

Interreg Greece-Bulgaria



European Regional Development Fund



ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 5.1.1

Έκθεση στρατηγικής αξιολόγησης για τη λειτουργία και την περαιτέρω ανάπτυξη της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας

Στο πλαίσιο του έργου “Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion” με ακρωνύμιο “SOCIAL PLATE” στα πλαίσια του Προγράμματος Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας INTERREG V-A Ελλάδα - Βουλγαρία 2014-2020

<https://www.socialplate.eu/en/>

“The contents of this deliverable are sole responsibility of the Central Market of Thessaloniki SA 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”

The Central Market of Thessaloniki SA participates in the project “Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion” with the acronym “Social Plate”, which is implemented within the framework of the INTERREG V-A Greece-Bulgaria Territorial Cooperation Program 2014-2020 and co-funded by the European Union and National Funds of the participating countries

Νοέμβριος, 2019

Πίνακας περιεχομένων

Abstract (Επιτελική σύνοψη στην αγγλική γλώσσα)	4
1. Εισαγωγή	5
1.1 Επιλέξιμη Περιοχή	6
1.2 Υπόβαθρο του έργου	8
1.3 Στόχοι του έργου	9
1.4 Αναμενόμενα αποτελέσματα έργου	9
2. Πλάνο συνέχειας (Continuity Plan)	11
3. Περιγραφή του σκοπού της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας	12
4. Social Plate και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα	13
5. Social Plate και Κοινωνικό Franchising	15
6. Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία σήμερα	17
7. Έξοδα Λειτουργίας της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας σήμερα 19	
8. Έρευνα για το “Social Plate”	20
9. Διάγραμμα Ροής Εργασιών της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας 21	
9.1 Εξαγωγή Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίων	22
10. Μοντέλο Λειτουργίας	26
10.1 Διάγραμμα Στρατηγικής	28
11. Οργανωτική Δομή	30
12. Ανάλυση προσωπικής ευθύνης του έργου (ownership)	36
13. Οικονομικοί Στόχοι	38
14. Pros and Cons της επιχείρησης	40
14.1 Υπολογιστικό Φύλλο Social Plate	41
15. Συμπεράσματα	43

Interreg Greece-Bulgaria



European Regional Development Fund

ANNEX 45



Abstract (Επιτελική σύνοψη στην αγγλική γλώσσα)

The present report entitled “Strategic Evaluation of operational activities for on-going development” was drawn up in the context of the project "Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion" with the acronym "SOCIAL PLATE" within the framework of the European Territorial Cooperation Program INTERREG V-A Greece - Bulgaria 2014-2020.

The existing models and experiences of social entrepreneurship in Europe, Greece and Bulgaria are presented in order to have a general idea of the social entrepreneurship in the cross-border area between Greece and Bulgaria and simultaneously, in the European ensemble.

The social entrepreneurship in Greece and Europe towards 2020 is approached through the presentation of key priorities of the Europe 2020 strategy launched by European Commission in order to achieve a sustainable recovery through the active and decisive use of all the forces and capabilities of society. Hence, the contribution of the social entrepreneurship for a new sustainable economy is examined.

Good practices of social entrepreneurship in Europe, Greece and Bulgaria are also presented in order to have a better picture of the social entrepreneurship in the cross-border area between Greece and Bulgaria and simultaneously, in the European ensemble.

The role of education to the existing social entrepreneurship success stories is outlined.

The social entrepreneurship evolution, the lessons learned, the difficulties and challenges in Greece are evaluated.

Finally, the results of the social entrepreneurship sector, as well as, its social impact are discussed.

The present report focuses on the strategic evaluation of operational activities for on-going development of the NGO which created for the purposes of the project “Social Plate”.



1. Εισαγωγή

Το έργο «**Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion**» με ακρωνύμιο «**SOCIAL PLATE**», υποβλήθηκε στις 22.04.2016 στον άξονα προτεραιότητας 4 – ‘Μια Διασυνοριακή περιοχή χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς’ και ειδικότερα:

- Στον Θεματικό Στόχο: 09 – ‘Προώθηση της κοινωνικής συνοχής, καταπολέμηση της φτώχειας και των διακρίσεων’
- Στην Επενδυτική Προτεραιότητα: 9c – ‘Παροχή υποστήριξης σε κοινωνικές επιχειρήσεις’
- Στον Ειδικό Στόχο: 9 – ‘Επέκταση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στη διασυνοριακή περιοχή’

Η διάρκεια του έργου κατά το στάδιο μετά την επίσημη έγκρισή του ήταν από τις 01/08/2017 έως τις 31/07/2019. Έπειτα από επικαιροποίησή του είναι από τις 28/09/2017 έως τις 27/09/2019, διάρκειας 24 μηνών συνολικά. Ωστόσο, για την βέλτιστη και ομαλότερη υλοποίηση του έργου δόθηκε επίσημη παράταση μέχρι τις 31/12/2019 και η συνολική διάρκεια του έργου είναι 27 μήνες.

Η σύμβαση χρηματοδότησης υπογράφηκε στις 28 Σεπτεμβρίου 2017 και φέρει των αριθμό Β2.9c.03, ενώ το εταιρικό σύμφωνο υπογράφηκε αντίστοιχα από τους εκπροσώπους των εταιρών που συμμετέχουν στο εταιρικό σχήμα στις 29 Αυγούστου 2017.

Η Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης Α.Ε., είναι Επικεφαλής εταίρος στο έργο με τίτλο: «Supporting Social Enterprises in combating poverty and social exclusion» και με ακρωνύμιο «SOCIAL PLATE», το οποίο συγχρηματοδοτείται κατά 85% από κοινοτικούς πόρους και 15% εθνικούς, στο πλαίσιο του Προγράμματος Ευρωπαϊκής Διασυνοριακής Συνεργασίας Ελλάδα - Βουλγαρία 2014 – 2020 (INTERREG V-A).

Στο εταιρικό σχήμα του εν λόγω έργου, όπως υποβλήθηκε και εγκρίθηκε συμμετέχουν επίσης



το ΤΕΧΝΟΠΟΛΙΣ – ΔΙΕΘΝΕΣ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (126.040,00€), ο Δήμος Borino (106.009,40€) και ο φορέας ActiveYouths (100.980,00€). Ο συνολικός εγκεκριμένος προϋπολογισμός του έργου «SOCIAL PLATE» είναι 551.779,40€, ενώ ο προϋπολογισμός της Κεντρικής Αγοράς Θεσσαλονίκης Α.Ε. για την υλοποίηση των δράσεων που θα αναλάβει ως Επικεφαλής Εταίρος του έργου ανέρχεται στα 218.750,00€.

1.1 Επιλέξιμη Περιοχή

Η επιλέξιμη περιοχή του Προγράμματος είναι η Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (Νομοί Έβρου, Καβάλας, Ξάνθης, Ροδόπης και Δράμας) και η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (Περιφερειακές Ενότητες Θεσσαλονίκης και Σερρών) στην Ελλάδα και η Νότια-Κεντρική Περιφέρεια και η Νοτιοδυτική Περιφέρεια (περιοχές Blagoevgrad, Smolyan, Kardjali και Haskovo) στη Βουλγαρία.



Η διασυνοριακή περιοχή συνεργασίας μεταξύ Ελλάδας-Βουλγαρίας για την περίοδο προγραμματισμού 2014-2020 είναι πανομοιότυπος με το ισχύον πρόγραμμα ETC. Έχει έκταση 40.202 km² 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 (Περιφερειακές Ενότητες). Η επιλέξιμη περιοχή εκτείνεται σε ολόκληρη την έκταση των ελληνοβουλγαρικών συνόρων και συνορεύει με την Τουρκία στα ανατολικά και τη FYROM στα 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 μεταφορών ΔΕΔ. Η δομή της περιοχής χαρακτηρίζεται από την παρουσία 10 μεσαίων και μεγάλων πόλεων (> 50.000 κάτοικοι), οι οποίες συσσωρεύουν 38,2% του συνολικού πληθυσμού και 25 μικρές πόλεις (10.000-50.000 κάτοικοι). Παρά τα ιστορικά σχετικά μικρά ποσά των χορηγηθέντων κονδυλίων, υπάρχει μακρά ιστορία συνεργασίας στην επιλέξιμη περιοχή, η οποία ξεκίνησε με την κοινοτική πρωτοβουλία INTERREG I (1989-1993).

Οι άξονες προτεραιότητας είναι:

ΑΠ 1: Μια ανταγωνιστική και επιχειρηματική προώθηση της διασυνοριακής περιοχής

ΑΠ 2: Μια βιώσιμη και κλιματικά προσαρμόσιμη διασυνοριακή περιοχή

ΑΠ 3: Καλύτερη διασυνδεδεμένη διασυνοριακή περιοχή

ΑΠ 4: Μια διασυνοριακή περιοχή κοινωνικά χωρίς αποκλεισμούς

ΑΠ 5: Τεχνική βοήθεια



1.2 Υπόβαθρο του έργου

Η διασυνοριακή περιοχή περιλαμβάνει μερικές από τις πιο απομακρυσμένες και απομονωμένες περιοχές και των δύο χωρών καθώς χαρακτηρίζονται από αυξανόμενα επίπεδα φτώχειας και υψηλά ποσοστά ανεργίας ιδιαίτερα στις γυναίκες και τους νέους. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει καταφέρει να ελαφρύνει τέτοια προβλήματα σε διάφορες περιοχές της Ευρώπης αλλά στη διασυνοριακή περιοχή δεν έχει αναπτυχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να αντιμετωπίσει ζητήματα μειωμένης παροχής υπηρεσιών σε ειδικούς πληθυσμούς που υπόκεινται ή απειλούνται από κοινωνικό αποκλεισμό και ταυτόχρονα να τους παρέχει πρόσβαση στην αγορά εργασίας. Αυτό το επιδεινούμενο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των εταιρών για τη δημιουργία και τη λειτουργία κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία που προσφέρουν (α) μια πρόσθετη ευκαιρία για να εισέλθουν στην αγορά εργασίας οι επαγγελματικά και οικονομικά προβληματικές και οι ευάλωτες ομάδες και (β) για την αναζήτηση νέων και βιώσιμων πόρων για την εκπλήρωση κοινωνικών στόχων προς όφελος του κοινού.

Η ιδέα του έργου αναπτύχθηκε σαν μία λύση στα ζητήματα ανεργίας, φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού. Συγκεκριμένα, το έργο αποσκοπεί στην προώθηση της περιφερειακής συνοχής μέσα από την δημιουργία και την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία με το ρόλο όχι μόνο της παροχής εργασίας σε μακροχρόνια ανέργους και περιθωριοποιημένα άτομα αλλά και τη σίτιση ατόμων από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Επιπλέον, μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων, το έργο επιχειρεί να αυξήσει τις ικανότητες των ανέργων, καθώς και ατόμων που εργάζονται ήδη σε άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις που ελλείπουν σε δεξιότητες μάρκετινγκ, επιχειρηματικού σχεδιασμού κλπ.

Στόχος του έργου είναι να στηρίξει την ίδρυση μίας κοινωνικής επιχείρησης στην Ελλάδα (Κεντρική Μακεδονία) και να την προωθήσει στη Βουλγαρία μέσω κοινωνικού franchising, δηλαδή διασυνοριακή μεταφορά της κοινωνικής επιχείρησης από τη μία χώρα στην άλλη.

Σκοπός της κοινωνικής επιχείρησης είναι η διανομή αδιάθετων φρέσκων φρούτων και λαχανικών που αλλιώς θα αποτελούσαν απορρίμματα, προωθώντας μία οικολογική προσέγγιση και απασχολώντας παράλληλα άτομα από οικονομικά και επαγγελματικά αμφισβητούμενες ομάδες για να διασφαλίζουν τις καθημερινές λειτουργίες της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.

1.3 Στόχοι του έργου

Η διασυνοριακή περιοχή Ελλάδας - Βουλγαρίας περιλαμβάνει ορισμένες από τις πιο ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες, οι οποίες πλήττονται από αυξημένα ποσοστά φτώχειας και ανεργίας.

Στο πλαίσιο αυτό θα δημιουργηθούν δύο Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες, μία στην Ελλάδα και μία στη Βουλγαρία με αντικείμενο τη διανομή φαγητού σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται κάτω από τα όρια της φτώχειας, κοινωνικά παντοπωλεία.

Επιπρόσθετα θα επιδιωχθεί μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής της κοινωνικής επιχειρηματικότητας η καταπολέμηση της άσκοπης σπατάλης των αγροτικών προϊόντων και τροφίμων και την αξιοποίηση τους για κοινωφελή σκοπό.

Στόχος της δράσης είναι να αποτελέσει πηγή ενημέρωσης και έμπνευσης για όλο τον κόσμο και να παρέχει κίνητρο για την ενίσχυση της οικονομίας με τρόπο βιώσιμο για την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης για όσους ζουν σε κίνδυνο φτώχειας ή κοινωνικού αποκλεισμού.

1.4 Αναμενόμενα αποτελέσματα έργου

Το έργο αποτελεί μία λύση στα πολυετή προβλήματα φτώχειας και περιθωριοποίησης κοινωνικών ομάδων με οικονομικά προβλήματα, όπως γυναίκες και χρόνια άνεργους νέους. Το έργο «Social Plate» δημιούργησε θέσεις εργασίας για τα άτομα που προαναφέρθηκαν,



βοηθώντας τους να συμβάλλουν στην τοπική οικονομία αλλά και να βοηθήσουν τον εαυτό τους:

A) Απασχολήθηκαν δύο υπάλληλοι χρόνια άνεργοι των οποίων η μισθοδοσία καλύφθηκε από τον προϋπολογισμό του έργου καθώς και

B) Προάχθηκε ο εθελοντισμός μέσω της συμμετοχής ατόμων από τους φορείς που λαμβάνουν τρόφιμα από την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία.

Επίσης, μέσω του εθελοντισμού έχει αποδειχθεί πως οι άνθρωποι μπορούν να ξεπεράσουν την περιθωριοποίηση καθώς κοινωνικοποιούνται και συμμετέχουν σε κοινότητες και ομάδες. Παράλληλα, η χρήση πλεονάσματος τροφίμων που διαφορετικά θα κατέληγε στον κάδο απορριμμάτων προτείνει μία καινοτόμα και φιλική προς το περιβάλλον προσέγγιση.

