



ΕΡΓΟ

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

Τομέας Δραστηριότητας 2.3.Ε.2 «Υπηρεσίες ενημέρωσης και συμβουλευτικής για την συμμετοχή των Φορέων ΟΤΑ στην ανάπτυξη θεματικών, διαθεματικών ή τοπικών Οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ»

Οδηγός για την συμμετοχή των ΟΤΑ στην ανάπτυξη οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ

Μάρτιος 2024



ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΤΤΙΚΗΣ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ο ανά χείρας Οδηγός 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».

Συντάκτης Εγχειριδίου

Φωτεινή Μαρίνη, Νομικός ΔΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΛΟ.....	6
ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΛΟ	11
ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΛΟ	16
3.1 Προώθηση δράσεων ανάδειξης της ΚΑΛΟ.....	19
3.2 Υιοθέτηση τοπικής πολιτικής κοινωνικά υπεύθυνων προμηθειών	24
3.3 Συν-σχεδιασμός και συμπαραγωγή υπηρεσιών με φορείς ΚΑΛΟ	30
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	36

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο βαθμός εξέλιξης του τομέα της ΚΑΛΟ αλλά και ο αντίκτυπος της δράσης του στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη εξαρτάται σε σημαντική έκταση από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στο οικοσύστημά της, δηλαδή στο περιβάλλον όπου οι φορείς της καλούνται να λειτουργήσουν. Υπό αυτό το πρίσμα, η άνθηση της ΚΑΛΟ προϋποθέτει την ύπαρξη ενός φιλικού οικοσυστήματος, δηλαδή ενός περιβάλλοντος που:

- θα προάγει την ανάπτυξη των φορέων της και
- θα διευκολύνει την αξιοποίηση των πρωτοβουλιών της για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κοινωνικών ή περιβαλλοντικών προκλήσεων, που αποτελούν πεδία αμοιβαίου οφέλους και κοινού ενδιαφέροντος τόσο για την ΚΑΛΟ όσο και για τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη του οικοσυστήματος.

Στα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οικοσυστήματος ΚΑΛΟ συμπεριλαμβάνονται, εκτός από τους φορείς της ΚΑΛΟ, και πολλοί άλλοι κοινωνικοί και οικονομικοί συντελεστές – συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ. Οι τελευταίοι, μάλιστα, μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην προαγωγή φιλικών τοπικών, θεματικών ή διαθεματικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ, ενόψει, αφενός, της σχέσης εγγύτητας με την τοπική κοινότητα, αφετέρου, των ιδιαίτερων αρμοδιοτήτων τους σε σχέση με την τοπική ανάπτυξη. Ειδικότερα, η σχέση εγγύτητας των ΟΤΑ με τον τοπικό πληθυσμό και τους τοπικούς φορείς ΚΑΛΟ, τους επιτρέπει να γνωρίζουν καλύτερα τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις αλλά και τις ιδιαίτερες ανάγκες υποστήριξης των κοινωνικών εγχειρημάτων στην περιοχή ευθύνης τους. Παράλληλα, οι σύνθετες αρμοδιότητες των ΟΤΑ στο πεδίο του οικονομικού και κοινωνικού αναπτυξιακού σχεδιασμού τους παρέχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν ως κόμβοι στρατηγικού συντονισμού των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών των οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αντικτύπου σε πεδία συλλογικής ωφέλειας τοπικού επιπέδου.

Στόχος του παρόντος Οδηγού είναι η ευαισθητοποίηση των στελεχών της τοπικής αυτοδιοίκησης σε θέματα συμβολής των ΟΤΑ στην ανάπτυξη

οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ, τα οποία επιδιώκουν την υποστήριξη των πρωτοβουλιών της αλλά και την ενίσχυση της ικανότητας των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών (συμπεριλαμβανομένων των ίδιων των ΟΤΑ) να αξιοποιούν αποτελεσματικά τις καινοτομικές λύσεις που προκύπτουν από αυτές τις πρωτοβουλίες.

Ο Οδηγός διαρθρώνεται σε τρεις ενότητες. Η πρώτη Ενότητα εστιάζει στην αποσαφήνιση της έννοιας του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ, ενώ η δεύτερη Ενότητα παρουσιάζει εποπτικά την θέση των ΟΤΑ στο πλαίσιο ενός οικοσυστήματος ΚΑΛΟ και τον γενικότερο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν στην ανάπτυξή του. Η τρίτη Ενότητα εμβαθύνει στις πλέον αντιπροσωπευτικές τεχνικές που μπορούν να ενεργοποιήσουν οι Ελληνικοί ΟΤΑ (ακόμη και όσοι δεν διαθέτουν προηγούμενη σχετική εμπειρία) για να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ της περιοχής τους, παρέχοντας βηματοποιημένη καθοδήγηση για την εφαρμογή τους.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΛΟ

Η έννοια “οικοσύστημα” (ecosystem) προήλθε αρχικά από τις επιστήμες της βιολογίας και της οικολογίας, όπου χρησιμοποιήθηκε ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα για να αποδώσει «μία ενότητα που αποτελείται από το σύνολο των οργανισμών μίας φυσικής κοινότητας, τα στοιχεία του περιβάλλοντος καθώς και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο παραγόντων»¹. Ένα φυσικό οικοσύστημα, λοιπόν, συμπεριλαμβάνει τόσο τους ζωντανούς οργανισμούς μίας φυσικής κοινότητας όσο και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους αλλά και τις λειτουργικές τους σχέσεις με το αβιοτικό (μη έμψυχο) περιβάλλον τους.

Από τη δεκαετία του 1990, η έννοια του οικοσυστήματος άρχισε να χρησιμοποιείται κατ’ αναλογία και στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων, όπου η θεωρητική συζήτηση κατέδειξε ότι τα βασικά φαινόμενα που παρατηρούνται στο φυσικό περιβάλλον (ανταγωνισμός, εξειδίκευση, συνεργασία, εκμετάλλευση, εκμάθηση, ανάπτυξη, κλπ.) συναντώνται (τηρουμένων των αναλογιών) και στον κόσμο των επιχειρήσεων². Με την υποστηρικτική του έννοια, ο όρος “επιχειρηματικό οικοσύστημα” (*entrepreneurial ecosystem*) αφορά στις συμβατικές (κλασσικές κερδοσκοπικές) επιχειρήσεις και παραπέμπει στο πλέγμα αλληλοσυνδεόμενων φορέων, κοινωνικών συντελεστών και δικτύων, πολιτιστικών / ιδεολογικών / αξιακών προσεγγίσεων, επενδυτικών κεφαλαίων, ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και οικονομικών πολιτικών που δημιουργούν ένα περιβάλλον που προάγει την επιχειρηματική δραστηριότητα³.

¹ Βλ. Ακαδημία Αθηνών, *Χρηστικό Λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας*, Τ. 4 (Μ-Ο), 2014.

² Βλ. J. F. Moore, “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, 71 (3), 1993, p.p. 75–83.

³ Βλ. E. Stam, “Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique”, *European Planning Studies*, 23 (9), 2015, pp. 1759–69, B. Spigel, “The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (1), 2017, pp. 49–72 και J. Alvedalen & R. Boschma, “A Critical Review of Entrepreneurial Ecosystems Research: Towards a Future Research Agenda”, *European Planning Studies*, 25 (6), 2017, pp. 887–903.

Εάν και τα οικοσυστήματα της συμβατικής επιχειρηματικότητας έχουν αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερης θεωρητικής εμβάθυνσης αλλά και εξειδικευμένων υποστηρικτικών πολιτικών, δεν συμβαίνει το ίδιο με τα οικοσυστήματα της κοινωνικής οικονομίας και επιχειρηματικότητας. Η ακαδημαϊκή έρευνα μέχρι σήμερα περιορίζεται ιδίως στην αποτύπωση των εταίρων ενός εθνικού οικοσυστήματος ή την ανάλυση του θεσμικού πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας τους, δίνοντας έμφαση στα αντικειμενικά και τυπικά χαρακτηριστικά τους⁴. Αντίθετα, η θεωρητική συζήτηση σχετικά με τις εγγενείς ιδιαιτερότητες ενός οικοσυστήματος ΚΑΛΟ και στα χαρακτηριστικά που το καθιστούν φιλικό ή επωφελές όσον αφορά την ευημερία των κύριων συντελεστών του βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο. Ωστόσο, από τις αρχές της δεκαετίας του 2010 αναπτύσσονται υποδείγματα ανάλυσης των οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ που εμφανίζονται σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή αναφοράς⁵, εισάγοντας την έννοια των τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ:

Τοπικό οικοσύστημα ΚΑΛΟ

Το πλέγμα οργανωμένων δραστηριοτήτων της ΚΑΛΟ, της αγοράς, της κοινωνίας των πολιτών, των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης, των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και των κοινωνικών δικτύων που επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη και αξιοποίηση πρωτοβουλιών ΚΑΛΟ σε μία συγκεκριμένη τοπική κοινότητα ή σε ένα δίκτυο κοινοτήτων.

⁴ Βλ. ενδεικτικά C. Borzaga, G. Galera, B. Franchini, S. Chiomento, R. Nogales & C. Carini, *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe: A Comparative Synthesis Report*, 2020.

⁵ Βλ. ιδίως Ph. Roundy, "Social Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems: Complementary or Disjointed Phenomena?", *International Journal of Social Economics*, 44 (9), 2017, M.J. Roy & R. Hazenberg, «An Evolutionary Perspective on Social Entrepreneurship 'Ecosystems'» in: De Bruin A. & Teasdale S. (eds.), *A Research Agenda for Social Entrepreneurship*, 2019 και A. Kernem & F. Vernay (eds.), *Handbook - The social & solidarity economy and rural communities*, 2021.

Επισημαίνεται ότι ένα τοπικό οικοσύστημα ΚΑΛΟ μπορεί να είναι **θεματικό**, υπό την έννοια ότι ενδέχεται να εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο θεματικό πεδίο δραστηριοποίησης της ΚΑΛΟ (π.χ. οικοσύστημα ΚΑΛΟ για την εργασιακή ένταξη μειονεκτούντων εργαζομένων ή οικοσύστημα ΚΑΛΟ για την ανάπτυξη υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας) ή **διαθεματικό**, υπό την έννοια ότι ενδέχεται να καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα θεματικών πεδίων.

