί για την ολοκλήρωση οποιουδήποτε σταδίου, αλλά και του συνόλου του έργου και θέσπιση εναλλακτικών ή / και παραλλήλων διαδικασιών σε περιπτώσεις κωλυσιεργίας λόγω ανωτέρας βίας ΘΘέσπιση συστήματος συνεχούς παρακολούθησης της προόδου των δράσεων και προσαρμογής της στα εκάστοτε δεδομένα.

Είναι προφανές ότι τα παραπάνω θα επιτευχθούν με αυστηρή τήρηση των προδιαγραφών που αναφέρονται στο παρόν, γεγονός που διευκολύνει και την επίτευξη των δευτερευόντων στόχων οι σημαντικότεροι των οποίων είναι:

α) η αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των στελεχών και της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας,

β) η αρμονική συνεργασία μεταξύ των στελεχών της ομάδας έργου και

γ) η θέσπιση κανόνων ορθής λειτουργίας και συγκεκριμενοποίησης καθηκόντων για τα στελέχη, ώστε να επιτυγχάνεται διαχρονικά «τυποποίηση» διαδικασιών λειτουργίας.

Τέλος, εξασφαλίζεται η συμβατότητα της μεθοδολογίας και των χρησιμοποιούμενων μέσων, των στελεχών με τις δυνατότητες της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας σε τομείς όπως εξοπλισμός, ειδικές απαιτήσεις, πρόσθετες ανάγκες (υποστήριξη κ.λπ.).

### **Περιγραφή αρμοδιοτήτων –Καθηκόντων**

Τα στελέχη του τοπικού γραφείου κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη έχουν τις ακόλουθες αρμοδιότητες τις οποίες μοιράζονται ισότιμα:

1. Καθημερινή ενημέρωση για τις εξελίξεις στην κοινωνική επιχειρηματικότητα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο μέσα από ένα πλήθος πηγών πληροφόρησης που είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο (π.χ. Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Δίκτυο ΚΟΙΝ.ΣΕΠ., Λαϊκό Πανεπιστήμιο Κοινωνικής Αλληλεγγύης Οικονομίας, U.S. Solidarity Economy Network, EU Solidarity Economy (SUSY) κ.α.
2. Προτείνεται η συνδρομή με ενδιαφέροντα άρθρα κοινωνικής επιχειρηματικότητας στο website του έργου Growing Social.
3. Προτείνεται η διαμόρφωση προφίλ του γραφείου στο Facebook και προσέλκυση ενδιαφερομένων μέσα από σχετικά groups (π.χ. φοιτητικά δίκτυα, Ο.Α.Ε.Δ., δίκτυο ΚΟΙΝ.ΣΕΠ., δίκτυα εθελοντών, φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, δίκτυα ΑμΕΑ κ.α.)

4. Εξυπηρέτηση ενδιαφερομένων που απευθύνονται στο γραφείο για ενημέρωση και συμβουλευτική υποστήριξη για τις απαιτήσεις υλοποίησης μιας κοινωνικής επιχείρησης ή/και ενός κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου με σκοπό την υλοποίησης της ιδέας είτε με σκοπό την ανεύρεση χρηματοδότησης είτε όχι.
5. Συμμετοχή στη διοργάνωση της ημερίδας Success Stories (Δράση 3.1.4) για την συγκέντρωση των επιχειρηματικών σχεδίων και μετέπειτα ενημέρωση των συμμετεχόντων για την διαδικασία υποβολής κοινωνικών επιχειρηματικών σχεδίων.
6. Συγκέντρωση των κοινωνικών επιχειρηματικών σχεδίων που θα υποβληθούν στο πλαίσιο της δράσης 3.1.4. για να προωθηθούν στον ανάδοχο για αξιολόγηση και ανάδειξη των δύο καλύτερων στο πλαίσιο της δράσης 3.1.5.
7. Σύνταξη εκθέσεων αναφοράς προς την επιβλέπουσα υπηρεσία κατά τα αναφερόμενα προηγούμενα.
8. Συμμετοχή σε συναντήσεις εργασίας για την βελτίωση των εργασιών.
9. Τήρηση αρχείου με τα στοιχεία που τεκμηριώνουν τη λειτουργία του γραφείου (συναντήσεις με ενδιαφερόμενους, υποβολή επιχειρηματικών σχεδίων κλπ).