Το γεγονός ότι στην εταιρική σύμπραξη συμμετέχουν δημόσιοι, περιφερειακοί και τοπικοί φορείς εξασφαλίζει την ευρύτερη συνεισφορά του έργου στην ανάπτυξη και την υποστήριξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλοι δημόσιοι φορείς θα συμμετέχουν επίσης στην προσπάθεια ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης σχετικά με τις ευκαιρίες και τις συνθήκες για την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, μέσω της διοργάνωσης κοινών φόρουμ/συζητήσεων. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν κοινά σεμινάρια και εκδηλώσεις καλών πρακτικών κοινωνικής επιχειρηματικότητας στη διασυνοριακή περιοχή, τα οποία απευθύνονται σε ευρύτερο κοινό ατόμων με οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα. Με την παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης στη δημιουργία νέων Αστικών Μη Κερδοσκοπικών Εταιριών, το έργο «Social Plate» γίνεται μία από τις λίγες οργανωμένες προσπάθειες προώθησης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε τοπικό και εθνικό επίπεδο στη διασυνοριακή περιοχή και με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών.



2. Πλάνο συνέχειας (Continuity Plan)

Σκοπός της παρούσας μελέτη είναι η αναζήτηση και περιγραφή των όρων και των προϋποθέσεων με τις οποίες η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία μπορεί να συνεχίσει τη λειτουργία της με δικά της μέσα. Τρόπους εναλλακτικούς που δε θα έχουν καμία σχέση με τη Δημόσια χρηματοδοτική υποστήριξη, αλλά θα προέρχονται από διαφορετικές πηγές.

Στόχος είναι η σύσταση μίας αυτόνομης Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας με δικό της οργανόγραμμα.

Για την υλοποίηση του σκοπού αυτού ζητήθηκαν πληροφορίες από τους εργαζόμενους της ΚΑΘ οι οποίοι εμπλέκονται στην λειτουργία της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας και συλλέχθηκαν πληροφορίες με επιτόπου έρευνα στις εγκαταστάσεις της ΚΑΘ στις οποίες έχει την έδρα της η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία.

Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την ακόλουθη μελέτη αντλήθηκαν από δημοσιεύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς και αφορούν τη δράση και το σκοπό της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας αλλά και από προφορικές απαντήσεις που συλλέχτηκαν από τους εργαζόμενους και τους άμεσα εμπλεκόμενους με αυτό το εγχείρημα.



3. Περιγραφή του σκοπού της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας

Στο πλαίσιο του προγράμματος INTERREG V-A Ελλάδα – Βουλγαρία 2014-2020, οι δύο συνεργαζόμενες χώρες υλοποιούν το έργο Supporting Social Enterprises in combating poverty and Social exclusion (“Social Plate”).

Η διασυνοριακή περιοχή περιλαμβάνει μερικές από τις πιο απομακρυσμένες και απομονωμένες περιοχές και των δύο χωρών καθώς χαρακτηρίζονται από αυξανόμενα επίπεδα φτώχειας και υψηλά ποσοστά ανεργίας ιδιαίτερα στις γυναίκες και τους νέους.

Όπου έχει εφαρμοστεί η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει καταφέρει να ελαφρύνει τέτοια προβλήματα σε διάφορες περιοχές της Ευρώπης ωστόσο στη διασυνοριακή περιοχή δεν έχει αναπτυχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό.

Συγκεκριμένα, το έργο αποσκοπεί στην προώθηση της περιφερειακής συνοχής μέσα από τη δημιουργία και την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία

με το ρόλο όχι μόνο της παροχής εργασίας σε μακροχρόνια ανέργους και περιθωριοποιημένα άτομα αλλά και τη σίτιση ατόμων από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.

Ο άξονας δράσης του έργου αφορά στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και στη στήριξη κοινωνικών φορέων που έχουν τους ίδιους στόχους.

Η ιδέα αναπτύχθηκε ως μία λύση στα ζητήματα της φτώχειας και της ανεργίας καθώς και για τη στήριξη των ευπαθών κοινωνικά ομάδων.

Σκοπός του προγράμματος είναι η σίτιση των ασθενέστερων κοινωνικά ομάδων, η παροχή



εργασίας σε μακροχρόνια ανέργους και ο περιορισμός απώλειας τροφίμων.

Αναπόσπαστο κομμάτι του είναι η διάδοση της λύσης αυτής σε όλα τα κοινωνικά στρώματα και η ενεργή τους συμμετοχή για αλλαγή πλεύσης και νοοτροπίας σε ό,τι αφορά θέματα απώλειας τροφίμων.

4. Social Plate και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

Το έργο «SOCIAL PLATE» έχει προγραμματικό σκοπό να στηρίξει την ίδρυση μίας κοινωνικής επιχείρησης στην Ελλάδα (Κεντρική Μακεδονία) και να την προωθήσει στη Βουλγαρία μέσω κοινωνικού franchising.

Σκοπός της κοινωνικής επιχείρησης ή αλλιώς του Social Plate είναι η διανομή αδιάθετων φρέσκων φρούτων και λαχανικών που αλλιώς θα αποτελούσαν απορρίμματα, προωθώντας μία οικολογική προσέγγιση. Ταυτόχρονα θα δώσει την ευκαιρία να απασχοληθούν άτομα από οικονομικά και επαγγελματικά αμφισβητούμενες ομάδες για να διασφαλίσουν τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα που στη δεδομένη περίπτωση απαντάται και στο εγχείρημα του Social Plate έχει βοηθήσει στην αντιμετώπιση παρόμοιων προβλημάτων σε διάφορες περιοχές της Ευρώπης με αντίστοιχα χαρακτηριστικά.

Συγκεκριμένα, νέοι που έχουν χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και σχετικά λίγες ευκαιρίες εργασίας στη διασυνοριακή περιοχή, μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι που έχουν χάσει τη

δουλειά τους λόγω και του παράγοντα της κρίσης στην Ελλάδα και επομένως τα εισοδήματά τους, στηρίζουν τις ελπίδες τους στην ίδρυση κοινωνικών επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν εργασιακή εμπειρία και γνώσεις που μπορούν να απορροφηθούν σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις.

Όλοι αυτοί λοιπόν οι πληθυσμοί μπορούν να βρουν μία διέξοδο μέσω της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.



Ως καταλληλότερη λύση για τη μεταφορά της τεχνογνωσίας και των πλεονεκτημάτων που θα προκύψουν από τη λειτουργία της κοινωνικής επιχείρησης δίνεται η επιλογή του κοινωνικού franchise. Αυτό συμβαίνει καθώς δεν απαιτεί ιδιαίτερους οικονομικούς πόρους και παράλληλα μπορεί να αναπαράγει ταχύτατα τα θετικά κοινωνικά αποτελέσματα από μία περιοχή σε μια άλλη.

Στην περίπτωση του Social Plate μάλιστα ενσωματώνονται οι τοπικές ιδιαιτερότητες της νέας περιοχής στη βουλγαρική πλευρά των συνόρων.

Η πρωτοβουλία για την οποία γίνεται λόγος στην παρούσα αξιολόγηση ορίζει τρεις βασικές προτεραιότητες:

1. έξυπνη ανάπτυξη (ανάπτυξη μιας οικονομίας που θα βασίζεται στη γνώση και την καινοτομία),
2. ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς (προαγωγή μιας οικονομίας με υψηλά ποσοστά απασχόλησης που θα επιφέρει οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή),
3. βιώσιμη ανάπτυξη (προώθηση μιας περισσότερο οικολογικής και ανταγωνιστικής οικονομίας με αποδοτικότερη χρήση των πόρων)

5. Social Plate και Κοινωνικό Franchising

Το κοινωνικό franchising παρέχει τη δυνατότητα της κοινωνικής ενσωμάτωσης της επιχείρησης του franchisee, εφόσον αυτή λειτουργεί ως αυτόνομη κοινωνική επιχείρηση, γεγονός πολύ σημαντικό για τα χαρακτηριστικά των πληθυσμών της διασυνοριακής περιοχής.

Ως κοινωνικό franchising ορίζουμε τη συμβατική σχέση που υφίσταται όταν μια αποδεδειγμένα επιτυχημένη κοινωνική επιχείρηση ή άλλος μη-κερδοσκοπικός φορέας (franchisor) επιτρέπει μέσω μιας συμφωνίας αδειοδότησης σε έναν ανεξάρτητο franchisee να αναπαράγει και να λειτουργήσει το κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο που η ίδια έχει δημιουργήσει και αναπτύξει.

Τι σημαίνει όμως πρακτικά ο όρος franchisee και γιατί αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του κοινωνικού franchising; Οι franchisees, λοιπόν είναι κοινωνικές επιχειρήσεις

αποκεντρωμένες και αυτόνομες σε μεγάλο βαθμό, οι οποίες αναλαμβάνουν να λειτουργήσουν το αρχικό μοντέλο σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του franchising είναι η εύρεση των κατάλληλων franchisees. Κι αυτό γιατί είναι απαραίτητο να μοιράζεται τη δέσμευση του franchisor ως προς την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να σημειώσουμε πόσο δύσκολο τελικά καθίσταται να βρεθούν οι σωστοί franchisee ώστε να ταιριάζουν με το προφίλ της κοινωνικής επιχείρησης και να ανταποκρίνονται στον κοινωνικό στόχο που υπηρετεί η επιχείρηση. Η διαδικασία επιλογής, των franchisees περιλαμβάνει την πληροφόρηση προς τους υποψηφίους αλλά και την πληροφόρηση για τους υποψηφίους.

Αυτό σημαίνει ότι στο πρώτο μέρος της διαδικασίας ο franchisor δίνει όσο το δυνατό καλύτερη και πληρέστερη πληροφόρηση για την κοινωνική του επιχείρηση, κυρίως με στόχο να επιβεβαιωθεί η συναίνεση ως προς τον κοινωνικό σκοπό.



Ταυτόχρονα, καθιστά φανερό στον υποψήφιο ότι ο σκοπός της κοινωνικής επιχείρησης «σίγουρα δεν είναι να γίνει κανείς πλούσιος». Αυτό δίνει τη δυνατότητα να αποκλειστούν υποψήφιοι που επιθυμούν τη συνεργασία καθαρά και μόνο για οικονομικούς σκοπούς.

Καίριο στοιχείο για την επιλογή αποτελούν οι ταυτόσημες αξίες, ιδεολογίες και ηθικής μεταξύ των δύο μερών αλλά και το επιχειρηματικό πνεύμα και οι δεξιότητες. Ο συνδυασμός των στοιχείων αυτών θα συμβάλλει στο να καταστεί βιώσιμο αυτό το εγχείρημα.

Στην περίπτωση του Social Plate δυνητικοί franchisee θα μπορούσαν να είναι φορείς και οργανώσεις όπως τα Κοινωνικά Παντοπωλεία των Δήμων, τα συσσίτια εκκλησιών, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις καθώς και δομές όπως Τράπεζα Τροφίμων. Μερικές δομές συνεργάζονται ήδη με την πρωτοβουλία του Social Plate σε εθελοντικό επίπεδο. Με την σύσταση της κοινωνικής επιχείρησης αυτή η συνεργασία και επικοινωνία μπορεί να τεθεί σε νέα βάση.

Υποχρέωση των δυνητικών franchisee είναι να τηρεί τις αρχές λειτουργίας του συστήματος και να ακολουθεί τις οδηγίες του franchisor. Για την επιτυχία της συνεργασίας και την επίτευξη του κοινωνικού σκοπού που έχει αναλάβει είναι απαραίτητο να λαμβάνει κάθε είδους εκπαίδευση που προσφέρει ο franchisor.

Μεταξύ των φορέων που συμμετέχουν στη διανομή, περιλαμβάνονται τα Κοινωνικά Παντοπωλεία Δήμων Θέρμης, Παύλου Μελά και Αμπελοκήπων Μενεμένης, η Τράπεζα Τροφίμων Δήμου Κορδελιού Ευόσμου, οι Δήμοι Αμπελοκήπων – Μενεμένης και Νεάπολης Συκεών, οι Ιεροί Ναοί Αγίου Αθανασίου Ευόσμου και Αγίου Γεωργία Νεάπολης, οι φορείς «Αλκυόνη», «Οικόπολις», «Ετεροποία», «Philoxenia food and kindness in action», η Α΄ Αποστολική Εκκλησία, ο Φάρος του Κόσμου, το ΔΟΜ Γιαννιτσά, η Άρσις, το Care Center – Κέντρο Φροντίδας προσφύγων, το Χαμόγελο του Παιδιού, το ΚΕΘΕΑ, η Ιθάκη, η Annarurna Team.



6. Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία σήμερα

Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία από τη στιγμή της σύστασής της στεγάζεται στις εγκαταστάσεις της Κεντρικής Αγοράς Θεσσαλονίκης (ΚΑΘ) και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό που έχει αγοραστεί μέσω του έργου καθώς επίσης και της Κεντρικής Αγοράς Θεσσαλονίκης όπως τα ψυγεία και καταψύκτες για τη διατήρηση των φρέσκων φρούτων και λαχανικών.

Σήμερα η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία διατηρεί τα εξής πάγια στοιχεία:

- Χώρος ο οποίος έχει μισθωθεί για την στέγαση των γραφείων της και χώρος παραλαβής, διαλογής και αποστολής των αδιάθετων προϊόντων έκτασης περίπου 50 τ.μ. Ο χώρος είναι ισόγειος και κατάλληλος για την παραλαβή των νωπών αδιάθετων προϊόντων σε τελάρα

- Καρότσια μεταφοράς τελάρων
- Ψυγείο-θάλαμος και 5 καταψύκτες για τη διατήρηση των προϊόντων
- Κλειστό όχημα μεταφοράς (VAN) 1,5 t ωφέλιμου φορτίου
- Μικρό-έπιπλα για την εξυπηρέτηση των εργαζομένων

Κατά τη διάρκεια του έργου, οι έμποροι της Κεντρικής Αγοράς Θεσσαλονίκης χρησιμοποιούσαν δικά τους οχήματα για την αποστολή των μη εμπορεύσιμων προϊόντων στο χώρο λειτουργίας της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.

Αρχικά, τα προϊόντα που δεν είναι εμπορεύσιμα έχουν αποθηκευτεί σε τελάρα, τα οποία ξεφορτώνονται χειρωνακτικά. Έπειτα μεταφέρονται στο εσωτερικό του χώρου διαλογής, από τους εργαζόμενους της ΑΜΚΕ οι οποίοι χρησιμοποιούν καρότσια για να μεταφέρουν τα προϊόντα.

Οι εργαζόμενοι και εθελοντές της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας ξεχωρίζουν με οπτικό έλεγχο απευθείας μέσα από τα τελάρα τα κατάλληλα προς βρώση τρόφιμα ενώ απορρίπτουν σε κάδο απορριμμάτων τα ακατάλληλα φρούτα και λαχανικά. Τα κατάλληλα, επομένως, προϊόντα τοποθετούνται στα ίδια τελάρα με τα οποία έχουν συλλεχθεί και είναι έτοιμα να παραδοθούν στους συνεργαζόμενους κοινωνικούς φορείς.