Σε κάθε περίπτωση, οι βασικές επιδιώξεις ενός «φιλικού» τοπικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ είναι:

- η ενίσχυση της πρόσβασης των φορέων ΚΑΛΟ στους πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή προώθηση των σκοπών τους (τεχνογνωσία, εμπειρία, χρηματοδότηση, ανθρώπινο δυναμικό, δικτύωση / συνεργασίες κ.ο.κ.) και η άμβλυνση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν κατά την ίδρυση ή/και τη λειτουργία ή/και την ανάπτυξή τους,
- η ενίσχυση της πρόσβασης των άλλων ενδιαφερόμενων μερών του οικοσυστήματος στις καινοτομικές λύσεις που αναπτύσσουν οι φορείς ΚΑΛΟ και της ικανότητάς τους να αξιοποιούν αποτελεσματικά τις λύσεις αυτές σε πεδία αμοιβαίου οφέλους (π.χ. αξιοποίηση των λύσεων της ΚΑΛΟ από ΟΤΑ για την προώθηση στόχων τοπικής κοινωνικής / περιβαλλοντικής πολιτικής, από πανεπιστήμια για την πιλοτική εφαρμογή πειραματικών προϊόντων / υπηρεσιών, από συμβατικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις για την ενσωμάτωση κοινωνικών / περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών στα προϊόντα / υπηρεσίες τους ή για την ανταπόκρισή τους σε προκλήσεις της εταιρικής κοινωνικής τους ευθύνης κ.ο.κ.).

Επισημαίνεται ότι στο πλαίσιο διερεύνησης των παραγόντων που ενισχύουν την φιλικότητα των οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ, ο πολιτικός διάλογος σε επίπεδο ΕΕ έχει αρχίσει να εστιάζει και στον ιδιαίτερο ρόλο που διαδραματίζουν οι Συστάδες Κοινωνικής Οικονομίας ή Συστάδες

Κοινωνικής & Οικολογικής Καινοτομίας (*Clusters of social and ecological innovation - CSEI*)⁶.

Συστάδες Κοινωνικής Οικονομίας ή Συστάδες Κοινωνικής & Οικολογικής Καινοτομίας

Ομάδες φορέων κοινωνικής οικονομίας και άλλων υποστηρικτικών και οικονομικών φορέων που δραστηριοποιούνται σε μία συγκεκριμένη περιοχή με στόχο την αύξηση του κοινωνικού και οικολογικού αντικτύπου τους μέσω της ενίσχυσης της συνεργασίας τους, της αύξησης/συγκέντρωσης πόρων και των δυνατοτήτων καινοτομίας.

Πηγή: European Cluster Collaboration Platform, <https://clustercollaboration.eu/social-economy>

Όπως επισημαίνει η Επιτροπή Εμπειρογνομόνων για την Κοινωνική Οικονομία και τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις (*Group of Experts on Social Economy and Social Enterprises - GECES*)⁷, που συγκροτήθηκε και λειτουργεί με πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι Συστάδες περιλαμβάνουν φορείς κοινωνικής οικονομίας και επιχειρηματικότητας καθώς και άμεσα συνδεδεμένους οικονομικούς φορείς (π.χ. αναπτυξιακές επιχειρήσεις, κέντρα τεχνολογίας κλπ.) επιδιώκοντας:

- ⇒ την ανάπτυξη και διαμοιρασμό της τεχνογνωσίας, των υπηρεσιών, των δεξιοτήτων, των πόρων και των προμηθευτών μεταξύ των φορέων – μελών των Συστάδων,
- ⇒ την ενθάρρυνση συνεργασιών και δικτύωσης μεταξύ των φορέων – μελών των Συστάδων.

⁶ Βλ. European Commission (DG Internal Market), *Clusters of social and ecological innovation in the European Union, perspectives and experiences – The role of clusters and similar forms of business cooperation in fostering the development of social economy*, 2021.

⁷ Βλ. σχετικά σε https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises/expert-groups_en καθώς, επίσης, και σε <https://euclidnetwork.eu/2019/07/the-potential-of-social-economy-clusters/>

Βασικό ποιοτικό χαρακτηριστικό των Συστάδων Κοινωνικής Οικονομίας είναι ότι βασίζονται σε μία κουλτούρα συνεργασίας και όχι ανταγωνισμού με αποτέλεσμα να παρέχουν στους φορείς κοινωνικής οικονομίας και, ιδίως, στις κοινωνικές επιχειρήσεις ένα ευρύτατο φάσμα νέων πόρων και δυνατοτήτων (γνώση, δεξιότητες, ανθρώπινο δυναμικό, κτιριακές υποδομές και εξοπλισμό, μερίδιο στην αγορά δημοσίων συμβάσεων, ένταξη στην εφοδιαστική αλυσίδα άλλων φορέων κ.ο.κ.) αλλά και να προσελκύουν στο οικοσύστημα ΚΑΛΟ νέα ενδιαφερόμενα μέρη με σημαντικό δυνητικό αντίκτυπο (π.χ. φορείς που ενδιαφέρονται να επενδύσουν σε κοινωνικές επιχειρήσεις).

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΛΟ

Οι ΟΤΑ αποτελούν κύριους συντελεστές των τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ, εξυπηρετώντας την επιχειρησιακή εφαρμογή τριών κύριων υποδειγμάτων για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της οικείας Περιοχής Παρέμβασης:

- την Κοινωνική Οικονομία (Social Economy)
- την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (Social Entrepreneurship)
- την Κοινωνική Καινοτομία (Social Innovation).

Και τα τρία υποδείγματα χρησιμοποιούνται ευρέως λόγω του δυναμικού και σύνθετου χαρακτήρα τους ως μοντέλα αναφοράς των σχετικών πρωτοβουλιών των ΟΤΑ για την ανάπτυξη και υποστήριξη βιώσιμων οικοσυστημάτων «Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας»⁸. Η εφαρμογή τους παρουσιάζει, μάλιστα, παγκοσμίως αυξημένο ενδιαφέρον από τις αρχές της δεκαετίας του 2010 λόγω των επιχειρησιακών πλεονεκτημάτων της συστημικής αλληλεπίδρασης μεταξύ ΟΤΑ και φορέων του τομέα της ΚΑΛΟ⁹:

α) οι τοπικές αρχές βρίσκονται σε καθεστώς **άμεσης εγγύτητας με τον τοπικό πληθυσμό** και συνεπώς γνωρίζουν και κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες του πληθυσμού¹⁰ που επιζητούν καινοτομικές λύσεις από τα

⁸ Βλ. σχετικά J. - L. Laville, *What is the third sector? From the non-profit sector to the social and solidarity economy – Theoretical debate and European reality*, 2011, ILO, *Social and Solidarity Economy: Our Common Road Towards Decent Work*, 2011 και OECD, *Policy Guide on Legal Frameworks for the Social and Solidarity Economy*, 2023.

⁹ Βλ. ιδίως F. Mulaert and J. Nussbaumer, “Defining the Social Economy and its Governance at the Neighbourhood Level - A Methodological Reflection”, *Urban Studies*, 42(11), 2005 και S. Sacchetti and G. Salvatori, “*Shared administration*” as a new relationship between the public sector and the Social Economy, No. 126/23.

¹⁰ Η συγκριτική έρευνα των παρεμβάσεων των ΟΤΑ της Ευρωπαϊκής Περιφέρειας αναδεικνύει την ιδιαίτερη αξία των στρατηγικών παρεμβάσεων των Δήμων για την αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών προκλήσεων. Βλ. ενδεικτικά M. Heidenreich and D. Rice (eds.), *Integrating Social and Employment Policies in Europe - Active Inclusion and Challenges for Local Welfare Governance*, 2016.

τοπικά οικοσυστήματα ΚΑΛΟ, ιδίως για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς¹¹,

β) οι τοπικές αρχές βρίσκονται σε **σχέση εγγύτητας με τους τοπικούς φορείς ΚΑΛΟ** και συνεπώς μπορούν να τους παρέχουν ευχερέστερη, ταχύτερη και αποτελεσματικότερη υποστήριξη, εκτιμώντας με αντικειμενικά κριτήρια την επίδραση του κοινωνικού αντίκτυπου τους¹²,

γ) οι τοπικές αρχές, ως **αρμόδιες για τον αναπτυξιακό σχεδιασμό**, έχουν την δυνατότητα να συντονίζουν την δράση των φορέων ΚΑΛΟ με τις προτεραιότητες της τοπικής κοινότητας και τις ιδιαιτερότητες του εξωτερικού περιβάλλοντός της (αστικές ή αγροτικές περιοχές)¹³.

Η κύρια παραδοχή στην οποία βασίζεται η ανάπτυξη τοπικών οικοσυστημάτων ΚΑΛΟ στην Ευρωπαϊκή Περιφέρεια είναι ότι οι πολιτικές υποστήριξης του τομέα της ΚΑΛΟ λειτουργούν πιο αποτελεσματικά όταν οι βασικοί τους άξονες προσαρμόζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οικείας περιοχής (κοινωνικοοικονομικό προφίλ πληθυσμού, ιδιαιτερότητες ως προς την γεωγραφία και την αστική ανάπτυξη, προφίλ τοπικής αγοράς εργασίας κλπ.). Υπό αυτό το πρίσμα, έχουν σχεδιασθεί

¹¹ Βλ. σχετικά R. Spear, J. Defourny, L. Favreau and J. - L. Laville (eds.), *Tackling Social Exclusion in Europe - The Contribution of the Social Economy*, 2001, A. Evers. T. Brandsen and B. Ewert eds.), *Social Innovations for social cohesion - Transnational patterns and approaches from 20 European cities*, 2014 και European Commission and Organisation for Economic Co-operation and Development, *Policy brief on scaling the impact of social enterprises - Policies for social entrepreneurship*, 2016.