#### 4. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΤΟΠΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ ΧΟΡΤΙΑΤΗ

##### Σκοπός-Αντικείμενο Δραστηριότητας

Το τοπικό γραφείο υποστήριξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη θα είναι ένας κόμβος ενημέρωσης νέων εν δυνάμει επιχειρηματιών και παροχή οδηγιών-κατευθύνσεων σχετικά με τον τρόπο σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την υλοποίηση της επιχειρηματικής τους ιδέας. Εν συνεχεία θα γίνει σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες που έχουν αναλάβει την συγκεκριμένη υπηρεσία αξιολόγηση των επιχειρηματικών σχεδίων (Δράση 3.1.5) έτσι ώστε να αναδειχθούν τα 2 καλύτερα που θα φιλοξενηθούν από τη θερμοκοιτίδα κοινωνικών επιχειρήσεων στις εγκαταστάσεις του Φορέα Διαχείρισης και Διοίκησης Τεχνόπολης Θεσσαλονίκης Α.Ε. (PB2) και θα αξιοποιήσουν τις υποδομές, υπηρεσίες και δυνατότητες δικτύωσης της θερμοκοιτίδας.

##### Υφιστάμενη κατάσταση

Η περιοχή της Θεσσαλονίκης σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του 2017 παρουσιάζει ποσοστά ανεργίας της τάξης του 30%. Με άλλα λόγια περίπου το ένα τρίτο του πληθυσμού αδυνατεί να βρει εργασία. Ο σκοπός του Τοπικού Γραφείου Υποστήριξης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη είναι η ενημέρωση και υποστήριξη του πληθυσμού της Θεσσαλονίκης που πλήττεται από κοινωνικές ανισότητες, υψηλά ποσοστά ανεργίας, υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος (ειδικά σε περιοχές όπως π.χ. στη Δυτική Θεσσαλονίκη πλησίον της βιομηχανικής ζώνης), ώστε να δημιουργήσει κοινωνικές επιχειρήσεις, ενώ σε συνδυασμό με το Τοπικό Γραφείο Υποστήριξης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Δήμου Rudozem της Βουλγαρίας αναμένεται να ενισχύονται οι δράσεις συνεργασίας ή ακόμη και η ίδρυση διασυνοριακών κοινωνικών επιχειρήσεων με κοινή στόχευση.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αναδεικνύονται ως ένας άλλος δρόμος επιχειρηματικότητας που μπορεί να δώσει λύση σε κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις απαιτούν τη συνεργασία μεταξύ μελών που δύναται να είναι ταυτόχρονα και εργαζόμενοι της έχοντας ίσα δικαιώματα στις αποφάσεις της επιχείρησης και στην κατανομή των εσόδων ενώ φροντίζουν τα κέρδη να γίνονται κέρδος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου με δράσεις προτεραιότητας που αποφασίζονται από τα ίδια τα μέλη. Η υποστήριξη που θα παρέχει σε εν δυνάμει επιχειρηματίες ή ομάδες επιχειρηματιών είναι υπηρεσίες ενημέρωσης, εκπαίδευσης και συμβουλευτικής απαραίτητες για την καθοδήγηση των ενδιαφερομένων στην υλοποίηση επιτυχημένων κοινωνικών επιχειρήσεων. Βαρύνουσας σημασίας είναι δράσεις επικοινωνίας που θα αναλάβει το Τοπικό Γραφείο Υποστήριξης Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας

Χορτιάτη. Στόχος είναι να προσελκύνονται ολοένα περισσότεροι εν δυνάμει επιχειρηματίες ενώ υψηλή σημασία στα εγχειρήματα έχουν και οι εθελοντές που είναι ευπρόσδεκτοι να συμμετέχουν. Στο σχέδιο λειτουργίας περιγράφονται με σαφήνεια οι υποχρεώσεις που θα αναληφθούν από τα δύο στελέχη και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των δράσεων του τοπικού γραφείου. Εν συνεχεία αναλύονται οι απαραίτητοι ανθρώπινοι, υλικοί και οικονομικοί πόροι που θα απαιτηθούν για τη διάρκεια υλοποίησής του ήτοι 18 μηνών αλλά και σε βάθος πενταετίας δηλαδή πέραν της ολοκλήρωσης του έργου “Growing Social” καθώς αποτελεί πρόβλεψη του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη η συνέχιση της υπηρεσίας. Προκειμένου να είναι εφικτή η δυνατότητα διατήρησης του γραφείου μετά το πέρας του προγράμματος διερευνώνται επίσης οι πιθανές πηγές χρηματοδότησής του.