Οι ανάγκες της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας καλύφθηκαν κατά κύριο λόγο από τους 2 εργαζόμενους των οποίων η μισθοδοσία καλύφθηκε μέσα από τον προϋπολογισμό του έργου. Ωστόσο, αρκετές φορές ο όγκος των αδιάθετων τροφίμων ξεπερνούσαν τις δυνατότητες διαλογής των δύο ατόμων και εθελοντές από τους φορείς που λαμβάνουν τρόφιμα βοήθησαν στην διαλογή των φρούτων και λαχανικών.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από όλη τη διάρκεια του έργου στη συνέχεια γίνεται περιγραφή της οργανωτικής δομής που χρειάζεται να έχει η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία με σκοπό την βέλτιστη αποδοτικότητα της.



Σε συνδυασμό με την οργανωτική δομή γίνεται και περιγραφή των θέσεων εργασίας που θα στελεχώσουν την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητα της.

Στόχος αυτής της πρότασης είναι η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία μετά την λήξη του έργου να μπορέσει να λειτουργεί αυτόνομα και αυτοχρηματοδοτούμενα.

7. Έξοδα Λειτουργίας της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας σήμερα

Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία μέχρι σήμερα διαθέτει δικό της εξοπλισμό, προσωπικό και χώρο στέγασης. Το κόστος λειτουργίας της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας μέχρι στιγμής καλύφθηκε μέσω του προϋπολογισμού του έργου “Social Plate”.

Ο προϋπολογισμός του έργου διατέθηκε στα εξής έξοδα της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Τα έξοδα επομένως τα οποία χρειάστηκε να καλυφθούν κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας αφορούν στην αγορά του εξοπλισμού (έπιπλα γραφείου και όχημα μεταφοράς των φρέσκων φρούτων και λαχανικών), στα έξοδα

ίδρυσης της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας και στην μισθοδοσία των εργαζομένων που απασχολήθηκαν αποκλειστικά στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία.

Στα πάγια έξοδα που διαχειρίζεται σήμερα η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία να σημειώσουμε το ποσό των πενήντα (50) μηνιαίως, ποσό το οποίο αντιστοιχεί στο ενοίκιο για το χώρο που στεγάζεται το γραφείο και ο χώρος συγκέντρωσης και διαλογής των τροφίμων, που καταβάλλεται στην Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης.

Πέραν των παγίων εξόδων, η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία δεν επιβαρύνεται με άλλα έξοδα καθώς τα τρόφιμα που διατίθενται παραδίδονται από τους εμπόρους δωρεάν. Επίσης, οι κοινωνικές δομές και φορείς παραλαμβάνουν οι ίδιοι τα βρώσιμα φρούτα και λαχανικά



από τις εγκαταστάσεις της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, ώστε να μειωθούν τα έξοδα μεταφοράς ενώ παράλληλα μειώνονται και τα έξοδα συσκευασίας μεταφοράς των τροφίμων καθώς η μεταφορά τους γίνεται με τελάρα που διαθέτουν οι ίδιοι οι φορείς.

8. Έρευνα για το “Social Plate”

Με την ολοκλήρωση ενός χρόνου λειτουργίας της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας η οποία δημιουργήθηκε στα πλαίσια του έργου “Social Plate”, διεξήχθη έρευνα με σκοπό να καταγραφούν ο βαθμός ικανοποίησης από τη λειτουργία της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, πόσο αποδοτικοί είναι οι εργαζόμενοι της, η επαρκής κάλυψη των αναγκών της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, ο βαθμός ικανοποίησης αντιμετώπισης των έκτακτες/δύσκολες περιστάσεων κατά τη διάρκεια λειτουργία της, τα προβλήματα και οι τρόποι αντιμετώπισης τους.

Μέσω της έρευνας, η Αναθέτουσα Αρχή θα ενημερωθεί αν πέτυχε το στόχο που είχε θέσει, αν η αλληλεπίδραση με τους εμπόρους και τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες είχε ουσιαστικό αποτέλεσμα και τέλος ποια στοιχεία χρήζουν βελτίωσης με στόχο την βιωσιμότητα και τη συνέχεια της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της έρευνας εξήχθησαν κάποια συμπεράσματα που δίνουν σαφή εικόνα για την κατάσταση της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Η εικόνα της ΑΜΚΕ καταγράφεται ως εξόχως θετική, γεγονός που προσιωνίζει ευρεία αποδοχή στους ενδεχόμενους νέους σχεδιασμούς για λειτουργίες που θα προσεγγίζουν ακόμα καλύτερα την αποστολή της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.



9. Διάγραμμα Ροής Εργασιών της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας

Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία λειτουργεί σήμερα με την φιλοδοξία, την οργάνωση και την στρατηγική μίας αυτόνομης δομής χωρίς ωστόσο να παραβλέπει τον σκοπό ύπαρξής και λειτουργίας της.

Ωστόσο, για να μπορέσει να ανατρέψει τυχόν ελλείψεις και προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον, θα μπορούσε η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία να προχωρήσει στην ολοκλήρωση κάποιων διαδικασιών και να ληφθούν υπόψιν ορισμένες παράμετροι. Στο

διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνονται επιγραμματικά αυτές οι προτεινόμενες εργασίες τις οποίες θα μπορούσε να ακολουθήσει η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία.



9.1 Εξαγωγή Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίων

Για την βέλτιστη αξιολόγηση του έργου και των αποτελεσμάτων του, διεξήχθη έρευνα μέσω ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώθηκαν από όσους έχουν εμπλακεί στο έργο με οποιονδήποτε τρόπο. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από κοινωνικές δομές που έχουν λάβει τρόφιμα κατά τη διάρκεια του έργου, από εθελοντές, από εργαζομένους της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας και της Κεντρικής Αγοράς Θεσσαλονίκης, από τους προμηθευτές-εμπόρους που δίνουν τα αδιάθετα τρόφιμά τους προς διαλογή και από στελέχη της Κεντρικής Αγοράς Θεσσαλονίκης.

Πιο συγκεκριμένα, οι κοινωνικές δομές που συμμετείχαν στην αξιολόγηση κατέλαβαν το 38,1% του συνόλου των συμμετοχών, οι εθελοντές το 23,8%, οι εργαζόμενοι της ΑΜΚΕ και της

ΚΑΘ το 19,0%, οι έμποροι-προμηθευτές από 4,8% αντίστοιχα ενώ το 9,5% συμπλήρωσαν την επιλογή Άλλο.

Σημειωτέον, το 38,1% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες ενώ το 61,9% άνδρες.

Στη συνέχεια, στο ερώτημα για το πόσο ικανοποιημένος είναι ο ερωτηθέν από την λειτουργία της ΑΜΚΕ το 61,9% απάντησε πάρα πολύ, το 33,3% πολύ και το 4,8% αρκετά.

Στην επόμενη ερώτηση η οποία αφορούσε το πόσο αποδοτικοί είναι οι εργαζόμενοι της ΑΜΚΕ, το 81,0% απάντησε πάρα πολύ ενώ το 19,0% πολύ.

Στην ερώτηση για το πόσο επαρκείς για την εκτέλεση των καθηκόντων τους θεωρούνται οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων της ΑΜΚΕ το 76,2% επέλεξε πάρα πολύ ενώ το 23,8% πολύ.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση για το αν καλύφθηκαν επαρκώς οι ανάγκες της ΑΜΚΕ στη διάρκεια λειτουργίας της και το 28,6% επέλεξε πάρα πολύ, το 42,9% πολύ, το 19% αρκετά ενώ το 4,8% λίγο και ΔΓ/ΔΑ αντίστοιχα.

Στην συνέχεια του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες απάντησαν στο πως



αντιμετωπίστηκαν οι έκτακτες/δύσκολες περιστάσεις κατά τη διάρκεια λειτουργίας της ΑΜΚΕ κατά 47,6% πάρα πολύ καλά, κατά 33,3% πολύ καλά, κατά 9,5% αρκετά καλά και με το ίδιο ποσοστό, 9,5%, ΔΓ/ΔΑ.

Επιπλέον, στο ερώτημα κατά πόσο αναγκαία θεωρείται μία ενδεχόμενη επιπρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων της ΑΜΚΕ, το 14,3% απάντησε πάρα πολύ, το 23,8% πολύ, το 38,1% αρκετά, το 4,8% λίγο και από 9,5% καθόλου και ΔΓ/ΔΑ.

Επίσης, στην ερώτηση για το αν παρουσιάστηκαν ευνοϊκές συνθήκες κατά τη διάρκεια λειτουργίας της ΑΜΚΕ το 23,8% απάντησε πάρα πολλές, το 33,3% πολλές, το 19,0% αρκετές, το 14,3% λίγες και το 9,5% επέλεξε την απάντηση ΔΓ/ΔΑ.

Παράλληλα με την παραπάνω ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν μερικές ευνοϊκές συνθήκες που δημιουργήθηκαν. Το 61,9% έδωσε την απάντηση «Μεγαλύτερη

ανταπόκριση εμπόρων και φορέων/αύξηση ευαισθητοποίησης και συμμετοχής», το 28,6% απάντησε «Οργάνωση μεγάλου δικτύου φορέων», το 23,8% «Προώθηση των διασωθέντων τροφίμων σε ανθρώπους που τα έχουν ανάγκη, το 14,3% «Δράσεις δημοσιότητας», το 9,5% «Πολύ καλή συνεργασία με στελέχη και εργαζομένους της ΚΑΘ Α.Ε.», το 9,5% «Εθελοντισμός», το 9,5% «Εύρεση χώρου που διαθέτει ψυγείο», το 4,8% «Εργασία σε ανέργους», το 4,8% «Μόνιμο προσωπικό», το 4,8% «Άψογες συνθήκες λειτουργίας της ΑΜΚΕ» και το 4,8% «Υποστήριξη υλικοτεχνικής υποδομής από ΚΑΘ».

Τέλος, οι συμμετέχοντες στην αξιολόγηση ρωτήθηκαν για το αν δημιουργήθηκαν σημαντικά προβλήματα κατά τη διάρκεια της λειτουργία της ΑΜΚΕ. Το 28,6% απάντησε αρκετά, το 33,3% λίγα, το 23,8% καθόλου, το 9,5% ΔΓ/ΔΑ και το 4,8% πολλά.

Τα σημαντικά προβλήματα που ανέφεραν οι ερωτηθέντες είναι το 38,1% «Έλλειψη πόρων για πιο ολοκληρωμένη δράση(προσωπικό, εξοπλισμός)», το 9,5% «Ελλιπής διαχείριση απορριμμάτων», το 4,8% «Έλλειψη τροφοδοσίας με φρούτα /λαχανικά από τους εμπόρους», το 4,8% «Καθαριότητα», το 4,8% «Όχι καλή κατανομή των κονδυλίων του προϋπολογισμού του προγράμματος (μεγάλα ποσά σε μη παραγωγικές δράσεις)», το 14,3% «Κανένα» και

τέλος το 23,8% «Διάφορα άλλα».

Είναι χαρακτηριστικό ότι τα στοιχεία που συγκροτούν την πολύ θετική εικόνα της ΑΜΚΕ εκκινούν από τη συνολική ικανοποίηση της λειτουργίας (όπου παρατηρείται μηδενική αρνητική αξιολόγηση και 95% έντονη ικανοποίηση) και καλύπτουν όλες τις πτυχές της δραστηριότητας της:

- Την αποδοτικότητα των εργαζομένων (μηδενική αρνητική αξιολόγηση)
- Τις γνώσεις και την επάρκεια των εργαζομένων (επίσης μηδενική αξιολόγηση)
- Την κάλυψη των αναγκών της ΑΜΚΕ (μόλις 4,8% απάντησαν ότι «καλύπτονται λίγο» οι ανάγκες)

Παρόλα αυτά, επειδή πάντοτε υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαπιστώνει (περίπου 3 στους 4) ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρξει ένα πρόγραμμα επιπρόσθετης εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Η εκπαίδευση αυτή, αν ληφθούν υπόψη τα ευρήματα τα σχετικά με τα προβλήματα που καταγράφηκαν κατά τη λειτουργία της ΑΜΚΕ, θα μπορούσε να προσανατολιστεί σε :

- ❖ Σε καλύτερη γνώση κατανομής των κονδυλίων ώστε να ευνοηθούν οι πιο παραγωγικές δράσεις της ΑΜΚΕ
- ❖ Σε θέματα καλύτερης διαχείρισης πόρων (ανθρώπινων και υλικών), όπου εντοπίζεται το υπ. αριθμ. 1 πρόβλημα της ΑΜΚΕ (κατά 28 μονάδες υπέρτερο του δεύτερου προβλήματος που θεωρείται η ελλιπής διαχείριση απορριμμάτων)

Τα αποτελέσματα αυτά προοιωνίζουν θετικά την προσπάθεια σύστασης αυτόνομης επιχείρησης και αναδεικνύει τις μεγάλες δυνατότητες να προσεγγίσει όλους τους στόχους της. Προδίδει ενδεχομένως πώς θα καλύπτει πλήρως τους σκοπούς και την αποστολή της εταιρείας.

Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει την επιτυχή προσέγγιση της αποστολής της ΑΜΚΕ, με βάση



Interreg Greece-Bulgaria



European Regional Development Fund

τουλάχιστον τη μέχρι σήμερα λειτουργία της, και αναδεικνύει τις μεγάλες δυνατότητες της να προσεγγίσει όλους τους στόχους της.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρουσιάζονται αναλυτικά με διαγράμματα και πίτες στο παράρτημα του συγκεκριμένου παραδοτέου.

10. Μοντέλο Λειτουργίας

Η Αστική μη Κερδοσκοπική εταιρεία (ΑΜΚΕ) αποτελεί νομικό πρόσωπο στο οποίο ο πραγματικός της χαρακτήρισμός και οι σκοποί της, όπως θα ορίζονται από το καταστατικό, να είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ο χαρακτήρισμός μη κερδοσκοπικός επαφίεται στο γεγονός ότι το συγκεκριμένο νομικό πρόσωπο, όσα έσοδα έχει από εγγραφές μελών ή δωρεές, θα πρέπει να είναι με στόχο την ανάπτυξη των σκοπών του καταστατικού.