¹² Ως «κοινωνικός αντίκτυπος» ορίζεται γενικά η διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός παρέχει στοιχεία που επιβεβαιώνουν ότι οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα του δημιουργούν πραγματικά και χειροπιαστά οφέλη για τους ανθρώπους, το περιβάλλον, την κοινότητα και την τοπική κοινωνία. Για ένα φορέα του οικοσυστήματος της ΚΑΛΟ, κοινωνικός αντίκτυπος είναι το «κοινωνικό αποτέλεσμα», το κοινωνικό όφελος, τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα, που επιτυγχάνεται για τις ομάδες στόχου ή την (θεματική ή γεωγραφική) περιοχή δραστηριοποίησής του. Για τις μεθοδολογίες και τα εργαλεία μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου των φορέων της ΚΑΛΟ βλ. H. Becker and F. Vanclay (eds.), *The International Handbook of Social Impact Assessment*, 2003, OECD, *Policy brief on social impact measurement for social enterprises - Policies for social entrepreneurship*, 2015 και OECD, *Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy*, 2021.

¹³ Βλ. σχετικά K. Kernem Auclair and F. Vernay (eds.), *Handbook - The social & solidarity economy and rural communities*, 2021.

για παράδειγμα μοντέλα «εδαφικής στόχευσης» μέσω των οποίων οι τοπικές αρχές είτε εκπονούν ειδικά προγράμματα δράσης, είτε προωθούν μοντέλα δικτύωσης με την ενεργητική συμμετοχή των τοπικών κοινωνικοοικονομικών παραγόντων και της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι πλέον αντιπροσωπευτικοί μηχανισμοί παρέμβασης των ΟΤΑ στα οικοσυστήματα ΚΑΛΟ τυποποιούνται ως εξής:

(α) Ο πρώτος μηχανισμός εστιάζει στην ενίσχυση της ορατότητας του τομέα της ΚΑΛΟ, της ευαισθητοποίησης των τοπικών κοινωνικοοικονομικών συντελεστών και της κοινής γνώμης αλλά και της δικτύωσης μεταξύ των φορέων ΚΑΛΟ και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών του τοπικού οικοσυστήματος. Οι ειδικότερες τεχνικές που αξιοποιούν οι ΟΤΑ για αυτό τον σκοπό περιλαμβάνουν ιδίως:

- ⇒ την ανάπτυξη εργαλείων μέτρησης κοινωνικού αντικτύπου¹⁴,
- ⇒ την υλοποίηση δράσεων ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και δικτύωσης (ημερίδες, συνέδρια, βραβεύσεις, εκθέσεις κ.ο.κ.),
- ⇒ την διάθεση χώρων για την συστέγαση πολλαπλών κοινωνικών εγχειρημάτων δωρεάν ή με οικονομικά προσιτό μίσθωμα (*co-working spaces*).

(β) Ο δεύτερος μηχανισμός εστιάζει στην διευκόλυνση της πρόσβασης των φορέων ΚΑΛΟ σε χρηματοοικονομικούς πόρους που είναι αναγκαίοι για την ανάπτυξη προγραμμάτων που εξυπηρετούν ανάγκες του τοπικού πληθυσμού ή/και συμβάλλουν στην ενίσχυση της τοπικής απασχόλησης ή/και στην ελκυστικότητα της οικείας γεωγραφικής περιοχής. Οι ειδικότερες τεχνικές που αξιοποιούν οι ΟΤΑ για αυτό τον σκοπό περιλαμβάνουν ιδίως:

- ⇒ την ενημέρωση των φορέων ΚΑΛΟ σχετικά με τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά εργαλεία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα¹⁵,

¹⁴ Επισημαίνεται ότι στο πλαίσιο του Έργου «*Ανάπτυξη Οικοσυστήματος ΚΑΛΟ στη Δ. Αθήνα – Διαδημοτικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ*» του Αναπτυξιακού Συνδέσμου Δυτικής Αθήνας έχει αναπτυχθεί μεθοδολογικό πλαίσιο για την μέτρηση κοινωνικού αντικτύπου των φορέων ΚΑΛΟ και τα σχετικά εργαλεία είναι διαθέσιμα μέσω της πλατφόρμας του Έργου – βλ. <https://ekalowestathens.gr/ergaliothiki/social-impact/>

¹⁵ Επισημαίνεται ότι στο πλαίσιο του Έργου «*Ανάπτυξη Οικοσυστήματος ΚΑΛΟ στη Δ. Αθήνα – Διαδημοτικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ*» του Αναπτυξιακού Συνδέσμου Δυτικής

- ⇒ την ανάπτυξη τοπικής πολιτικής Κοινωνικά Υπεύθυνων Προμηθειών (ΚΥΔΠ) που διευκολύνει τους φορείς ΚΑΛΟ να αποκτήσουν μερίδιο στην αγορά των δημοσίων συμβάσεων είτε αυτόνομα είτε σε συνεργασία με συμβατικές (κλασσικές κερδοσκοπικές) επιχειρήσεις (π.χ. ως υπεργολάβοι ή μέλη κοινοπραξιών),
- ⇒ την χρηματοδοτική υποστήριξη των φορέων ΚΑΛΟ ή συγκεκριμένων προγραμμάτων που αυτοί αναπτύσσουν είτε άμεσα από τον ΟΤΑ (π.χ. μέσω επιχορηγήσεων, χρηματικών βραβείων, ομόλογων κοινωνικού αντικτύπου κλπ.) είτε έμμεσα μέσω συνεργασίας του ΟΤΑ με εξειδικευμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (π.χ. ηθικές τράπεζες) ή κοινωνικούς επενδυτές.

(γ) Ο τρίτος μηχανισμός εστιάζει στην διευκόλυνση της πρόσβασης των φορέων ΚΑΛΟ σε συμβουλευτικές δομές ή υπηρεσίες με στόχο την υποστήριξη και καθοδήγησή τους κατά το στάδιο σύστασης ή/και ανάπτυξής τους (π.χ. ηλεκτρονικές συμβουλευτικές υπηρεσίες¹⁶, θερμοκοιτίδες για υπό σύσταση ή νεοσύστατες κοινωνικές επιχειρήσεις).

(δ) Ο τέταρτος μηχανισμός εστιάζει στην ανάπτυξη στρατηγικών συνεργειών μεταξύ των ΟΤΑ και των φορέων ΚΑΛΟ με αντικείμενο τον συν-σχεδιασμό και την συμπαραγωγή υπηρεσιών που καλύπτουν κρίσιμες ανάγκες του τοπικού πληθυσμού (ιδίως μέσω σύναψης προγραμματικών συμβάσεων βάσει της σχετικής εθνικής νομοθεσίας ή μέσω ανάθεσης αποκλειστικών δημόσιων συμβάσεων για ορισμένες υπηρεσίες κατά το άρθρο 77 της Οδηγίας 2014/24/ΕΕ όπως αυτό έχει ενσωματωθεί στην οικεία εθνική νομοθεσία).

Αθήνας έχουν εκπονηθεί εγχειρίδια που παρέχουν αναλυτική ενημέρωση για χρηματοδοτικά εργαλεία του δημόσιου τομέα, των διεθνών οργανισμών και της κοινωνίας των πολιτών και είναι διαθέσιμα προς κάθε ενδιαφερόμενο - βλ. σχετικά στην πλατφόρμα του Έργου: <https://ekalowestathens.gr/ilektronikes-ipiresies/e-simvouleftiki/xrimatidotika-ergaleia/>

¹⁶ Επισημαίνεται ότι στο πλαίσιο του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος ΚΑΛΟ στη Δ. Αθήνα – Διαδημοτικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ» του Αναπτυξιακού Συνδέσμου Δυτικής Αθήνας έχει αναπτυχθεί ένα ευρύ φάσμα ηλεκτρονικών υπηρεσιών καθοδήγησης και συμβουλευτικής τόσο για υπό σύσταση φορείς ΚΑΛΟ όσο και για ήδη υφιστάμενους φορείς ΚΑΛΟ - βλ. σχετικά στην πλατφόρμα του Έργου: <https://ekalowestathens.gr>

ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΛΟ

Η παρούσα Ενότητα εστιάζει σε μία σειρά αντιπροσωπευτικών τεχνικών που μπορούν να αξιοποιήσουν όλοι οι ΟΤΑ – ακόμη και όσοι δεν έχουν σχετική εμπειρία – προκειμένου να συμβάλλουν στην διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που θα ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των πρωτοβουλιών της ΚΑΛΟ στην περιοχή ευθύνης τους. Ανεξάρτητα, ωστόσο, από τις επιμέρους τεχνικές που θα επιλέξει να ενεργοποιήσει ένας ΟΤΑ, η αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων του διευκολύνεται ιδιαίτερα και ενισχύεται σημαντικά από τρεις παράγοντες.

Ο πρώτος είναι η ύπαρξη ενός **οριζόντιου κόμβου διαχείρισης και συντονισμού θεμάτων ΚΑΛΟ στο εσωτερικό του ΟΤΑ** που θα διασφαλίζει τον συστημικό χαρακτήρα¹⁷ της συμμετοχής του στο οικοσύστημα. Αρχικά, ο ρόλος του οριζόντιου κόμβου μπορεί να ανατεθεί σε μία άτυπη “*Συντονιστική Επιτροπή για Θέματα ΚΑΛΟ*” που θα αποτελείται από στελέχη που υπηρετούν σε διαφορετικές οργανικές μονάδες του ΟΤΑ με αρμοδιότητες που είναι συναφείς με την ΚΑΛΟ (ιδίως μονάδες του ΟΤΑ με αρμοδιότητες στα πεδία των κοινωνικών υπηρεσιών, της τοπικής ανάπτυξης και επιχειρηματικότητας, των προμηθειών και του περιβάλλοντος). Η αποτελεσματικότητα του κόμβου για θέματα ΚΑΛΟ ενισχύεται περαιτέρω όταν επικεφαλής της τίθεται ένα αιρετό στέλεχος του ενδιαφερόμενου ΟΤΑ (αντιδήμαρχος ή αντιπεριφερειάρχης ή εντεταλμένος δημοτικός / περιφερειακός

¹⁷ Η συμβολή ενός ΟΤΑ στο οικοσύστημα ΚΑΛΟ θεωρείται ότι έχει «συστημικό χαρακτήρα» όταν η ενίσχυση της ΚΑΛΟ ανάγεται σε **μακροπρόθεσμη στρατηγική προτεραιότητα**, η οποία:

- συνδέεται άμεσα με συγκεκριμένους στόχους της τοπικής αναπτυξιακής πολιτικής,
- λαμβάνεται υπόψη από όλες τις επιμέρους υπηρεσίες του ΟΤΑ και ενσωματώνεται σε όλες τις λειτουργίες του (ώστε να αποφεύγονται αντικρουόμενες πρακτικές στο εσωτερικό του),
- προωθείται μέσω δράσεων που παρουσιάζουν συνεκτικότητα και συνέχεια (ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και να αποφεύγονται αποσπασματικά μέτρα προσωρινού χαρακτήρα και χαμηλής αποτελεσματικότητας).