## Η χρονική συγκυρία

Ο Δήμος Πυλαίας Χορτιάτη στο πλαίσιο υλοποίησης του έργου «Growing Social» υλοποιεί το πρωτοπόρο για τα ελληνικά δεδομένα τοπικό γραφείο υποστήριξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε χρονική συγκυρία εξαιρετικά κατάλληλη σε σχέση με τον τρόπο που εξελίσσεται η κοινωνική και αλληλέγγυα οικονομία στη χώρα μας. Πιο συγκεκριμένα μόλις στο τέλος του 2016 ο Νόμος 4430/2016 - ΦΕΚ 205/Α/31-10-2016 «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις» (Κ.Α.Ο.) θέτει σε εφαρμογή τις βασικές αρχές για την σύσταση «του τρίτου τομέα», του «μη κερδοσκοπικού», όπως ορίζεται η κοινωνική οικονομία. Τίθεται πλέον η βάση για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία, ως μορφή εναλλακτικής οργάνωσης των οικονομικών δραστηριοτήτων. Πολύ πρόσφατα δε, με την υπ’ αριθμ. Πρωτοκόλλου 4304/31-07-2018 Πρόσκληση του προγράμματος «Κέντρα Στήριξης της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» του ΕΠ «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ», ΕΣΠΑ 2014-2020 κλήθηκαν να συμμετέχουν επιχειρήσεις Κ.Α.Ο. ως κέντρα στήριξης για τη δημιουργία και προώθηση νέων και μάλιστα σε επίπεδο χώρας αναμένεται να λειτουργήσουν 89 Κέντρα Στήριξης Κ.Α.Ο. Δεδομένα που υποδεικνύουν την λειτουργία του Τοπικού Γραφείου Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη ως πρωτοπόρα και συνάμα εξαιρετικά επίκαιρη. Αναμένεται να συμβαδίσει με τις τρέχουσες εξελίξεις της οικονομίας στη χώρα ενώ παράλληλα θα συνεργάζεται με τη γείτονα χώρα στο πλαίσιο αντιμετώπισης της κοινής πρόκλησης της εξάλειψης των κοινωνικών ανισοτήτων και της κοινωνικής ένταξης μέσα από την κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Δεδομένων των ανωτέρω εξελίξεων στο θεσμικό πλαίσιο της χώρας συχνά στο παρόν σχέδιο λειτουργίας θα γίνεται αναφορά σε φορείς Κ.Α.Ο. σε εναρμόνιση με τις τρέχουσες εξελίξεις στην έννοια της κοινωνικής επιχείρησης.

## Τόπος Υλοποίησης

Το τοπικό γραφείο Υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη αναμένεται να λειτουργήσει στο χώρο του πρώην δημαρχείου Ασβεστοχωρίου επί της οδού Δημοκρατίας 1 στο Ασβεστοχώρι Θεσσαλονίκης Τ.Κ. 57010.

Ο χώρος είναι κατάλληλος για τη λειτουργία του τοπικού γραφείου υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Δήμου. Είναι ισόγειος με δυνατότητα πρόσβασης σε ΑμεΑ, διαθέτει διαμορφωμένο χώρο για τη φιλοξενία του γραφείου υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του δήμου και είναι σε κεντρικό δρόμο της κοινότητας του Ασβεστοχωρίου.

Το γραφείο υποστήριξης αναμένεται να λειτουργεί εβδομαδιαία στις ώρες λειτουργίας υπηρεσιών του δήμου ενώ ανάλογα με το ενδιαφέρον για συναντήσεις υπάρχει το ενδεχόμενο να λειτουργεί και απογευματινές ώρες με σκοπό να εξυπηρετούνται και ενδιαφερόμενοι που διαθέτουν χρόνο μόνο τα απογεύματα. Επίσης θα δίνεται η δυνατότητα εξυπηρέτησης, πληροφόρησης ενδιαφερομένων κατόπιν ραντεβού.



Εικόνα 2: Δημαρχείο Ασβεστοχωρίου

## Μεθοδολογία υλοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών

Η μεθοδολογία υλοποίησης των δράσεων του τοπικού γραφείου υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη περιλαμβάνει εν συντομία τα ακόλουθα καίρια στοιχεία:

### 1. Αποτύπωση προφίλ target group

Το ενδιαφέρον για την προώθηση των δράσεων του τοπικού γραφείου θα εστιαστεί σε τρεις ομάδες στόχους:

Α) Άνεργοι, ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, μαθητές δευτεροβάθμιας και φοιτητές.