Όπως όλες οι ΑΜΚΕ έτσι και στην περίπτωση που μελετάμε τώρα, μπορούμε να ορίσουμε τις Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρίες ως ενώσεις (ομάδες ή κινήματα), οι οποίες δεν έχουν κερδοσκοπικό σκοπό και ιδρύονται, από ιδιώτες, που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν, σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Μια εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα μπορεί να χαρακτηριστεί εθελοντική, όταν έχει ως έναν από τους κύριους στόχους της την κινητοποίηση εθελοντών και την ανάπτυξη από αυτούς εθελοντικής δράσης σε έναν συγκεκριμένο κοινωνικό τομέα (πχ. δραστηριοποίηση σε περιβαλλοντικά ζητήματα).

Πέρα όμως από τον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα της εταιρείας δεν παύει να λειτουργεί με όρους οικονομικούς το οποίο σημαίνει ότι λειτουργεί εντός ενός πλαισίου σπανιότητας των πόρων και η επιβίωση καθορίζεται από όρους διαχείρισης των πόρων.

Το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία καθορίζεται από τους εξής άξονες :

- Ποσότητα νωπών προϊόντων η οποία παραχωρείται από τους εμπόρους
- Αριθμός εργαζομένων
- Αριθμός κοινωνικών δομών και φορέων που λαμβάνουν τρόφιμα
- Ύψος Χορηγιών από άλλες εταιρίες και ιδιώτες



Συνεπώς εάν για κάποιο λόγο στο μέλλον οι έμποροι αδιαφορήσουν για την λειτουργία της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, τότε η ίδια η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία δεν θα έχει κανένα λόγο ύπαρξης αφού δε θα ικανοποιεί τον σκοπό για τον οποίο συστάθηκε. Προκύπτει επομένως η ανάγκη παροχής κινήτρου στους εμπόρους, το οποίο και θα αναλυθεί στη συνέχεια.

Επιπλέον, για να μπορέσει να λειτουργεί η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία τα επόμενα χρόνια χρειάζεται τουλάχιστον δύο εργαζομένους οι οποίοι θα λαμβάνουν τα τρόφιμα από τους εμπόρους, θα συλλέγουν τα βρώσιμα φρούτα και λαχανικά και θα τα στέλνουν στις κοινωνικές δομές οι οποίες συμμετέχουν.

Παράλληλα, η συμμετοχή εθελοντών στην διαδικασία διαλογής θεωρείται απαραίτητη αρκετές φορές λόγω μεγάλων ποσοτήτων προς διαλογή ωστόσο δεν είναι προκαθορισμένες οι ποσότητες τροφίμων που συλλέγει η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία καθημερινά. Έτσι, η συμμετοχή των εθελοντών είναι απαραίτητη αλλά όχι σε καθημερινή βάση.

Τέλος, καθώς η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία έχει συγκεκριμένο μη κερδοσκοπικό σκοπό ύπαρξης, δεν μπορεί να πουλά έστω και με μικρό αντίτιμο τα προς βρώση αδιάθετα τρόφιμα στις κοινωνικές δομές. Έτσι, για να μπορέσει να παραμείνει βιώσιμη, η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία χρειάζεται να στραφεί σε χορηγίες μεγάλων εταιριών οι οποίες στα πλαίσια της Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να προσφέρουν χρηματική και υλική στήριξη στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία. Επιπλέον, η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία μπορεί να στραφεί και σε έσοδα μέσω των συνδρομών από τα μέλη της. Η διαδικασία αναζήτησης χρηματοδότησης της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας μέσω χορηγιών και συνδρομών

από μέλη της γίνεται ώστε να μπορέσει να παραμείνει βιώσιμη και λειτουργική για τα επόμενα τουλάχιστον πέντε (5) έτη.



10.1 Διάγραμμα Στρατηγικής :

Ισχυρή οργάνωση λειτουργίας

Συλλογή του μέγιστου πραγματικού ποσοστού μη εμπορεύσιμων προκειμένου να αναδειχθεί ως η κύρια πηγή διαθέσιμων πόρων προς τις Δομές

Επίτευξη σταθερής ροής χορηγιών από εταιρίες στα πλαίσια της Κοινωνικής Ευθύνης τους

Το μοντέλο το οποίο προτείνεται βασίζεται στη δημιουργία μίας διπλής πηγής χρηματοδότησης όπως περιγράφεται παραπάνω.

Το μέγιστο των μη εμπορεύσιμων προϊόντων

Για να γίνουμε πιο σαφείς χρειάζεται να εμβαθύνουμε στην ανάλυση του άνωθεν διαγράμματος. Προκειμένου, δηλαδή η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία να προχωρήσει τη λειτουργία της και να επιτελεί το σκοπό για τον οποίο συστάθηκε, χρειάζεται να έχει το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” αναφορικά με τα προϊόντα που συλλέγει. Με άλλα λόγια, λέμε ότι η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία πρέπει να συγκεντρώνει το μέγιστο των αδιάθετων προϊόντων από τους εμπόρους. Με αυτό τον τρόπο θα γίνει η κύρια πηγή διαθέσιμων τροφίμων προς τις κοινωνικές δομές.

Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία συγκεντρώνοντας το μέγιστο βαθμό των αδιάθετων νωπών φρούτων και λαχανικών από τους εμπόρους, αποκτά πλεονέκτημα καθώς τα μέλη της μπορούν να λαμβάνουν όσα τρόφιμα επιθυμούν και τη στιγμή που τα χρειάζονται.



Παρά την ύπαρξη επομένως και άλλων επιχειρήσεων συναφούς αντικειμένου, αυτή θα ξεχωρίζει εφόσον θα συγκεντρώνει αρκετά μεγάλες ποσότητες νωπών τροφίμων για να ικανοποιεί επαρκώς τις ανάγκες των δομών.

Όφελος για τους εμπόρους-προμηθευτές

Ωστόσο, θα πρέπει να σκεφτούμε για ποιο λόγο οι έμποροι να θέλουν να δώσουν τα εμπορεύματά τους στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, ενώ μπορούν είτε να τα πετάξουν, είτε να τα παραδώσουν οι ίδιοι σε κάποια δομή με την οποία έχουν αναπτύξει κάποια σχέση όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, είτε ακόμη να τα μοιράσουν οι ίδιοι σε ευπαθείς ομάδες.

Σε αυτό το σημείο δηλαδή, οι έμποροι θα πρέπει να έχουν ένα ισχυρό κίνητρο προκειμένου να συνάψουν μία άτυπη συνεργασία με την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία. Αυτό θα οδηγήσει στην αποκλειστική διάθεση των προϊόντων από τους εμπόρους της ΚΑΘ για το έργο της ΑΜΚΕ και εν συνεχεία η διαλογή και η διάθεσή τους στις δομές. Καθώς, η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία σύμφωνα με το καταστατικό ίδρυσης της δεν μπορεί να έχει έσοδα μέσω των πωλήσεων των τροφίμων γιατί δεν ολοκληρώνει το σκοπό της.

Οι έμποροι-προμηθευτές της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας δίνοντας τα αδιάθετα μη εμπορεύσιμα φρούτα και λαχανικά βελτιώνουν την εταιρική κοινωνική τους ευθύνη, δηλαδή συμμετέχουν ενεργά σε δράσεις οι οποίες έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία.

Επιπλέον, οι έμποροι διαθέτουν τα μη εμπορεύσιμα φρούτα και λαχανικά στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία η οποία η ίδια προχωρά στην διαλογή των βρώσιμων προϊόντων. Σε αντίθετη περίπτωση που οι έμποροι διέθεταν απευθείας τα τρόφιμα σε κοινωνικές δομές, θα χρειαζόταν να κάνουν την διαλογή και να τα προσφέρουν στις κοινωνικές δομές σπαταλώντας χρόνο από την εργασία τους. Ωστόσο, διαθέτοντας τα τρόφιμα στην Αστική Μη

Κερδοσκοπική Εταιρεία, η διαλογή γίνεται από τους υπαλλήλους της και η διανομή στους κοινωνικούς φορείς γίνεται με το όχημα που αγοράστηκε με τον προϋπολογισμό του έργου είτε εκπρόσωποι των δομών παραλαμβάνουν τα τρόφιμα αυτοπροσώπως από τις



εγκαταστάσεις της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.

Πέρα από το κέρδος του χρόνου που έχουν οι έμποροι δίνοντας τα τρόφιμα στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, παράλληλα μειώνουν και τα λειτουργικά τους έξοδα. Πιο συγκεκριμένα, οι έμποροι οι οποίοι δεν πουλάν όλο το εμπόρευμα, αρκετές φορές επιστρέφουν τα φρούτα και τα λαχανικά στους παραγωγούς αυξάνοντας τα λειτουργικά έξοδα μέσω της μεταφοράς των τροφίμων. Δίνοντας όμως τα αδιάθετα βρώσιμα φρούτα και λαχανικά στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα των εμπόρων.

Τέλος, με την διάθεση των νωπών φρούτων και λαχανικών στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, μειώνονται τα απορρίμματα των εμπόρων παράλληλα ο όγκος των απορριμμάτων που συλλέγονται με ευθύνη της Κεντρικής Αγοράς Θεσσαλονίκης ενώ προστατεύεται και το περιβάλλον από τα επιπλέον απορρίμματα.

11. Οργανωτική Δομή

Η δημιουργία ενός νέου βελτιωμένου οργανογράμματος έχει σκοπό την ενίσχυση των 3 βασικών λειτουργιών της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της.

Οι νευραλγικές λειτουργίες της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας είναι οι:

- Η ανεύρεση/ συγκέντρωση χορηγιών
- Η συλλογή και διαλογή των προϊόντων
- Η διάθεση των προϊόντων στις συνεργαζόμενες κοινωνικές δομές

Επομένως καταγράφοντας τις ανάγκες της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως οι θέσεις εργασίας που πρέπει να καλυφθούν είναι αυτή του Γενικού Διευθυντή και αρμόδιου για τις χορηγίες, αυτή του Υπεύθυνου συγκέντρωσης και διαλογής των προϊόντων (π.χ. Τεχνολόγος Τροφίμων) και τέλος η θέση του Υπεύθυνου



διάθεσης προϊόντων. Οι εργαζόμενοι που αναφέρθηκαν, πέραν αυτών των αρμοδιοτήτων θα απασχολούνται και στην συλλογή, τον έλεγχο, τη διαλογή και τη φόρτωση των τροφίμων, με τελικό στόχο την αποστολή των μη εμπορεύσιμων τροφίμων στις συνεργαζόμενες κοινωνικές δομές με το όχημα που ήδη διαθέτει η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία.

Γενικός Διευθυντής και υπεύθυνος χορηγιών

Δεδομένης της σημαντικότητας που έχουν για τη λειτουργία της επιχείρησης οι χορηγίες, η θέση του αρμόδιου για την εξεύρεση χορηγιών είναι καθόλα κομβική. Με άλλα λόγια είναι, ο κύριος αρμόδιος να αναζητά και να βρίσκει τη βασική πηγή εσόδων της επιχείρησης.

Ο ρόλος και τα καθήκοντα αυτής της θέσης, μπορούν να ανατεθούν σε έναν εργαζόμενο ή στέλεχος της ΚΑΘ. Αξιοποιώντας επομένως έναν εργαζόμενο που δραστηριοποιείται στην Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης, καταφέρνουμε να εξοικονομήσουμε χρήματα. Ο Υπεύθυνος για τις χορηγίες θα πρέπει να είναι ένας άνθρωπος που έχει έναν ευρύ κύκλο γνωριμιών, να έχει τη σχετική εμπειρία για τη σύνταξη μία σωστής χορηγικής πρότασης αλλά και να γνωρίζει πλήρως το αντικείμενο της δουλειάς του.

Αν λοιπόν κατανοήσουμε πόσο σημαντική είναι η εξεύρεση χορηγιών για την υγιή συνέχεια της ΑΜΚΕ, χρειάζεται ο αρμόδιος που θα αναλάβει αυτή τη θέση να είναι γνώστης όλης της διαδικασίας, καθώς και των ιδιότυπων χαρακτηριστικών της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο εξοικονομούμε χρήματα, καθώς θα αξιοποιηθεί ένας ήδη

υπάρχων εργαζόμενος και δε θα χρειαστεί επιπλέον εκπαίδευση για το αντικείμενο δουλειάς, χρήματα τα οποία μπορούν να διατεθούν για λοιπά λειτουργικά έξοδα ή υποχρεώσεις.

Η σύνταξη και η αξιολόγηση μια σωστής χορηγικής πρότασης είναι προϋπόθεση προκειμένου η χορηγία να προσελκύσει το ενδιαφέρον δυνητικών χορηγών και να συνεισφέρει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Καθώς όμως το κύριο ζητούμενο είναι η ανεύρεση πόρων και εσόδων θα πρέπει να



γνωρίζουμε πώς οι επιχειρήσεις – πιθανοί χορηγοί επιθυμούν:

- Προβολή και προώθηση
- Μηδενικό ρίσκο
- Αξιοπιστία
- Δράσεις που αφορούν τα ΜΜΕ με στόχο τη διαφήμιση

Οι χορηγοί που θα ενδιαφερθούν να ενισχύσουν οικονομικά την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία και τη δράση της θα μπορούν να «υιοθετούν», σε οικονομικό επίπεδο, δομές και να υπογράφουν κάποιο συμφωνητικό με αυτές. Εν συνεχεία, θα υπάρχουν πίνακες εντός της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας στον οποίο θα είναι αναγραμμένες όλες οι επωνυμίες των χορηγών ενώ στην ιστοσελίδα του έργου “Social Plate” μέσω του οποίου δημιουργήθηκε η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία θα υπάρχουν σε ειδικό σημείο τα λογότυπα των επιχειρήσεων που στηρίζουν την βιώσιμη λειτουργία της.

Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα να αναγράφονται τα λογότυπα των χορηγών στο όχημα που χρησιμοποιείται για τη μεταφορά των τροφίμων, εφόσον η προβολή τους είναι το κύριο ζητούμενο τους και γι’ αυτό προχωρούν στην παροχή χορηγίας.

Περιγραφή θέσης/ Καθήκοντα του Υπεύθυνου χορηγιών

Στην πραγματικότητα ο εργαζόμενος που θα αναλάβει και τα καθήκοντα της διεύρυνσης της υφιστάμενης βάσης χορηγών πρέπει να ακολουθεί μία στρατηγική για την προσέλκυση νέων πηγών για την άντληση πόρων και την συνεχή επικοινωνία με τους ήδη υπάρχοντες χορηγούς.

- συμμετοχή στην οργάνωση και εκτέλεση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και δράσεων.
- Η συγκέντρωση και επεξεργασία των οικονομικών δεδομένων και αποτελεσμάτων



του έργου.