σύμβουλος κ.ο.κ.)¹⁸ και, επίσης, όταν σε αυτό συμμετέχει και στέλεχος με αρμοδιότητες σχετικές με εξωτερικά χρηματοδοτικά εργαλεία (π.χ. στην περίπτωση των Περιφερειών τα στελέχη της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Περιφερειών).

Οι βασικές λειτουργίες του οριζόντιου κόμβου για την ΚΑΛΟ περιλαμβάνουν ιδίως:

- ⇒ την υποβολή εισηγήσεων για το είδος και το περιεχόμενο των δράσεων που μπορεί να προωθήσει ο ΟΤΑ για την ενίσχυση της ΚΑΛΟ και τον τρόπο με τον οποίο αυτές μπορούν να συνδεθούν (και να εξυπηρετήσουν) τους επιμέρους στόχους της αναπτυξιακής του πολιτικής,
- ⇒ την υποστήριξη των επιμέρους οργανικών μονάδων του ΟΤΑ κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αυτών των δράσεων καθώς και τον συντονισμό των δράσεων διαφορετικών οργανικών μονάδων,
- ⇒ την επικοινωνία με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ και την αναζήτηση συνεργειών (η ομάδα θα αποτελεί το «σημείο επαφής» του ΟΤΑ με το οικοσύστημα της ΚΑΛΟ),
- ⇒ την διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό του ΟΤΑ για θέματα ΚΑΛΟ.

Τα μέλη μίας Συντονιστικής Επιτροπής για θέματα ΚΑΛΟ θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να ενισχύουν συνεχώς τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους σε θέματα συνεργασιών ΚΑΛΟ και ΟΤΑ¹⁹ ώστε να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά ως «πρεσβευτές» της ΚΑΛΟ στο εσωτερικό του ΟΤΑ αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον. Επισημαίνεται ότι, σε μεταγενέστερο χρόνο και εφόσον οι συνθήκες το επιτρέπουν, ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ μπορεί να προωθήσει την σύσταση μίας νέας

¹⁸ Βλ. χαρακτηριστικά το παράδειγμα ορισμού Αντιδημάρχου Κλιματικής Διακυβέρνησης & Κοινωνικής Οικονομίας στο Δήμο Αθηναίων.

¹⁹ Η ενίσχυση της ευαισθητοποίησης σε θέματα ΚΑΛΟ μπορεί να επιτευχθεί με την συμμετοχή των ενδιαφερομένων σε σχετικά προγράμματα κατάρτισης του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης καθώς και σε ειδικές δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης (συνέδρια, ημερίδες, σεμινάρια κλπ.) που οργανώνονται από άλλους συντελεστές του τοπικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ (π.χ. Ενώσεις Φορέων ΚΑΛΟ, πανεπιστήμια κλπ.) ή, ακόμη, και του εθνικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ.

εξειδικευμένης οργανικής μονάδας που θα αναλάβει τον ρόλο του οριζόντιου κόμβου για θέματα ΚΑΛΟ (Γραφείο ή Τμήμα ΚΑΛΟ).

Ο δεύτερος παράγοντας που διευκολύνει και ενισχύει την συμβολή ενός ΟΤΑ στην ανάπτυξη του τοπικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ είναι η **χαρτογράφηση του τοπικού τομέα ΚΑΛΟ**. Κάθε ΟΤΑ που ενδιαφέρεται να ενισχύσει και να αξιοποιήσει τις πρωτοβουλίες της ΚΑΛΟ καλείται καταρχάς να εντοπίσει ποιοι φορείς ΚΑΛΟ εδρεύουν ή δραστηριοποιούνται στην περιοχή ευθύνης του και σε ποια θεματικά πεδία εξειδικεύονται. Επισημαίνεται ότι η χαρτογράφηση των φορέων ΚΑΛΟ που εδρεύουν ή δραστηριοποιούνται στην περιοχή ευθύνης ενός ΟΤΑ είναι μία ιδιαίτερα χρήσιμη άσκηση που μπορεί να διενεργηθεί σε ανύποπτο χρόνο (ανεξάρτητα από την προετοιμασία μίας συγκεκριμένης δράσης ή συνεργασίας) και να αφορά είτε ένα συγκεκριμένο θεματικό πεδίο ειδικού ενδιαφέροντος για τον ΟΤΑ (π.χ. κοινωνική φροντίδα) είτε πολλά και διαφορετικά θεματικά πεδία ανάλογα με τους στόχους πολιτικής του ενδιαφερόμενου ΟΤΑ. Η χαρτογράφηση διευκολύνει τους ΟΤΑ καθώς τους παρέχει τη δυνατότητα να παρακολουθούν την τοπική δεξαμενή φορέων ΚΑΛΟ και να διακρίνουν εκ των προτέρων ποια θεματικά πεδία είναι τα πλέον πρόσφορα για συνέργειες.

Η χαρτογράφηση των φορέων ΚΑΛΟ μπορεί να διενεργηθεί μέσω της αξιοποίησης σχετικών πληροφοριών που προέρχονται από σχετικά δημόσια μητρώα²⁰ ή σχετικές πλατφόρμες²¹ ή/και μέσω σχετικής πρόσκλησης ενδιαφέροντος. Στην τελευταία περίπτωση, ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ μπορεί να απευθύνει μία γενική πρόσκληση προς όλους τους φορείς ΚΑΛΟ της περιοχής για να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους να ενταχθούν στο δικό του «τοπικό μητρώο φορέων ΚΑΛΟ».

²⁰ Για τους τυπικούς φορείς ΚΑΛΟ (ιδίως ΚΟΙΝΣΕΠ, ΚΟΙΣΠΕ και Συνεταιρισμοί Εργαζομένων) βλ. *Γενικό Μητρώο Φορέων ΚΑΛΟ* του Υπουργείου Κοινωνικής Συνοχής & Οικογένειας.

²¹ Επισημαίνεται ότι **ειδικά για τους Δήμους της ΟΧΕ Δυτικής Αθήνας**, μία χαρτογράφηση τοπικών (τυπικών και άτυπων) φορέων ΚΑΛΟ με εξειδίκευση σε δράσεις υποστήριξης ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού έχει ήδη πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο του Έργου «*Ανάπτυξη Οικοσυστήματος ΚΑΛΟ στη Δ. Αθήνα – Διαδημοτικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ*» του ΑΣΔΑ. Βλ. σχετικά στην πλατφόρμα του Έργου: <https://ekalowestathens.gr/ilektronikes-ipiresies/e-simvouleftiki/ota/>

Ο τρίτος παράγοντας που διευκολύνει και ενισχύει την συμβολή ενός ΟΤΑ στην ανάπτυξη του τοπικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ είναι η **διατήρηση ενεργούς δικτύωσης με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη** του οικοσυστήματος. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το οικοσύστημα ΚΑΛΟ συνιστά εξ ορισμού ένα σύνολο διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών που καλούνται να αλληλεπιδράσουν με αμοιβαίο οφέλος, οι όποιες σχετικές παρεμβάσεις των ΟΤΑ πρέπει να βασίζονται σε μία διαρκή επικοινωνία / συνομιλία με τους υπόλοιπους συντελεστές του οικοσυστήματος (ενώσεις φορέων ΚΑΛΟ, πανεπιστήμια και ερευνητικοί φορείς, συμβατικές επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να συνεργαστούν με φορείς ΚΑΛΟ, κοινωφελή ιδρύματα, κοινωνικοί επενδυτές κ.α.). Η διατήρηση μίας συστηματικής επαφής με τους λοιπούς συντελεστές του οικοσυστήματος με στόχο την παρακολούθηση της δράσης τους για την ενίσχυση της ΚΑΛΟ αλλά και την διάχυση προς αυτούς των αποτελεσμάτων της σχετικής δράσης του ΟΤΑ διασφαλίζει την αμοιβαία μάθηση και την αποφυγή διάσπασης πόρων και προσπάθειών. Παράλληλα, όμως, αποτελεί την βάση για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και “εταιρικότητας” (partnership) στο πλαίσιο του οικοσυστήματος αλλά και την ενεργοποίηση συνεργειών για την εύρεση καινοτομικών λύσεων για την αντιμετώπιση των τοπικών κοινωνικών / περιβαλλοντικών προκλήσεων.

3.1 Προώθηση δράσεων ανάδειξης της ΚΑΛΟ

Ένας από τους κυριότερους ανασταλτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη της ΚΑΛΟ είναι η περιορισμένη “ορατότητα” του τομέα. Ειδικά στην Ελλάδα, ο βαθμός ευαισθητοποίησης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης (κεντρική διοίκηση και ΟΤΑ), της αγοράς (κλασσικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις) αλλά και της κοινής γνώμης για την ιδιαίτερη φύση και στοχοθεσία των φορέων της ΚΑΛΟ (και, ιδίως, των κοινωνικών επιχειρήσεων) και για την δυναμική αναπτυξιακή υπεραξία της δράσης τους είναι ιδιαίτερα χαμηλός. Αποτέλεσμα της ελλιπούς κατανόησης του τομέα είναι η επιφυλακτική ή, ακόμη, και αδιάφορη ή εχθρική στάση πολλών από τους συντελεστές που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την ανάπτυξή του.