Β) Υφιστάμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επιθυμούν να στραφούν στην κοινωνική επιχειρηματικότητα και

Γ) Φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης με σκοπό να συνεργαστούν σε έναν κοινό στόχο με τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Στα πλαίσια αυτής της μεθοδολογίας έχει γίνει η πρόταση μεταξύ των καθκόντων και η δημιουργία προφίλ στο κοινωνικό δίκτυο facebook και η συνδρομή με άρθρα στο site του έργου για την προσέγγιση των ανωτέρω ομάδων στόχων.

### 2. Στοχοθεσία

Επιλέγονται τρεις κατηγορίες στόχων με χρονικό ορίζοντα τον χρόνο λειτουργίας του γραφείου στο πλαίσιο του έργου “Growing Social” ήτοι 18 μήνες.

#### 1. Στόχος Ενημέρωσης- Ευαισθητοποίησης για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

Εντός των 18 μηνών λειτουργίας να έχουν ενημερωθεί 700 άτομα που αντιστοιχούν στα target group και ισοδυναμούν σε πλήθος περίπου στο 10% του πληθυσμού του Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη (ήτοι 70.653 κάτοικοι σύμφωνα με την απογραφή του 2011).

#### 2. Στόχος Εφαρμογής

Στο χρονικό διάστημα δύο μηνών που έπεται της ημερίδας «Success Stories» (Δράση 3.1.4) να έχουν υποβληθεί τουλάχιστον 20 επιχειρηματικά σχέδια από άνεργους, ομάδες ανέργων και εν δυνάμει ή υφιστάμενες κοινωνικές επιχειρήσεις στο τοπικό γραφείο υποστήριξης του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη.

#### 3. Στόχος χρόνου εξυπηρέτησης

Ο στόχος χρόνου εξυπηρέτησης αφορά στο χρόνο ανταπόκρισης αιτημάτων των ενδιαφερομένων για πληροφορίες ή συνάντηση. Αυτός ο χρόνος ορίζεται ως δύο-τρεις εργάσιμες ημέρες μεγίστως από χρόνο υποβολής του αιτήματος.

#### 4. Στόχος Αξιολόγησης

Από τη διαδικασία αξιολόγησης των επιχειρηματικών σχεδίων θα προκύψουν τα δύο καλύτερα επιχειρηματικά σχέδια και τα άτομα/ομάδες/επιχειρήσεις θα φιλοξενηθούν στη θερμοκοιτίδα του TECHNOPOLIS ICT BUSINESS PARK (PB2) και θα αξιοποιήσουν τις υποδομές, υπηρεσίες, δυνατότητες δικτύωσης όπως έχει προβλεφθεί στο πλαίσιο του έργου Growing Social.

### 3. Μέσα Επίτευξης

Ως μέσα για την επίτευξη του στόχου ενημέρωσης θα χρησιμοποιηθούν η ημερίδα Success Stories, το website του έργου, social media campaigns, press releases κα. Ο στόχος εφαρμογής αναμένεται να επιτευχθεί κυρίως μέσα από τις δια ζώσης δράσεις ενημέρωσης και κατευθυντήριων οδηγιών για την υλοποίηση μιας κοινωνικής επιχείρησης ή ενός κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου. Η αποτελεσματικότητα των δράσεων θα κριθεί από το πλήθος υποβολής ενός επιχειρηματικού σχεδίου στο τοπικό γραφείο υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη με σκοπό την αξιολόγησή του και τη φιλοξενία της επιχείρησής τους στη θερμοκοιτίδα του TECHNOPOLIS ICT BUSINESS PARK. Ως μέσο για την επιτυχία του στόχου της αξιολόγησης θεωρείται η δημιουργία ενός καταλόγου αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης ο οποίος θα λαμβάνει υπόψη κοινωνικά κριτήρια των συμμετεχόντων στην κοινωνική επιχείρηση, σαφήνεια επιχειρηματικού σχεδίου, τεκμηρίωση παραγόντων επιτυχίας και εμβέλεια κοινωνικού αντίκτυπου της προτεινόμενης κοινωνικής επιχείρησης. Η συγκεκριμένη δράση αξιολόγησης αποτελεί σύμφωνα με το έργο «Growing Social» το παραδοτέο 3.1.5 το οποίο θα υλοποιηθεί από τον ανάδοχο της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