- Η διαχείριση των σχέσεων με τους χορηγούς, συμπεριλαμβανομένων και των τυπικών υποχρεώσεων προς αυτούς (π.χ. η σύναψη συμβάσεων).
- Η ενδυνάμωση του δικτύου της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.
- Η συγγραφή και η προετοιμασία προτάσεων και αιτήσεων για χρηματοδοτήσεις.
- Η συστηματική παρουσίαση των σκοπών και του οράματος της επιχείρησης σε ενδιαφερόμενους ώστε να το προωθήσουν περαιτέρω σε όλη την Ελλάδα.

Στο σημείο αυτό να σημειώσουμε πώς υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί το momentum και να στραφούν οι χορηγίες προς διαφορετική κατεύθυνση κοινωνικών θεμάτων. Θέματα δηλαδή με μεγαλύτερη απήχηση και επικαιρότητα.

Για την αποφυγή τέτοιων φαινομένων η επιχείρηση θα πρέπει εξ αρχής να καθορίσει ξεκάθαρες κοινωνικές ομάδες τις οποίες υποστηρίζει. Οι ομάδες αυτές έχουν διαχρονική παρουσία και η περίθαλψη και υποστήριξη των οποίων συνδράμει στην ομαλή λειτουργία της κοινωνίας μας παραδείγματος χάριν άστεγοι, άνεργοι, πρόσφυγες ή οικονομικά ασθενέστερες οικογένειες.

Υπεύθυνος συλλογής/διαλογής και διάθεσης προϊόντων

Εξίσου κομβικής και υψίστης σημασίας θέση είναι αυτή του υπευθύνου συγκέντρωσης και διαλογής των αδιάθετων προϊόντων.

Μέχρι τώρα η διαλογή των βρώσιμων και μη τροφίμων γίνονταν από τους εργαζόμενους της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας με οπτικό έλεγχο και χειρωνακτικά. Βασικό στοιχείο που θα ενισχύσει τον ποιοτικό έλεγχο των τροφίμων είναι η στελέχωση της θέσης του υπευθύνου διαλογής ο οποίος θα είναι άρτια εκπαιδευμένος και θα εξειδικεύεται στην τεχνολογία τροφίμων.



Μέχρι τώρα δηλαδή οι εργαζόμενοι της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας έπαιρναν τα τρόφιμα από τα τελάρια, τα ξεδιάλεγαν χειρωνακτικά, χωρίς τη χρήση κάποιου τεχνολογικού μέσου και έπειτα επανατοποθετούσαν στα ίδια τελάρια, τα κατάλληλα προς βρώση τρόφιμα.

Στο τεχνολογικό κομμάτι θα ήταν αρκετά χρήσιμος ένας ταινιοδιάδρομος διαλογής ώστε η συλλογή και συσκευασία των προϊόντων να γίνεται πιο γρήγορα και συστηματικά. Με τον ταινιοδιάδρομο οι εργαζόμενοι της ΑΜΚΕ θα μπορούν να ρίχνουν τα μη εμπορεύσιμα είδη ώστε να καταλήγουν όλα μαζί σε κάποιο δοχείο ή κιβώτιο αποθήκευσης. Αυτό θα συμβάλλει και στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων καθώς δε θα σπαταλούν χρήσιμο και ουσιαστικό χρόνο από την εργασία τους ώστε να ξεδιαλέξουν τα τρόφιμα.

Το επόμενο βήμα λοιπόν θα είναι να τα παραλαμβάνει ο υπεύθυνος διάθεσης και να τα παραδίδει στις συνεργαζόμενες δομές.

Περιγραφή θέσης/ Καθήκοντα του Υπεύθυνου συγκέντρωσης και διαλογής

Ο υπεύθυνος συγκέντρωσης και διαλογής καλείται να επωμιστεί τις εξής αρμοδιότητες:

- Ασχολείται με την επεξεργασία, τη συσκευασία, τη μεταφορά, την αποθήκευση και τον έλεγχο της ποιοτικής κατάστασης των τροφίμων.
- Φροντίζει, ακόμα, για τον ποιοτικό έλεγχο των παραγόμενων τροφίμων, την τυποποίησή τους.
- Μελετά τρόπους και τα μέσα συσκευασίας τους για τη διατήρησή τους.
- Δίνει οδηγίες για τον έλεγχο της ποιότητας και της υγιεινής των προϊόντων.
- Επιβλέπει τη μεταφορά και αποθήκευση των τροφίμων, ώστε να μη διατρέχουν κίνδυνο αλλοίωσης.

Τελευταία αλλά εξίσου νευραλγικής σημασίας θέση εργασίας είναι αυτή του υπευθύνου διάθεσης προϊόντων ή με άλλα λόγια ο Διαχειριστής Logistics. Τα καθήκοντα αυτής της θέσης είναι ιδιαίτερα αυξημένα καθώς ο ρόλος του υπεύθυνου διάθεσης προϊόντων θα είναι να συντονίζει τη ροή των προϊόντων από το στάδιο της παραγωγής μέχρι τις κοινωνικές δομές.



Το ρόλο αυτό μπορεί να αναλάβει ένας εργαζόμενος που ήδη δραστηριοποιείται στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Οργάνωση και έχει την απαιτούμενη εμπειρία και γνώση αναφορικά με τη μεταφορά και τη διάθεση των νωπών φρούτων και λαχανικών και σίγουρα μπορούν σε αυτό να συμβάλλουν και εθελοντές.

Μακροπρόθεσμα, μπορούμε να εκτιμήσουμε την ύπαρξη ενός ακόμη εργαζόμενου του οποίου οι αρμοδιότητες και ο ρόλος θα είναι αποκλειστικά η διάθεση και η μεταφορά των προϊόντων στις συνεργαζόμενες δομές.

Όταν τα μη εμπορεύσιμα προϊόντα έχουν περάσει από όλους τους απαραίτητους ελέγχους, έχουν συσκευαστεί κατάλληλα, το επόμενο βήμα είναι να διατεθούν στις συνεργαζόμενες κοινωνικές δομές.

Η συγκεκριμένη θέση ουσιαστικά στηρίζει την λειτουργία και τη συνέχιση της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Καθώς αν δεν υπάρχει ο υπεύθυνος διανομής, τότε τα τρόφιμα δε θα μπορέσουν ποτέ να φτάσουν στις συνεργαζόμενες δομές και από εκεί να καταλήξουν στις ευπαθείς ομάδες που τα έχουν ανάγκη.

Σε αυτό προστίθεται και η επικοινωνία που θα έχει με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες και η προσπάθεια εύρεσης νέων κοινωνικών δομών. Θα είναι επιφορτισμένος, με την αρμοδιότητα να εξηγεί και να υπογραμμίζει στους κοινωνικούς φορείς πώς βασικό στοιχείο της συμφωνίας με την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία θα είναι η διανομή των αδιάθετων τροφίμων σε όσες ποσότητες επιθυμούν και η συνδρομητική συμμετοχή των φορέων στην ΑΜΚΕ.

Ο άνθρωπος που θα αναλάβει αυτή τη θέση χρειάζεται να έχει τη συνέπεια και τη συνειδητοποίηση πώς πρόκειται για έναν πολύ κομβικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση.

Περιγραφή θέσης/ Καθήκοντα του Υπεύθυνου Διανομής

- Ανάπτυξη μεθόδων και διαδικασιών για τον προγραμματισμό των πρώτων υλών από τους προμηθευτές για την υποστήριξη της παραγωγής στην κάλυψη της ζήτησης των κοινωνικών φορέων και της συγκράτησης κόστους στα προϋπολογισμένα επίπεδα.



- Επίβλεψη της διαδικασίας διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Διασφάλιση των παραλαβών, αποθήκευσης και ασφάλειας των προϊόντων.

12. Ανάλυση προσωπικής ευθύνης του έργου (ownership)

Για την υλοποίηση αυτού, η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία χρειάζεται να αναλάβει την προσωπική ευθύνη υλοποίησης του έργου (Ownership). Η διαδικασία αυτή αφορά τα όργανα την ΑΜΚΕ, τα οποία σύμφωνα με το καταστατικό της είναι η Γενική Συνέλευση και ο Διαχειριστής. Τα όργανα της ΑΜΚΕ είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο, τις ενέργειες και τις λειτουργίες της.

Με άλλα λόγια όσοι είτε μέλη είτε εργαζόμενοι της ΑΜΚΕ απαιτείται να αναλαμβάνουν την ευθύνη της θέσης τους μέσω της Γενικής Συνέλευσης. Αυτό πρακτικά σημαίνει πώς από την θέση στην οποία βρίσκονται να υλοποιούν ιδέες, να θέτουν στόχους οι οποίοι θα φέρουν μεγαλύτερο «κέρδος» στην Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία και φυσικά θα την κάνουν αποδοτικότερη.

Η εξέλιξη και η πρόοδος της ΑΜΚΕ πρέπει να είναι αυτό που διακατέχει όσους την απαρτίζουν και να προσπαθούν πραγματικά για την επιτυχία του εγχειρήματος. Για να γίνει αυτό οι εργαζόμενοι, τα μέλη της Γενικής Συνέλευσης και ο Διαχειριστής της είναι αναγκαίο να συνειδητοποιήσουν πώς και ο πιο μικρός ρόλος έχει να προσφέρει κάτι στη συνέχεια και στη βιωσιμότητα της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.

Ο Διαχειριστής σίγουρα επιφορτίζεται με περισσότερες υποχρεώσεις και ο ρόλος του είναι άκρως σημαντικός. Στη βάση αυτής της σκέψης απαιτείται μία ετήσια αξιολόγηση των πεπραγμένων της ΑΜΚΕ. Ο Διαχειριστής αξιολογείται ως προς τους στόχους που έχει θέσει, καθώς και το ποσοστό υλοποίησης και επιτυχίας τους.

Ωστόσο και τα μέλη της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας μέσω της Γενικής Συνέλευσης πρέπει να έχουν ενεργητικό ρόλο και να συμβάλλουν με τις καθοριστικές τους αποφάσεις



Interreg Greece-Bulgaria



European Regional Development Fund

στην επιτυχημένη λειτουργία της. Κυρίως να θέτουν οικονομικούς και θεσμικούς στόχους οι οποίοι θα έχουν σκοπό αφενός την αρμονική λειτουργία της ΑΜΚΕ και αφετέρου την οικονομική ευημερία αυτής.

Επιπρόσθετα, τα μέλη της Γενικής Συνέλευσης και ο Διαχειριστής είναι υπεύθυνοι για το εάν η εταιρεία θα ακολουθήσει πιστά τον εταιρικό της σκοπό όπως έχει δηλωθεί στο καταστατικό της, γεγονός που θα επιδιωχθεί μέσα από τις ενέργειες και τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης. Επιπλέον, ελέγχουν ότι τα μέλη και οι εργαζόμενοι της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας ενεργούν για το μέγιστο συμφέρον της και εκπληρώνουν τα θεσμικά τους καθήκοντα. Αξιολογεί επίσης τους κινδύνους και τους διαχειρίζεται με συνετούς και αποτελεσματικούς ελέγχους.



13. Οικονομικοί Στόχοι

Πριν τους οικονομικούς στόχους, η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία θέτει τους θεσμικούς στόχους οι οποίοι διατυπώνονται στο καταστατικό και ουσιαστικά εξηγούν τους λόγους δημιουργίας της. Αυτοί οι στόχοι εκφράζουν το βασικό καθήκον της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας απέναντι στην κοινωνία.

Οι οικονομικοί στόχοι πρέπει να στηρίζονται αλλά και να εκφράζουν τα οικονομικά εκείνα μεγέθη στα οποία κρίνεται η βασική επιτυχία της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.

Στην προκειμένη περίπτωση, το μέγεθος κλειδί από το οποίο θα εξαρτηθεί η δυνατότητα αυτόνομης επιβίωσης της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας είναι η συνολική ποσότητα νωπών φρούτων και λαχανικών η οποία συλλέγεται καθώς και η ποσότητα χορηγιών.

Η ποσότητα συλλογής νωπών φρούτων και λαχανικών αποτελεί το σημαντικότερο μέγεθος στο οποίο πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση και ακολούθως στην ποσότητα χορηγιών για τους εξής λόγους:

- Το μέγεθος της ποσότητας καθορίζει την κυριαρχία της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας
- Η μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων καθιστά την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία ανταγωνιστική αφού μπορεί να εξασφαλίσει επαρκείς ποσότητες για τις ανάγκες των δομών
- Όσο αυξάνεται η ποσότητα συλλογής νωπών φρούτων και λαχανικών, τόσο αυξάνονται και δομές που μπορεί να εξυπηρετήσει
- Η ποσότητα τροφίμων καθιστά αξιόπιστη την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία ως προς την ποιότητα και τους χρόνους παράδοσης των προϊόντων.

Η ποσότητα χορηγιών παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της Αστικής Μη



Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία χρειάζεται κεφάλαια όχι μόνο για να καλύψει τα λειτουργικά της έξοδα, αλλά και να στηρίζει την υπόστασή της.

Με τα κεφάλαια δηλαδή που θα συγκεντρώνει από τις χορηγίες θα μπορεί να είναι συνεπής στην αποπληρωμή των λειτουργικών της εξόδων όπως οι μισθοί ή το ενοίκιο αλλά ταυτόχρονα θα είναι σε θέση να πραγματοποιεί και δράσεις ώστε να «μεγαλώσει».

Θα χρηματοδοτεί δράσεις και εκδηλώσεις που θα έχουν στόχο να γνωστοποιήσουν το ρόλο και την ταυτότητα της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας στο ευρύ κοινό ώστε να προσελκύσουν επιπλέον υποστηρικτές και γιατί όχι και χορηγούς.

Η συνέχεια και η λειτουργικότητα της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας θα στηριχθεί αποκλειστικά σε χορηγούς όπως έχουμε ήδη αναφέρει. Οι χορηγοί αυτοί, ουσιαστικά θα καλύπτουν τα ετήσια λειτουργικά έξοδα της και θα της επιτρέψουν να συνεχίζει το έργο της σε βάθος πέντε (5) ετών. Το πιθανότερο είναι πως οι χορηγοί θα διαφέρουν αναφορικά με το ποσό το οποίο θα διαθέτουν σε ετήσια βάση για τη στήριξη της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Να υπάρχει ένας βασικός χορηγός ο οποίος προσφέρει το μεγαλύτερο ποσό και να ακολουθούν κάποιοι μικρότεροι χορηγοί που να στηρίζουν με τον δικό τους τρόπο.

Εκτός αυτού, περισσότερο κεφάλαιο σημαίνει βελτίωση και αύξηση των εργαλείων που έχει στη διάθεσή της, άρα καλύτερη ποιότητα στα τρόφιμα που διαθέτει. Παράλληλα, με την

συνδρομή της τεχνολογίας δίνεται η δυνατότητα διαλογής μεγαλύτερων ποσοτήτων νωπών φρούτων και λαχανικών σε λιγότερο χρονικό διάστημα.

