



ΕΡΓΟ

**«Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ»**

**Τομέας Δραστηριότητας 2.3.- Ε.4 «Καλές πρακτικές και μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των φορέων ΟΤΑ σε ζητήματα ΚΑΛΟ»**

**Καλές πρακτικές Ευρωπαϊκών Δήμων για την ανάπτυξη τοπικών οικοσυστημάτων Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας**

**Δεκέμβριος 2023**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το παρόν Εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο υλοποίησης του Τομέα Δραστηριοτήτων (ΤΔ.2) με τίτλο «Παροχή Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για την υποστήριξη και προώθηση της Κοινωνικής Οικονομίας» του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ», το οποίο υλοποιείται από κοινοπραξία φορέων για λογαριασμό του Αναπτυξιακού Συνδέσμου Δυτικής Αθήνας (ΑΣΔΑ) στο πλαίσιο της εγκεκριμένης Στρατηγικής Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (Β.Α.Α.) «Διαδημοτική Εταιρική Σχέση για την Ανάπτυξη της Δυτικής Αθήνας με αξιοποίηση της ΟΧΕ/ΒΑΑ 2014-2020».

### **Συντάκτες Εγχειριδίου**

Δρ. Δημήτρης Ιεραπετρίτης, Οικονομολόγος - Εμπειρογνώμονας του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ»

Δρ. Φωτεινή Μαρίνη, Νομικός - Εμπειρογνώμονας του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ»

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

|      |   |
|------|---|
| ΑΜΕΑ | Άτομα με Αναπηρία                           |
| βλ.  | βλέπε                                       |
| ΔΟΕ  | Διεθνής Οργάνωση Εργασίας                   |
| Ε&Α  | Έρευνα και Ανάπτυξη                         |
| ΕΔΕΤ | Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία |
| ΕΕ   | Ευρωπαϊκή Ένωση                             |
| ΕΚΤ  | Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο                  |
| ΕΤΠΑ | Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης    |
| ΚΑΛΟ | Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία          |
| ΜΜΕ  | Μικρομεσαίες και Μικρές Επιχειρήσεις        |
| ΝΠΔΔ | Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου             |
| ΝΠΙΔ | Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου            |
| ΟΤΑ  | Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης            |

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ .....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1 Ολοκληρωμένη τοπική στρατηγική για την ΚΑΛΟ (Δήμος Βαρκελώνης - ΙΣΠΑΝΙΑ) .....  | 9         |
| 1.2 Στοχευμένη στρατηγική για την ενίσχυση κοινωνικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης (Δήμος Σίλκεμποργκ - ΔΑΝΙΑ) .....           | 14        |
| 1.3 Ειδικές στρατηγικές για την ενίσχυση της πρόσβασης φορέων ΚΑΛΟ στην αγορά των δημοσίων συμβάσεων .....                        | 16        |
| 1.3.1 Στρατηγική Οφέλους για την Κοινότητα (Δήμος Γλασκώβης - ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ) .....   | 16        |
| 1.3.2 Στρατηγική για την υποστήριξη μη κερδοσκοπικών παρόχων υπηρεσιών υγείας & κοινωνικής φροντίδας (Δήμος Όσλο - ΝΟΡΒΗΓΙΑ) .... | 19        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ .....</b>  | <b>22</b> |
| 2.1 Βραβεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (Δήμος Δουβλίνου - ΙΡΛΑΝΔΙΑ) .....   | 22        |
| 2.2 Εργαλειοθήκη για υποψήφιους κοινωνικούς επιχειρηματίες (Δήμος Δουβλίνου - ΙΡΛΑΝΔΙΑ) .....                                     | 25        |
| 2.3 Κόμβος υποστήριξης για τη σύσταση και ανάπτυξη καινοτόμων κοινωνικών επιχειρήσεων (Δήμος Κοπεγχάγης - ΔΑΝΙΑ).....             | 26        |
| 2.4 Χρηματοδοτική ενίσχυση τοπικών φορέων ΚΑΛΟ (Δήμος Βαρκελώνης - ΙΣΠΑΝΙΑ) .....   | 30        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ .....</b>   | <b>33</b> |
| 3.1 Σύμπραξη για την επιχειρηματικότητα με κοινωνικό αντίκτυπο (Δήμος Ουτρέχτης - ΟΛΛΑΝΔΙΑ).....                                  | 33        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2 Σύμπραξη για την ενίσχυση της πρόσβασης φορέων ΚΑΛΟ σε επιχειρηματικές ευκαιρίες (Δήμος Παρισιού - ΓΑΛΛΙΑ).....                    | 37        |
| 3.3 Σύμπραξη για την ενίσχυση κοινωνικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης (Δήμος Μπρέσια - ΙΤΑΛΙΑ).....                                 | 42        |
| 3.4 Διαδημοτική συνεργασία για την ανάπτυξη κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής προμηθειών (Δήμοι Σοντάνκιουλα και Κίτιλα - ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ) ..... | 44        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΣΥΜΠΡΑΞΕΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....</b>  | <b>47</b> |
| 4.1 Σύμπραξη με κοινωνικές επιχειρήσεις για τον σχεδιασμό καινοτομικών υπηρεσιών (Δήμος Μπρέσια - ΙΤΑΛΙΑ) .....                        | 47        |
| 4.2 Σύμπραξη με κοινωνικές επιχειρήσεις για την πειραματική εφαρμογή καινοτομικού προϊόντος (Δήμος Λιλ - ΓΑΛΛΙΑ).....                  | 49        |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>   | <b>52</b> |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διασφάλιση της βιώσιμης κοινωνικής, οικονομικής και περιβαλλοντικής ανάπτυξης αποτελεί πεδίο κοινής στόχευσης και αμοιβαίου οφέλους για τον δημόσιο τομέα (κεντρική διοίκηση και ΟΤΑ) και τον τομέα της ΚΑΛΟ. Ειδικά στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης, η συστηματική αξιοποίηση των δράσεων των φορέων ΚΑΛΟ μπορεί να αποτελέσει μία πολύτιμη πηγή άντλησης πρόσθετων «εξωτερικών» πόρων τόσο για την επίτευξη κρίσιμων στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων κοινωνικής πολιτικής, όσο και για την σταδιακή διαμόρφωση πλαισίων κοινωνικής καινοτομίας, καθώς πολλοί από τους κοινωνικούς αναπτυξιακούς στόχους των τοπικών αρχών ενδέχεται να συγκλίνουν με τους στόχους των φορέων ΚΑΛΟ ή/και πολλές δράσεις ΚΑΛΟ μπορεί να παράγουν κοινό όφελος για την τοπική κοινωνία, ενισχύοντας την προώθηση υποδειγμάτων τοπικής ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς<sup>1</sup>.

Υπό αυτό το πρίσμα, η ανάπτυξη των τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ αποτελεί ένα εξαιρετικά επωφελές πεδίο δράσης για τους ΟΤΑ και, ιδίως, για τους Δήμους. Ανάλογα με τις στρατηγικές προτεραιότητες της τοπικής αναπτυξιακής πολιτικής, όλο και περισσότεροι Δήμοι της Ευρωπαϊκής περιφέρειας επιδιώκουν να ενισχύσουν<sup>2</sup> αλλά και να αξιοποιήσουν την εγγενή ικανότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων<sup>3</sup> αλλά και των λοιπών φορέων της ΚΑΛΟ να βρίσκουν πιο αποτελεσματικές, πιο βιώσιμες και πιο καινοτομικές λύσεις για τα προβλήματα ή/και τις ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων.

---

<sup>1</sup> Για τον κρίσιμο ρόλο των φορέων της κοινωνικής οικονομίας στην τοπική κοινωνική συνοχή και στην προώθηση της ενεργητικής ένταξης βλ. S. Cace, *Good Practices in Social Economy in Greece and in Other States of the European Union*, 2010.

<sup>2</sup> Για την σημασία της υποστήριξης του τομέα της ΚΑΛΟ από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης και, ιδίως, της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και τις βασικές αρχές αυτής της υποστήριξης βλ. ενδεικτικά σε R. L. Korosec & E. M. Berman, "Municipal support for social entrepreneurship", *Public administration review*, 66 (3), 2006, J. Hamish et als., *Guidelines for Local Governments on Policies for Social and Solidarity Economy*, 2021, U. Stephan et als., "Institutions and Social Entrepreneurship: The Role of Institutional Voids, Institutional Support and Institutional Configurations", *JIBS*, 46, 2015 και G.C. Schin et als, "Fostering social entrepreneurship through public administration support", *IEMJ*, 19, 2023.

<sup>3</sup> Για το ειδικότερο πεδίο των κοινωνικών επιχειρήσεων και των προκλήσεων που αυτές αντιμετωπίζουν βλ. ενδεικτικά R. L. Martin & S. Osberg, "Social entrepreneurship: The case for definition", 2007 και B. Hoogendoorn, P. Van der Zwan & R. Thurik, *Social entrepreneurship and performance: The role of perceived barriers and risk*, 2011.

Στόχος του παρόντος Εγχειριδίου είναι η παρουσίαση αντιπροσωπευτικών πρωτοβουλιών Ευρωπαϊκών ΟΤΑ (με έμφαση στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού) για την ανάπτυξη τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ που μπορούν να χαρακτηριστούν ως «καλές πρακτικές» και να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης για αντίστοιχες πρωτοβουλίες Ελληνικών Δήμων. Από μεθοδολογική άποψη<sup>4</sup>, το παρόν Εγχειρίδιο οριοθετεί την έννοια της «καλής πρακτικής» ως την παρέμβαση (ή το πλέγμα παρεμβάσεων) ενός ή περισσότερων Δήμων που στοχεύει στην ανάπτυξη του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ σε τοπικό επίπεδο και μπορεί να κεφαλαιοποιηθεί από Ελληνικούς Δήμους γιατί παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

(α) *αποτελεσματικότητα* σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο (ενίσχυση της ανάπτυξης του τοπικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ),

(β) *καινοτομία*,

(γ) *συνέχεια/διάρκεια* ως προς τα οφέλη που επιφέρει,

(δ) *συνάφεια* ως προς τους στόχους και τις ανάγκες του πεδίου παρέμβασης,

(ε) *δυνατότητα μεταφοράς* στο περιβάλλον της Ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης (και, ιδίως, στους Ελληνικούς Δήμους).

Ενόψει των παραπάνω, η εκπόνηση του Εγχειριδίου βασίστηκε στις ακόλουθες μεθοδολογικές τεχνικές:

- βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με τις πρωτοβουλίες Ευρωπαϊκών ΟΤΑ (με έμφαση στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού) για την στήριξη τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ και την ανάδειξη σχετικών καλών πρακτικών,
- έρευνα γραφείου για τον εντοπισμό και την ανάλυση δημοσιευμένων εκθέσεων των αρμόδιων οργάνων της Ε.Ε. και άλλων Διεθνών Οργανισμών σχετικά με τις παρεμβάσεις ΟΤΑ (με έμφαση στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού) για την στήριξη τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ και την ανάδειξη σχετικών καλών πρακτικών,
- έρευνα γραφείου για τον εντοπισμό και την ανάλυση διαδικτυακών

---

<sup>4</sup> Για μία ενδεικτική οριοθέτηση της έννοιας της «καλής πρακτικής» στη διεθνή βιβλιογραφία βλ. ενδεικτικά σε ILO, *Guidelines on Good Practices*, 2001, M.Q. Patton, "Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned", 2001 και B. Perrin, "How Evaluation Can Help Make Knowledge Management Real", 2003.

πηγών σχετικά με τις παρεμβάσεις ΟΤΑ (με έμφαση στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού) για την στήριξη τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ και την ανάδειξη σχετικών καλών πρακτικών,

- ανάλυση των μελετών περίπτωσης που εντοπίζονται στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής έρευνας και της έρευνας γραφείου και επιλογή των πλέον αντιπροσωπευτικών και κατάλληλων σε σχέση με το Ελληνικό περιβάλλον τοπικής αυτοδιοίκησης,
- ταξινόμηση των επιλεγμένων μελετών περίπτωσης ανά είδος παρέμβασης (στρατηγικές παρεμβάσεις, ειδικά υποστηρικτικά μέτρα, υποστηρικτικές δικτυώσεις, συμπράξεις για την παραγωγή κοινωνικής καινοτομίας<sup>5</sup>) και συγγραφή του Εγχειριδίου.

Το Εγχειρίδιο διαρθρώνεται σε τέσσερα (4) κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει καλές πρακτικές στο πεδίο του σχεδιασμού και της εφαρμογής γενικών και ειδικών στρατηγικών για την ανάπτυξη τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ. Το δεύτερο κεφάλαιο περιέχει καλές πρακτικές στο πεδίο της ενεργοποίησης ειδικών μέτρων υποστήριξης των τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ (δομές, εργαλεία, προγράμματα χρηματοδότησης, δράσεις ενίσχυσης της ορατότητας του τομέα κλπ.). Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει καλές πρακτικές στο πεδίο της ανάπτυξης δικτυώσεων στόχο την υποστήριξη των τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ. Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο εστιάζει σε καλές πρακτικές στο πεδίο της ανάπτυξης συμπράξεων με στόχο την υποστήριξη αλλά και αξιοποίηση της ικανότητας του τοπικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ να παράγει και να διαχέει γνώση και κοινωνική καινοτομία.

---

<sup>5</sup> Στο πλαίσιο του παρόντος Εγχειριδίου, ως **“κοινωνική καινοτομία”** (*social innovation*) ορίζεται η εύρεση νέων αποτελεσματικότερων τρόπων (νέα προϊόντα / υπηρεσίες, νέοι τρόποι οργάνωσης της παραγωγής ή/και παροχής προϊόντων / υπηρεσιών κ.ο.κ.) για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων ή/και την κάλυψη κοινωνικών αναγκών που δεν καλύπτονται ή δεν καλύπτονται επαρκώς από τον Δημόσιο τομέα και την αγορά. Αναλυτικότερα για την έννοια της κοινωνικής καινοτομίας όπως προσεγγίζεται σε επίπεδο Ε.Ε. βλ. European Commission - Bureau of European Policy Advisers, *Empowering people, driving change – Social Innovation in European Union*, 2011 και Ανακοίνωση Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 25.10.2011 προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών με τίτλο «Πρωτοβουλία για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα - Οικοδόμηση ενός οικοσυστήματος για την προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων στο επίκεντρο της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής καινοτομίας», COM (2011)682.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ

## 1.1 Ολοκληρωμένη τοπική στρατηγική για την ΚΑΛΟ (Δήμος Βαρκελώνης - ΙΣΠΑΝΙΑ)

Η Βαρκελώνη (Barcelona) είναι πρωτεύουσα της Αυτόνομης Κοινότητας της Καταλονίας<sup>6</sup>. Με τον πληθυσμό της να ανέρχεται σε 5,5 εκ. κατοίκους, είναι η 2<sup>η</sup> μεγαλύτερη πόλη της Ισπανίας μετά τη Μαδρίτη. Διαθέτει ιδιαίτερα ανεπτυγμένο τομέα ΚΑΛΟ (*Economia Social e Solidaria - ESS*), ο οποίος έχει εξελιχθεί σημαντικά κατά την τελευταία 20ετία. Λαμβάνοντας υπόψη τον ισχυρό δυνητικό αντίκτυπο της ΚΑΛΟ στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη της πόλης, ο Δήμος Βαρκελώνης (*Ajuntament de Barcelona*)<sup>7</sup> έχει πρωτοπορήσει υιοθετώντας το 2020<sup>8</sup> την **Στρατηγική της Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας στην Βαρκελώνη 2030 (*Estrategia de l'Economia Social i Solidaria a Barcelona 2030*)**<sup>9</sup>.

Πρόκειται για την πλέον ολοκληρωμένη στρατηγική παρέμβαση Ευρωπαϊκού Δήμου για την προώθηση τοπικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ, η οποία αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση της συμβολής του τομέα στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη της πόλης και στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων της<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Η Ισπανία είναι ομοσπονδιακό κράτος και διαιρείται διοικητικά σε επιμέρους Αυτόνομες Κοινότητες που διαθέτουν ισχυρές αυτοδιοικητικές εξουσίες (*Comunidades Autonomas*).

<sup>7</sup> Για τον Δήμο Βαρκελώνης βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://ajuntament.barcelona.cat/en/>

<sup>8</sup> Βλ. Ajuntament de Barcelona, *Acord de Ciutat per a l'Estratègia de l'Economia Social i Solidària 2030*, 2020.

<sup>9</sup> Βλ. [https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/sites/default/files/2021-12/ESTRATEGIA\\_ESSBCN2030.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/sites/default/files/2021-12/ESTRATEGIA_ESSBCN2030.pdf)

<sup>10</sup> Η Στρατηγική βασίστηκε στην εμπειρία που είχε αποκομίσει ο Δήμος Βαρκελώνης και οι φορείς της τοπικής ΚΑΛΟ από την υλοποίηση του Δημοτικού **Σχεδίου Προώθησης της ΚΑΛΟ 2016 - 2019 (*Plas d'Impuls de l'Economia Social e Solidaria 2016-2019 – PIESS*)**, το οποίο στόχευε στην ανάπτυξη και πιλοτική εφαρμογή νέων μηχανισμών διαχείρισης των τοπικών κοινωνικοοικονομικών προκλήσεων με βάση την άμεση διάδραση Δήμου και των φορέων ΚΑΛΟ της πόλης. Η εφαρμογή του *PIESS 2016 - 2019* συνέβαλλε καθοριστικά στην ανάπτυξη, αφενός, του τοπικού οικοσυστήματος εναλλακτικής οικονομίας σε επίπεδο πόλης αλλά και επιμέρους συνοικιών, αφετέρου επιμέρους τομεακών οικοσυστημάτων εναλλακτικής οικονομίας σε συγκεκριμένους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας της

Το όραμα της Στρατηγικής για την ΚΑΛΟ στη Βαρκελώνη 2030 (στο εξής Στρατηγική ΚΑΛΟ 2030) είναι η προώθηση ενός καινοτομικού «μοντέλου πόλης» που θα έχει την ικανότητα να αξιοποιεί ένα σύνθετο οικοσύστημα τοπικών φορέων (τοπικές αρχές, φορείς ΚΑΛΟ, μικρές συμβατικές επιχειρήσεις, πανεπιστήμια κ.ο.κ.) για την διαρκή ενίσχυση της ευημερίας της, την άμβλυνση των ανισοτήτων και την διασφάλιση της πρόσβασης των κατοίκων σε βασικά αγαθά και υπηρεσίες<sup>11</sup>.