### 4. Επιλογή δεικτών αξιολόγησης επιτυχίας

Για την μέτρηση της επιτυχίας των στόχων του γραφείου θα καταγράφεται το πλήθος των ενδιαφερομένων ετησίως, το πλήθος συμμετεχόντων στην ημερίδα Success Stories, το πλήθος των ατόμων που ακολουθούν το προτεινόμενο προφίλ του γραφείου στο Facebook, τον αριθμό των υποβαλλόμενων επιχειρηματικών σχεδίων για αξιολόγηση και φιλοξενία στην θερμοκοιτίδα Τεχνόπολις ICT Business Park, όπως επίσης συνολικά οι βαθμολογίες αξιολόγησης των επιχειρηματικών σχεδίων.

### 5. Επιλογή των δράσεων

Οι δράσεις του τοπικού γραφείου υποστήριξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας- Χορτιάτη διαχωρίζονται σε δύο δέσμες ενεργειών Α και Β.

**Στην Α δέσμη ενεργειών «Υπηρεσίες δημοσιότητας που απευθύνονται στο γενικό πληθυσμό, σε φυσικά πρόσωπα που ενδιαφέρονται να πληροφορηθούν για τα ζητήματα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, όπως επίσης και σε υποψήφιους κοινωνικούς επιχειρηματίες ή ομάδες επιχειρηματιών (μη νομικά πρόσωπα)».** Σε αυτές τις δράσεις συγκαταλέγεται η ενημέρωση προς κάθε ενδιαφερόμενο (συνεχώς). Ενημερωτικό υλικό του Υπουργείου Εργασίας θα είναι διαθέσιμο συνεχώς, ενημερωτικό υλικό σχετικά με διαθέσιμα επενδυτικά προγράμματα, παραδείγματα επιτυχίας κ.α. θα διαμορφώνεται/επικαιροποιείται και θα διατίθεται σε ηλεκτρονική μορφή συνεχώς και σε περιπτώσεις εργαστηρίων ή ημερίδων/συνεδρίων/εκδηλώσεων και σε έντυπη μορφή. Τακτικά θα ανανεώνεται/ ενημερώνεται η ιστοσελίδα προβολής του Δήμου Πυλαίας

Χορτιάτη για το τοπικό γραφείο υποστήριξης της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας με σχετική θεματολογία όπως επίσης θα ενημερώνεται και η ιστοσελίδα του έργου Growing Social και το ενδεχόμενο προφίλ facebook του γραφείου που έχει προταθεί.

Τακτικά θα πραγματοποιούνται ενέργειες ευρείας δημοσιότητας/ενημέρωσης και πιο συγκεκριμένα θα επιδιώκεται η συμμετοχή σε ημερίδες με αντίστοιχη θεματική που διοργανώνουν άλλοι φορείς, συμμετοχή σε συνέργειες και κοινές δράσεις Κοιν.Σ.Επ. και άλλων φορέων Κ.Α.Λ.Ο. με φορείς του Δημοσίου, Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού ή άλλα, Ν.Π.Δ.Δ. ή ΝΠΙΔ στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης, ενώ ενεργή θα είναι η συμμετοχή τους στην εκδήλωση παρουσίασης και προβολής Καλών Πρακτικών στη διάρκεια του έργου «Success Stories Day» (Δ. 3.1.4).

Ο πυρήνας των ενεργειών δημοσιότητας περιλαμβάνει την οργανωμένη παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης στον χώρο του Τοπικού Γραφείου κατά άτομο ή σε ομάδες με περιεχόμενο που θα καλύπτει τουλάχιστον τις εξής θεματικές ενότητες:

1. Εισαγωγή στην Κοινωνική Επιχειρηματικότητα,
2. Θεσμικό & Κανονιστικό πλαίσιο Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Λ.Ο.),
3. Πλεονεκτήματα / Υποχρεώσεις φορέων Κ.Α.Λ.Ο.,
4. Τυπικές διαδικασίες ίδρυσης φορέα Κ.Α.Λ.Ο./Κοινωνικής Επιχείρησης,
5. Διαθέσιμες Πηγές χρηματοδότησης,
6. Δικτύωση με άλλους φορείς του οικοσυστήματος Κ.Α.Λ.Ο. (προμηθευτές, πελάτες κλπ)