Υπό αυτό το πρίσμα, το πρώτο πεδίο συμβολής των ΟΤΑ ως συντελεστών του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ αντιστοιχεί στην ενίσχυση της ορατότητας των τοπικών φορέων ΚΑΛΟ με έμφαση στην ανάδειξη του υφιστάμενου και δυνητικού κοινωνικού / περιβαλλοντικού / οικονομικού αντικτύπου της δράσης τους για την τοπική ανάπτυξη. Δράσεις που μπορούν να προωθηθούν από τους ΟΤΑ με στόχο την ενίσχυση της ορατότητας της ΚΑΛΟ περιλαμβάνουν ενδεικτικά:

- ⇒ δράσεις γενικής ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και δικτύωσης για την ΚΑΛΟ (π.χ. ημερίδες, συνέδρια κλπ.)
- ⇒ δράσεις ανάδειξης των τοπικών φορέων ΚΑΛΟ (π.χ. εκθέσεις προϊόντων, ημέρες αφιερωμένες στις υπηρεσίες της ΚΑΛΟ, βραβεύσεις φορέων ΚΑΛΟ κλπ.)
- ⇒ δράσεις εξειδικευμένης δικτύωσης (π.χ. φόρουμ δικτύωσης κοινωνικών και συμβατικών επιχειρήσεων, φόρουμ δικτύωσης στελεχών ΟΤΑ και φορέων ΚΑΛΟ, φόρουμ δικτύωσης στελεχών όμορων ΟΤΑ για θέματα ΚΑΛΟ κλπ.)

Εάν και οι ενδιαφερόμενοι ΟΤΑ μπορούν να προωθούν τις συγκεκριμένες δράσεις με μόνη δική τους πρωτοβουλία, συστήνεται να επιδιώκουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση παρόμοιων δράσεων σε συνεργασία με άλλους υφιστάμενους ή και δυνητικούς συντελεστές του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ (π.χ. τοπικές ή περιφερειακές Ενώσεις Φορέων ΚΑΛΟ, τοπικά πανεπιστήμια με ειδικό ενδιαφέρον για την ΚΑΛΟ, επαγγελματικά και επιχειρηματικά επιμελητήρια, κοινωφελή ιδρύματα κλπ.). Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζουν τον ισχυρό αντίκτυπο των δράσεων σε επίπεδο δικτύωσης και την ευρύτερη δυνατή διάχυση των αποτελεσμάτων εντός και εκτός του οικοσυστήματος.

Επισημαίνεται ότι, ειδικά μέσω της θεσμοθέτησης ειδικών βραβείων (π.χ. βραβεία κοινωνικής επιχειρηματικότητας, βραβεία ΚΑΛΟ, βραβεία κοινωνικής καινοτομίας κ.ο.κ.), οι ΟΤΑ έχουν την ευκαιρία να συνδυάσουν την επικοινωνιακή ανάδειξη των επιτευγμάτων των τοπικών φορέων ΚΑΛΟ με την παροχή χρηματοδοτικής ή άλλης υποστήριξης²². Τα

²² Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής περιφέρειας, σχετική καλή πρακτική αποτελούν τα «Βραβεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας του Δήμου του Δουβλίνου» (*Dublin City Social Enterprise Awards*). Βλ. στο Εγχειρίδιο «Καλές πρακτικές Ευρωπαϊκών Δήμων

βήματα για την προώθηση της σχετικής διαδικασίας αποτυπώνονται συνοπτικά παρακάτω:

ΒΗΜΑ 1^ο: Επιλογή στόχευσης και περιεχομένου του βραβείου

Αρχικά, τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ καλούνται να επιλέξουν το είδος και το θεματικό πεδίο του βραβείου, καθώς από αυτό εξαρτάται η στόχευση του τελευταίου. Ειδικότερα, ανάλογα με το είδος του βραβείου, τα στελέχη οριοθετούν τον κύκλο των φορέων που μπορούν να υποβάλλουν υποψηφιότητα προς βράβευση:

- εάν πρόκειται για βραβείο κοινωνικής επιχειρηματικότητας, η πρόσκληση υποβολής υποψηφιοτήτων θα απευθύνεται μόνο σε φορείς ΚΑΛΟ που είναι εγγεγραμμένοι στο *Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας* (ΜΚΕ) του Υπουργείου Κοινωνικής Συνοχής & Οικογένειας (δηλ. φορείς με μορφή ΚΟΙΝΣΕΠ, ΚΟΙΣΠΕ και Συνεταιρισμού Εργαζομένων) και εδρεύουν ή δραστηριοποιούνται στην περιοχή ευθύνης του ΟΤΑ,
- εάν πρόκειται για βραβείο ΚΑΛΟ, η πρόσκληση υποβολής υποψηφιοτήτων θα απευθύνεται στο σύνολο των φορέων ΚΑΛΟ (συμπεριλαμβανομένων και όσων δεν ασκούν επιχειρηματικότητα όπως π.χ. σωματεία και ΑΜΚΕ) που εδρεύουν ή δραστηριοποιούνται στην περιοχή ευθύνης του ΟΤΑ,
- εάν πρόκειται για βραβείο κοινωνικής καινοτομίας, η πρόσκληση υποβολής υποψηφιοτήτων μπορεί να απευθύνεται στο σύνολο των φορέων ΚΑΛΟ που εδρεύουν ή δραστηριοποιούνται στην περιοχή ευθύνης του ΟΤΑ και έχουν αναπτύξει νέες αποτελεσματικότερες λύσεις για την επίλυση τοπικών κοινωνικών προβλημάτων ή για την κάλυψη τοπικών κοινωνικών αναγκών.

Στο συγκεκριμένο στάδιο, τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ θα πρέπει επίσης να επιλέξουν το θεματικό πεδίο των βραβείων. Ειδικότερα, το βραβείο μπορεί να είναι οριζόντιο και διαθεματικό (δηλ. να αφορά περισσότερα

για την ανάπτυξη τοπικών οικοσυστημάτων Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας” που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος ΚΑΛΟ στη Δυτική Αθήνα» και είναι διαθέσιμο στην πλατφόρμα του Έργου <https://ekalowestathens.gr/ilektronikes-ipiresies/e-simvouleftiki/ota/>

ή όλα τα πεδία στα οποία δραστηριοποιούνται οι κοινωνικές επιχειρήσεις ή γενικότερα οι φορείς ΚΑΛΟ π.χ. κοινωνικές υπηρεσίες, πολιτισμός, εκπαίδευση, αθλητισμός, περιβάλλον κ.ο.κ.) ή να είναι θεματικό (δηλ. να αφορά ένα συγκεκριμένο τομέα π.χ. Βραβεία ΚΑΛΟ για την εργασιακή ένταξη ευάλωτων ομάδων). Σε κάθε περίπτωση, κατά την επιλογή του είδους και του θεματικού πεδίου του βραβείου, συστήνεται να λαμβάνονται υπόψη πρωτίστως οι στρατηγικές αναπτυξιακές ανάγκες και προτεραιότητες του ενδιαφερόμενου ΟΤΑ ώστε να τεκμηριώνεται αποτελεσματικότερα η πρωτοβουλία του.

Τέλος, τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ θα πρέπει να επιλέξουν και το περιεχόμενο του βραβείου (π.χ. επιχορήγηση, δωρεάν παραχώρηση χρήσης δημοτικού ακινήτου ή δημοτικού κινητού εξοπλισμού, παροχή άλλης μορφής υλική ή συμβουλευτική υποστήριξη ενδεχομένως και σε συνεργασία με άλλους φορείς του οικοσυστήματος όπως π.χ. ενώσεις φορέων ΚΑΛΟ, τοπικές συμβατικές επιχειρήσεις, κοινωφελή ιδρύματα κλπ.).

Επισημαίνεται ότι, ήδη κατά το αρχικό αυτό στάδιο, τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ μπορούν (και συστήνεται) να αναζητήσουν τη συνδρομή άλλων ενδιαφερόμενων μερών του τοπικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ (π.χ. ενώσεις φορέων ΚΑΛΟ, πανεπιστήμια και κοινωφελή ιδρύματα με ειδικό ενδιαφέρον σε θέματα ΚΑΛΟ, επιχειρηματικά επιμελητήρια και συμβατικές τοπικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν συνεργασία με την ΚΑΛΟ κλπ.). Μέσω αυτής της συνέργειας, ο ΟΤΑ μπορεί να εξασφαλίσει χρήσιμες πληροφορίες αλλά και ενδιαφέρουσες ιδέες για την στόχευση του βραβείου αλλά και να εμπλουτίσει το περιεχόμενο του τελευταίου (π.χ. το βραβείο μπορεί να συνδυάζει την επιχορήγηση από τον Δήμο και μία ευκαιρία συνεργασίας από μία τοπική συμβατική επιχείρηση).

ΒΗΜΑ 2^ο: Συγκρότηση επιτροπής και σχεδιασμός διαγωνιστικής διαδικασίας

Βασική προϋπόθεση για το κύρος ενός θεσμού βράβευσης είναι η τήρηση της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας κατά την αξιολόγηση των υποψηφιοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό, τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ καλούνται:

- να συγκροτήσουν μία επιτροπή βράβευσης που θα αποτελείται από άτομα με ειδική γνώση στο θεματικό πεδίο του βραβείου και θα αναλάβει να αξιολογήσει τις υποψηφιότητες,
- να σχεδιάσουν την διαδικασία υποβολής των υποψηφιοτήτων (περιεχόμενο και τρόπος υποβολής των φακέλων υποψηφιότητας, προθεσμίες και διαδικασίες εξέτασης των φακέλων, τρόπος δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων κ.ο.κ.),
- να καθορίσουν (σε συνεργασία με τα μέλη της επιτροπής βράβευσης) τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων και τον βαθμό βαρύτητας του κάθε κριτηρίου (ανάλογα με την στόχευση του βραβείου).

Στο στάδιο αυτό, τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ θα πρέπει να έρθουν σε άμεση επαφή με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (πανεπιστήμια, επιχειρηματικά επιμελητήρια, ενώσεις φορέων ΚΑΛΟ, συμβατικές τοπικές επιχειρήσεις κλπ.) προκειμένου, αφενός, να εντοπίσουν πρόσωπα εγνωσμένου κύρους που θα συγκροτήσουν την επιτροπή βράβευσης, αφετέρου, να λάβουν χρήσιμες προτάσεις σχετικά με τον σχεδιασμό της διαδικασίας.