Είναι βέβαια αρκετά σημαντικό να ορίσουμε σε ποιους χορηγούς θα ήταν καλό να απευθυνθεί η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία προκειμένου να εξασφαλίσει το απαιτούμενο αποτέλεσμα. Μεγάλες εταιρείες επομένως στηριζόμενες στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορούν να προσφέρουν στην ΑΜΚΕ το ποσό που χρειάζεται για την λειτουργική συνέχεια και εξέλιξη της.

Στόχος των εταιρειών ουσιαστικά που θα γίνουν χορηγοί στην Αστική Μη Κερδοσκοπική



Εταιρεία θα είναι η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, το κτίσιμο μιας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης με το ευρύ κοινό. Για τις εταιρείες που θα αποφασίσουν να συμμετέχουν με τον τρόπο τους στο έργο της ΑΜΚΕ, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη θα αποτελεί κομμάτι μιας μακροχρόνιας στρατηγικής, που προκύπτει από το χρέος τους να στηρίζουν την κοινωνία, κοιτώντας όχι μόνο μπροστά αλλά και τριγύρω, προσπαθώντας να προσφέρουν χαμόγελα.

14. Pros and Cons της επιχείρησης

Το παρακάτω υπολογιστικό φύλλο έχει στόχο να εκτιμήσει τα έσοδα και τα έξοδα της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, βασισμένα σε στοιχεία που αντλήθηκαν από την επί τόπου έρευνα και από τις απαντήσεις που πήραμε σχετικά με τις ποσότητες που συγκεντρώνονται, τους εμπόρους που συμμετέχουν παραδίδοντας τα αδιάθετα τρόφιμα καθώς και τις ποσότητες που τελικά καταλήγουν στις κοινωνικές δομές.

14.1 Υπολογιστικό Φύλλο Social Plate

ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	€	ΜΗΝΕΣ	2020	2021	2022
Εργαζόμενος 1	650	14	9100	9100	9100
Εργαζόμενος 2	650	14	9100	9100	9100
Εργαζόμενος 3	650	14	0	9100	9100
ΣΥΝΟΛΟ			18200	27300	27300

ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ	€	ΜΗΝΕΣ	2020	2021	2022
Στέγαση	50	12	600	600	600
Βενζίνη οχήματος	70	12	840	840	840
ΣΥΝΟΛΟ			1440	1440	1440

ΕΣΟΔΑ από ΧΟΡΗΓΙΕΣ

	Αριθμός	ΕΥΡΩ	ΕΣΟΔΑ
Χορηγοί 2020	20	1000	20000
Χορηγοί 2021	20	1500	30000
Χορηγοί 2022	25	1500	37500

ΕΤΗΣΙΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

		2020	2021	2022
ΕΣΟΔΑ	Χορηγίες	20000	30000	37500
	Υποσύνολο εσόδων	20000	30000	37500
ΕΞΟΔΑ	Μισθοδοσία	18200	27300	27300
	Πάγια	1440	1440	1440
	Υποσύνολο εξόδων	19640	28740	28740
	ΚΕΡΔΟΣ	360	1260	8760

Οι παραπάνω υπολογισμοί όσον αφορά στα λειτουργικά έξοδα και στους μισθούς στηρίζονται σε σημερινά οικονομικά δεδομένα και τιμές αγοράς και γίνεται μία πρόβλεψη σε βάθος χρόνου ως και το 2022.

Επεξηγώντας λοιπόν, το υπολογιστικό φύλλο, στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης υπολογίστηκαν η στέγαση και τα έξοδα για την μετακίνηση του οχήματος.

Εν συνεχεία, η μισθοδοσία των εργαζομένων έχει υπολογιστεί όπως είπαμε βάσει των παρόντων δεδομένων της οικονομίας και προσαρμοσμένο ανάλογα. Να σημειώσουμε πώς υπάρχει η πρόβλεψη για 2 εργαζόμενους στην επιχείρηση την πρώτη χρονιά λειτουργίας της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας μετά τη λήξη του έργου (2020) και προβλέπεται να αυξηθούν σε 3 το 2021 και το 2022.

Όσον αφορά τώρα τα καταστήματα που συνεργάζονται μέχρι τώρα με την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία και παρέδιδαν μη εμπορεύσιμα προϊόντα είναι 20, αριθμός που προβλέπεται να διπλασιαστεί μέσα στο επόμενο έτος και ως το 2022 να έχουν ενεργοποιηθεί 120 καταστήματα.

Συγκεκριμενοποιώντας την παρατήρησή μας, σημειώνουμε πώς κάθε κατάστημα από όσα είναι ήδη ενεργοποιημένα υπολογίζεται πώς απορρίπτει περίπου 16 τόνους φρούτων και λαχανικών το έτος. Επομένως περισσότερα καταστήματα σημαίνουν περισσότεροι τόνοι μη εμπορεύσιμων προϊόντων κάθε χρόνο.

Βλέπουμε λοιπόν πώς μέχρι το Σεπτέμβριο του 2019 είχαν συγκεντρωθεί 248 τόνοι νωπών προϊόντων και τελικά παραδόθηκαν στις δομές, οι 176 τόνοι. Καθώς φαίνεται όμως από τον πίνακα, ως το 2020 θα αξιοποιείται όλο και λιγότερο ποσοστό των νωπών τροφίμων.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως εξής: Οι έμποροι επιλέγουν να δώσουν μόνο τα τρόφιμα που είναι αξιοποιήσιμα και γνωρίζουν πως δε θα πουληθούν, δηλαδή, θα γίνεται διαλογή σε μεγαλύτερη ποσότητα τροφίμων.

Όσο αναφορά τους συνεργαζόμενους κοινωνικούς φορείς της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας, το 2018 ο αριθμός των δομών ήταν μικρός καθώς η ΑΜΚΕ μόλις είχε συσταθεί. Το

2019 ο αριθμός των κοινωνικών δομών που έλαβαν τρόφιμα από την Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία ανήλθε στις 65. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πέραν της μεγάλης



απήχησης, οι κοινωνικές δομές αποκτούν μία σταθερή σχέση με αυτή, θα αυξάνονται χρόνο με το χρόνο. Υπάρχει η πρόβλεψη ότι ο αριθμός των κοινωνικών δομών θα έχει φτάσει στις 100 ως το 2022.

Όσο αναφορά τα έσοδα από τις χορηγίες, μπορεί να γίνει μόνο πρόβλεψη, καθώς δεν υπάρχει κάποια δεδομένη κατάσταση για να μπορέσουμε να προβλέψουμε τον αριθμό των χορηγιών και το ποσό των χορηγιών που θα συγκεντρώνονται.

Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία είναι απαραίτητο να προσεγγίσει δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες θα μπορέσουν να τη χορηγούν.

Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία είναι απαραίτητο να προσεγγίσει χορηγούς για να μπορέσει παραμείνει βιώσιμη και λειτουργική. Στην περίπτωση που δημιουργείται κέρδος η Αστική Μη κερδοσκοπική Εταιρεία μπορεί να υλοποιεί δράσεις δημοσιότητας για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να προσεγγίζει ακόμη περισσότερους χορηγούς.

15. Συμπεράσματα

Η πρακτική του κοινωνικού franchising, πάνω στο οποίο έχει στηριχθεί και το εγχείρημα του Social Plate είναι, σε διεθνές επίπεδο, μια νέα και εν τω γίνεσθαι διαδικασία.

Τα τελευταία 20-30 περίπου χρόνια διάφοροι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί και κοινωνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε συνεργασία με άλλους εταίρους, υπό τη μορφή του κοινωνικού franchise, αποσκοπώντας στη διάδοση του επιτυχημένου μοντέλου τους και την αναπαραγωγή του.

Απώτερος σκοπός, φυσικά, είναι η συμβολή στην επίτευξη του κοινωνικού σκοπού τους σε όλο και περισσότερα σημεία στον πλανήτη και η παροχή των υπηρεσιών τους σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό ωφελούμενων.

Εφόσον η κινητήρια δύναμη της λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι η κάλυψη των κοινωνικών αναγκών δίνεται το περιθώριο στην προσαρμογή των λεπτομερειών της συνεργασίας ανάλογα τις τοπικές ιδιομορφίες επίτευξης του σκοπού αυτού.

Για την Ελλάδα όμως είναι μία πρακτική εντελώς καινούργια, αφού δεν υπάρχει καταγεγραμμένο παρόμοιο εγχείρημα. Δεν έχει γίνει δηλαδή μέχρι τώρα καμία προσπάθεια αναπαραγωγής κοινωνικής επιχείρησης που να στηρίζεται στην πρακτική του κοινωνικού franchising.

Αντίστοιχα δεν υπάρχει κείμενο γραμμένο στην ελληνική γλώσσα που να λειτουργεί ως οδηγός για το πώς δουλεύει και τι αποτελέσματα μπορούμε να περιμένουμε εφαρμόζοντας την θεωρία του κοινωνικού franchise. Σε περίπτωση που κάποιες κοινωνικές επιχειρήσεις θα ήθελαν να μελετήσουν και να αντλήσουν στοιχεία για την διαδικασία θα πρέπει να απευθυνθούν σε ξενόγλωσση βιβλιογραφία.

Το μοντέλο του κοινωνικού franchise ουσιαστικά ανταποκρίνεται στη σημερινή κοινωνία των δικτύων.

Εξασφαλίζει, δηλαδή, την εξάπλωση μιας επιτυχημένης ιδέας και υλοποίησης ενός προγράμματος αντιμετώπισης ενός κοινωνικού προβλήματος, χωρίς να χρειάζεται να αυξηθεί η γραφειοκρατία του αρχικού οργανισμού γεγονός το οποίο θα σήμαινε πιο περίπλοκες και δυσκίνητες διαδικασίες και άρα καθυστερήσεις στην επίτευξη του αποτελέσματος.

Για να συνοψίσουμε το κοινωνικό franchising επιτρέπει την πρόσβαση αποκλεισμένων πληθυσμών, τόσο με όρους γεωγραφικούς, όσο και με όρους κοινωνικό- οικονομικούς σε αποδεδειγμένα ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες με χαμηλό κόστος παροχής.

Το κοινωνικό franchise βρίσκει χώρο και έχει επιτυχία εκεί όπου η κρατική μέριμνα δε φτάνει ή δεν επαρκεί, ενώ η αμιγώς ιδιωτική πρωτοβουλία δε θα είχε κίνητρο να αναπτυχθεί λόγω του χαμηλού περιθωρίου κέρδους που θα είχε σε ανάλογους πληθυσμούς και περιοχές.



Με το κοινωνικό franchising επιτυγχάνεται επομένως προσβασιμότητα για πληθυσμούς που λόγω της φτώχειας ή της απομακρυσμένης από αστικά συγκροτήματα κατοικίας δεν θα είχαν στη διάθεσή τους ανάλογες υπηρεσίες π.χ. ιατρικές, πρόνοιας κλπ.