Ιδιαίτερο ποιοτικό γνώρισμα της Στρατηγικής ΚΑΛΟ 2030 αλλά και «κλειδί» για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητάς της είναι η ενεργός συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της. Ειδικότερα, ο σχεδιασμός της Στρατηγικής αποτέλεσε προϊόν εκτεταμένης δημόσιας διαβούλευσης, ενώ το ίδιο το κείμενο της Στρατηγικής έλαβε τη μορφή συμφωνίας που υπεγράφη από τον Δήμο και από σημαντικό αριθμό ενώσεων φορέων ΚΑΛΟ της ευρύτερης περιοχής με επικεφαλής την Ένωση ΚΑΛΟ Καταλονίας (*Associacio d’Economia Social de Catalunya – AESCAT*)<sup>12</sup>. Οι συνυπογράφουσες ενώσεις καλούνται να εναρμονίσουν την δική τους εσωτερική στρατηγική με τις προτεραιότητες της Στρατηγικής ΚΑΛΟ 2030 και να κινητοποιήσουν τους φορείς – μέλη τους προς την ίδια κατεύθυνση. Ταυτόχρονα, όλοι οι συνυπογράφωντες έχουν δεσμευθεί να συμβάλλουν στον περαιτέρω εμπλουτισμό της Στρατηγικής, ιδίως, στο πλαίσιο δράσεων που υλοποιούν από κοινού με τον Δήμο. Με τον τρόπο αυτό, η Στρατηγική λειτουργεί ως πηγή έμπνευσης όχι μόνο για τις τοπικές αρχές αλλά και για τις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις της ΚΑΛΟ

Η Στρατηγική ΚΑΛΟ 2030 διαρθρώνεται σε οκτώ (8) Άξονες και κάθε Άξονας περιλαμβάνει επιμέρους ειδικούς στόχους που συνδέονται με την ενίσχυση της ΚΑΛΟ και την ενδυνάμωση των συνεργειών της με τον Δήμο σε βασικούς

---

πόλης. Παράλληλα, η ενεργοποίηση του *PIESS 2016 - 2019* ενίσχυσε σημαντικά την ευαισθητοποίηση των στελεχών της τοπικής αυτοδιοίκησης σε σχέση με την αναπτυξιακή δυναμική της ΚΑΛΟ και οδήγησε στην ενσωμάτωση εξειδικευμένων χρηματοδοτικών εργαλείων για αυτή στο πλαίσιο της πάγιας οικονομικής πολιτικής του Δήμου. Αναλυτικότερα για τον αντίκτυπο της *PIESS 2016 - 2019* βλ. σε Chaves R., Via-Llop J. & Garcia-Jané J., *Public policies fostering the social and solidarity economy in Barcelona (2016-2019)*, 2020.

<sup>11</sup> Βλ. Ajuntament de Barcelona, *Acord de Ciutat per a l’Estratègia de l’Economia Social i Solidària 2030*, 2020.

<sup>12</sup> Βλ. σχετικά στην ιστοσελίδα του φορέα: <https://economiasocialcatalunya.cat/>

τομείς τοπικής πολιτικής. Παράλληλα, προβλέπει ειδικό μηχανισμό για την παρακολούθηση και την αξιολόγησή της εφαρμογής της (δείκτες και κριτήρια ανά Άξονα).

### ***ΑΞΟΝΑΣ 1 - Ενδυνάμωση και επέκταση της ΚΑΛΟ σε στρατηγικούς κλάδους της τοπικής οικονομικής δραστηριότητας***

Στο πλαίσιο του 1<sup>ου</sup> Άξονα επιδιώκεται η ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ δημόσιου τομέα και κοινωνικών επιχειρήσεων σε στρατηγικούς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας (κοινωνική και υγειονομική φροντίδα, πολιτισμός, ενέργεια, στέγαση, μεταφορές, τεχνολογία κ.α.) καθώς και η ενίσχυση της πρόσβασης των τελευταίων στην αγορά των δημοσίων συμβάσεων με απώτερο σκοπό τον εμπλουτισμό του παραγωγικού μοντέλου της τοπικής οικονομίας.

### ***ΑΞΟΝΑΣ 2 - Ενίσχυση του κύρους της ΚΑΛΟ σε τοπικό επίπεδο***

Στο πλαίσιο του 2<sup>ου</sup> Άξονα επιδιώκεται η ενίσχυση της ορατότητας και της αξιοπιστίας του τομέα της ΚΑΛΟ μέσω της ανάδειξης του υφιστάμενου τοπικού δικτύου φορέων ΚΑΛΟ και της συμβολής τους στην ανάπτυξη της πόλης και στην ευημερία των κατοίκων της. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ειδικότεροι στόχοι περιλαμβάνουν:

- ⇒ τη συστηματική και ομοιόμορφη παρακολούθηση της διάστασης, των χαρακτηριστικών, της κοινωνικής ανταπόδοσης και των πρακτικών της ΚΑΛΟ στην πόλη και
- ⇒ την ανάπτυξη δεσμών συνεργασίας των φορέων ΚΑΛΟ με φορείς όλων των επιπέδων εκπαίδευσης και κατάρτισης, τόσο της τυπικής όσο και άτυπης, καθώς και με ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια.

### ***ΑΞΟΝΑΣ 3 - Δημιουργία και εδραίωση συστημικών δομών και διαδικασιών***

Στο πλαίσιο του 3<sup>ου</sup> Άξονα επιδιώκεται η ανάπτυξη βασικών δομών και διαδικασιών αναφοράς που θα διασφαλίζουν μακροπρόθεσμα τις ευνοϊκές συνθήκες που είναι απαραίτητες για την επέκταση και την ενίσχυση της ΚΑΛΟ και θα διευκολύνουν την πρόσβαση των πολιτών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ειδικότεροι στόχοι περιλαμβάνουν:

- ⇒ την ενίσχυση της κοινωνικής βάσης των φορέων συλλογικής εκπροσώπησης του τομέα της ΚΑΛΟ
- ⇒ την διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των φορέων της ΚΑΛΟ
- ⇒ την προώθηση του μετασχηματισμού της καταναλωτικής ζήτησης, μέσω φυσικών και εικονικών χώρων εμπορίας, διάχυσης και διάδοσης.

#### **ΑΞΟΝΑΣ 4 - Εδαφοποίηση της Στρατηγικής στις επιμέρους γειτονίες και συνοικίες**

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο Δήμος Βαρκελώνης αποτελείται από 10 συνοικίες και 73 γειτονίες με διαφορετικό χαρακτήρα και διαφορετικό κοινωνικοοικονομικό προφίλ πληθυσμού, στο πλαίσιο του 3<sup>ου</sup> Άξονα επιδιώκεται η προσαρμογή των προβλέψεων της Στρατηγικής στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιμέρους περιοχής. Στο πλαίσιο αυτό, οι ειδικότεροι στόχοι περιλαμβάνουν:

- ⇒ τη διευκόλυνση της εδαφικής αλληλεπίδρασης / συντονισμού των τοπικών πολιτικών ΚΑΛΟ με άλλες θεματικές τοπικές πολιτικές που εφαρμόζονται σε συγκεκριμένες περιοχές της πόλης,
- ⇒ την προώθηση της ενσωμάτωσης των πρωτοβουλιών της ΚΑΛΟ στις επιμέρους περιοχές της πόλης

#### **ΑΞΟΝΑΣ 5 - Ενίσχυση των δεικτών συμπαραγωγής δημόσιων πολιτικών**

Λαμβάνοντας υπόψη την τεχνογνωσία και την εμπειρία της ΚΑΛΟ στην αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων ή/και στην κάλυψη σημαντικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου, στο πλαίσιο του 5<sup>ου</sup> Άξονα επιδιώκεται η ανάπτυξη μηχανισμών συμπαραγωγής (συν-σχεδιασμός, συν-διαχείριση, συμπαραγωγή και συν-αξιολόγηση) των τοπικών πολιτικών μέσω της άμεσης συνεργασίας τοπικών αρχών και φορέων ΚΑΛΟ

#### **ΑΞΟΝΑΣ 6 - Συμβολή στην πρόληψη και μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων σε τοπικό επίπεδο**

Λαμβάνοντας υπόψη την έντονη δράση των φορέων της ΚΑΛΟ στο πεδίο της καταπολέμησης της φτώχειας και του αποκλεισμού, στο πλαίσιο του 6<sup>ου</sup> Άξονα επιδιώκεται ιδίως:

- ⇒ η ανάπτυξη νέων δικτύων κοινωνικής δράσης και η συμπαραγωγή προγραμμάτων κοινωνικής ένταξης,
- ⇒ η ενίσχυση της συμμετοχής φορέων ΚΑΛΟ στη συντονισμένη δράση για την ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και την καταπολέμησης της φτώχειας,
- ⇒ η αύξηση του αριθμού των ατόμων που προέρχονται από ειδικές ομάδες του πληθυσμού (ΑμεΑ, άνεργοι, μετανάστες κλπ.) και μετέχουν σε φορείς ΚΑΛΟ.

#### **ΑΞΟΝΑΣ 7 - Ανάπτυξη μοχλών για την προώθηση της Στρατηγικής**

Στο πλαίσιο του 7<sup>ου</sup> Άξονα επιδιώκεται η ανάπτυξη μηχανισμών που ενισχύουν την επίτευξη των στόχων της Στρατηγικής όπως, μεταξύ άλλων, οι κοινωνικά

υπεύθυνες δημόσιες προμήθειες, η εκπαίδευση, η χρηματοδότηση, η δημόσια διαβούλευση, η συνεργασία και η ανάπτυξη του τομέα της «Κοινωνικής Αγοράς».

### **ΑΞΟΝΑΣ 8 - Ενσωμάτωση σύγχρονων οριζόντιων προκλήσεων**

Στο πλαίσιο του 8<sup>ου</sup> Άξονα επιδιώκεται η ενσωμάτωση στην Στρατηγική μίας σειράς κρίσιμων οριζόντιων προκλήσεων (ψηφιακή οικονομία, φεμινιστική οικονομία, μετανάστευση, ενεργειακή και οικολογική μετάβαση, συμμετοχή της νεολαίας) που επηρεάζουν την εφαρμογή της και απαιτούν ειδική αντιμετώπιση.

Για την τριετία 2021 – 2023, η εφαρμογή της Στρατηγικής εξειδικεύεται μέσω του **Σχεδίου Προώθησης της ΚΑΛΟ 2021 - 2023** (*Plas d'Impuls de l'Economia Social e Solidaria 2021-2023 – PIESS 2021-2023*)<sup>13</sup>. Πρόκειται για σχέδιο δράσης που εκπονήθηκε από εξειδικευμένη ομάδα στελεχών του Δήμου της Βαρκελώνης και της υπηρεσίας *Barcelona Activa* (αρμόδια για θέματα τοπικής οικονομικής ανάπτυξης)<sup>14</sup>.

Στα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή της Στρατηγικής περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων:

- η δημιουργία κινήτρων για την ίδρυση βιώσιμων και επιτυχημένων κοινωνικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή της Βαρκελώνης,
- η ενδυνάμωση υποψήφιων και υφιστάμενων τοπικών κοινωνικών επιχειρηματιών μέσω χρηματοδοτικής ενίσχυσης αλλά και εξειδικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης,
- η μεγέθυνση και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τομέα της ΚΑΛΟ στην ευρύτερη περιοχή της Βαρκελώνης,
- η περαιτέρω ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας ως προς τον αντίκτυπο της δράσης του τομέα της ΚΑΛΟ στην τοπική ανάπτυξη και στην βελτίωση των τοπικών συνθηκών διαβίωσης.

---

<sup>13</sup> Βλ. <https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca/impulsem-less-piess/pla-dimpuls-de-leconomia-social-i-solidaria-2021-2023>

<sup>14</sup> Βλ. <https://www.barcelonactiva.cat/en/>

## **1.2 Στοχευμένη στρατηγική για την ενίσχυση κοινωνικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης (Δήμος Σίλκεμποργκ - ΔΑΝΙΑ)**

Η πόλη Σίλκεμποργκ (*Silkeborg*) βρίσκεται στη χερσόνησο της Γιουτλάνδης στη Δανία και έχει πληθυσμό 97.000 κατοίκων. Στα μέσα της δεκαετίας του 2010, η ανάγκη διαχείρισης μίας σειράς σύνθετων κοινωνικοοικονομικών προκλήσεων (αύξηση μακροχρόνιας ανεργίας και φτώχειας, αύξηση προσφυγικών ροών κ.α.) ενεργοποίησε το ενδιαφέρον του Δήμου του Σίλκεμποργκ (*Silkeborg Kommune*)<sup>15</sup> για συνέργειες με εξωτερικούς παρόχους κοινωνικών υπηρεσιών και, ιδίως, με κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης μειονεκτούντων εργαζομένων<sup>16</sup>. Ωστόσο, έως και το 2014, καμία κοινωνική επιχείρηση δεν είχε εγγραφεί στο σχετικό μητρώο του Δήμου.

Επιδιώκοντας να δώσει το έναυσμα για την ανάπτυξη τοπικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης, ο Δήμος έθεσε σε εφαρμογή την στοχευμένη **Στρατηγική για την Ίδρυση Κοινωνικών Επιχειρήσεων στο Σίλκεμποργκ 2015-2020 “Δρόμος για Ενισχυμένη Εργασιακή Ένταξη, Ποιότητα Ζωής και Ανάπτυξη”**. Η Στρατηγική σχεδιάστηκε το 2015 και τέθηκε σε εφαρμογή στις αρχές του 2016 με τέσσερις βασικούς στόχους<sup>17</sup>.

**ΣΤΟΧΟΣ 1 – Ίδρυση είκοσι (20) κοινωνικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης με έδρα το Σίλκεμποργκ.**

**ΣΤΟΧΟΣ 2 – Ίδρυση είκοσι (20) κοινωνικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης ως θυγατρικών τοπικών συμβατικών επιχειρήσεων (*in house social enterprises*).**

**ΣΤΟΧΟΣ 3 – Δημιουργία εκατόν πενήντα (150) θέσεων εργασίας για ανέργους που αντιμετωπίζουν δυσχέρειες εργασιακής ένταξης**

**ΣΤΟΧΟΣ 4 – Ανάδειξη του Σίλκεμποργκ σε έναν από τους κορυφαίους Δήμους της Δανίας στο πεδίο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας έως το 2020**

<sup>15</sup> Για τον Δήμο του Σίλκεμποργκ βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://silkeborg.dk/>

<sup>16</sup> Ως μειονεκτούντες εργαζόμενοι ορίζονται τα άτομα που, αν και είναι ικανά και διαθέσιμα για εργασία, αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσχέρειες ένταξης στην ελεύθερη αγορά εργασίας για διάφορους λόγους (π.χ. ηλικία, αναπηρία, χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων, ιδιαίτερο πολιτισμικό / οικονομικό / εθνοτικό προφίλ κ.ο.κ.).

<sup>17</sup> Βλ. E. Hulgaard and E. Nelleman, *Network and Partnerships in a Local System for Social Enterprise*, 2019.

Τα μέτρα που προέβλεπε η Στρατηγική περιλάμβαναν ιδίως:

- ⇒ την υλοποίηση δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της τοπικής κοινωνίας σε θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας (δημοσιεύσεις, συνέδρια, ημερίδες κλπ.)
- ⇒ την υλοποίηση δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης στελεχών της τοπικής αυτοδιοίκησης και των υπό σύσταση κοινωνικών επιχειρήσεων σε θέματα συμπράξεων και συνεργασιών στο πλαίσιο ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων
- ⇒ την συγκρότηση και λειτουργία *Τοπικού Δικτύου Κοινωνικών Επιχειρήσεων*, με τη μορφή ενός διαρκούς φόρουμ που συνεδριάζει 4 φορές το χρόνο με τη συμμετοχή εκπροσώπων των αρμόδιων υπηρεσιών του Δήμου (Τμήματα Απασχόλησης, Κοινωνικής Πρόνοιας και Προμηθειών), εκπροσώπων κοινωνικών επιχειρήσεων και ερευνητών από το τοπικό πανεπιστήμιο (*VIA University College*),
- ⇒ την ανάθεση δημόσιων συμβάσεων από τον Δήμο σε νεοφυείς κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης με αντικείμενο την προώθηση στην απασχόληση μειονεκτούντων ανέργων ληπτών επιδομάτων ανεργίας.