**Η Β Δέσμη ενεργειών «Υπηρεσίες υποστήριξης και συμβουλευτικής σε υφιστάμενους Φορείς Κ.Α.Λ.Ο. ή/και σε φυσικά πρόσωπα που ενδιαφέρονται για την ίδρυση φορέων Κ.Α.Λ.Ο. Όσον αφορά στην Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε φυσικά πρόσωπα που ενδιαφέρονται για την ίδρυση φορέων Κ.Α.Λ.Ο. περιλαμβάνει:**

Συναντήσεις κατ' άτομο ή σε ομάδες κατόπιν ραντεβού με τις θεματικές:

- α) επιλογή οικονομικής δραστηριότητας,
- β) Φορολογικές υποχρεώσεις,
- γ) Επιλογή νομικής μορφής-Κατάρτιση Καταστατικού κλπ.,
- δ) Ασφαλιστική νομοθεσία & εργασία στην ΚΑΛΟ,
- ε) Διαδικασίες ίδρυσης, Κανονισμός Λειτουργίας κλπ.,
- στ' ) Πηγές χρηματοδότησης,
- ζ) Δικτύωση με άλλους φορείς του οικοσυστήματος Κ.Α.Λ.Ο. (προμηθευτές, πελάτες κλπ),
- η) Τρόπος σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου με σκοπό την επιτυχημένη υλοποίηση με ίδια μέσα ή με χρηματοδότηση.

Ο σκοπός των συναντήσεων είναι να μπορέσουν οι συμμετέχοντες να συντάξουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο και να οριοθετήσουν την ιδέα τους με εχέγγυα επιτυχίας. Η υποβολή των επιχειρηματικών τους σχεδίων θα αξιολογείται και θα δίνονται οδηγίες βελτίωσης. Οι δύο υψηλότερα αξιολογημένες προτάσεις θα αξιοποιήσουν τις υποδομές, υπηρεσίες και δυνατότητες δικτύωσης της Θερμοκοιτίδας του Technopolis ICT Business Park.

Επίσης στην ίδια δέσμη ενεργειών περιλαμβάνονται υπηρεσίες υποστήριξης και συμβουλευτικής σε φορείς Κ.ΑΛ.Ο. κατά τα πρώτα βήματα λειτουργίας τους (start-up). Μεταξύ των υπηρεσιών αυτών συγκαταλέγονται:

- α) Υποστήριξη στην υποβολή αίτησης για εγγραφή στο Γενικό Μητρώο Φορέων Κ.ΑΛ.Ο.,
- β) Ενημέρωση για Πηγές χρηματοδότησης συνεχώς,
- γ) Συνεχής Δικτύωση με άλλους φορείς του οικοσυστήματος Κ.ΑΛ.Ο. (προμηθευτές, πελάτες κλπ).

#### 6. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Σύμφωνα με την ανωτέρω περιγραφή των δράσεων. Εκτιμάται ότι άμεσα από τη λειτουργία του τοπικού γραφείου που υπολογίζεται ότι θα γίνει μέχρι το τέλος του 2018 θα υλοποιηθούν οι ενέργειες της Δέσμης Α. Θεωρείται ότι εντός του τριμήνου λειτουργίας θα έχει διοργανωθεί η ημερίδα Success Stories σε συνεννόηση με την επιβλέπουσα υπηρεσία και τον ανάδοχο της εν λόγω δράσης (3.1.4). Εκτιμάται ότι το αργότερο εντός δύο μηνών από την υλοποίηση της ημερίδας θα έχουν συγκεντρωθεί τα επιχειρηματικά σχέδια προς αξιολόγηση (Δ. 3.1.5). Στο τέλος του μήνα που έπεται θα έχουν αναδειχθεί- κατόπιν αξιολόγησης από τον ανάδοχο της δράσης 3.1.5- τα δύο καλύτερα κοινωνικά επιχειρηματικά σχέδια που θα φιλοξενηθούν στις εγκαταστάσεις της θερμοκοιτίδας του Technopolis ICT Business Park. Οι δράσεις της Β Δέσμης ενεργειών θα υλοποιούνται παράλληλα με εκείνες της Α Δέσμης και έπειτα από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης των επιχειρηματικών σχεδίων στο πλαίσιο της δράσης 3.1.5 του έργου Growing Social. Θεωρείται δε ότι θα συνεχιστεί το ενδιαφέρον επεκτείνεται μετά το πέρας του έργου. Συνολικά αναμένεται να λειτουργήσει για τουλάχιστον πέντε έτη από την έναρξη υλοποίησής του στο πλαίσιο της βιωσιμότητας της δράσης μετά τη λήξη του έργου σύμφωνα με τις επιταγές του προγράμματος INTERREG V-A GR-BG 2014-2020. Ουσιαστικά γίνεται η παραδοχή ότι θα έχουν διαμορφωθεί πλέον αρκετές κοινωνικές επιχειρήσεις- φορείς Κ.ΑΛ.Ο. δεδομένης και της κατάλληλης χρονικής συγκυρίας όπως αυτή έχει προαναφερθεί και επομένως θα υπάρχει ανάγκη για παροχή επιπλέον των αρχικών υπηρεσιών πιο εξειδικευμένων υπηρεσιών προς κοινωνικές επιχειρήσεις-φορείς Κ.ΑΛ.Ο. που αναμένεται ότι θα έχουν φτάσει στο ανώτερο σημείο επιχειρηματικής ωριμότητας και αυτές θα ξεκινούν από τον 19<sup>ο</sup> μήνα λειτουργίας του γραφείου και θα υλοποιούνται μέχρι τον 60<sup>ο</sup> μήνα διατήρησής του από το Δήμο Πυλαίας Χορτιάτη.