ΒΗΜΑ 3^ο: Διεξαγωγή διαγωνισμού

Στο στάδιο αυτό, τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ καλούνται να συντάξουν την «Πρόσκληση υποβολής υποψηφιοτήτων» του βραβείου και να την δημοσιεύσουν με ανάρτηση στην ιστοσελίδα του ΟΤΑ. Η πρόσκληση πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένη και να περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σε σχέση ιδίως με:

- τον σκοπό και το περιεχόμενο του βραβείου,
- τη στόχευση του βραβείου (ποιοι φορείς δικαιούνται να δηλώσουν συμμετοχή στον διαγωνισμό),
- την διεξαγωγή της διαγωνιστικής διαδικασίας (ελάχιστο υποχρεωτικό περιεχόμενο φακέλου υποψηφιότητας, κριτήρια αξιολόγησης, μέλη της επιτροπής βράβευσης, προθεσμίες, αρμόδια πρόσωπα για πρόσθετες διευκρινίσεις κ.ο.κ.).

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας υποβολής των υποψηφιοτήτων, η επιτροπή βράβευσης θα προχωρήσει στην συγκριτική τους αξιολόγηση

βάσει των προκαθορισμένων κριτηρίων και θα βαθμολογήσει τις υποψηφιότητες τεκμηριώνοντας την τελική της επιλογή.

Η διαγωνιστική διαδικασία ολοκληρώνεται με τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού και την ανακήρυξη των νικητών. Προκειμένου να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στον διαγωνισμό, είναι σκόπιμο τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ να ζητήσουν και από τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη του οικοσυστήματος να συμβάλλουν στην διάχυση της πληροφορίας τόσο κατά τον χρόνο δημοσίευσης της πρόσκλησης υποβολής προσφορών όσο και κατά τον χρόνο δημοσίευσης των τελικών αποτελεσμάτων.

ΒΗΜΑ 4^ο: Διοργάνωση τελετής απονομής βραβείου

Κατά το τελευταίο στάδιο, τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ καλούνται να διοργανώσουν την τελετή απονομής του βραβείου στον νικητή ή τους νικητές του διαγωνισμού. Συστήνεται η τελετή να έχει τη μορφή ημερίδας (ή συνεδρίου), στο πλαίσιο της οποίας η πολιτική ηγεσία του ΟΤΑ θα παρουσιάσει τη φιλοσοφία και τους στόχους του βραβείου, εκπρόσωπος της επιτροπής βράβευσης θα παρουσιάσει την διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων, ο/οι νικητής/ές θα παρουσιάσει/ουν την/τις βραβευμένη/ες πρακτική/ές τους και εκπρόσωποι των ενδιαφερομένων μερών του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ θα συζητήσουν τα διδάγματα και τις προοπτικές ως προς το θεματικό πεδίο στόχευσης του βραβείου.

3.2 Υιοθέτηση τοπικής πολιτικής κοινωνικά υπεύθυνων προμηθειών

Ο θεσμός των κοινωνικά υπεύθυνων προμηθειών (ΚΥΔΠ) αντιστοιχεί σε ένα πλέγμα μηχανισμών που προβλέπονται στη νομοθεσία περί δημοσίων συμβάσεων (Ν. 4412/2016) και παρέχουν τη δυνατότητα στις αναθέτουσες αρχές (συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ) να αξιοποιήσουν τις αγορές τους για την παράλληλη επίτευξη στόχων κοινωνικής πολιτικής. Οι ΚΥΔΠ, όμως, αποτελούν ταυτόχρονα και έναν από τους πλέον βασικούς μοχλούς ενίσχυσης της οικονομικής βιωσιμότητας και

της κοινωνικής αποτελεσματικότητας των κοινωνικών επιχειρήσεων.
Ειδικότερα:

- οι μηχανισμοί των αποκλειστικών συμβάσεων για την εργασιακή ένταξη (άρθρο 20 Ν. 4412/2016) και των αποκλειστικών συμβάσεων για κοινωνικές και άλλες ειδικές υπηρεσίες (άρθρο 110 Ν. 4412/2016) θεσπίζουν θετικές διακρίσεις ειδικά υπέρ των κοινωνικών επιχειρήσεων,
- οι μηχανισμοί της ενσωμάτωσης κοινωνικών ρητρών στις διαδικασίες ανάθεσης (παρ. 2 και 3 του άρθρου 86 Ν. 4412/2016) και εκτέλεσης (παρ. 2 και 3 του άρθρου 130 Ν. 4412/2016) δημοσίων συμβάσεων αφορούν στο σύνολο των οικονομικών φορέων (συμβατικές επιχειρήσεις και κοινωνικές επιχειρήσεις) αλλά, ταυτόχρονα, παρέχουν την ευκαιρία στις κοινωνικές επιχειρήσεις να αναδείξουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και να αποκτήσουν ισότιμη πρόσβαση στην αγορά των δημοσίων προμηθειών με τις συμβατικές επιχειρήσεις.

Ενόψει των παραπάνω, η υιοθέτηση πολιτικής ΚΥΔΠ εκ μέρους ενός ΟΤΑ αποτελεί την πλέον κρίσιμη συμβολή του στο πλαίσιο ενός τοπικού οικοσυστήματος ΚΑΛΟ. Τα βήματα για την προώθηση της σχετικής διαδικασίας αποτυπώνονται συνοπτικά παρακάτω:

ΒΗΜΑ 1^ο: Ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση των αρμόδιων στελεχών

Εάν και η νομοθεσία περί δημοσίων συμβάσεων προβλέπει ειδικούς μηχανισμούς για την προώθηση των ΚΥΔΠ, η εφαρμογή τους παραμένει περιορισμένη με αποτέλεσμα τα αρμόδια στελέχη (ιδίως των ΟΤΑ) να στερούνται σχετικών γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών. Υπό αυτό το πρίσμα, το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη μίας τοπικής πολιτικής ΚΥΔΠ είναι η ευαισθητοποίηση των στελεχών του ενδιαφερόμενου ΟΤΑ (κυρίως των στελεχών των Τμημάτων Προμηθειών καθώς και των στελεχών των Διευθύνσεων / Τμημάτων Ανάπτυξης και Κοινωνικής Πολιτικής) ως προς την στρατηγική υπεραξία του θεσμού καθώς και η

θεωρητική τους κατάρτιση για τις τεχνικές εφαρμογές των σχετικών μηχανισμών²³.

ΒΗΜΑ 2^ο: Πιλοτική εφαρμογή αποκλειστικών συμβάσεων για την εργασιακή ένταξη

Εφόσον ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ έχει εξοικειώσει τα αρμόδια στελέχη του με τις βασικές αρχές και τους μηχανισμούς των ΚΥΔΠ σε θεωρητικό επίπεδο, μπορεί να προχωρήσει στην πρακτική εφαρμογή μέσω επιλεγμένων πιλοτικών αναθέσεων. Ο θεσμός των αποκλειστικών συμβάσεων για την εργασιακή ένταξη (βλ. άρθρο 20 του Ν. 4412/2016 περί δημοσίων συμβάσεων) προσφέρει στους ΟΤΑ τον ευχερέστερο τρόπο για να αποκτήσουν μία πρώτη εμπειρία στη συνεργασία με παρόχους / προμηθευτές από τον χώρο των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, το άρθρο 20 του Ν. 4412/2016 περί δημοσίων συμβάσεων προβλέπει την δυνατότητα των αναθετουσών αρχών (συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ) να παραχωρούν το δικαίωμα συμμετοχής σε διαδικασίες ανάθεσης μίας δημόσιας σύμβασης (ανεξαρτήτως αντικειμένου και αξίας) αποκλειστικά σε φορείς με σκοπό την προώθηση της απασχόλησης ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού (π.χ. ΚΟΙΣΠΕ, ΚΟΙΝΣΕΠ Ένταξης κ.ο.κ.). Πρόκειται για έναν από τους βασικούς μηχανισμούς των κοινωνικά υπεύθυνων δημόσιων μηχανισμών, ο οποίος εφαρμόζεται ήδη από αρκετές αναθέτουσες αρχές στην Ελλάδα.

Στο στάδιο αυτό, τα στελέχη του ενδιαφερόμενου ΟΤΑ μπορούν να αξιοποιήσουν την ήδη σωρευμένη εμπειρία και τα εργαλεία άλλων

²³ Επισημαίνεται ότι ειδική ενότητα για τις Κοινωνικά Υπεύθυνες Δημόσιες Προμήθειες περιλαμβάνεται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Δημόσια Διοίκηση». Επίσης, αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τους μηχανισμούς των Κοινωνικά Υπεύθυνων Δημόσιων Προμηθειών παρουσιάζονται στο Εγχειρίδιο “Εγχειρίδιο για το πλαίσιο των Κοινωνικά Υπεύθυνων Προμηθειών” που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος ΚΑΛΟ στη Δυτική Αθήνα» και είναι διαθέσιμο στην πλατφόρμα του Έργου <https://ekalowestathens.gr/ilektronikes-ipiresies/e-simvouleftiki/ota/>

αναθετουσών αρχών²⁴ προκειμένου να ενεργοποιήσουν μία ή περισσότερες διαδικασίες ανάθεσης συμβάσεων σε κοινωνικές επιχειρήσεις εργασιακής ένταξης (π.χ. για υπηρεσίες καθαρισμού των γραφείων τους, για υπηρεσίες catering στο πλαίσιο μίας εκδήλωσης που διοργανώνουν, για υπηρεσίες καθαρισμού και περιποίησης εξωτερικών χώρων κ.ο.κ.).