Σε επίπεδο μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής της, η Στρατηγική για τις κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης του Σίλκεμποργκ προέβλεπε:

- τον διορισμό εξωτερικού συνεργάτη με επιχειρηματική εμπειρία σε θέση *Συντονιστή της Στρατηγικής*, που τελεί σε άμεση συνεργασία με τα αιρετά και υπηρεσιακά στελέχη του Δήμου,
- την *αξιολόγηση του δημοσιονομικού αντικτύπου* της Στρατηγικής (κόστος υλοποίησης της Στρατηγικής έναντι πόρων που εξοικονομήθηκαν από την μείωση των δαπανών του Δήμου για την καταβολή επιδομάτων στους ωφελούμενους ανέργους).

Ιδιαίτερο ποιοτικό γνώρισμα της Στρατηγικής του Σίλκεμποργκ ήταν ότι, καθ' όλη τη διάρκεια εφαρμογής της, οι τοπικές αρχές επανεπιβεβαίωναν την σταθερή πολιτική τους δέσμευση στην επίτευξη των στόχων της μέσω της διοργάνωσης ενός ετήσιου **Εθνικού Συνεδρίου Κοινωνικής**

**Επιχειρηματικότητα του Σίλκεμποργκ** με τη συμμετοχή εκπροσώπων ΟΤΑ από όλη τη χώρα.

Μέσα στα πρώτα δύο χρόνια εφαρμογής της Στρατηγικής (2018)<sup>18</sup>, τα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους που είχε θέσει ο Δήμος του Σίλκεμποργκ ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά καθώς:

- ⇒ 24 νέες κοινωνικές επιχειρήσεις ιδρύθηκαν με έδρα το Σίλκεμποργκ,
- ⇒ 89 θέσεις εργασίας δημιουργήθηκαν για λήπτες επιδομάτων ανεργίας,
- ⇒ 3,5 εκ. Δανικές κορώνες (περίπου 469.000 Ευρώ) εξοικονομήθηκαν για τον Δήμο από την μείωση δαπανών για επιδόματα ανεργίας,
- ⇒ το 2017 ο Δήμος τιμήθηκε για την πρωτοβουλία του με το *Βραβείο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας* της Εθνικής Ένωσης Δήμων Δανίας.

Παράλληλα, σε ό, τι αφορά στον κοινωνικό αντίκτυπο της πρακτικής, έρευνα του *VIA University College* που διεξήχθη το 2017 κατέδειξε βελτίωση της υγείας και της κοινωνικής ευημερίας των ωφελομένων ατόμων<sup>19</sup>.

### **1.3 Ειδικές στρατηγικές για την ενίσχυση της πρόσβασης φορέων ΚΑΛΟ στην αγορά των δημοσίων συμβάσεων**

#### **1.3.1 Στρατηγική Οφέλους για την Κοινότητα (Δήμος Γλασκώβης - ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ)**

Η Γλασκώβη (*Glasgow*) είναι η μεγαλύτερη πόλη της Σκωτίας με πληθυσμό άνω των 600.000 κατοίκων. Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαίτερα δραστήρια τοπική κοινωνική επιχειρηματική κοινότητα, ο Δήμος της Γλασκώβης<sup>20</sup> έχει ενεργοποιήσει αρκετά μέτρα για την υποστήριξη και ενίσχυσή της.

Το 2008 και με αφορμή την ανάληψη διεξαγωγής των Κοινοπολιτειακών Αγώνων (*Commonwealth Games*) του 2014, ο Δήμος της Γλασκώβης υιοθέτησε

---

<sup>18</sup> Βλ. European Commission, *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Denmark*, 2019.

<sup>19</sup> Βλ. E. Hulgaard and E. Nelleman, *Network and Partnerships in a Local System for Social Enterprise*, 2019.

<sup>20</sup> Βλ. στην ιστοσελίδα του Δήμου: <https://www.glasgow.gov.uk/>



μία καινοτομική εξειδικευμένη στρατηγική προκειμένου να διασφαλίσει ότι η δημόσια δαπάνη που απαιτούσε η διοργάνωση των Αγώνων θα είχε τον μέγιστο δυνατό όφελος για τις μικρές επιχειρήσεις της πόλης (συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών επιχειρήσεων) αλλά και τους ευάλωτους κατοίκους της. Ειδικότερα, ο Δήμος ενεργοποίησε την **Στρατηγική Οφέλους για την Κοινότητα 2008 - 2014** (*Community Benefit Policy - CBP*), η οποία προέβλεπε ότι οι διαδικασίες ανάθεσης σχετικών με τους Αγώνες μεγάλων συμβάσεων για κατασκευαστικά έργα<sup>21</sup> θα ενσωμάτωναν υποχρεωτικά και «ρήτρες κοινοτικού / συλλογικού οφέλους» (*community benefit clauses*) προκειμένου ο Δήμος να αποκομίσει πρόσθετη κοινωνική υπεραξία από τις αγορές του. Οι ρήτρες κοινοτικού οφέλους θα περιλαμβάνονταν υποχρεωτικά στα κριτήρια ανάθεσης των συμβάσεων (10% επί της συνολικής βαθμολογίας της προσφοράς) και θα αφορούσαν σε ένα ή περισσότερα από τρία προεπιλεγμένα πεδία κοινοτικού οφέλους<sup>22</sup>.

**ΠΕΔΙΟ 1<sup>ο</sup> «ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ» (*Targeted Recruitment and Training - TRT*):** παροχή ευκαιριών απασχόλησης ή/και κατάρτισης (στο πλαίσιο εκτέλεσης του υπό ανάθεση έργου) ειδικά για μακροχρόνια ανέργους και άτομα που δεν έχουν ολοκληρώσει την μέση εκπαίδευση.

**ΠΕΔΙΟ 2<sup>ο</sup> «ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΜΜΕ» (*SME Development*):** παροχή ευκαιριών ενίσχυσης ικανοτήτων και ένταξης σε προμηθευτική αλυσίδα μεγάλης επιχείρησης (στο πλαίσιο εκτέλεσης του υπό ανάθεση έργου) ειδικά για μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

**ΠΕΔΙΟ 3<sup>ο</sup> «ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» (*Social Enterprise Development*):** παροχή ευκαιριών ενίσχυσης ικανοτήτων και ένταξης σε προμηθευτική αλυσίδα μεγάλης επιχείρησης (στο πλαίσιο εκτέλεσης του υπό ανάθεση έργου) ειδικά για κοινωνικές επιχειρήσεις.

Προκειμένου να διασφαλίσει την ομαλή εφαρμογή των ρητρών κοινοτικού οφέλους, η Στρατηγική προέβλεπε την ειδική υποστήριξη των μεγάλων επιχειρήσεων (υποψήφιων αναδόχων) αλλά και των ωφελούμενων από τις ρήτρες μικρών κοινωνικών και συμβατικών επιχειρήσεων μέσω:

<sup>21</sup> Συμβάσεις αξίας άνω των £1 εκατ. ή με διάρκεια υλοποίησης άνω των 6 μηνών.

<sup>22</sup> Βλ. Scottish Government, *Glasgow City Council: Maximising Community Benefit for the Citizens of Glasgow*, 2012.

- συμβουλευτικών υπηρεσιών<sup>23</sup> για τους υποψήφιους αναδόχους κατά την προετοιμασία της προσφοράς τους αλλά και για τους οριστικούς αναδόχους κατά την υλοποίηση των έργων με κοινωνική ρήτρα,
- υπηρεσιών ενημέρωσης για τις μικρές συμβατικές επιχειρήσεις και τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε θέματα δημοσίων συμβάσεων (*Ready for Business Programme*) καθώς και υπηρεσίες σύζευξης με επιχειρήσεις – αναδόχους που αναζητούσαν υπεργολάβους μέσω ειδικής διαδικτυακής πύλης (*Glasgow Business Portal*).

Τα κυριότερα αποτελέσματα<sup>24</sup> από την εφαρμογή της Στρατηγικής συνοψίζονται ως εξής:

- 500 νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας (συμπεριλαμβανομένων 168 μαθητευόμενων) βρήκαν απασχόληση,
- επιχειρηματικές ευκαιρίες συνολικής αξίας 669 εκ. £ εξασφαλίστηκαν μέσω της *Glasgow Business Portal*,
- 182 δημόσιες συμβάσεις (από σύνολο 756) ανατέθηκαν σε τοπικές επιχειρήσεις,
- 738 μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών επιχειρήσεων) υποστηρίχθηκαν επιμορφωτικά και συμβουλευτικά στο πλαίσιο ειδικών εκδηλώσεων της Στρατηγικής.

Από το 2016 ο Δήμος της Γλασκώβης έχει ενσωματώσει την αξιοποίηση ρητρών κοινοτικού οφέλους στην πάγια πολιτική προμηθειών του<sup>25</sup>, διατηρώντας τους ίδιους τομείς αναφοράς (*TRT, SME Development, SE Development*) αλλά επεκτείνοντας το πεδίο εφαρμογής τους. Πλέον οι ρήτρες κοινοτικού οφέλους ενσωματώνονται σε όλες τις διαδικασίες ανάθεσης συμβάσεων του Δήμου με αντικείμενο έργα αξίας άνω των 500.000€ και αγαθά / υπηρεσίες αξίας άνω των 50.000€. Οι αρμόδιες για τις προμήθειες δημοτικές υπηρεσίες μπορούν να ενσωματώνουν τις ρήτρες κοινοτικού οφέλους είτε με τη μορφή κριτηρίων

---

<sup>23</sup> Για την διασφάλιση των σχετικών υπηρεσιών, ο Δήμος συνεργάστηκε με φορείς που διέθεταν σχετική τεχνογνωσία (*Glasgow Regeneration Agency, Council's Commonwealth Apprenticeship Initiative, SME capacity building Ready for Business, Social Enterprise Capacity Building κ.α.*).

<sup>24</sup> Βλ. Glasgow City Council, *Community benefits policy statement*, 17.06.2016.

<sup>25</sup> Βλ. Glasgow City Council, *Community benefits policy statement*, 17.06.2016.

ανάθεσης (10% της βαθμολογίας των προσφορών) είτε με τη μορφή ειδικών όρων εκτέλεσης της σύμβασης (η ρήτρα δεν λαμβάνεται υπόψη στην αξιολόγηση των προσφορών αλλά η υλοποίησή της είναι υποχρεωτική για τον ανάδοχο). Η υποστήριξη εφαρμογής της ειδικής αυτής πολιτικής προμηθειών διασφαλίζεται μέσω ειδικού οργάνου (συντονιστική ομάδα), στο οποίο μετέχουν στελέχη των αρμόδιων υπηρεσιών του Δήμου.

### **1.3.2 Στρατηγική για την υποστήριξη μη κερδοσκοπικών παρόχων υπηρεσιών υγείας & κοινωνικής φροντίδας (Δήμος Όσλο - ΝΟΡΒΗΓΙΑ)**

Το Όσλο (Oslo) είναι η πρωτεύουσα και μεγαλύτερη πόλη της Νορβηγίας με πληθυσμό 600.000 κατοίκων. Σύμφωνα με τη Νορβηγική νομοθεσία, η παροχή υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας αποτελεί υποχρέωση των Δήμων. Οι τελευταίοι μπορούν να εκπληρώσουν την σχετική υποχρέωση είτε παρέχοντας οι ίδιοι τις υπηρεσίες μέσω δημοτικών δομών και προγραμμάτων (άμεσοι πάροχοι) είτε αγοράζοντας τις υπηρεσίες από τον ιδιωτικό τομέα (συμβατικές επιχειρήσεις, κοινωνικές επιχειρήσεις, εθελοντικές μη κερδοσκοπικές οργανώσεις κ.ο.κ.) για λογαριασμό των ωφελομένων.

Ενόψει του ευαίσθητου χαρακτήρα των υγειονομικών και κοινωνικών υπηρεσιών, οι διαδικασίες ανάθεσης σχετικών δημόσιων συμβάσεων σε ιδιωτικούς φορείς δεν βασίζονται κατά κύριο λόγο στην τιμή αλλά σε κριτήρια που συνδέονται με την ποιότητα και τη συνέχεια των υπηρεσιών. Υπό αυτό το πρίσμα, η αγορά των δημοσίων συμβάσεων αποτελεί προνομιακό πεδίο για τους φορείς της κοινωνικής οικονομίας. Ωστόσο, με δεδομένο ότι οι σχετικές συμβάσεις τείνουν να έχουν μεγάλη διάρκεια (έως και 10ετή) και υψηλή αξία, οι μη κερδοσκοπικοί φορείς δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των σχετικών διαδικασιών ανάθεσης.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο Δήμος του Όσλο<sup>26</sup> έθεσε σε εφαρμογή το 2019 την **Στρατηγική για την υποστήριξη μη κερδοσκοπικών παρόχων υπηρεσιών υγείας & κοινωνικής φροντίδας**. Πρόκειται για μία ειδική στρατηγική παρέμβαση με στόχο την αύξηση της συμμετοχής των μη κερδοσκοπικών φορέων στις δημόσιες συμβάσεις με αντικείμενο τις υπηρεσίες μακροχρόνιας

---

<sup>26</sup> Βλ. στην ιστοσελίδα του Δήμου: <https://www.oslo.kommune.no/english/>

φροντίδας ηλικιωμένων<sup>27</sup>. Ειδικότερα, η Στρατηγική επιδιώκει την αύξηση του ποσοστού θέσεων<sup>28</sup> που προμηθεύουν στον Δήμο οι μη κερδοσκοπικές μονάδες φροντίδας ηλικιωμένων από το υφιστάμενο κατά την έναρξη εφαρμογής της Στρατηγικής 18% σε 25% έως το 2025. Η φιλοσοφία της Στρατηγικής βασίζεται στην παραδοχή ότι η προτίμηση του Δήμου να αναθέτει τις σχετικές συμβάσεις σε μη κερδοσκοπικούς φορείς δικαιολογείται από την ιδιαίτερη κοινωνική διάσταση της αποστολής τους και από την ανάγκη να διασφαλιστεί η ποιότητα και η συνέχεια των υπηρεσιών.

Η Στρατηγική επιδιώκει την διευκόλυνση των μη κερδοσκοπικών φορέων μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών ανάθεσης και της ενεργοποίησης τεσσάρων βασικών μέτρων.

**METPO 1** - Ευρεία αξιοποίηση του μηχανισμού των **αποκλειστικών συμβάσεων για κοινωνικές και άλλες ειδικές υπηρεσίες**<sup>29</sup> στο πεδίο των συμβάσεων που συνάπτει ο Δήμος για αγορά υπηρεσιών φροντίδας ηλικιωμένων,

**METPO 2** - Ενσωμάτωση **ειδικών ρητρών ποιότητας** στις διαδικασίες ανάθεσης συμβάσεων που συνάπτει ο Δήμος για αγορά υπηρεσιών φροντίδας ηλικιωμένων όταν αυτές δεν ανατίθενται κατ' αποκλειστικότητα (ρήτρες που αφορούν π.χ. ποιότητα υπηρεσιών, συνέχεια υπηρεσιών, ολοκληρωμένο σχεδιασμό, οικονομική προσιτότητα, φυσική προσβασιμότητα, ειδική τεχνογνωσία και εμπειρία, ασφάλεια των χρηστών, καινοτομία κλπ.).

**METPO 3** - Συμπερίληψη **ειδικών όρων εκτέλεσης** στις συμβάσεις που συνάπτει ο Δήμος για αγορά υπηρεσιών φροντίδας ηλικιωμένων, οι οποίοι διασφαλίζουν την ποιότητα των

---

<sup>27</sup> Βλ. European Commission, *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*, 2020 (Case study 31).

<sup>28</sup> Το 2019, 53% των ωφελούμενων εξυπηρετούνταν σε δημοτικές μονάδες φροντίδας, 29% σε ιδιωτικές κερδοσκοπικές μονάδες φροντίδας και το 18% σε ιδιωτικές μη κερδοσκοπικές μονάδες φροντίδας.

<sup>29</sup> Στο πλαίσιο αυτού του μηχανισμού, ο Δήμος παραχωρεί το δικαίωμα συμμετοχής σε διαδικασίες ανάθεσης των συμβάσεων για υπηρεσίες φροντίδας ηλικιωμένων σε φορείς ειδικής φύσης (μη κερδοσκοπικούς παρόχους και, ιδίως, κοινωνικές επιχειρήσεις) που έχουν ως καταστατικό σκοπό την παροχή τέτοιων υπηρεσιών και διαθέτουν σχετική εμπειρία. Επισημαίνεται ότι στο πλαίσιο του δικαίου της Ε.Ε., ο μηχανισμός των αποκλειστικών συμβάσεων για κοινωνικές υπηρεσίες, υπηρεσίες υγείας κλπ. προβλέπεται στο άρθρο 77 της Οδηγίας 2014/24/ΕΕ περί δημοσίων προμηθειών (που ενσωματώνεται στο Ελληνικό δίκαιο με το άρθρο 110 του Ν. 4412/2016).

υπηρεσιών και τις καλές συνθήκες εργασίας για το προσωπικό που απασχολείται για την εκτέλεσή τους<sup>30</sup>.

**ΜΕΤΡΟ 4** - Διαρκής και συστηματικός **διάλογος με τους εκπροσώπους του μη κερδοσκοπικού τομέα** (ιδίως στο πλαίσιο προκαταρκτικών διαβουλεύσεων πριν την έναρξη διαδικασιών ανάθεσης συμβάσεων) με έμφαση στην ενίσχυση της ικανότητας του τομέα να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και στην βελτίωση της πρόσβασής του στην αγορά των δημοσίων συμβάσεων.