### 7. Πόροι (οικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνογνωσία, δίκτυα)

Οι πόροι που θα αξιοποιηθούν περιλαμβάνουν τον προϋπολογισμό της υφιστάμενης κατηγορίας δαπάνης του έργου “Growing Social”, την τεχνογνωσία και εμπειρία των στελεχών του τοπικού γραφείου και τα δίκτυα επικοινωνίας και ενημέρωσης στο πλαίσιο του έργου όπως περιγράφονται στο σχέδιο επικοινωνίας (Δράση. Ενδεικτικά αναφέρεται η υψηλή εμπειρία των στελεχών σε δράσεις συμβουλευτικής επιχειρήσεων. Πολύ σημαντική θα είναι η χρήση υφιστάμενων δικτύων και συνεργασίες με το εταιρικό σχήμα του έργου “Growing Social”.

Μετά το πέρας του έργου “Growing Social” αναμένεται να αξιοποιηθούν νέες πηγές χρηματοδότησης που θα προκύψουν στο πλαίσιο νέων εθνικών επιχειρησιακών προγραμμάτων ή ευρωπαϊκών προγραμμάτων και για τα οποία θα συνεργάζονται τα στελέχη του τοπικού γραφείου υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη. Μεταξύ των πηγών χρηματοδότησης αναφέρεται και η πιθανότητα νέας χρηματοδότησης από το πρόγραμμα INTERREG στα πλαίσια κεφαλαιοποίησης του έργου σε επόμενη πρόσκληση. Επίσης αναφέρονται ως πιθανή πηγή χρηματοδότησης τα επιχειρησιακά προγράμματα των Δήμων.

Ο Προϋπολογισμός των δαπανών για τη λειτουργία του τοπικού γραφείου υποστήριξης του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη αποτυπώνεται σε βάθος δεκαοκτώ μηνών λειτουργίας και έπειτα μέχρι τα πέντε έτη στο συνημμένο Πίνακα 2 του Παραρτήματος.

### 8. Διαχωρισμός Αρμοδιοτήτων

Τα στελέχη του τοπικού γραφείου στήριξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη είναι δύο (για όσο διαρκεί το έργο Growing Social και έπειτα ανάλογα με τις ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους ο αριθμός ενδέχεται να διαφοροποιηθεί), ένας πτυχιούχος Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης με κατεύθυνση τα οικονομικά και ένας Διοικητικός Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης με εμπειρία σε συμβουλευτική επιχειρήσεων. Τα δύο στελέχη θα μοιράζονται ισότιμα τις αρμοδιότητες και θα αναφέρονται στην επιβλέπουσα υπηρεσία. Ωστόσο ανάλογα με την εμπειρία τους θα αναλάβει ενδεχομένως ένας/μία εκ των δύο μεγαλύτερο όγκο εργασιών από την υλοποίηση των ενεργειών της Δέσμης Α και το άλλο στέλεχος θα αναλάβει τις ενέργειες της Δέσμης Β'. Ανάλογα με τον όγκο εργασιών θα συμμετέχουν και στις δύο Δέσμες ενεργειών υποστηρικτικά το ένα στέλεχος προς το άλλο.