ΒΗΜΑ 3^ο: Πιλοτική εφαρμογή ενσωμάτωσης κοινωνικών ρητρών σε διαδικασίες ανάθεσης και εκτέλεσης συμβάσεων

Από τη στιγμή που ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ έχει αποκτήσει μία πρώτη εμπειρία στις ΚΥΔΠ μέσω των αποκλειστικών συμβάσεων για την εργασιακή ένταξη, μπορεί να περάσει στο στάδιο πιλοτικής εφαρμογής ενός άλλου μηχανισμού - της ενσωμάτωσης κοινωνικών «απαιτήσεων» (ρητρών) στις διαδικασίες ανάθεσης και εκτέλεσης συμβάσεων (βλ. παρ. 2 και 3 άρθρου 86 και παρ. 2 και 3 άρθρου 130 του Ν. 4412/2016 περί δημοσίων συμβάσεων).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο συγκεκριμένος μηχανισμός αφορά όλες τις επιχειρήσεις - εν δυνάμει παρόχους/προμηθευτές του ΟΤΑ (κοινωνικές και συμβατικές επιχειρήσεις), ο ορθολογικός σχεδιασμός των σχετικών διαδικασιών προϋποθέτει ότι ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ έχει σαφή αντίληψη των πραγματικών δυνατοτήτων της αγοράς αλλά και των παραγόντων που μπορεί να δυσχεράνουν ή να εμποδίσουν την αποτελεσματική εφαρμογή. Υπό αυτό το πρίσμα, ιδιαίτερα βοηθητική για την προετοιμασία της πιλοτικής εφαρμογής είναι η διοργάνωση εξειδικευμένων δράσεων ενημέρωσης και δικτύωσης (π.χ. ημερίδων, φόρουμ κλπ.)²⁵ με τη συμμετοχή αρμόδιων στελεχών του ΟΤΑ και

²⁴ Για παράδειγμα, τον συγκεκριμένο μηχανισμό αξιοποιούν συστηματικά για την ανάθεση των υπηρεσιών καθαρισμού των γραφείων τους σε ΚΟΙΣΠΕ, φορείς όπως η Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΑΔΗΣΥ), ο Συνήγορος του Πολίτη, ο ΕΟΠΥΥ, ο Δήμος Κέρκυρας κ.α. Οι ενδιαφερόμενοι ΟΤΑ μπορούν να μελετήσουν τις σχετικές προκηρύξεις διαγωνισμών των προαναφερόμενων αρχών και υπηρεσιών ως πρότυπα για τις δικές τους αντίστοιχες προκηρύξεις.

²⁵ Επισημαίνεται ότι οι συγκεκριμένες δράσεις προωθούνται σε ανύποπτο χρόνο με στόχο να υποστηρίξουν τον ΟΤΑ για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της πολιτικής του σε θέματα κοινωνικά υπεύθυνων δημόσιων προμηθειών (φιλοσοφία, βασικές αρχές,

εκπροσώπων άλλων ενδιαφερομένων μερών του τοπικού οικοσυστήματος (ενώσεις φορέων ΚΑΛΟ²⁶, πανεπιστήμια με ειδική τεχνογνωσία σε ζητήματα κοινωνικά υπεύθυνων προμηθειών, επιμελητήρια, κοινωνικές και συμβατικές επιχειρήσεις κλπ.). Μέσω των δράσεων αυτών, ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ επιδιώκει:

- ⇒ να αντλήσει τις πληροφορίες και τις ιδέες που χρειάζονται τα στελέχη του προκειμένου να σχεδιάσουν μία ρεαλιστική πολιτική κοινωνικά υπεύθυνων προμηθειών,
- ⇒ να προετοιμάσει την επιχειρηματική κοινότητα (τόσο τις κοινωνικές όσο και τις συμβατικές επιχειρήσεις) για τις ευκαιρίες αλλά και τις απαιτήσεις που θα προκύψουν από την υπό σχεδιασμό πολιτική κοινωνικά υπεύθυνων προμηθειών,
- ⇒ να ενισχύσει την δικτύωση μεταξύ κοινωνικών και συμβατικών επιχειρήσεων και να τις ευαισθητοποιήσει σε σχέση με την υπεραξία που μπορούν να αποκομίσουν από την μεταξύ τους συνεργασία.

Στη συνέχεια, ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ μπορεί να προχωρήσει στην ενσωμάτωση κοινωνικών ρητρών στις διαδικασίες ανάθεσης επιλεγμένων συμβάσεων. Υπενθυμίζεται ότι:

(α) η αξιοποίηση κοινωνικών ρητρών είναι δυνατή μόνο όταν η «πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά» προσδιορίζεται βάσει της βέλτιστης σχέσης ποιότητας – τιμής (οπότε και επιτρέπεται η εκτίμηση βάσει κριτηρίων όπως οι κοινωνικές πτυχές),

(β) οι κοινωνικές ρήτρες πρέπει να συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο της σύμβασης, να είναι σαφείς, συγκεκριμένες και μετρήσιμες και να αναφέρονται ρητά σε όλα τα έγγραφα του διαγωνισμού,

τεχνικές κλπ.) και δεν σχετίζονται με την προετοιμασία διαδικασιών ανάθεσης συγκεκριμένων συμβάσεων. Συνεπώς, οι δράσεις αυτές δεν πρέπει να συγχέονται με τον θεσμό των προκαταρκτικών διαβουλεύσεων με την αγορά των άρθρων 46επ. του Ν. 4412/2016 περί δημοσίων συμβάσεων.

²⁶ Για την Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Φορέων ΚΑΛΟ (ΠΑΣΕ ΚΑΛΟ), την Πανελλήνια Ομοσπονδία ΚΟΙΣΠΕ (ΠΟΚΟΙΣΠΕ) και τις περιφερειακές ενώσεις φορέων ΚΑΛΟ βλ. στην πλατφόρμα του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος ΚΑΛΟ στη Δυτική Αθήνα»: <https://ekalowestathens.gr/ergaliothiki/anaptiksi-sinergasion/enoseis-foreon-kalo/>

(γ) η βαθμολογία μίας κοινωνικής ρήτηρας είθισται να μην υπερβαίνει το 10% της συνολικής βαθμολογίας της προσφοράς,

(δ) οι αναθέτουσες αρχές θα πρέπει να σχεδιάζουν όχι μόνο το περιεχόμενο μίας κοινωνικής ρήτηρας αλλά και τον τρόπο παρακολούθησης της εκτέλεσής της.

ΒΗΜΑ 4^ο: Υιοθέτηση στρατηγικής ΚΥΔΠ

Από τη στιγμή που ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ ολοκληρώσει τα στάδια πιλοτικής εφαρμογής μηχανισμών ΚΥΔΠ, μπορεί να ενσωματώσει τις ΚΥΔΠ στην πάγια πολιτική προμηθειών του. Κατά το στάδιο αυτό, ο ΟΤΑ καλείται να σχεδιάσει μία στρατηγική ΚΥΔΠ στο πλαίσιο της οποίας καθορίζονται:

- οι στόχοι που ο ΟΤΑ επιδιώκει μέσω της αξιοποίησης των ΚΥΔΠ (π.χ. ενίσχυση της απασχόλησης των νέων)
- οι μηχανισμοί ΚΥΔΠ που ο ΟΤΑ δεσμεύεται να αξιοποιεί συστηματικά (π.χ. 10% των εργατωρών για όλα τα κατασκευαστικά έργα που θα αναθέτει ο ΟΤΑ θα υλοποιούνται από ανέργους ηλικίας 18-21 ετών ή/και σε κάθε έργο που θα αναθέτει ο ΟΤΑ πάνω από μία συγκεκριμένη αξία θα υλοποιείται ένα πρόγραμμα κατάρτισης ανέργων ηλικίας 18-21 ετών σε ειδικότητες συναφείς με το εκάστοτε έργο κ.ο.κ.),
- οι διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής της στρατηγικής.

Για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αντικτύπου, συστήνεται:

- ⇒ η επικύρωση της στρατηγικής ΚΥΔΠ του ΟΤΑ με απόφαση του ανώτατου οργάνου λήψης αποφάσεων (απόφαση δημοτικού/περιφερειακού συμβουλίου),
- ⇒ η πανηγυρική της παρουσίαση στο πλαίσιο μίας ημερίδας ή ενός συνεδρίου με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ,
- ⇒ η διάχυση των αποτελεσμάτων εφαρμογής της στρατηγικής μέσω ειδικού μηχανισμού δημοσιότητας (π.χ. ετήσια έκθεση).

3.3 Συν-σχεδιασμός και συμπαραγωγή υπηρεσιών με φορείς ΚΑΛΟ

Στο πλαίσιο άσκησης της τοπικής πολιτικής, οι ΟΤΑ ασκούν εκτεταμένες αρμοδιότητες σχεδιασμού, οργάνωσης και παροχής ενός ευρέως φάσματος υπηρεσιών προς τους κατοίκους της περιοχής ευθύνης τους. Οι σχετικές υπηρεσίες μπορεί να παρέχονται είτε άμεσα από οργανικές μονάδες ή δομές των ίδιων των ΟΤΑ είτε έμμεσα από δομές τρίτων φορέων με τους οποίους οι ΟΤΑ αναπτύσσουν διάφορες μορφές τυπικής συνεργασίας σύμφωνα με τις δυνατότητες που προβλέπει η οικεία νομοθεσία (π.χ. προγραμματικές συμβάσεις, δημόσιες συμβάσεις κ.ο.κ.).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι φορείς ΚΑΛΟ έχουν ως πρωταρχική τους επιδίωξη την εύρεση λύσεων για την αντιμετώπιση κοινωνικών ή περιβαλλοντικών προκλήσεων, ένας από τους πλέον δημιουργικούς τρόπους με τους οποίους οι ΟΤΑ μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ΚΑΛΟ αλλά και να επωφεληθούν άμεσα από αυτήν είναι ο συν-σχεδιασμός ή/και η συμπαραγωγή υπηρεσιών προς τον τοπικό πληθυσμό. Βασικό εργαλείο²⁷ για την προώθηση παρόμοιων συνεργειών αποτελούν οι *Προγραμματικές Συμβάσεις (ΠΣ)* που συνάπτονται μεταξύ ΟΤΑ και φορέων ΚΑΛΟ με σκοπό τη μελέτη και υλοποίηση έργων και προγραμμάτων κοινής ωφέλειας κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 6 του Ν.