Τα αναμενόμενα οφέλη της Στρατηγικής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- την απλούστευση των διαδικασιών ανάθεσης συμβάσεων με αντικείμενο υπηρεσίες φροντίδας ηλικιωμένων,
- την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών φροντίδας ηλικιωμένων που παρέχει ο Δήμος μέσω αναδόχων,
- την αύξηση του μεριδίου των μη κερδοσκοπικών φορέων στην αγορά των δημοσίων συμβάσεων με αντικείμενο υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής φροντίδας,
- την εξασφάλιση πρόσθετης κοινωνικής υπεραξίας από τους δημοτικούς πόρους που δαπανώνται για την αγορά υπηρεσιών φροντίδας ηλικιωμένων.

---

<sup>30</sup> Στον τομέα των υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας, ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων απασχολούνται με μερική απασχόληση λόγω των ιδιαίτερων οργανωσιακών απαιτήσεων των συγκεκριμένων υπηρεσιών (μεγάλες εναλλασσόμενες βάρδιες, νυχτερινή εργασία, εργασία τα σαββατοκύριακα και τις αργίες κλπ.). Συνεπώς, ο Δήμος δεν μπορεί να απαιτήσει από τους αναδόχους να διαθέσουν μόνο προσωπικό πλήρους απασχόλησης για την εκτέλεση των συμβάσεων. Ωστόσο, μπορεί να θέσει όρους που να διασφαλίζουν ένα σχετικά ικανοποιητικό πλαίσιο εργασιακών συνθηκών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ

### 2.1 Βραβεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (Δήμος Δουβλίνου - ΙΡΛΑΝΔΙΑ)

Το Δουβλίνο (ιρλανδικά: *Bhaile Atha Cliath*, αγγλικά: *Dublin*) είναι πρωτεύουσα της Ιρλανδίας και η μεγαλύτερη πόλη της χώρας. Ο πληθυσμός της πόλης ανέρχεται σε 507.000 κατοίκους και ο πληθυσμός της ευρύτερης μητροπολιτικής περιοχής σε 1,6 εκ. κατοίκους. Επιδιώκοντας την υποστήριξη του τοπικού οικοσυστήματος κοινωνικής επιχειρηματικότητας, ο Δήμος του Δουβλίνου (*Dublin City Council*)<sup>31</sup> έχει καθιερώσει από το 2015 τον θεσμό των **Ετήσιων Βραβείων Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας (Dublin City Social Enterprise Awards)**<sup>32</sup>.

Ειδικότερα, το πρόγραμμα βράβευσης κοινωνικών επιχειρήσεων δημιουργήθηκε από τον Δήμο Δουβλίνου σε σύμπραξη με δύο τοπικούς φορείς υποστήριξης μικρών επιχειρήσεων, την *Inner City Enterprise (ICE)*<sup>33</sup> και το *Local Enterprise Office (LEO)*<sup>34</sup>. Η εποπτεία του προγράμματος αποτελεί αρμοδιότητα της Επιτροπής Κοινωνικών Επιχειρήσεων του Δήμου (*Dublin City Social Enterprise Committee - SEC*)<sup>35</sup>, που αποτελείται από εκπροσώπους των

---

<sup>31</sup> Για τον Δήμο του Δουβλίνου βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://www.dublincity.ie/residential>

<sup>32</sup> Βλ. Dublin City Council, *Social Enterprise Awards 2022 – Awardees Brochure*, 2022.

<sup>33</sup> Η *ICE* είναι ιδιωτική μη κερδοσκοπική οργάνωση που παρέχει υπηρεσίες συμβουλευτικής υποστήριξης και κατάρτισης σε νέους ανέργους και κοινωνικούς επιχειρηματίες σε θέματα ίδρυσης και ανάπτυξης επιχειρήσεων. Βλ. <https://innercityenterprise.com/>

<sup>34</sup> Το *LEO* (Γραφείο Τοπικής Επιχειρηματικότητας) είναι φορέας που δημιουργήθηκε από τον Δήμο του Δουβλίνου ειδικά για την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών *one stop shop* σε μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις που εδρεύουν στην ευρύτερη μητροπολιτική περιοχή του Δουβλίνου. Βλ. σχετικά στην ιστοσελίδα του Δήμου: <https://www.dublincity.ie/business/economic-development-and-enterprise/local-enterprise-office> καθώς και στην ιστοσελίδα του *LEO*: <https://www.localenterprise.ie/DublinCity/>

<sup>35</sup> Βλ. <https://www.localenterprise.ie/DublinCity/Enterprise-Development/Social-Enterprise/>

αρμόδιων δημοτικών υπηρεσιών και της τοπικής κοινωνικής επιχειρηματικής κοινότητας.

Το πρόγραμμα αφορά κοινωνικές επιχειρήσεις που εδρεύουν στην ευρύτερη μητροπολιτική περιοχή του Δουβλίνου και αποσκοπεί:

- στην ενίσχυση της ορατότητας του τοπικής κοινωνικής επιχειρηματικής κοινότητας και στην ανάδειξη της συμβολής της στην οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή της πόλης,
- στην υποστήριξη των πλέον αποτελεσματικών και καινοτομικών κοινωνικών επιχειρήσεων της πόλης για την περαιτέρω ανάπτυξή τους και την ενίσχυση του κοινωνικού τους αντικτύπου.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις που βραβεύονται λαμβάνουν ένα σύνθετο πλέγμα υποστήριξης από τους διοργανωτές φορείς που περιλαμβάνει ιδίως:

- ⇒ Επιχορήγηση (5.000-15.000 Ευρώ ανά βραβευθείσα κοινωνική επιχείρηση)<sup>36</sup>.
- ⇒ Ευρεία προβολή μέσω δημοσιότητας (προβολή σε δελτία τύπου, μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.λπ.) και διαφημιστικού video.
- ⇒ Δωρεάν υπηρεσίες mentoring, κατάρτισης κ.ο.κ. από την ICE (βλ. παραπάνω).
- ⇒ Ένταξη της επιχείρησης στο μητρώο κοινωνικά υπεύθυνων προμηθευτών του Δικτύου Κοινωνικών Επιχειρήσεων Ιρλανδίας και δημιουργία σχετικού προφίλ στην δικτυακή πύλη [www.BuySocial.ie](http://www.BuySocial.ie)
- ⇒ Άλλες μορφές ειδικής υποστήριξης (π.χ. κάλυψη οδοιπορικών για συμμετοχή σε συνέδρια κλπ.)

Η διαδικασία συμμετοχής στο πρόγραμμα των Ετήσιων Βραβείων Κοινωνικής Επιχείρησης της πόλης του Δουβλίνου ξεκινά με την δημοσίευση ανοικτής

---

<sup>36</sup> Το συνολικό ποσό των επιχορηγήσεων που διατίθενται ετησίως στις βραβευθείσες κοινωνικές επιχειρήσεις ανέρχεται σε περίπου 60.000 Ευρώ και το κόστος καλύπτεται από τον Δήμο του Δουβλίνου και το Υπουργείο Αγροτικής & Κοινοτικής Ανάπτυξης της Ιρλανδίας (*Department of Rural & Community Development*).

πρόσκλησης για υποβολή αιτήσεων<sup>37</sup> στην ιστοσελίδα του LEO και την εξέτασή τους από ειδική επιτροπή με σκοπό την προεπιλογή όσων από αυτές συγκεντρώνουν τις προϋποθέσεις τελικής υποψηφιότητας (στάδιο προεπιλογής). Βασική προϋπόθεση για την προεπιλογή των υποψηφιοτήτων είναι η δράση των αιτούντων να συνάδει με τις προτεραιότητες της εθνικής πολιτικής κοινωνικής επιχειρηματικότητας της Ιρλανδίας και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της. Οι υποψήφιοι που προεπιλέγονται καλούνται να παρουσιάσουν στην επιτροπή αξιολόγησης των βραβείων την δράση της κοινωνικής τους επιχείρησης με έμφαση στα καινοτομικά στοιχεία των παρεμβάσεών τους. Μετά την βαθμολόγηση των προτάσεων που έχουν παρουσιαστεί, ανακοινώνονται οι νικητές και πραγματοποιείται ειδική τελετή απονομής των βραβείων.

Στα οφέλη της πρωτοβουλίας περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων:

- η δημιουργία κινήτρων για την ίδρυση επιτυχημένων κοινωνικών επιχειρήσεων,
- η διασφάλιση αποτελεσματικής υποστήριξης (χρηματοδοτική ενίσχυση και εξατομικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες) για την περαιτέρω ανάπτυξη τοπικών κοινωνικών επιχειρήσεων με καινοτομική δράση,
- η μεγέθυνση και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της κοινωνικής επιχειρηματικής κοινότητας της πόλης,
- η ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας για την σημασία της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ως μοχλού τοπικής κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης.

---

<sup>37</sup> Βλ. την πρόσκληση για τα Ετήσια Βραβεία 2023 σε <https://www.localenterprise.ie/DublinCity/Enterprise-Development/Awards/Dublin-City-Social-Enterprise-Awards/>



## 2.2 Εργαλειοθήκη για υποψήφιους κοινωνικούς επιχειρηματίες (Δήμος Δουβλίνου - ΙΡΛΑΝΔΙΑ)

Ο Δήμος του Δουβλίνου<sup>38</sup>, σε συνεργασία με φορείς που ειδικεύονται στην υποστήριξη κοινωνικών εγχειρημάτων<sup>39</sup>, προχώρησε το 2017 στην ανάπτυξη ενός ψηφιακού εγχειριδίου με τίτλο «**Εργαλειοθήκη Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας**» (*Social Enterprise Toolkit*)<sup>40</sup>.

Το εγχειρίδιο απευθύνεται σε άτομα<sup>41</sup> και φορείς που ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν στο πεδίο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και στοχεύει στην εξοικείωση των ενδιαφερομένων με τις βασικές σχετικές έννοιες και αρχές αλλά και με τις κύριες προκλήσεις που συνδέονται με την συγκεκριμένη μορφή επιχειρηματικότητας. Ειδικότερα, το εγχειρίδιο περιλαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την φύση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, τις διαδικασίες ίδρυσης κοινωνικών επιχειρήσεων (ανάλογα με τη νομική μορφή που επιλέγουν οι ενδιαφερόμενοι) καθώς και τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματικό τους σχεδιασμό. Κυρίως, όμως, εστιάζει στις δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες για να επιτύχουν στο ιδιαίτερο αυτό πεδίο οικονομικής δράσης. Το εγχειρίδιο συμβάλλει στην καλλιέργεια αυτών των δεξιοτήτων μέσω θεωρητικών πληροφοριών αλλά και παρουσίασης μελετών περίπτωσης κοινωνικών επιχειρήσεων με αξιόλογο κοινωνικό αντίκτυπο.

Στα οφέλη της πρωτοβουλίας περιλαμβάνονται ιδίως:

---

<sup>38</sup> Για τον Δήμο του Δουβλίνου βλ. παραπάνω ενότητα 2.1.

<sup>39</sup> Ειδικότερα, τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό *Dublin South City Partnership* (βλ. <https://dublinsouthcitypartnership.ie>) που ειδικεύεται σε δράσεις υποστήριξης της τοπικής ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής και το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα *Community Finance Ireland* που ειδικεύεται σε μικρο-χρηματοδοτήσεις προς κοινωνικές επιχειρήσεις (βλ. <https://communityfinanceireland.com>).

<sup>40</sup> Βλ. <https://socialenterprisetoolkit.ie/wp-content/uploads/2017/12/Social-Enterprise-Toolkit.pdf>

<sup>41</sup> Διευκρινίζεται ότι το βρετανικό δίκαιο δεν περιορίζει την άσκηση κοινωνικής επιχειρηματικότητας σε πολυπρόσωπα σχήματα αλλά επιτρέπει και την ίδρυση ατομικής κοινωνικής επιχείρησης (ατομικοί επιτηδευματίες – κοινωνικοί επιχειρηματίες). Επίσης, επιτρέπει την άσκηση κοινωνικής επιχειρηματικότητας και σε μη κερδοσκοπικούς φορείς της κοινωνίας των πολιτών (σωματεία, ιδρύματα κλπ.) με την προϋπόθεση κατάλληλων τροποποιήσεων του καταστατικού τους.

- η διασφάλιση αποτελεσματικής συμβουλευτικής υποστήριξης για την ίδρυση και ανάπτυξη επιτυχημένων και βιώσιμων τοπικών κοινωνικών επιχειρήσεων,
- η συμβολή στην μεγέθυνση της κοινωνικής επιχειρηματικής κοινότητας της πόλης και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της,
- η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση ατόμων και φορέων της τοπικής κοινωνίας για την ιδιαίτερη φύση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και την ενδιαφέρουσα αναπτυξιακή της δυναμική σε τοπικό επίπεδο.

### **2.3 Κόμβος υποστήριξης για τη σύσταση και ανάπτυξη καινοτόμων κοινωνικών επιχειρήσεων (Δήμος Κοπεγχάγης - ΔΑΝΙΑ)**

Η Κοπεγχάγη (δανικά: *Kobenhavns*, αγγλικά: Copenhagen) είναι η πρωτεύουσα της Δανίας και το σημαντικότερο διοικητικό και οικονομικό της κέντρο. Ο Δήμος της Κοπεγχάγης (*Kobenhavns Kommune*)<sup>42</sup> είναι ο μεγαλύτερος της χώρας με πληθυσμό περίπου 600.000 κατοίκων.

Επιδιώκοντας να δημιουργήσει έναν ισχυρό “τοπικό κόμβο δημιουργικότητας / καινοτομίας”, ο Δήμος της Κοπεγχάγης έχει προχωρήσει στη σύσταση ενός διακριτού νομικού προσώπου με την επωνυμία ***Kobenhavns Project House (KPH)*** και σκοπό την υποστήριξη νεοφυών φορέων (κοινωνικών επιχειρήσεων, συμβατικών επιχειρήσεων και οργανώσεων του εθελοντικού τομέα) αλλά και πρωτοβουλιών με κοινωνικό ή/και πολιτιστικό ή/και περιβαλλοντικό αντίκτυπο για την πόλη<sup>43</sup>. Ειδικότερα, οι στόχοι του *KPH* περιλαμβάνουν:

- την προώθηση της ανάπτυξης τοπικών επιχειρήσεων και οργανώσεων με κοινωνικό/πολιτιστικό/περιβαλλοντικό αντίκτυπο κατά τη πρώιμη φάση σύστασης και έναρξης της λειτουργίας τους αλλά και κατά την φάση της ωρίμανσής τους (διαδικασία “από την ιδέα στην δράση”),
- την ενίσχυση διατομεακών συμπράξεων μεταξύ του δημόσιου τομέα, του τομέα της αγοράς και του τομέα της ΚΑΛΟ,

<sup>42</sup> Για τον Δήμο Κοπεγχάγης βλ. στην ιστοσελίδα: <https://international.kk.dk/>

<sup>43</sup> Βλ. OECD/EU, *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, 2017.

- την κινητοποίηση των εκκολαπτόμενων επιχειρήσεων και φορέων για την κάλυψη αναγκών που δεν καλύπτονται από τον Δήμο ή τον τομέα της αγοράς,
- την ανάληψη ηγετικού ρόλου εκ μέρους του Δήμου της Κοπεγχάγης στο πεδίο της κοινωνικής, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής καινοτομίας.

Το ΚΡΗ βασίζεται σε ένα μικτό σύστημα χρηματοδότησης (επιχορήγηση από τον Δήμο Κοπεγχάγης, συνδρομές ωφελούμενων φορέων - μελών και εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης<sup>44</sup>) και διοικείται από διοικητικό συμβούλιο, στο οποίο μετέχουν εκπρόσωποι του Δήμου αλλά και εκπρόσωποι άλλων φορέων που ειδικεύονται στην υποστήριξη κοινωνικών εγχειρημάτων (θερμοκοιτίδες νεοφυών επιχειρήσεων, κοινωφελή ιδρύματα, ηθικές τράπεζες κ.ο.κ.).

Το ΚΡΗ παρέχει τις ακόλουθες μορφές υποστήριξης στους ωφελούμενους – μέλη του:

(α) ενοικίαση χώρων γραφείου για την φιλοξενία των δραστηριοτήτων τους σε οικονομικά προσιτή τιμή,

(β) υπηρεσίες καθοδήγησης και μεντόρων (*coaching and mentoring*) από εμπειρότερους ωφελούμενους - μέλη αλλά και από διακεκριμένα στελέχη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα ανάλογα με το θεματικό πεδίο ενδιαφέροντος<sup>45</sup>,

(γ) υπηρεσίες επιχειρηματικής ανάπτυξης (*business development support*) που προσαρμόζονται στην φάση που διανύει ο κάθε ωφελούμενος - μέλος (αρχική υποστήριξη για τους φορείς που βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο και υποστήριξη κλιμάκωσης της ανάπτυξης έως και για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας),

---

<sup>44</sup> Το επιχειρηματικό μοντέλο του ΚΡΗ προβλέπει την σταδιακή απεξάρτησή του από την τακτική επιχορήγηση του Δήμου και την κάλυψη του προϋπολογισμού του, κυρίως, από τις συνδρομές των ωφελούμενων – μελών και, δευτερευόντως, από επιχορηγήσεις της Ε.Ε., ιδρυμάτων κλπ. καθώς και από ειδικά κοινωνικά επενδυτικά προϊόντα.

<sup>45</sup> Μεταξύ άλλων, το ΚΡΗ λειτουργεί και πρόγραμμα διακεκριμένων εξωτερικών μεντόρων για κοινωνικές επιχειρήσεις – μέλη που έχουν αποδείξει τις προοπτικές επιτυχίας της επιχειρηματικής τους ιδέας και έχουν εισέλθει στην φάση ωρίμανσης. Οι συμμετέχουσες κοινωνικές επιχειρήσεις διασυνδέονται με μέντορες από τον δημόσιο τομέα, τον τομέα της αγοράς ή την ακαδημαϊκή κοινότητα.