ANNEX

1. Εξαγωγή Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίων

Interreg
Greece-Bulgaria

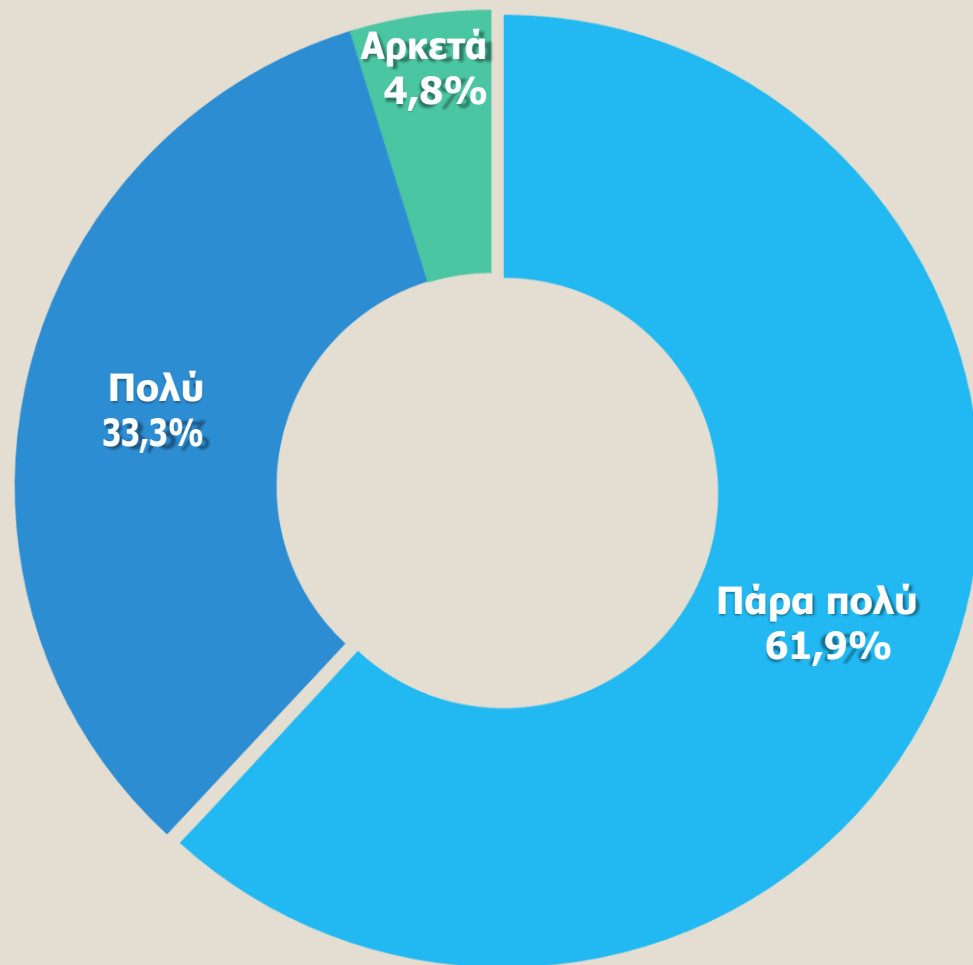


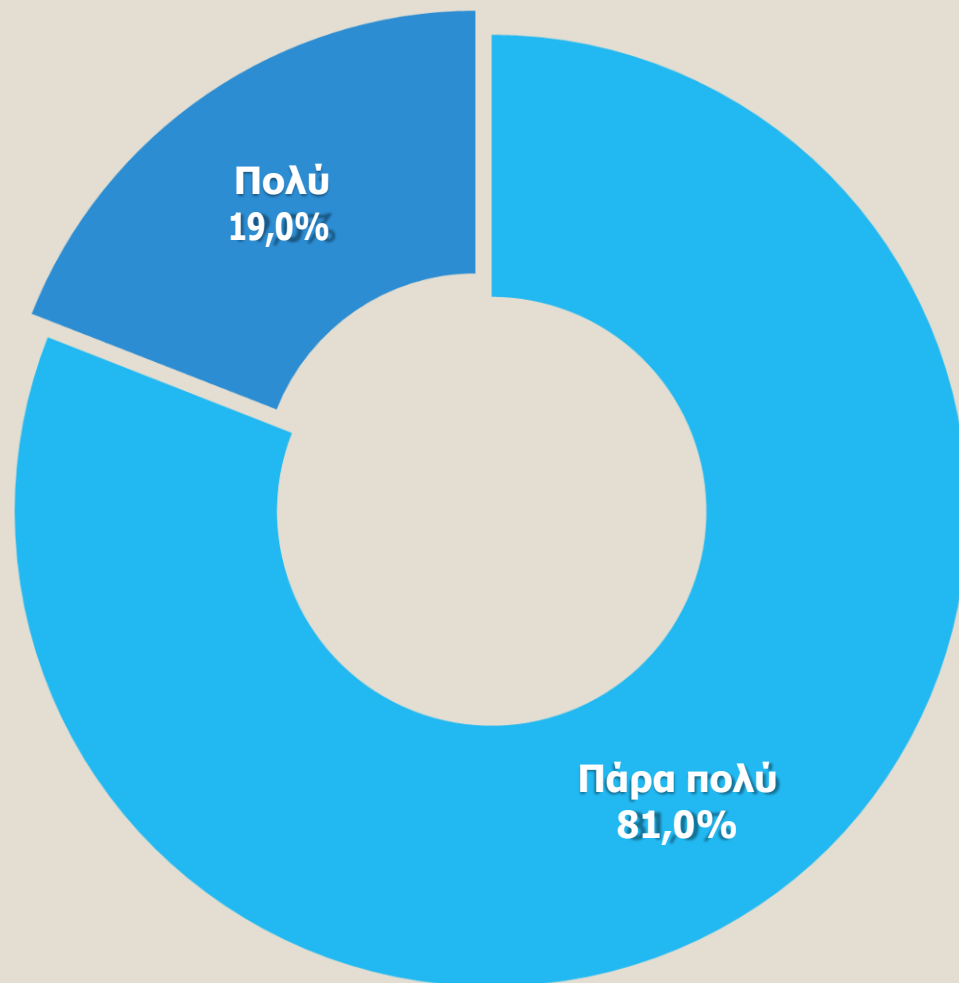
SOCIAL PLATE
SUPPORTING SOCIAL ENTERPRISES IN COMBATING POVERTY AND SOCIAL EXCLUSION

European Regional Development Fund

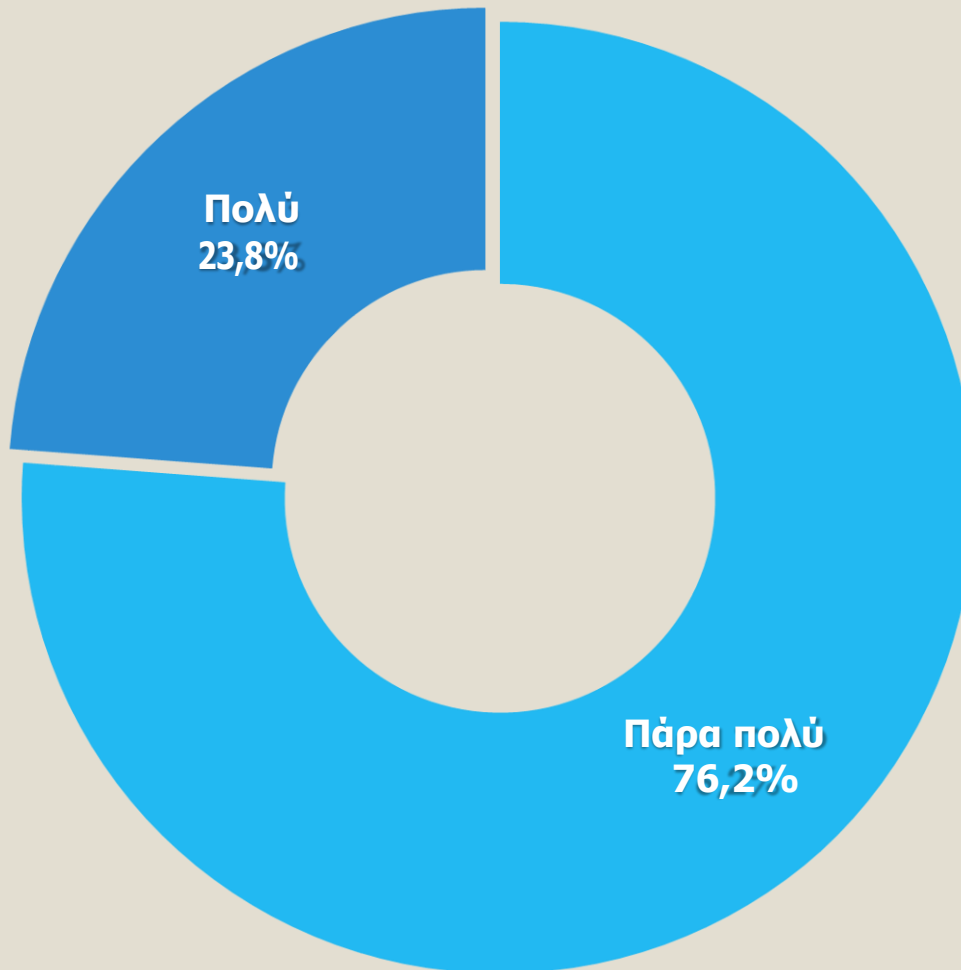
ΕΡΕΥΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ
ΑΣΤΙΚΗΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΕ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ
ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ "SOCIAL PLATE"
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2019