## 5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σκοπός της μέτρησης αποτελεσματικότητας είναι να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται, διαχειρίζονται και επιλύονται τα παράπονα των εξυπηρετούμενων πολιτών από το τοπικό γραφείο κοινωνικής επιχειρηματικότητας του δήμου Πυλαίας Χορτιάτη σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει καθώς και τον τρόπο αξιολόγησης της ικανοποίησης των εξυπηρετούμενων.



## ΜΕΘΟΔΟΣ - ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

### Παράπονα Εξυπηρετούμενων

Το τοπικό γραφείο υποστήριξης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι ο αποδέκτης των παραπόνων (είτε αυτά διατυπώνονται τηλεφωνικώς, είτε γραπτώς, είτε μέσω των αντιπροσώπων).

Είναι διαθέσιμο στο γραφείο για συμπλήρωση το έντυπο «Αναφορά Μη-Συμμόρφωσης» από τους παραπονούμενους ενώ και τα στελέχη μπορούν επίσης να καταγράψουν το παράπονο.

Στη συνέχεια, ενημερώνεται ο Υπεύθυνος της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας, ο οποίος επικοινωνεί με το στέλεχος που κατέγραψε το παράπονο για τη διερεύνηση της αιτίας.

Αναλύονται τα αίτια που προκάλεσαν την εκδήλωση του παραπόνου, και είναι καταγεγραμμένα στο αντίστοιχο έντυπο παραπόνων, και ακολούθως προτείνονται οι κατάλληλες διορθωτικές και οι τυχόν απαραίτητες προληπτικές ενέργειες σύμφωνα με το σχετικό έντυπο για την αποφυγή επανάληψης αναλόγων παραπόνων. Καταγράφονται ακόμη οι υπεύθυνοι εκτέλεσης των ενεργειών και ο χρόνος ολοκλήρωσής τους.

Το στέλεχος καταγραφής του παραπόνου ενημερώνει τον πελάτη στο συντομότερο δυνατό χρόνο, σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης-επίλυσης του παραπόνου του είτε αυτό γίνεται αποδεκτό είτε απορρίπτεται από την Υπηρεσία. Στην πρώτη περίπτωση συντονίζει όλες τις ενέργειες ώστε να ικανοποιηθεί άμεσα ο εξυπηρετούμενος, ενώ στη δεύτερη παρέχει τα πειστήρια, ώστε να στηρίξει την απόφαση της Υπηρεσίας για απόρριψη του παραπόνου.

Πληροφορίες σχετικά με τα παράπονα είναι στατιστικά στοιχεία και παρουσιάζονται κατά τις ανασκοπήσεις του Ολοκληρωμένου Σχεδίου στην Επιβλέπουσα Υπηρεσία του Δήμου.

Τα αρχεία παραπόνων τηρούνται από το τοπικό γραφείο υποστήριξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

### Ερωτηματολόγια Εξυπηρετούμενων

Ο Υπεύθυνος της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας με δική του πρωτοβουλία αποστέλλει σε εξυπηρετούμενους ή επικοινωνεί τηλεφωνικώς ή κατά τις επισκέψεις μερικών από αυτών, ερωτηματολόγια αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στόχος είναι να συγκεντρώνονται στοιχεία από όλους ή τουλάχιστον τους Εξυπηρετούμενους σε συμφωνία με τον κανονισμό GDPR.

Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων αξιολογούνται από τον Υπεύθυνο της Επιβλέπουσας Υπηρεσίας και παρουσιάζονται κατά τις προγραμματισμένες ανασκοπήσεις του Ολοκληρωμένου Σχεδίου Λειτουργίας.

### Εκθέσεις Αναφοράς

Οι εκθέσεις αναφοράς συγκεντρώνουν μεταξύ άλλων και τον αριθμό των ενδιαφερόμενων που απευθύνθηκαν στο γραφείο. Αυτές αξιοποιούνται ως μέτρο αξιολόγησης της ανταπόκρισης στον προδιαγεγραμμένο χρόνο ήτοι μεγίστως 2-3 εργάσιμες ημέρες.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΓΓΡΑΦΑ

## 1. ΦΟΡΜΑ ΑΙΤΗΣΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ

## 2. ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

### 3. ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



#### 4. ΕΚΘΕΣΗ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

## 5. ΑΝΑΦΟΡΑ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ

## 6. ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΜΕΤΡΩΝ

## 7. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ

## 8. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

## 9. ΛΙΣΤΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

## 10. ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

## 11. AGENDA



## 12. ΕΠΙΣΤΟΛΟΧΑΡΤΟ

### 13. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΗΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ABSTRACT