(δ) ευκαιρίες δικτύωσης και συνεργασίας με τον Δήμο και άλλους ισχυρούς φορείς του δημόσιου τομέα καθώς, επίσης, και με φορείς της αγοράς και της κοινωνίας των πολιτών<sup>46</sup>.

Ο φορέας διαθέτει δικό του κτίριο, κάθε όροφος του οποίου αφιερώνεται σε μία διακριτή χρήση. Χώροι γραφείου διατίθενται στον 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> όροφο αλλά για διαφορετικές ομάδες στόχου ο καθένας. Ειδικότερα, ο 3<sup>ος</sup> όροφος λειτουργεί ως «θερμοκοιτίδα και επιταχυντής» και παρέχει χώρους γραφείου μόνο σε πρωτοβουλίες περιορισμένης διάρκειας (*temporary projects*) καθώς και σε υπό σύσταση και νεοσύστατους φορείς (*startups*) με προσωπικό έως 2 ατόμων και με την προϋπόθεση ότι οι ενδιαφερόμενοι έχουν ηλικία κάτω των 30 ετών.

Αντίστοιχα, ο 4<sup>ος</sup> όροφος λειτουργεί ως «χώρος συν-εγκατάστασης» εδραιωμένων (κοινωνικών και συμβατικών) επιχειρήσεων και οργανώσεων με προσωπικό έως 10 ατόμων. Στο κτίριο υπάρχει, επίσης, και ένας χώρος πολλαπλών χρήσεων (*KPH Volume*) που μπορεί να φιλοξενήσει έως και 800 άτομα. Οι ωφελούμενοι - μέλη του *KPH* και άλλοι ενδιαφερόμενοι μπορούν να μισθώσουν τον συγκεκριμένο χώρο για την διοργάνωση εκδηλώσεων με στόχο την ευαισθητοποίηση εξωτερικών συντελεστών, την ανάπτυξη της δικτύωσής τους και τη συγκέντρωση υποστήριξης για τις δράσεις τους.

Το μοντέλο του *KPH* χαρακτηρίζεται από την ισχυρή του προσήλωση στην ανοικτή καινοτομία, καθώς επιδιώκει να παρέχει στα μέλη του ένα ανοικτό περιβάλλον που ενθαρρύνει την διάχυση της γνώσης μέσω ευρείας δικτύωσης με εξωτερικούς συντελεστές αλλά και ενός ισχυρού προγράμματος αλληλοϋποστήριξης των μελών. Ειδικότερα, κάθε μέλος που στεγάζεται στον 4<sup>ο</sup> όροφο (έμπειρα μέλη) έχει συμβατική υποχρέωση να παρέχει δωρεάν υπηρεσίες καθοδήγησης / μέντορα σε ένα μέλος που στεγάζεται στον 3<sup>ο</sup> όροφο (αρχάριοι) για τουλάχιστον 3 ώρες τον μήνα. Το έμπειρο μέλος προωθεί

---

<sup>46</sup> Στο πλαίσιο των εκδηλώσεων που οργανώνει σε τακτική βάση, το *KPH* καλεί εκπροσώπους φορέων της αγοράς αλλά και της κοινωνίας των πολιτών για να μιλήσουν σε εκπροσώπους των ωφελούμενων εκκολλαπτόμενων φορέων και να δικτυωθούν μαζί τους. Αντίστοιχα, ωφελούμενες κοινωνικές επιχειρήσεις του *KPH* συνεργάζονται συχνά με τον Δήμο της Κοπεγχάγης για την ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων σε θέματα όπως η οικονομία διαμοιρασμού και τα πράσινα κοινωνικά επιχειρηματικά μοντέλα. Επιπλέον, οι εκπρόσωποι της αγοράς και της κοινωνίας των πολιτών που μετέχουν στο Δ.Σ. του *KPH* προσφέρουν στους ωφελούμενους συμβουλές και πρόσβαση σε γνώσεις και πληροφορίες.

τη συνεργασία μεταξύ του μέλους που καθοδηγεί και των υπόλοιπων μελών του 3<sup>ου</sup> ορόφου, το συστήνει σε άλλους επιχειρηματίες ή/και οργανισμούς – μέλη του ΚΡΗ και διασφαλίζει τη συμμετοχή του σε δραστηριότητες και εκδηλώσεις που παρέχονται από το δίκτυο του ΚΡΗ. Το συγκεκριμένο μοντέλο λειτουργίας ενισχύει τη συνοχή του οικοσυστήματος του ΚΡΗ και την ανταλλαγή δεξιοτήτων και πόρων.

Τα θετικά αποτελέσματα<sup>47</sup> από την λειτουργία του ΚΡΗ συνοψίζονται ως εξής:

- ⇒ εκατοντάδες νέοι φορείς αλλά και πρωτοβουλίες έχουν φιλοξενηθεί στις εγκαταστάσεις του, οι περισσότεροι εκ των οποίων είναι κοινωνικές επιχειρήσεις,
- ⇒ χιλιάδες εκδηλώσεις έχουν πραγματοποιηθεί στον πολυχώρο του (ΚΡΗ Volume),
- ⇒ χιλιάδες εθελοντές έχουν δραστηριοποιηθεί σε φορείς και προγράμματα που υλοποιούνται εντός του οικοσυστήματός του,
- ⇒ ένα ευρύτατο φάσμα επιχειρηματικών και επενδυτικών ευκαιριών αλλά και καινοτόμων συμπράξεων έχει προκύψει για τους ωφελούμενους φορείς χάρις στο δίκτυο συνεργαζόμενων φορέων του ΚΡΗ,
- ⇒ ένα ευρύτατο φάσμα ευκαιριών για συμπράξεις με τον δημόσιο τομέα έχει προκύψει για τους ωφελούμενους φορείς μέσω ειδικών παρεμβάσεων του ΚΡΗ<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Ενδεικτικά για τα αποτελέσματα της δράσης του ΚΡΗ βλ. OECD/EU, *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, 2017.

<sup>48</sup> Το ΚΡΗ λειτουργεί, μεταξύ άλλων, και ως καταλύτης για συμπράξεις μεταξύ του δημόσιου τομέα και του τομέα της ΚΑΛΟ. Ειδικότερα, η Γραμματεία του ΚΡΗ λειτουργεί ως «πύλη εισόδου» των ωφελούμενων φορέων – μελών στο δημόσιο τομέα, με το ίδιο το ΚΡΗ να εκτελεί χρέη διαμεσολαβητή μεταξύ δημόσιων φορέων και κοινωνικών επιχειρηματιών.

## 2.4 Χρηματοδοτική ενίσχυση τοπικών φορέων ΚΑΛΟ (Δήμος Βαρκελώνης - ΙΣΠΑΝΙΑ)

Η Στρατηγική ΚΑΛΟ 2030<sup>49</sup> του Δήμου Βαρκελώνης προβλέπει την ενεργοποίηση ενός σύνθετου πλέγματος χρηματοδοτικών εργαλείων για την ενίσχυση των τοπικών φορέων ΚΑΛΟ. Ανάλογα με τον σκοπό που καλούνται να εξυπηρετήσουν, τα σχετικά μέτρα οικονομικής ενίσχυσης διαρθρώνονται σε δύο θεματικούς τομείς (Υποστήριξη και Αναζωογόνηση)<sup>50</sup>.

| <b>ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ Α: ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</b>     |  |
|---|--|
| <b>A1. Δημιουργία και μετασχηματισμός</b> | Κάλυψη δαπανών σχετικά με τη δημιουργία νέων φορέων ΚΑΛΟ καθώς και τον μετασχηματισμό άλλων φορέων σε φορείς ΚΑΛΟ.   |
| <b>A2. Συγχώνευση</b>                     | Κάλυψη δαπανών σχετικά με την συγχώνευση φορέων ΚΑΛΟ με σκοπό την διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας ή/και την επέκταση των πρωτοβουλιών τους   |
| <b>A3. Εκπαίδευση</b>                     | Κάλυψη δαπανών για κατάρτιση (μελών, εργαζομένων και εθελοντών φορέων ΚΑΛΟ) ή απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας σε φορείς ΚΑΛΟ (φοιτητών και σπουδαστών) με σκοπό την ενίσχυση των επιδόσεων των φορέων ΚΑΛΟ στην παραγωγή καινοτομίας, στη διαχειριστική επάρκεια και στην δραστηριοποίηση σε νέους επιχειρηματικούς κλάδους. |
| <b>A4. Ψηφιοποίηση</b>                    | Κάλυψη δαπανών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των φορέων ΚΑΛΟ και την εναρμόνιση του μετασχηματισμού αυτού με τις προτεραιότητες της Στρατηγικής ΚΑΛΟ 2030 του Δήμου Βαρκελώνης.   |

<sup>49</sup> Αναλυτικότερα για τον Δήμο Βαρκελώνης και την Στρατηγική ΚΑΛΟ 2030 βλ. παραπάνω ενότητα 1.1.

<sup>50</sup> Για το έτος 2022, η σχετική πρόσκληση για υποβολή αιτήσεων χρηματοδοτικής ενίσχυσης είχε συνολικό προϋπολογισμό 900.000 Ευρώ.

| <b>ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ Β: ΑΝΑΖΩΟΓΟΝΗΣΗ</b>   |  |
|---|--|
| <b>B1. Συνεργασία ενώσεων φορέων ΚΑΛΟ</b>   | Κάλυψη δαπανών για δράσεις των ενώσεων φορέων ΚΑΛΟ σκοπό την αποτελεσματική συμβολή των μελών τους στην εφαρμογή της Στρατηγικής ΚΑΛΟ 2030.  |
| <b>B2. Δημιουργία, ανάπτυξη και υποστήριξη συνεργατικών οικοσυστημάτων και συστάδων επιχειρήσεων ΚΑΛΟ</b> | Κάλυψη δαπανών για δράσεις που αφορούν (α) στον σχεδιασμό και την προετοιμασία συνεργατικών οικοσυστημάτων και συστάδων επιχειρήσεων ΚΑΛΟ και (β) στην ανάπτυξη και υποστήριξη συνεργατικών οικοσυστημάτων και συστάδων επιχειρήσεων ΚΑΛΟ. |
| <b>B3. Έργα και δράσεις διακρατικής συνεργασίας σε σχέση με τις οριζόντιες προκλήσεις της Στρατηγικής</b> |  |
| <b>B4. Συνεργατικά έργα στέγασης χωρίς παραχώρηση χρήσης</b>  |  |

Εκτός από το ως άνω γενικό πρόγραμμα χρηματοδοτικής ενίσχυσης των φορέων ΚΑΛΟ, η Στρατηγική ΚΑΛΟ 2030 προβλέπει και δύο εξειδικευμένα και ιδιαίτερα καινοτομικά χρηματοδοτικά εργαλεία:

(α) το **Συνεταιριστικό Ταμείο Επείγουσας Κοινωνικής & Υγειονομικής Ανάγκης** (*Fons Cooperatiu per l'Emergencia Social i Sanitaria*)<sup>51</sup> για τη στήριξη πρωτοβουλιών ΚΑΛΟ που παρέχουν άμεσες λύσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και

(β) το **Πρόγραμμα οικονομικής ενίσχυσης φορέων ΚΑΛΟ που επλήγησαν από την κρίση του COVID**, που χρηματοδοτείται βάσει συμφωνιών μεταξύ του Δήμου Βαρκελώνης και εξειδικευμένων μη κερδοσκοπικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (*Coop57* και *Banca Etica FIARE*)<sup>52</sup> για την διάθεση κεφαλαίων ύψους έως 2 εκ. Ευρώ (από το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα).

<sup>51</sup> βλ. <https://en.goteo.org/project/fons-cooperatiu-front-l-emergencia-social-i-sanita>

<sup>52</sup> βλ. <https://coop57.coop/> και <https://www.fiarebancaetica.coop>

Τα αναμενόμενα οφέλη<sup>53</sup> των παρεμβάσεων οικονομικής ενίσχυσης της ΚΑΛΟ που προωθεί ο Δήμος Βαρκελώνης περιλαμβάνουν ιδίως:

- την δημιουργία κινήτρων για την ίδρυση νέων φορέων ΚΑΛΟ,
- τον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της βιωσιμότητας και της αποτελεσματικότητας υφιστάμενων φορέων ΚΑΛΟ,
- την υποστήριξη των φορέων ΚΑΛΟ και των ενώσεών τους για την συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της Στρατηγικής ΚΑΛΟ 2030 και για την αξιοποίηση των ευκαιριών που αυτή παρέχει,
- την ενίσχυση ειδικών κατηγοριών φορέων ΚΑΛΟ, των οποίων η δράση είναι κρίσιμη για τις ανάγκες της πόλης ή των οποίων η λειτουργία επλήγη ιδιαίτερα από τις συνέπειες της πανδημίας,
- την μεγέθυνση και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του συνολικού τομέα ΚΑΛΟ της Βαρκελώνης.

---

<sup>53</sup> Βλ. Ajuntament de Barcelona, *Acord de Ciutat per a l'Estratègia de l'Economia Social i Solidària 2030*, Reactivació i enfortiment d'una economia per a la vida a la ciutat, 2020.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ

### 3.1 Σύμπραξη για την επιχειρηματικότητα με κοινωνικό αντίκτυπο (Δήμος Ουτρέχτης - ΟΛΛΑΝΔΙΑ)

Η πόλη της Ουτρέχτης (*Utrecht*) βρίσκεται στην κεντρική Ολλανδία. Με πληθυσμό 340.000 κατοίκων περίπου, ο Δήμος Ουτρέχτης (*Gemeente Utrecht*)<sup>54</sup> είναι η 4<sup>ο</sup> μεγαλύτερος στην χώρα. Το 2014 ο Δήμος της Ουτρέχτης εγκαινίασε τη συνεργασία του με ένα ευρύ ιδιωτικών φορέων με σκοπό την προώθηση ενός νέου τοπικού παραγωγικού μοντέλου που θα συνάδει με τις απαιτήσεις της βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης<sup>55</sup>.

Ειδικότερος στόχος του δικτύου ήταν η ίδρυση ενός **εξειδικευμένου φορέα υποστήριξης της επιχειρηματικότητας με θετικό κοινωνικό αντίκτυπο**. Ο φορέας εδρεύει στην Ουτρέχτη, φέρει την επωνυμία Social Impact Factory (SIF)<sup>56</sup> και έχει τους ακόλουθους ειδικότερους στόχους:

- (α) ενίσχυση της σύστασης και ανάπτυξης κοινωνικών επιχειρήσεων,
- (β) υποστήριξη συμβατικών επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να ενσωματώσουν κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές και πρακτικές στο οργανωτικό και λειτουργικό τους μοντέλο,
- (γ) προώθηση συμπράξεων πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών αλλά και διατομεακών συνεργασιών (τομέας τοπικής αυτοδιοίκησης – τομέας της αγοράς – τομέας κοινωνικής επιχειρηματικότητας)<sup>57</sup> για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των τοπικών κοινωνικών προκλήσεων και την ανάπτυξη ενός γόνιμου οικοσυστήματος κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

---

<sup>54</sup> Για τον Δήμο Ουτρέχτης βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://www.utrecht.nl/city-of-utrecht/>

<sup>55</sup> Βλ. OECD/EU, *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, 2017.

<sup>56</sup> Βλ. <https://www.socialimpactfactory.com/>

<sup>57</sup> Γενικότερα για την συνεργασία μεταξύ Ολλανδικών Δήμων και κοινωνικών επιχειρήσεων βλ. PwC, *Early opportunities: cooperation between social enterprises and municipalities in the Netherlands*, 2018.

Ιδρυτικά μέλη του SIF είναι:

- ο Δήμος της Ουτρέχτης,
- η ιδιωτική κερδοσκοπική εταιρεία συμβούλων *Kirkman Company*<sup>58</sup>, που είχε βασικό ρόλο στον σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου του νέου φορέα,
- τοπικές συμβατικές επιχειρήσεις με ειδικό ενδιαφέρον στην ανάπτυξη εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας,
- τοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις.

Παράλληλα, στο ευρύτερο δίκτυο του SIF ανήκουν, αφενός, το Πανεπιστήμιο της Ουτρέχτης, αφετέρου, περισσότεροι από άλλοι 100 τοπικοί φορείς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα (14 Δήμοι της ευρύτερης περιοχής και μεγάλος αριθμός συμβατικών και κοινωνικών επιχειρήσεων) που συμμετέχουν στις δραστηριότητές του ως καταναλωτές ή πάροχοι υποστηρικτικών υπηρεσιών.

Το μοντέλο δράσης του SIF βασίζεται στην παραδοχή ότι η ευδοκίμηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας προϋποθέτει την διαμόρφωση ενός ευρύτερου περιβάλλοντος / οικοσυστήματος από ποικιλόμορφους κοινωνικούς και οικονομικούς συντελεστές που αναγνωρίζουν την σημασία του θετικού κοινωνικού αντίκτυπου και επιδιώκουν από κοινού την επίτευξή του. Υπό αυτό το πρίσμα, οι υποστηρικτικές δράσεις του SIF δεν εστιάζουν μόνο στις κοινωνικές επιχειρήσεις αλλά επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι η τοπική κοινότητα θα αποκομίσει τον μέγιστο δυνατό κοινωνικό αντίκτυπο από τις συνδυασμένες πρωτοβουλίες κοινωνικών επιχειρήσεων, συμβατικών επιχειρήσεων και οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών.