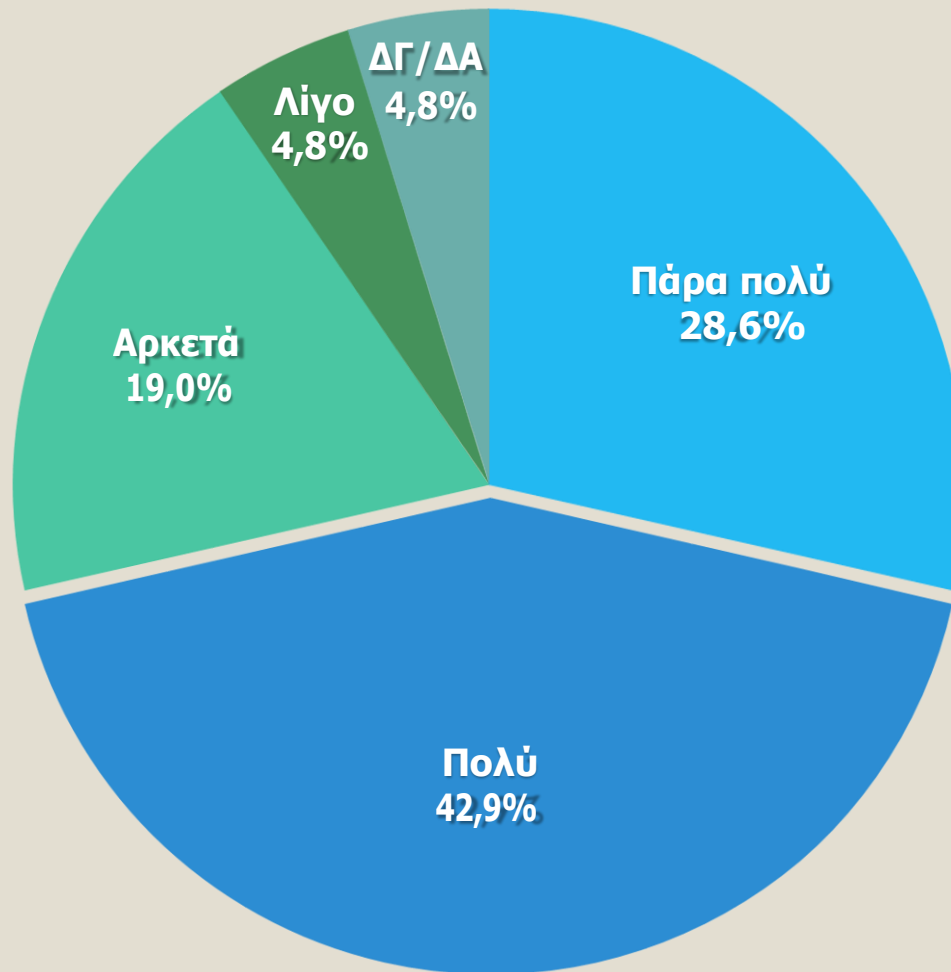


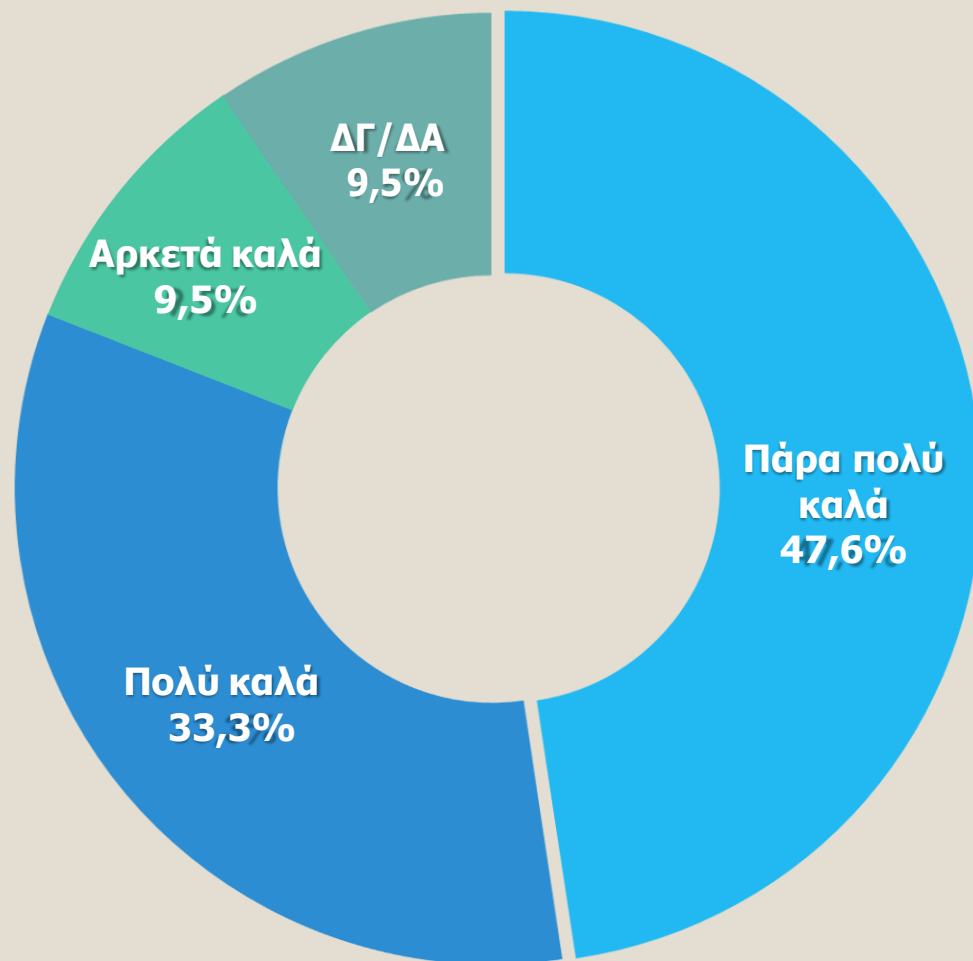


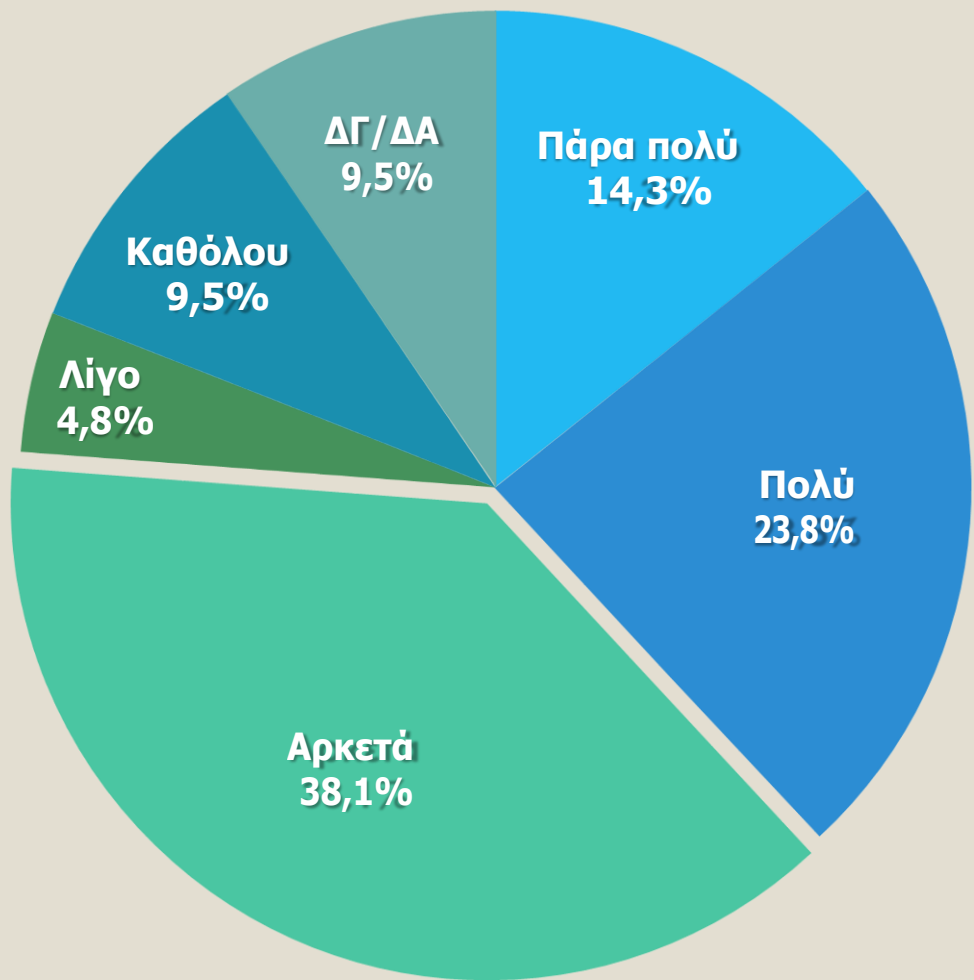


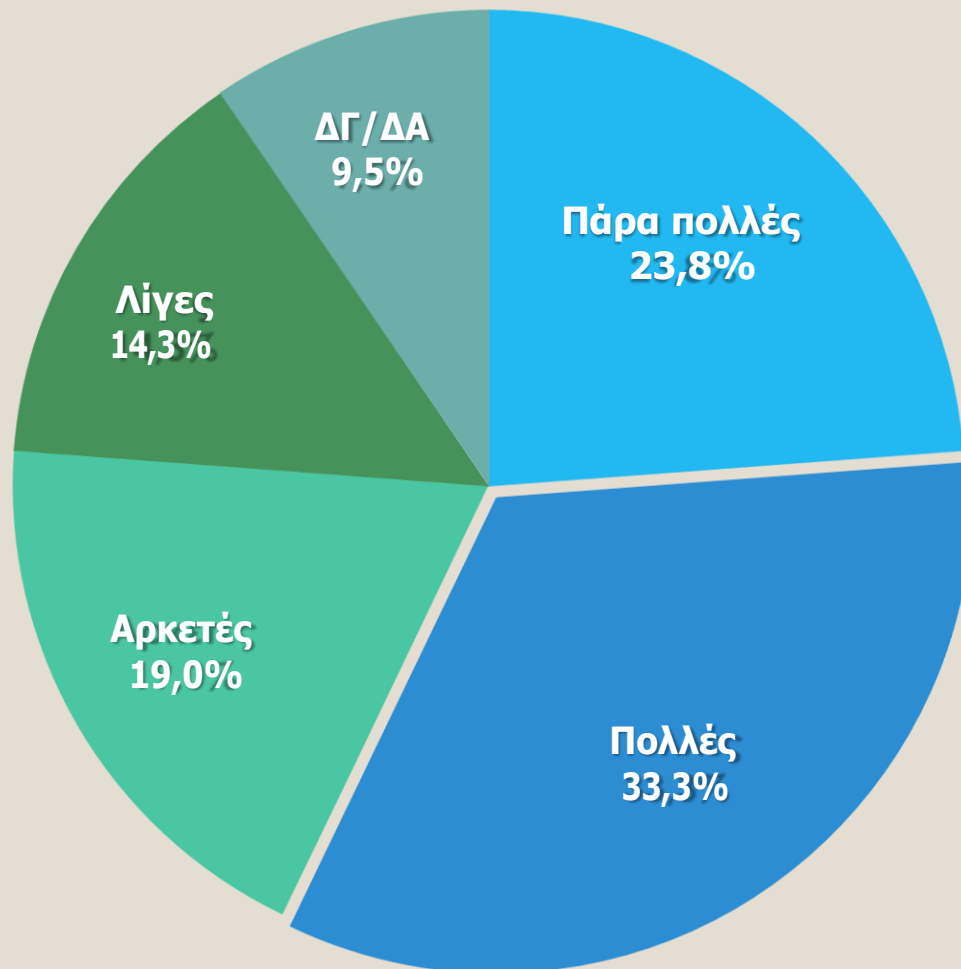
Πόσο επαρκείς για την εκτέλεση των καθηκόντων τους θεωρείτε τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων της ΑΜΚΕ;



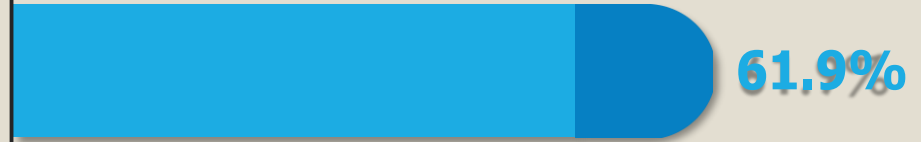








Μεγαλύτερη ανταπόκριση εμπόρων και φορέων/ αύξηση ευαισθητοποίησης και συμμετοχής



Οργάνωση μεγάλου δικτύου φορέων



Προώθηση των διασωθέντων τροφίμων σε ανθρώπους που τα έχουν ανάγκη.

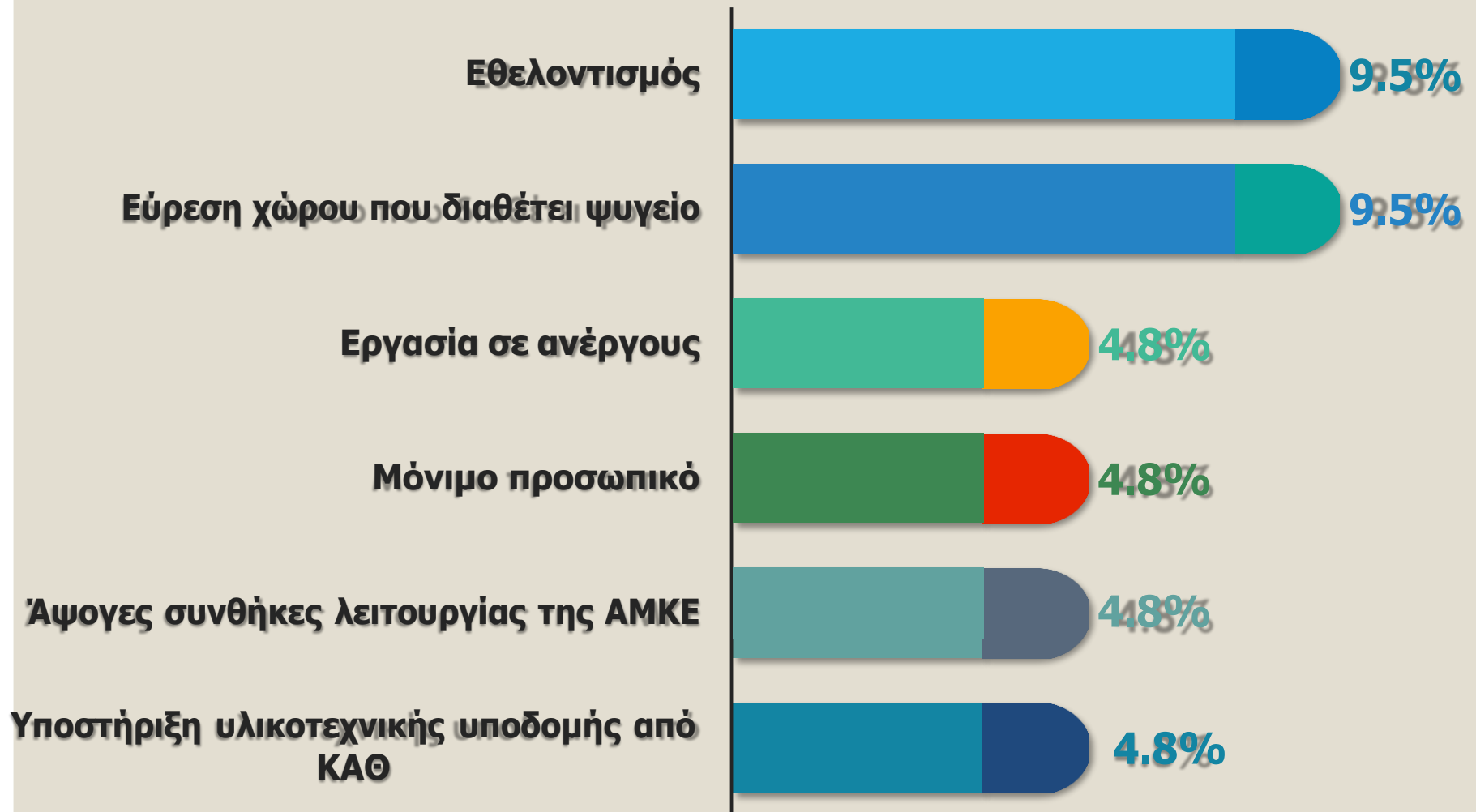


Δράσεις ενημέρωσης

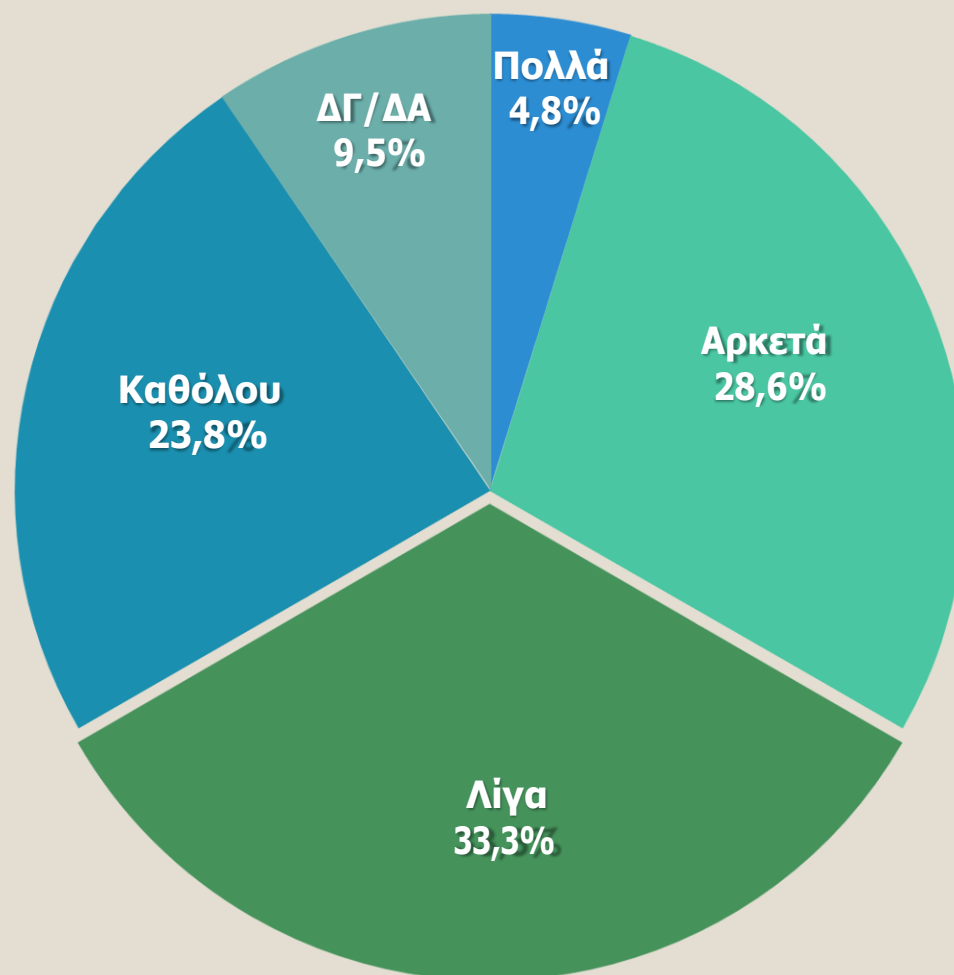


Πολύ καλή συνεργασία με στελέχη και εργαζομένους της ΚΑΘ Α.Ε.





Θεωρείτε ότι παρουσιάστηκαν **σημαντικά προβλήματα**
κατά τη διάρκεια λειτουργίας της ΑΜΚΕ;



Αναφέρετε μερικά από **τα σημαντικά προβλήματα** που θεωρείτε ότι δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια λειτουργίας της ΑΜΚΕ:

Έλλειψη πόρων για πιο ολοκληρωμένη δράση (προσωπικό, εξοπλισμός)

38.1%

Ελλιπής διαχείριση απορριμάτων

9.5%

Έλλειψη τροφοδοσίας με φρούτα/λαχανικά από τους εμπόρους

4.8%

Καθαριότητα

4.8%

Όχι καλή κατανομή των κονδυλίων του προϋπολογισμού του προγράμματος (μεγάλα ποσά σε μη παραγωγικές δράσεις)

4.8%

Κανένα

14.3%

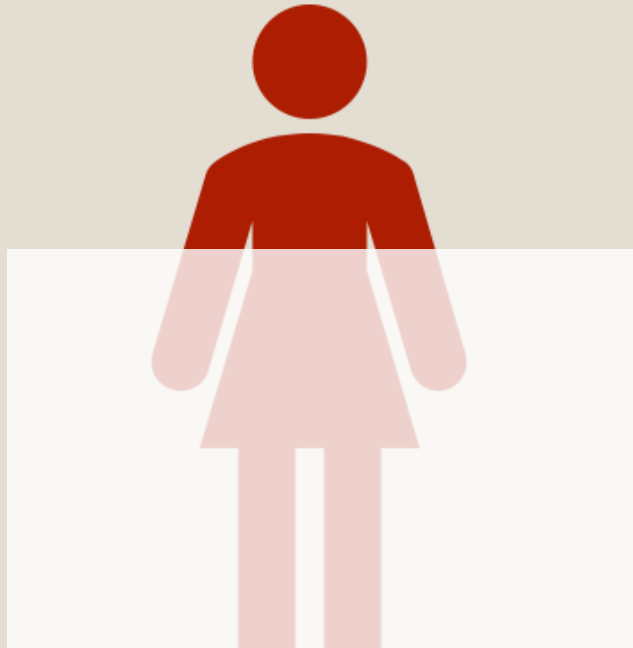
ΔΑ

23.8%

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

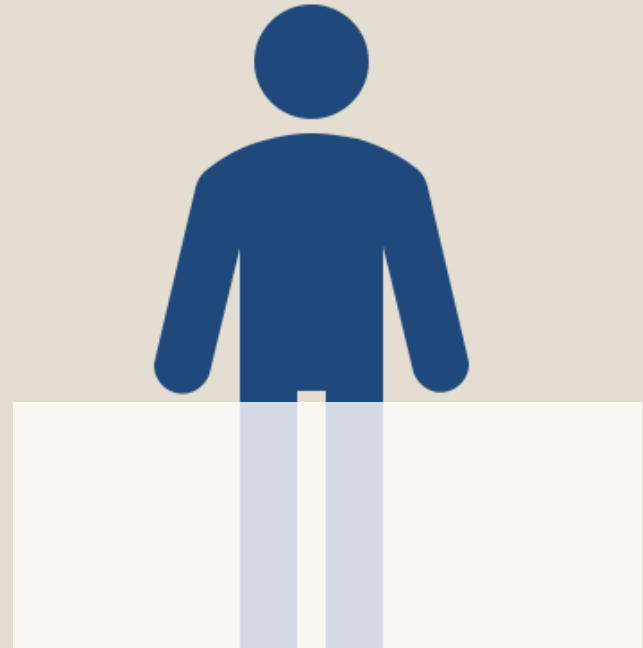
ΣΤΟΙΧΕΙΑ

38,1%



Γυναίκες

61,9%



Άνδρες