Ειδικότερα, το SIF λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος των φορέων του δικτύου και αρωγός του οικοσυστήματος που αυτοί σταδιακά διαμορφώνουν. Οι υπηρεσίες του επιδιώκουν τον συντονισμό των δράσεων των φορέων του δικτύου προς μία κοινή κατεύθυνση σε τρεις κρίσιμους άξονες παρέμβασης.

---

<sup>58</sup> Βλ. <https://kirkmancompany.com/>

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>ΑΞΟΝΑΣ Ι:<br/>ΑΓΟΡΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ<br/>ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ</b></p>       | <p>Από το 2016, το SIF έθεσε σε λειτουργία μία διαδικτυακή <b>«Αγορά Κοινωνικού Αντικτύπου» (Social Impact Market)</b><sup>59</sup>, η οποία διασυνδέει κοινωνικές επιχειρήσεις με άλλους φορείς – πελάτες (του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα) που αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες με κοινωνικό αντίκτυπο. Την πλατφόρμα διαχειρίζονται πλέον από κοινού το SIF και η ένωση κοινωνικών επιχειρήσεων <i>Social Enterprise NL</i>.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>ΑΞΟΝΑΣ ΙΙ:<br/>ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ<br/>ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ</b></p> | <p>Το SIF υποδέχεται αιτήματα του Δήμου της Ουτρέχτης (αλλά και άλλων δημόσιων φορέων) για την εύρεση καινοτομικών λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα ή ανάγκες τοπικού ενδιαφέροντος. Κάθε αίτημα συνιστά μία «πρόκληση κοινωνικού αντικτύπου» (<i>social impact challenge</i>). Τα στελέχη του SIF συνεργάζεται με τον φορέα που υποβάλλει το αίτημα (“ιδιοκτήτης της πρόκλησης”) και τους φορείς – μέλη του δικτύου για την συν-διαμόρφωση αποτελεσματικής/ών λύσης/ων. Η διαδικασία επεξεργασίας της κάθε πρόκλησης διαρκεί περίπου 6 μήνες, έχει 4 στάδια (διερεύνηση, εκκίνηση, συν-διαμόρφωση, παρουσίαση) και οι σχετικές δαπάνες βαρύνουν τον φορέα – ιδιοκτήτη της πρόκλησης.</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>ΑΞΟΝΑΣ ΙΙΙ:<br/>ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ</b></p>                 | <p>Το SIF διοργανώνει ένα ευρύτατο φάσμα δράσεων με στόχο την επιτάχυνση της αλλαγής του παραγωγικού μοντέλου της πόλης προς την κατεύθυνση της βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης. Οι δράσεις αυτές περιλαμβάνουν ενδεικτικά:</p> <p>(α) εκπαιδευτικά προγράμματα για κοινωνικούς επιχειρηματίες (bootcamps, master classes κ.α.) σε θέματα επιχειρηματικής στρατηγικής, μάρκετινγκ, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, branding, στρατηγικής ανάπτυξης κλπ.</p>  |

<sup>59</sup> Βλ. <https://buy-social.nl/>

(β) θεματικά εργαστήρια σχετικά με τους τρόπους διασφάλισης της κοινωνικής και οικονομικής βιωσιμότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων καθώς και τη μέτρηση του κοινωνικού τους αντίκτυπου,

(γ) εκδηλώσεις δικτύωσης και διασύνδεσης δημόσιων φορέων, φορέων της αγοράς και κοινωνικών επιχειρήσεων.

Οι πόροι του SIF περιλαμβάνουν, αφενός, το ιδρυτικό του κεφάλαιο (εισφορές των ιδρυτικών του μελών), αφετέρου τις συνδρομές, αμοιβές ή/και εισφορές που καταβάλλουν οι ΟΤΑ και οι (κοινωνικές και συμβατικές) επιχειρήσεις που λαμβάνουν τις υπηρεσίες του.

Τα οφέλη από τη λειτουργία του SIF περιλαμβάνουν ιδίως:

- την διαμόρφωση, διατήρηση και ανάπτυξη ενός ποικιλόμορφου δικτύου διαρκούς και συστηματικής υποστήριξης και ενίσχυσης του θετικού κοινωνικού αντίκτυπου για την τοπική κοινότητα<sup>60</sup>,
- την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, εμπειρίας και (ανθρώπινων και υλικών) πόρων για την παραγωγή νέων εργαλείων και μεθοδολογιών μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου,
- την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, εμπειρίας και (ανθρώπινων και υλικών) πόρων για την εύρεση καινοτομικών λύσεων σε προβλήματα της τοπικής κοινότητας<sup>61</sup>,
- την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας των τοπικών κοινωνικών επιχειρήσεων,

---

<sup>60</sup> Με την συμπλήρωση του πρώτου χρόνου λειτουργίας του, το SIF διέθετε δίκτυο με 90 κοινωνικές επιχειρήσεις, 7 μεγάλες συμβατικές επιχειρήσεις και 15 Δήμους. Παράλληλα, είχε συμβάλει στην ανάπτυξη 21 συμπράξεων.

<sup>61</sup> Με την συμπλήρωση του πρώτου χρόνου λειτουργίας του, το SIF είχε επεξεργαστεί 10 αιτήματα της τοπικής αυτοδιοίκησης για εύρεση καινοτόμων λύσεων σε “σύνθετες προκλήσεις” (σε τομείς όπως η βιώσιμη στέγαση, η προσαρμογή μέσων μαζικής μεταφοράς στις ανάγκες ευάλωτων ομάδων, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για μειονεκτούντες άνεργους κ.α.). Περί τους 75 φορείς – μέλη του δικτύου του SIF συμμετείχαν στην επεξεργασία των σχετικών λύσεων.

- την ενίσχυση της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς των τοπικών συμβατικών επιχειρήσεων,
- την διασύνδεση μειονεκτούντων ανέργων και ευάλωτων ομάδων με φορείς – μέλη του δικτύου που μπορούν να παρέχουν υποστήριξη ή/και εργασιακή ένταξη.

Εάν και η ιδέα του *Social Impact Factory* αποτέλεσε πρωτοβουλία του Δήμου Ουτρέχτης, ο φορέας επέκτεινε τη δράση του σε άλλους 14 Ολλανδικούς Δήμους μέσα στα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας του. Κατά την ίδια περίοδο, 16 από τους 32 μεγαλύτερους Δήμους της Ολλανδίας είχαν εκφράσει ενδιαφέρον να μεταφέρουν την πρακτική του Δήμου Ουτρέχτης και στις δικές τους πόλεις.

### **3.2 Σύμπραξη για την ενίσχυση της πρόσβασης φορέων ΚΑΛΟ σε επιχειρηματικές ευκαιρίες (Δήμος Παρισιού - ΓΑΛΛΙΑ)**

Το Παρίσι (*Paris*) είναι η πρωτεύουσα της Γαλλίας και μία από τις ιστορικότερες πόλεις της Ευρώπης. Ο πληθυσμός της πόλης του Παρισιού ανέρχεται σε 2,1 εκ. κατοίκους και της ευρύτερης μητροπολιτικής περιοχής σε 12,6 εκ. κατοίκους. Ο τομέας της ΚΑΛΟ έχει μακρόχρονη παράδοση στην Γαλλία και ιδιαίτερα ισχυρή κοινωνική και οικονομική δράση (συμβολή 10% στο εθνικό ΑΕΠ). Έως το 2014, στην έννοια της «Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» συμπεριλαμβάνονταν οι φορείς με ειδική νομική φύση (συνεταιρισμοί, σωματεία, ιδρύματα και αλληλοβοηθητικές εταιρίες). Με το Ν. 856/2014, η οριοθέτηση του τομέα διευρύνθηκε προκειμένου να συμπεριλάβει και τις κοινωνικές επιχειρήσεις με νομική μορφή εμπορικής εταιρείας.

Ενόψει του κρίσιμου ρόλου της ΚΑΛΟ στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας και της πόλης του Παρισιού ειδικότερα, ο Δήμος Παρισίων (*Ville de Paris*)<sup>62</sup> έχει ιδρύσει έναν μη κερδοσκοπικό κοινωφελή οργανισμό με αποστολή την ολοκληρωμένη προώθηση της κοινωνικής οικονομίας και επιχειρηματικότητας. Ο οργανισμός φέρει την επωνυμία LES CANAUX<sup>63</sup> και διοικείται από διοικητικό συμβούλιο, στο οποίο μετέχουν 25 εκπρόσωποι της

<sup>62</sup> Για τον Δήμο του Παρισιού (*Ville de Paris*) βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://www.paris.fr/>

<sup>63</sup> Βλ. αναλυτικότερα στην ιστοσελίδα του φορέα: <https://lescanaux.com/lassociation/>

ΚΑΛΟ (*Economie Sociale et Solidaire - ESS*) και των πάσης φύσεως κοινωνικών επιχειρήσεων (*Entrepreneuriat à Impact*). Αποστολή του φορέα είναι η ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης, της αγοράς και του δημόσιου τομέα σε θέματα ΚΑΛΟ και κοινωνικής επιχειρηματικότητας καθώς, επίσης, και η παροχή υπηρεσιών κατάρτισης, υποστήριξης και δημιουργία ευκαιριών για τους φορείς ΚΑΛΟ και τις πάσης φύσεως κοινωνικές επιχειρήσεις. Παράλληλα, ο φορέας έχει ιδρύσει θυγατρικό οργανισμό με την επωνυμία “*Agence des Economies Solidaires*” με σκοπό την διασύνδεση των επιχειρήσεων του τομέα της ΚΑΛΟ και του τομέα της κυκλικής οικονομίας με τα κέντρα λήψης αποφάσεων του δημόσιου τομέα και του τομέα της αγοράς. Η λειτουργία και τα προγράμματα του LES CANAUX χρηματοδοτούνται από ένα σύνθετο πλέγμα φορέων του δημόσιου τομέα (Δήμος Παρισίων, Μητροπολιτική Διοίκηση Παρισίων, Υπουργεία κ.ο.κ.) και του τομέα της Γαλλικής ΚΑΛΟ (ιδίως συνεταιριστικές τράπεζες).

Το 2017 το Παρίσι επελέγη ως διοργανώτρια πόλη των Ολυμπιακών & Παραολυμπιακών Αγώνων του 2024 (στο εξής Ολυμπιακοί 2024). Το όραμα και η φιλοδοξία των διοργανωτών είναι οι Αγώνες του 2024 να αποτελέσουν τους πιο βιώσιμους (κοινωνικά και περιβαλλοντικά) Ολυμπιακούς στην ιστορία<sup>64</sup>. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου, ο Δήμος του Παρισιού ενεργοποίησε μία σύνθετη διαδικασία δικτύωσης. Ειδικότερα, τον Μάρτιο του 2018, ο Δήμος του Παρισιού συνυπέγραψε με τον Οργανισμό ΠΑΡΙΣΙ 2024<sup>65</sup>, τον οργανισμό LES CANAUX και τον μη κερδοσκοπικό φορέα YUNUS CENTER<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Για το όραμα και τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει η διοργανώτρια πόλη βλ. στο πεδίο “*Commitments*” (Δεσμεύσεις) της ιστοσελίδας του Οργανισμού ΠΑΡΙΣΙ 2024 και ειδικότερα στις υποσελίδες: <https://www.paris2024.org/en/harnessing-the-games-to-create-opportunities-for-everyone/> και <https://www.paris2024.org/en/job-opportunities/> και <https://www.paris2024.org/en/business-opportunities/>

<sup>65</sup> Για τον Οργανισμό ΠΑΡΙΣΙ 2024 βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://www.paris2024.org/en/>

<sup>66</sup> Το YUNUS Center είναι μη κερδοσκοπικός φορέας με διεθνή δράση και σκοπό την διάδοση και υποστήριξη της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (βλ. <https://www.muhammadyunus.org/>). Ιδρύθηκε από τον Νομπελίστα καθηγητή οικονομικών και εμπνευστή του θεσμού των μικρο-πιστώσεων (*micro-credit*) Muhammad Yunus. Στο πλαίσιο της συνεργασίας του με τον Δήμο Παρισιού και τους λοιπούς εταίρους για τους Ολυμπιακούς του 2024, το Κέντρο έχει προχωρήσει στην σύσταση εξειδικευμένης κοινωνικής επιχείρησης με την επωνυμία YUNUS SPORT HUB (YSH) και σκοπό την προώθηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας στον τομέα του αθλητισμού για την

***Μνημόνιο Σύμπραξης για την διοργάνωση των πρώτων στην ιστορία «αλληλέγγυων και χωρίς αποκλεισμούς» Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων<sup>67</sup>.***

Το Μνημόνιο έθεσε δύο βασικούς στόχους σε σχέση με τον επιδιωκόμενο κοινωνικό αντίκτυπο των Αγώνων στην πόλη:

- ❖ 10% των εργατωρών που προβλέπονται για εργασίες κατασκευής, εξοπλισμού και συντήρησης των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών υποδομών θα πραγματοποιηθούν από άτομα που τελούν σε διαδικασία εργασιακής ένταξης,
- ❖ 25% του συνολικού προβλεπόμενου προϋπολογισμού<sup>68</sup> για προμήθειες που σχετίζονται με τις κατασκευές Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών έργων προορίζεται για τοπικές πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις καθώς και για φορείς της ΚΑΛΟ.

Παράλληλα, συμφωνήθηκε «η προώθηση μιας ειδικής διαχειριστικής προσέγγισης των δημόσιων προμηθειών που θα λαμβάνει υπόψη την ένταξη στην απασχόληση, θα ενσωματώνει ρήτρες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις προσκλήσεις υποβολής προσφορών και θα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες των Γαλλικών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων».

Η εφαρμογή του Μνημονίου δεν υποστηρίζεται μόνο από τους συνυπογράφοντες φορείς αλλά και από ένα ευρύτατο πλέγμα ενδιαφερόμενων μερών που περιλαμβάνουν:

- Φορείς του δημόσιου τομέα με σχετικές αρμοδιότητες (Υπουργεία, Περιφέρεια, Νομαρχία κ.α.)
- Κοινωνικοί εταίροι (συνδικαλιστικές οργανώσεις και ενώσεις εργοδοτών)

---

επίλυση συναφών κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων (βλ. <https://www.yunussportshub.com/>).

<sup>67</sup> Βλ. European Commission, *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*, 2020 (Case study 10).

<sup>68</sup> Επισημαίνεται ότι ο συνολικός προϋπολογισμός για την διοργάνωση των Αγώνων ανέρχεται περίπου στα 6,8 δις Ευρώ (3 δις Ευρώ για προμήθειες που αφορούν τις υποδομές και 3,8 δις για προμήθειες που αφορούν την διεξαγωγή των Αγώνων). Βλ. European Commission, *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*, 2020 (Case study 10).

- Φορείς που σχετίζονται με την ΚΑΛΟ αλλά και με την τοπική μικρομεσαία επιχειρηματικότητα (ενώσεις επιχειρήσεων και εξειδικευμένοι φορείς υποστήριξης)

Για την διασφάλιση της επίτευξης των ως άνω στόχων, οι συνυπογράφωντες φορείς δεσμεύτηκαν να αναπτύξουν ειδικές δράσεις σε 5 κύριους άξονες:

| <b>ΑΞΟΝΑΣ I. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ</b>  |   |
|---|---|
| Παρακολούθηση των αγορών, των ευκαιριών απασχόλησης και των προσδοκιών των διοργανωτών των Αγώνων από στρατηγική και νομική άποψη   | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Εξειδικευμένη διαδικτυακή πύλη (ESS 2024 – La plateforme solidaire)</li> <li>⇒ Εβδομαδιαίο Ενημερωτικό Δελτίο (Newsletter)</li> </ul>  |
| <b>ΑΞΟΝΑΣ II. ΠΑΡΑΠΟΜΠΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ</b>  |   |
| Καταγραφή των κοινωνικών και περιβαλλοντικών καινοτομιών και διάχυση των λύσεων που εφευρίσκουν οι ΜΜΕ και οι κοινωνικές επιχειρήσεις στους διοργανωτές των Αγώνων                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ομάδες εργασίας με αντικείμενο την αποτύπωση και την ανάδειξη των λύσεων περιβαλλοντικής αριστείας και κοινωνικής καινοτομίας που εισηγούνται οι επιχειρήσεις ΚΑΛΟ</li> <li>⇒ Συναντήσεις δικτύωσης για την παρουσίαση κοινωνικών επιχειρήσεων και την ανάδειξη της ικανότητάς τους να προτείνουν αξιόπιστες και καινοτόμες λύσεις στο πλαίσιο διοργάνωσης των Αγώνων</li> </ul> |
| <b>ΑΞΟΝΑΣ III. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</b>   |   |
| Εκδηλώσεις και εργαλεία για την ενεργοποίηση νέων τεχνικών συνεργασίας μεταξύ κοινωνικών επιχειρήσεων και συμβατικών επιχειρήσεων ενόψει ανταπόκρισής τους σε διαδικασίες προμηθειών των Αγώνων | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Συναντήσεις ανατροφοδότησης με έμπειρα στελέχη του χώρου και σκοπό τη διάχυση γνώσης για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες υβριδικών συνεργασιών μεταξύ μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων και φορέων ΚΑΛΟ</li> <li>⇒ Πρόσβαση κοινωνικών επιχειρήσεων σε εμπειρογνώμονες και εργαλεία υποστήριξης για νομικά, οργανωτικά και οικονομικά θέματα</li> </ul>                             |



| <b>ΑΞΟΝΑΣ IV. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΥ</b>  |  |
|---|--|
| Συντονισμός των διαδικασιών αξιολόγησης και μέτρησης αντίκτυπου των Αγώνων ως προς τις κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις | <p>⇒ Συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα, συμβούλους, thinks tanks με ειδίκευση στον Αθλητισμό</p> <p>⇒ Συνεργασία με δίκτυα ΚΑΛΟ</p> <p>⇒ Συνεργασία με τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή, τον ΟΟΣΑ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή</p> |
| <b>ΑΞΟΝΑΣ V. ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ</b>  |  |
| Αξιοποίηση διεθνών καλών πρακτικών στη Γαλλία και ευρεία διάχυση υποδειγματικών Γαλλικών πρακτικών στο εξωτερικό                              | <p>⇒ Σεμινάρια για την παρακαταθήκη προηγούμενων Ολυμπιακών Αγώνων (Λονδίνο, Ρίο, Τόκιο)</p> <p>⇒ Συγκριτική αξιολόγηση βέλτιστων πρακτικών</p> <p>⇒ Διεθνή συνέδρια δικτύωσης</p>   |

Βασικό εργαλείο για την παροχή υποστήριξης στις ωφελούμενες επιχειρήσεις είναι η ψηφιακή πλατφόρμα "ESS2024 - La plateforme solidaire"<sup>69</sup>, που σχεδιάστηκε από τους φορείς LES CANAUX και YUNUS SPORTS HUB με στόχο να αποτελέσει τον δίαυλο ενημέρωσης, υποστήριξης και διασύνδεσης των φορέων της ΚΑΛΟ και των ΜΜΕ σχετικά με τις επιχειρηματικές ευκαιρίες στο πλαίσιο διοργάνωσης των Ολυμπιακών. Η πλατφόρμα βοηθά τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις να διεκδικήσουν συμβάσεις ως κύριοι ανάδοχοι ή να διασυνδεθούν με μεγάλες επιχειρήσεις προκειμένου να ενταχθούν σε στρατηγικές κοινοπραξίες ως υπερβολάβοι.

Ήδη από την πρώτη φάση λειτουργίας της, η πλατφόρμα είχε εξαιρετικά ισχυρή απήχηση. Ειδικότερα, μόλις κατά τους πρώτους 9 μήνες<sup>70</sup>:

- 500 τοπικές επιχειρήσεις της ΚΑΛΟ και της κυκλικής οικονομίας είχαν εγγραφεί στην πλατφόρμα,

<sup>69</sup> Βλ. <https://ess2024.org/>

<sup>70</sup> Βλ. Ε. Yavchitz (Γενική Διευθύντρια οργανισμού LES CANAUX), "Η εμπειρία της σύμπραξης με τον οργανισμό PARIS 2024 για την ενεργοποίηση κοινωνικά υπεύθυνων δημόσιων προμηθειών στο πλαίσιο διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του Παρισιού", 2019.

- 20 συμβάσεις ολυμπιακών προμηθειών με διάφορα αντικείμενα είχαν ανατεθεί σε φορείς ΚΑΛΟ χάρις στις υπηρεσίες υποστήριξης και διασύνδεσης της πλατφόρμας,
- περισσότεροι από 350 φορείς ΚΑΛΟ είχαν συμμετάσχει σε εργαστήρια και συναντήσεις που διοργανώθηκαν μέσω της πλατφόρμας.

### **3.3 Σύμπραξη για την ενίσχυση κοινωνικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης (Δήμος Μπρέσια - ΙΤΑΛΙΑ)**

Η πόλη της Μπρέσια (Brescia) βρίσκεται στη Β. Ιταλία και είναι η πρωτεύουσα της ομώνυμης Επαρχίας (*Provincia di Brescia*)<sup>71</sup>. Με πληθυσμό άνω των 200.000 κατοίκων, είναι η δεύτερη (μετά το Μιλάνο) μεγαλύτερη πόλη της ευρύτερης Περιφέρειας της Λομβαρδίας.

Μεταξύ άλλων, ο Δήμος της Μπρέσια (*Comune di Brescia*)<sup>72</sup> είναι αρμόδιος και για την προώθηση της εργασιακής ένταξης μειονεκτούντων ανέργων που είναι αποκλεισμένοι από την αγορά εργασίας. Για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των σχετικών πολιτικών, ο Δήμος συνεργάζεται συστηματικά με τον ιδιαίτερα δραστήριο τομέα των τοπικών κοινωνικών συνεταιρισμών<sup>73</sup>.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Δήμος της Μπρέσια προχώρησε στην σύναψη **Μνημονίου Συνεργασίας για την συντονισμένη προώθηση των κοινωνικών επιχειρήσεων εργασιακής ένταξης** στην ευρύτερη περιοχή της ομώνυμης Επαρχίας με εταίρους:

---

<sup>71</sup> Η Επαρχία της Μπρέσια είναι η μεγαλύτερη από τις επαρχίες της Περιφέρειας Λομβαρδίας με πληθυσμό 1,2 εκ. κατοίκων και περιλαμβάνει 205 Δήμους. Βλ. <https://www.provincia.brescia.it/>

<sup>72</sup> Για τον Δήμο της Μπρέσια βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://www.comune.brescia.it/>

<sup>73</sup> Η Μπρέσια έχει μακρόχρονη παράδοση στην ανάπτυξη του κοινωνικού συνεταιριστικού τομέα καθώς στην συγκεκριμένη πόλη ιδρύθηκε το 1963 ο πρώτος κοινωνικός και αλληλέγγυος συνεταιρισμός και το 1983 η πρώτη ιταλική κοινοπραξία κοινωνικών συνεταιρισμών. Σύμφωνα με στοιχεία του 2017, ο αριθμός των κοινωνικών συνεταιρισμών που ασχολούνται με την εργασιακή ένταξη μειονεκτούντων ανέργων στην Μπρέσια ανέρχεται σε 110 με το σύνολο του προσωπικού τους να ανέρχεται σε 1.365 άτομα. Βλ. European Commission, *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*, 2020 (Case study 61).

- την Επαρχία της Μπρέσια,
- την Ένωση Δήμων της Επαρχίας της Μπρέσια,
- την Εθνική Επαγγελματική Ένωση Γραμματέων Δήμων και Επαρχιών (*GB Vinghenzi*),
- την Επαρχιακή Ένωση Συνεταιρισμών της Brescia (*Confcooperative - Unione provinciale di Brescia*)<sup>74</sup>.

Το Μνημόνιο Συνεργασίας λειτουργεί ως πολύτιμο εργαλείο προαγωγής της συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της πρόσβασης των κοινωνικών συνεταιρισμών εργασιακής ένταξης σε επιχειρηματικές ευκαιρίες και, κατ' επέκταση, την αύξηση των ευκαιριών απασχόλησης για μειονεκτούντες ανέργους στους συγκεκριμένους συνεταιρισμούς. Ειδικότερα, στο πλαίσιο της εφαρμογής του Μνημονίου:

- οι συμμετέχοντες ΟΤΑ δεσμεύονται να αξιοποιήσουν τον μηχανισμό των αποκλειστικών συμβάσεων για κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης σε όσο το δυνατόν περισσότερα πεδία και είδη συμβάσεων,
- οι συμμετέχοντες ΟΤΑ δεσμεύονται να ενσωματώνουν στις διαδικασίες ανάθεσης των συμβάσεων έργων και υπηρεσιών κριτήρια που συνδέονται με την ποιότητα και αφορούν στην ενίσχυση της εργασιακής ένταξης και της κοινωνικής υποστήριξης μειονεκτούντων ανέργων,
- όλοι οι συμμετέχοντες φορείς δεσμεύονται να προάγουν την μεταξύ τους δικτύωση και την συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για την από κοινού ανάπτυξη εργαλείων και μηχανισμών ενίσχυσης της εργασιακής ένταξης και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Τα οφέλη από την εφαρμογή του Μνημονίου Συνεργασίας περιλαμβάνουν ιδίως:

- την ενίσχυση της βιωσιμότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων ένταξης μέσω της πρόσβασής τους σε σημαντικό μερίδιο της αγοράς των δημοσίων συμβάσεων των τοπικών ΟΤΑ (30 συμβάσεις συνολικής αξίας 15 εκ. Ευρώ κατά τον πρώτο χρόνο εφαρμογής του Μνημονίου),

---

<sup>74</sup> Βλ. <https://www.brescia.confcooperative.it/>

- την διατήρηση των υφιστάμενων και την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για μειονεκτούντες ανέργους,
- την ενίσχυση της ικανότητας της τοπικής αυτοδιοίκησης να αλληλεπιδρά και να συνεργάζεται με τους φορείς ΚΑΛΟ για την επίτευξη μίας αγοράς εργασίας χωρίς αποκλεισμούς,
- την προώθηση της εδαφικής συνοχής σε επίπεδο Επαρχίας μέσω της συνεργασίας, της διάχυσης γνώσης και της κινητοποίησης πόρων και τεχνογνωσίας μεταξύ ΟΤΑ με διαφορετικό επίπεδο ικανότητας αλλά και μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

### **3.4 Διαδημοτική συνεργασία για την ανάπτυξη κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής προμηθειών (Δήμοι Σοντάνκιουλα και Κίτιλα - ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ)**

Η Σοντάνκιουλα (*Sodankylä*) και η Κίτιλα (*Kittilä*) είναι μικρές κοινότητες που βρίσκονται στην Β. Φινλανδία και, ειδικότερα, στην περιοχή της Λαπωνίας. Ο Δήμος της Σοντάνκιουλα (*Sodankylä Kunta*)<sup>75</sup> έχει πληθυσμό 8.000 κατοίκων περίπου και ο Δήμος της Κίτιλα (*Kittilä Kunta*)<sup>76</sup> έχει πληθυσμό 6.500 κατοίκων περίπου.

Η Λαπωνία είναι μια αχανής περιοχή βόρεια του Αρκτικού κύκλου, η οποία συγκαταλέγεται στις πλέον αραιοκατοικημένες περιοχές του πλανήτη. Εάν και καλύπτει το 30% της συνολικής έκτασης της Φινλανδίας, φιλοξενεί μόλις το 3% του πληθυσμού της (1,5 κάτοικος ανά τ.χλμ.). Ενόψει των δύσκολων καιρικών συνθηκών και των γεωγραφικών ιδιαιτεροτήτων της ευρύτερης περιοχής, όλοι οι Δήμοι της Λαπωνίας (συμπεριλαμβανομένων της Σοντάκιουλα και της Κίτιλα) αντιμετωπίζουν σοβαρότατες κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις όπως, ιδίως, γήρανση του τοπικού πληθυσμού, δυσχέρειες οικονομικής ανάπτυξης (λόγω της μεγάλης απόστασης από τις εθνικές και Ευρωπαϊκές αγορές) και ισχυρές μεταναστευτικές ροές (σύνορα Φινλανδίας - Ρωσίας).

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκεκριμένων προκλήσεων, η κεντρική διοίκηση της Φινλανδίας αλλά και η αποκεντρωμένη διοίκηση της

<sup>75</sup> Για τον Δήμο Σοντάνκιουλα βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://www.sodankyla.fi/>

<sup>76</sup> Για τον Δήμο Κίτιλα βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://kittila.fi/en>

Λαπωνίας (φινλανδικά: *Lapin aluehallintovirasto*, αγγλικά: *Regional State Administrative Agency*)<sup>77</sup> ενθαρρύνουν τους τοπικούς Δήμους αλλά και τους φορείς ΚΑΛΟ της περιοχής<sup>78</sup> να επεξεργάζονται καινοτομικές λύσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της περιοχής και την επίτευξη βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό, οι Δήμοι Σοντάνιουλα και Κίτιλα αποφάσισαν να ενώσουν τις δυνάμεις τους για να επιτύχουν τον εκσυγχρονισμό της πολιτικής τους σε θέματα δημοτικών προμηθειών και την ενίσχυση της συνεργασίας τους με τις κοινωνικές επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, κατά την περίοδο 2016-2018, οι δύο Δήμοι υλοποίησαν το **Πρόγραμμα «Βιώσιμες Προμήθειες ως Παράγοντας Ενίσχυσης της Ζωτικότητας»** (*Sustainable Procurement as Enhancer of Vitality*) με συγχρηματοδότηση από πόρους του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)<sup>79</sup>. Οι επιμέρους δράσεις του προγράμματος περιλάμβαναν:

- ⇒ την εκπόνηση εξειδικευμένων εργαλείων (Οδηγών) για την καθοδήγηση του προσωπικού τους (στελέχη Τμημάτων Προμηθειών των δύο Δήμων) ως προς την διερεύνηση των δυνατοτήτων της τοπικής «κοινωνικής» αγοράς και την πραγματοποίηση διαβουλεύσεων με εκπροσώπους του τομέα της ΚΑΛΟ αλλά και των χρηστών των δημοτικών έργων και υπηρεσιών πριν την έναρξη διαδικασιών ανάθεσης των τελευταίων,
- ⇒ την ενημέρωση και πληροφόρηση των τοπικών κοινωνικών επιχειρήσεων για τις δυνατότητες συνεργασίας με τους Δήμους,

---

<sup>77</sup> Η αποκεντρωμένη διοίκηση της Λαπωνίας έχει έδρα το Ροβανιέμι. Βλ. σχετικά με τις αρμοδιότητες των υπηρεσιών της στην ιστοσελίδα της: <https://avi.fi/en/lapland>

<sup>78</sup> Επισημαίνεται ότι η αποκεντρωμένη διοίκηση της Λαπωνίας έχει συμμετάσχει και στην ιδιαίτερα καινοτομική Πλατφόρμα Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Κοινωνική Οικονομία (*Social Economy Smart Specialization Platform*), μία εταιρική σύμπραξη αποκεντρωμένων και περιφερειακών διοικήσεων από διαφορετικά Κράτη Μέλη της Ε.Ε. με σκοπό την υποστήριξη της διαπεριφερειακής συνεργασίας φορέων ΚΑΛΟ (συνεταιρισμών και αλληλοβοηθητικών εταιρειών) για την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της εσωτερικής Ευρωπαϊκής αγοράς σε τομείς «έξυπνης» εξειδίκευσης. Κάθε μέλος της Πλατφόρμας είχε πρόσβαση σε επιχορήγηση από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) για ποσό έως 300.000 Ευρώ για την ενίσχυση των σχετικών του δράσεων. Για τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης Θεματικής Πλατφόρμας βλ. <https://www.interregeurope.eu/good-practices/establishment-of-social-economy-smart-specialisation-platform-s3>

<sup>79</sup> Βλ. European Commission, *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*, 2020 (Case study 62).

⇒ την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης τόσο για τα στελέχη των δύο Δήμων όσο και για τους εκπροσώπους των τοπικών κοινωνικών επιχειρήσεων σε γενικά θέματα ενίσχυσης της μεταξύ τους συνεργασίας καθώς και σε πιο εξειδικευμένα θέματα τεχνικής φύσης (π.χ. προετοιμασία και υποβολή ηλεκτρονικών προσφορών για την διεκδίκηση δημόσιων συμβάσεων).

Στα οφέλη της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας συγκαταλέγονται ιδίως:

- η ενίσχυση της ικανότητας των Δήμων και των κοινωνικών επιχειρήσεων να αλληλεπιδρούν και να συνεργάζονται για την από κοινού διαχείριση σημαντικών κοινωνικοοικονομικών προκλήσεων,
- η ενδυνάμωση του τοπικής κοινωνικοεπιχειρηματικής κοινότητας και η προαγωγή της κοινωνικής καινοτομίας σε τοπικό επίπεδο,
- η αλλαγή του μοντέλου σχεδιασμού δημοτικών έργων και υπηρεσιών με έμφαση στην διαβούλευση με την τοπική «κοινωνική αγορά» και τους τελικούς χρήστες των έργων / υπηρεσιών,
- η διάχυση της γνώσης και σε άλλους Δήμους της χώρας καθώς και σε κοινωνικές επιχειρήσεις που εδρεύουν σε άλλες περιοχές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΣΥΜΠΡΑΞΕΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

### 4.1 Σύμπραξη με κοινωνικές επιχειρήσεις για τον σχεδιασμό καινοτομικών υπηρεσιών (Δήμος Μπρέσια - ΙΤΑΛΙΑ)

Στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνικής πολιτικής, ο Δήμος της Μπρέσια<sup>80</sup> ασκεί εκτεταμένες αρμοδιότητες σχεδιασμού, οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας για ευάλωτες ομάδες που κατοικούν στην περιοχή ευθύνης του. Οι σχετικές υπηρεσίες παρέχονται είτε από τις υφιστάμενες δημοτικές δομές είτε μέσω ανάθεσης σε εξωτερικούς παρόχους και, ιδίως, σε φορείς του ευρύτερου τομέα της κοινωνικής οικονομίας (κοινωνικές επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικά σωματεία κ.ο.κ.). Ο Δήμος της Μπρέσια εφαρμόζει από το 2019 μία ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα πρακτική<sup>81</sup>, επιδιώκοντας να αξιοποιήσει την εμπειρία και την τεχνογνωσία των φορέων του τομέα της κοινωνικής οικονομίας στο πλαίσιο ανάπτυξης νέων αποτελεσματικότερων υπηρεσιών για την ενδυνάμωση ευάλωτων γονιών και την προστασία ευάλωτων παιδιών.

Το 2015 και στο πλαίσιο της γενικότερης αναδιοργάνωσης των κοινωνικών υπηρεσιών του, ο Δήμος της Μπρέσια αποφάσισε – μεταξύ άλλων – να επενδύσει στην ανάπτυξη της κοινοτικής κοινωνικής εργασίας (*community social work*) για ευάλωτες οικογένειες και παιδιά μέσω της συγκρότησης τοπικών διεπιστημονικών ομάδων και τον σχεδιασμό ενός νέου «πακέτου» ολοκληρωμένης υποστήριξης και φροντίδας. Στόχος της νέας πολιτικής του Δήμου ήταν η πρόληψη της περιθωριοποίησης των οικογενειών σε κρίση και η υποστήριξή τους προκειμένου να επιτυγχάνεται αποτελεσματική προστασία των παιδιών τους χωρίς την προσφυγή στην αυστηρή λύση της απομάκρυνσης των τελευταίων από το φυσικό οικογενειακό τους περιβάλλον.

Η σχετική δημόσια διαβούλευση κατέδειξε ότι οι τοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις με εξειδίκευση στην παροχή κοινωνικής φροντίδας είχαν

---

<sup>80</sup> Αναλυτικότερα για τον Δήμο της Μπρέσια βλ. παραπάνω ενότητα 3.2.

<sup>81</sup> Βλ. European Commission, *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*, 2020 (Case study 34).

ιδιαίτερα καινοτομικές ιδέες σχετικά με το περιεχόμενο και τις τεχνικές οργάνωσης των νέων υπηρεσιών. Συνεπώς, ο Δήμος της Μπρέσια αποφάσισε να αξιοποιήσει την ήδη σωρευμένη εμπειρία και τεχνογνωσία τους για να επιτύχει τον μέγιστο βαθμό αποτελεσματικότητας κατά τον **σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου καινοτομικού πακέτου υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας για ευάλωτα παιδιά και οικογένειες**.

Ειδικότερα, συνδυάζοντας ρυθμίσεις από τη νομοθεσία περί οργανώσεων του τρίτου τομέα και τη νομοθεσία περί δημοσίων συμβάσεων<sup>82</sup>, ο Δήμος δημιούργησε ένα πρωτότυπο πλαίσιο συνεργασίας των δημοτικών κοινωνικών υπηρεσιών και των τοπικών εξειδικευμένων κοινωνικών επιχειρήσεων για τον από κοινού σχεδιασμό (συν-διαμόρφωση) του νέου πακέτου υπηρεσιών. Ως ομάδα στόχου των υπό σχεδιασμό υπηρεσιών ορίστηκαν οι οικογένειες και τα παιδιά που τελούν σε κρίση / κίνδυνο και είτε αναζητούν αυτοβούλως την υποστήριξη των δημοτικών κοινωνικών υπηρεσιών είτε παραπέμπονται σε αυτές μετά από σχετική εισαγγελική παραγγελία ή δυνάμει δικαστικής απόφασης.

Η σχετική διαδικασία περιλάμβανε δύο διακριτούς άξονες. Στην περίπτωση κατά την οποία το περιεχόμενο μίας επιμέρους υπηρεσίας του πακέτου μπορούσε να προκαθορισθεί με σχετική ευχέρεια, ο Δήμος ανέθετε την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας σε εξειδικευμένες κοινωνικές επιχειρήσεις μέσω της τυποποιημένης ειδικής διαδικασίας ανάθεσης κοινωνικών υπηρεσιών (βλ. ειδικό καθεστώς ανάθεσης κοινωνικών και άλλων ειδικών υπηρεσιών βάσει των εθνικών διατάξεων μεταφοράς του άρθρου 77 της Οδηγίας 2014/24/ΕΕ περί δημοσίων προμηθειών).

Στην περίπτωση, όμως, που το περιεχόμενο της υπό ανάθεση υπηρεσίας έχρηζε περαιτέρω εξειδίκευσης ή διακρινόταν από υψηλό βαθμό καινοτομίας, ο Δήμος σε μία ειδική διαδικασία ανάθεσης σύμβασης με αντικείμενο τον συν-

---

<sup>82</sup> Η Ιταλική νομοθεσία περί οργανώσεων του Τρίτου Τομέα (Ν.Δ. 117/2017) προβλέπει ειδικό μηχανισμό συνεργασίας φορέων του δημόσιου τομέα και οργανώσεων του τρίτου τομέα (π.χ. εθελοντικές οργανώσεις, κοινωνικές επιχειρήσεις, ενώσεις χρηστών κλπ.) για τον συν-σχεδιασμό υπηρεσιών. Παράλληλα, η Ιταλική νομοθεσία περί δημοσίων συμβάσεων ενσωματώνει τα άρθρα 74-77 της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 2014/24/ΕΕ που προβλέπουν ειδικό καθεστώς ανάθεσης για τις κοινωνικές υπηρεσίες με δυνατότητα κατ' αποκλειστικότητα ανάθεσης συμβάσεων σε κοινωνικές επιχειρήσεις με σχετική εξειδίκευση.



σχεδιασμό της υπηρεσίας. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διαδικασίας, οι προσφορές των κοινωνικών επιχειρήσεων αξιολογούνται με κριτήριο την βέλτιστη σχέση ποιότητας – τιμής αλλά με μεγαλύτερη έμφαση στα κριτήρια που συνδέονται με την ποιότητα (ιδίως προτεινόμενη οργάνωση της υπηρεσίας, προσόντα στελεχών, μοντέλο συνεργασίας με τους κρίσιμους κοινωνικούς συντελεστές της κοινότητας και τεχνικές ενδυνάμωσης των ωφελούμενων οικογενειών).

Τα κυριότερα οφέλη από την ως άνω διαδικασία σύμπραξης συνοψίζονται ως εξής:

- διασφάλιση υψηλής ποιότητας των νέων υπηρεσιών, λόγω της αξιοποίησης της αυξημένης εμπειρίας των φορέων Κ.ΑΛ.Ο. στον τομέα και της καλής γνώσης τους για τις πραγματικές συνθήκες ζωής και τις ανάγκες των ευάλωτων οικογενειών.
- ειδική έμφαση στην προληπτική διάσταση των νέων υπηρεσιών,
- ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών πολιτικών και κοινωνικών συντελεστών της περιοχής,

Η θετική εμπειρία του συν-σχεδιασμού των υπηρεσιών για ευάλωτες οικογένειες οδήγησε τον Δήμο της Μπρέσια στην αναπαραγωγή του ίδιου μοντέλου για την ανάπτυξη ενός νέου πακέτου υποστήριξης και φροντίδας ατόμων που ζουν σε συνθήκες ακραίας φτώχειας και αποκλεισμού.

#### **4.2 Σύμπραξη με κοινωνικές επιχειρήσεις για την πειραματική εφαρμογή καινοτομικού προϊόντος (Δήμος Λιλ - ΓΑΛΛΙΑ)**

Η Λιλ (Lille) βρίσκεται στη Β. Γαλλία και είναι μία από τις σημαντικότερες πόλεις της χώρας καθώς ο πληθυσμός της πόλης ανέρχεται σε 233.000 κατοίκους (10η μεγαλύτερη πόλη της χώρας) και ο πληθυσμός της ευρύτερης μητροπολιτικής περιοχής ανέρχεται σε 1,2 εκ. κατοίκους (4<sup>η</sup> μεγαλύτερη μητροπολιτική περιοχή της χώρας). Αποτελεί, παράλληλα, ένα από τα πλέον σημαντικά βιομηχανικά κέντρα της Γαλλίας με μεγάλη παράδοση στους τομείς της υφαντουργίας και της μηχανολογίας.

Ο Δήμος της Λιλ (Ville de Lille)<sup>83</sup> εγκαινίασε το 2017 μία εξαιρετικά καινοτομική πρακτική<sup>84</sup>, επιδιώκοντας να αναδείξει και να αξιοποιήσει τις ικανότητες των φορέων ΚΑΛΟ στον τομέα Έρευνας και Ανάπτυξης (*Research and Development – R&D*)<sup>85</sup>. Ειδικότερα, ο Δήμος προχώρησε στην σύναψη σύμβασης με την GECCO<sup>86</sup>, μια κοινωνική επιχείρηση που ειδικεύεται στην παροχή υπηρεσιών R&D στον τομέα των βιοκαυσίμων.

Η GECCO ιδρύθηκε το 2007 με έδρα την κοντινή κωμόπολη Vendeville και με καταστατικό σκοπό την κοινωνική ωφέλεια και, ειδικότερα, την συμβολή στην αντιμετώπιση του φαινομένου της κλιματικής αλλαγής και την προαγωγή των εναλλακτικών πηγών ενέργειας. Αρχικά, ξεκίνησε να συλλέγει δωρεάν χρησιμοποιημένο λάδι από τα εστιατόρια της περιοχής, να το ανακυκλώνει και να το πωλεί στα τοπικά εργοστάσια ως καύσιμο. Το 2015 επέκτεινε την επιχειρηματική της δράση και σε άλλα είδη αποβλήτων εστίασης. Πλέον δραστηριοποιείται επιχειρηματικά σε ολόκληρη την ευρύτερη περιοχή της Λιλ (*Hauts-de-France*), συνδυάζοντας το επιχειρηματικό μοντέλο της ΚΑΛΟ με το επιχειρηματικό μοντέλο της κυκλικής οικονομίας. Στο πλαίσιο αυτό, συνεργάζεται με 1.500 εστιατόρια και διαχειρίζεται περί τους 1000 τόνους αποβλήτων κατ' έτος. Απασχολεί μόνιμο προσωπικό 10 ατόμων σε διάφορες ειδικότητες (εργάτες εγκαταστάσεων, οδηγούς, μηχανικούς, εμπορικούς συμβούλους και ερευνητές). Παράλληλα, συνεργάζεται με τοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης μειονεκτούντων εργαζομένων (*entreprises d'insertion*), αναθέτοντάς τους την συλλογή των αποβλήτων.

Στις αρχές της δεκαετίας του 2010, η GECCO εγκαινίασε τη συνεργασία της με το τοπικό Πανεπιστήμιο (*Université Lille I*) με αντικείμενο την έρευνα για την ανάπτυξη ενός νέου βελτιωμένου βιοκαυσίμου που θα προερχόταν από την

---

<sup>83</sup> Για τον Δήμο της Lille βλ. στην ιστοσελίδα του: <https://www.lille.fr/>

<sup>84</sup> Βλ. European Commission, *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*, 2020 (Case study 52).

<sup>85</sup> Βλ. ενδεικτικά σχετικά δημοσιεύματα στον Γαλλικό ηλεκτρονικό τύπο [https://actu.fr/hauts-de-france/lille\\_59350/des-vehicules-de-la-ville-de-lille-qui-carburent-a-lhuile-de-friture\\_6606460.html](https://actu.fr/hauts-de-france/lille_59350/des-vehicules-de-la-ville-de-lille-qui-carburent-a-lhuile-de-friture_6606460.html) και <https://www.francebleu.fr/infos/societe/lille-les-transports-publics-carburent-l-huile-de-friture-1494751634>

<sup>86</sup> Αναλυτικά για τους στόχους και την δράση της GECCO βλ. στην ιστοσελίδα της επιχείρησης: <https://www.gecco.fr/>

μετατροπή χρησιμοποιημένου μαγειρικού λαδιού και θα ήταν ιδιαίτερα φιλικό προς το περιβάλλον (χαμηλότερη εκπομπή CO<sub>2</sub> κατά 95% σε σχέση με την βενζίνη και κατά 65% σε σχέση με το κλασσικό βιοντίζελ)<sup>87</sup>. Κατά την αρχική του φάση, το πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης της GECCO υποστηρίχθηκε χρηματοδοτικά από την Ε.Ε. (Πρόγραμμα LIFE) και από το Ίδρυμα Rothchild.

Κατά την δεύτερη φάση του προγράμματος, η GECCO αναζήτησε εταίρους για την **πειραματική εφαρμογή ελέγχου του νέου βιοκαυσίμου**. Ο Δήμος της Λιλ συμφώνησε να υποστηρίξει την επιχείρηση για την συγκεκριμένη φάση πειραματικής εφαρμογής, επιδιώκοντας να αξιοποιήσει και ο ίδιος το νέο προϊόν ως βιωσιμότερη εναλλακτική επιλογή καυσίμου για τα υπηρεσιακά του οχήματα. Η φάση της πειραματικής εφαρμογής ολοκληρώθηκε με επιτυχία και η μονάδα ανάκτησης του νέου βιοκαυσίμου της GECCO ξεκίνησε να λειτουργεί το 2020.

---

<sup>87</sup> Βλ. σχετικό αφιέρωμα στην ιστοσελίδα του Κέντρου Έρευνας για την Βιώσιμη Ανάπτυξη (CERD): <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Initiatives-sur-les-transitions-economiques/Gecco-et-sa-filiere-de-recyclage-d-huiles-alimentaires>

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Ajuntament de Barcelona (2020):** *Acord de Ciutat per a l'Estratègia de l'Economia Social i Solidària 2030*, Reactivació i enfortiment d'una economia per a la vida a la ciutat (Acord #ESSBCN2030).

**Cace S. (2010):** *Good Practices in Social Economy in Greece and in Other States of the European Union*, <https://mpr.a.u.b.uni-muenchen.de/79940/MPRAPaperNo.79940>

**Chaves R., Via-Llop J. and Garcia-Jané J. (2020):** *Public policies fostering the social and solidarity economy in Barcelona (2016-2019)* (No. 2020-5), UNRISD Working Paper.

**Dublin City Council, CFI and Dublin South City Partnership (2017):** *Social enterprise toolkit*, available at <https://socialenterprisetoolkit.ie/wp-content/uploads/2017/12/Social-Enterprise-Toolkit.pdf> (πρόσβαση 6.12.2023).

**Dublin City Council (2022):** *Social Enterprise Awards 2022 – Awardees Brochure*, Economic Development Office, <https://www.localenterprise.ie/DublinCity/> (πρόσβαση 6.12.2023).

**European Commission (2019):** *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Denmark*, Authors: Lars Hulgård and Lisa Chodorkoff, Publications Office of the European Union, Luxembourg - available at <https://europa.eu/!Qg64ny/> (πρόσβαση 6.12.2023).

**European Commission, EASME, Tepper P., McLennan A., Hirt R. et al. (2020):** *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://data.europa.eu/doi/10.2826/7096> (πρόσβαση 6.12.2023).

**Glasgow City Council (2016):** *Community benefits policy statement*, ver.02, April, 17.06.2016, <https://www.glasgow.gov.uk/article/19491/Community-Benefits-Policy/> (πρόσβαση 6/12/2023).

**Hamish J., Ilcheong Yi I., Bruelisauer S. and Chaddha K. (2021):** *Guidelines for Local Governments on Policies for Social and Solidarity Economy*, UNRISD, Geneva.

**Hoogendoorn B., Van der Zwan P. & Thurik R. (2011):** *Social entrepreneurship and performance: The role of perceived barriers and risk*, ERIM Report Series, Reference No. ERS-2011-016-ORG.

**Hulgaard E. and Nelleman E. (2019):** *Network and Partnerships in a Local System for Social Enterprise*, Paper presented at the 7<sup>th</sup> EMES International Conference on Social Enterprise, Sheffield Hallam University, 27-29.6.2019, <https://emes.net/content/uploads/ESCP-7EMES-08-Hulgaard-Nelleman.pdf> (πρόσβαση 6.12.2023).

**I.L.O. (2001):** *Guidelines on Good Practices*, Design, Evaluation and Database (DED) Unit, Draft 2.

**Korosec R. L. and Berman E. M. (2006):** “Municipal support for social entrepreneurship”, *Public administration review*, 66 (3), p. 448-462.

**Martin R. L. and Osberg S. (2007):** “Social entrepreneurship: The case for definition”, *Stanford Social Innovation Review*, Spring.

**OECD/EU (2017):** *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/publications/boosting-social-enterprise-development-9789264268500-en.htm> (πρόσβαση 20/11/2023).

**Patton M.Q. (2001):** “Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned”, *American Journal of Evaluation*, 22, p. 329-336.

**Perrin B. (2003):** “How Evaluation Can Help Make Knowledge Management Real” in Rist R. and Stame N. (eds), *From Studies to Streams*, Transactions Publishers, New Brunswick NJ.

**PwC (2018):** *Early opportunities: cooperation between social enterprises and municipalities in the Netherlands*, Amsterdam: PwC, <https://www.pwc.nl/en/assets/documents/cooperation-between-social-enterprises-and-municipalities.pdf> (πρόσβαση 6/12/2023).

**Schin G.C., Cristache N. and Matis C. (2023):** “Fostering social entrepreneurship through public administration support”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, p. 481–500, <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00831-y>. (πρόσβαση 6/12/2023).

**Scottish Government (2012):** *Glasgow City Council: Maximising Community Benefit for the Citizens of Glasgow*, Social Value Case Studies, Social Value Lab, ReadyforBusiness, Organisational Learning, Case Example.

**Stephan U., Uhlaner L. and Stride C. (2015):** “Institutions and Social Entrepreneurship: The Role of Institutional Voids, Institutional Support and Institutional Configurations”, *Journal of International Business Studies*, 46, p. 308-331, <http://doi.org/10.1057/jibs.2014.38>. (πρόσβαση 6/12/2023).

**Yavchitz E. (2019):** “Η εμπειρία της σύμπραξης της CANAUX με τον οργανισμό PARIS 2024 για την ενεργοποίηση κοινωνικά υπεύθυνων δημόσιων προμηθειών στο πλαίσιο διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του Παρισιού”, Εισήγηση στο Διεθνές Συνέδριο «Κοινωνικά Υπεύθυνες Δημόσιες Προμήθειες: Προς μία “έξυπνη” αξιοποίηση των δημόσιων πόρων για την εξασφάλιση κοινωνικής υπεραξίας», Αθήνα 4.10.2019, Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα BUYING FOR SOCIAL IMPACT.

**Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (2023):** Έκθεση Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, Διεύθυνση Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, Αθήνα.