²⁷ Ειδικά στο πεδίο των κοινωνικών και άλλων ειδικών υπηρεσιών, ένα άλλο πολύτιμο εργαλείο που αξιοποιείται σε άλλα Κράτη Μέλη της ΕΕ για την προώθηση παρόμοιων συνεργειών είναι οι αποκλειστικές συμβάσεις του άρθρου 77 της Οδηγίας 2014/24/ΕΕ όπως αυτό έχει ενσωματωθεί στις εθνικές έννομες τάξεις – βλ. ενδεικτικά την σχετική πρακτική του Δήμου της Brescia στην Ιταλία, όπως παρουσιάζεται στο Εγχειρίδιο “*Καλές πρακτικές Ευρωπαϊκών Δήμων για την ανάπτυξη τοπικών οικοσυστημάτων Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας*” που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος ΚΑΛΟ στη Δυτική Αθήνα» και είναι διαθέσιμο στην πλατφόρμα του Έργου <https://ekalowestathens.gr/ilektronikes-ipiresies/e-simvouleftiki/ota/>. Ωστόσο, στην περίπτωση της Ελλάδας, η μεταφορά της συγκεκριμένης διάταξης ενωσιακού δικαίου στο εθνικό δίκαιο (βλ. άρθρο 110 του Ν. 4412/2016 περί δημοσίων συμβάσεων) παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της από τους ΟΤΑ – βλ. αναλυτικότερα στο Εγχειρίδιο “*Εγχειρίδιο για το πλαίσιο των Κοινωνικά Υπεύθυνων Προμηθειών*” που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος ΚΑΛΟ στη Δυτική Αθήνα» και είναι διαθέσιμο στην πλατφόρμα του Έργου <https://ekalowestathens.gr/ilektronikes-ipiresies/e-simvouleftiki/ota/>

4430/2016 περί Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας. Μέσω των ΠΣ με φορείς ΚΑΛΟ, οι ΟΤΑ (και, ιδίως, οι Δήμοι) μπορούν να εξασφαλίσουν πρόσθετους πόρους και “εταίρους” για τον σχεδιασμό και την παροχή πρωτότυπων τοπικών υπηρεσιών που χρήζουν πιλοτικής εφαρμογής ή απαιτούν από τη φύση τους την ανάπτυξη ευρύτερων συνεργειών. Επισημαίνεται ότι ιδιαίτερα προνομιακό πεδίο για την ανάπτυξη παρόμοιων συνεργειών είναι οι κοινωνικές και άλλες ειδικές υπηρεσίες (ιδίως οι υπηρεσίες κοινωνικής και ιατρο-κοινωνικής φροντίδας, οι υπηρεσίες υγείας, οι υπηρεσίες εκπαίδευσης / πολιτισμού / αθλητισμού).

Τα βήματα για την προώθηση της σχετικής διαδικασίας αποτυπώνονται συνοπτικά παρακάτω:

ΒΗΜΑ 1^ο: Καθορισμός βασικών στοιχείων της ΠΣ

Αρχικά, ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ καλείται να οριοθετήσει τον «πυρήνα» της υπό σχεδιασμό ΠΣ, δηλαδή να προσδιορίσει το είδος των υπηρεσιών και την ομάδα στόχου των ωφελούμενων. Ειδικότερα, τα αρμόδια στελέχη του πρέπει να διερευνήσουν:

- ⇒ εάν ο ΟΤΑ έχει θεσμική αρμοδιότητα για την παροχή των υπό σχεδιασμό υπηρεσιών και με ποιο τρόπο οι τελευταίες συνδέονται με τους στόχους της ευρύτερης πολιτικής του για οικονομική ή/και κοινωνική ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο (και, κατ’ επέκταση, με ποιο τρόπο θα συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των στόχων),
- ⇒ εάν και με ποιο τρόπο οι υπό σχεδιασμό υπηρεσίες καλύπτουν μία πραγματική ανάγκη, η οποία δεν καλύπτεται ήδη ή δεν καλύπτεται επαρκώς από τις υφιστάμενες υπηρεσίες του ΟΤΑ ή της κεντρικής διοίκησης (αποφυγή αλληλεπικαλύψεων / καινοτομία),
- ⇒ ποιες είναι οι βασικές απαιτήσεις για την οργάνωση της παροχής των υπό σχεδιασμό υπηρεσιών σε επίπεδο πόρων, γεωγραφικής εμβέλειας κ.ο.κ γενικά²⁸.

²⁸ Κατά το στάδιο αρχικής διερεύνησης, δεν απαιτείται η αναλυτική εξειδίκευση των απαιτούμενων πόρων καθώς ο ΟΤΑ επιδιώκει να σκιαγραφήσει μία πρώτη εικόνα των απαιτήσεων οργάνωσης των υπηρεσιών προκειμένου να αποφασίσει εάν η προώθηση μίας ΠΣ με φορείς ΚΑΛΟ είναι ρεαλιστική και βιώσιμη επιλογή.

Κατά το στάδιο αυτό, ο ΟΤΑ πρέπει να αξιοποιήσει κατά το μέγιστο δυνατό τις διαδικασίες διαβούλευσης με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη του θεματικού πεδίου της υπό σχεδιασμό ΠΣ (ενώσεις εκπροσώπησης των χρηστών των υπηρεσιών, ενώσεις φορέων ΚΑΛΟ, πανεπιστήμια, συναρμόδιοι φορείς της κεντρικής διοίκησης, ιδιωτικοί μη κερδοσκοπικοί φορείς που παρέχουν συναφείς υπηρεσίες κ.ο.κ.)²⁹. Μέσω των διαβουλεύσεων, τα αρμόδια στελέχη του ΟΤΑ θα έχουν την ευκαιρία να αντλήσουν κρίσιμες πληροφορίες και ιδέες, να πραγματοποιήσουν μία πρώτη άτυπη διερεύνηση φορέων ΚΑΛΟ - πιθανών «εταίρων» και να βολιδοσκοπήσουν ποια από τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. πανεπιστήμια, κοινωφελή ιδρύματα κλπ.) θα μπορούσαν να υποστηρίξουν με διάφορους τρόπους την υλοποίηση της υπό σχεδιασμό ΠΣ.

ΒΗΜΑ 2^ο: Εξειδίκευση του περιεχομένου της ΠΣ

Κατά το στάδιο αυτό, τα αρμόδια στελέχη καλούνται να εξειδικεύσουν το περιεχόμενο της υπό σχεδιασμό ΠΣ κατά τα οριζόμενα στη νομοθεσία³⁰, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διερεύνηση των ακόλουθων ζητημάτων:

²⁹ Για παράδειγμα, εάν ο ΟΤΑ προετοιμάζει μία ΠΣ στο θεματικό πεδίο της κοινωνικής φροντίδας για παιδιά με διαταραχές στο φάσμα του αυτισμού (ΔΑΦ) είναι κρίσιμο να αξιοποιήσει την γνώση και την εμπειρία των ενώσεων των γονέων παιδιών με ΔΑΦ, των ενώσεων φορέων ΚΑΛΟ της περιοχής, των ιδιωτικών μη κερδοσκοπικών φορέων που παρέχουν υπηρεσίες στην συγκεκριμένη ομάδα στόχου και στην περιοχή ευθύνης του ΟΤΑ, του Κέντρου Κοινωνικής Πρόνοιας της οικείας Περιφέρειας, των πανεπιστημίων και των επαγγελματικών ενώσεων που έχουν ειδική γνώση στα θέματα της υπό σχεδιασμό ΠΣ κ.ο.κ.

³⁰ Σύμφωνα με το άρθρο 6 του Ν. 4430/2016, μία ΠΣ πρέπει να περιέχει υποχρεωτικά (κατ'ελάχιστον):

- το αντικείμενο της σύμβασης,
- τον σκοπό και το περιεχόμενο των μελετών, έργων, προγραμμάτων που θα υλοποιηθούν ή/και των υπηρεσιών που θα παρασχεθούν στο πλαίσιο της σύμβασης,
- τον προϋπολογισμό των μελετών, έργων, προγραμμάτων που θα υλοποιηθούν ή/και των υπηρεσιών που θα παρασχεθούν στο πλαίσιο της σύμβασης,
- τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων,
- το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης της σύμβασης,

- ⇒ ποιο θα είναι το ακριβές αντικείμενο της υπό σχεδιασμό ΠΣ (αποκλειστικά παροχή υπηρεσιών ή σχεδιασμός και παροχή υπηρεσιών),
- ⇒ ποια θα είναι η διάρκεια της υπό σχεδιασμό ΠΣ,
- ⇒ ποιοι θα είναι οι ακριβείς πόροι (ανθρώπινο δυναμικό ή/και κτιριακές υποδομές ή/και οχήματα ή/και εξοπλισμό ή/και χρηματοδότηση κ.ο.κ.) που θα απαιτηθούν για την υλοποίηση της υπό σχεδιασμό ΠΣ,
- ⇒ ποιοι είναι οι πόροι που ο ΟΤΑ μπορεί να διαθέσει για την υλοποίηση της υπό σχεδιασμό ΠΣ,
- ⇒ ποιοι είναι οι πόροι που ο ΟΤΑ επιδιώκει (και μπορεί) να αντλήσει από τους φορείς ΚΑΛΟ που θα συμμετάσχουν στην υπό σχεδιασμό ΠΣ και, συνακόλουθα, ποια είναι τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι φορείς ΚΑΛΟ που θα συμμετάσχουν στην ΠΣ (κριτήρια επιλογής όπως π.χ. καταστατικός σκοπός, τεχνική επάρκεια, εμπειρία, υποδομές σε συγκεκριμένη γεωγραφική θέση κ.ο.κ.)
- ⇒ κατά πόσο η υλοποίηση της ΠΣ θα απαιτήσει και άλλους πρόσθετους πόρους από άλλες πηγές και ποιες μπορεί να είναι αυτές (π.χ. χρηματοδότηση από φορείς της κεντρικής διοίκησης, χρηματοδοτικά εργαλεία της ΕΕ, δωρεές από ιδιώτες ή κοινωφελή ιδρύματα κ.ο.κ.).

Κατά το στάδιο αυτό, συστήνεται στους ενδιαφερόμενους ΟΤΑ να αξιοποιήσουν στο μέγιστο δυνατό την τεχνογνωσία και την εμπειρία των λοιπών ενδιαφερομένων μερών του θεματικού πεδίου της υπό σχεδιασμό ΠΣ (π.χ. μέσω εστιασμένων διαβουλεύσεων, μικτών ομάδων εργασίας κλπ.).

-
- τους πόρους από τους οποίους θα καλυφθούν οι αναλαμβανόμενες οικονομικές υποχρεώσεις,
 - τη διάρκεια της σύμβασης,
 - το όργανο παρακολούθησης της εφαρμογής της σύμβασης και οι αρμοδιότητές του,
 - τις ρήτρες σε βάρος του συμβαλλομένου που παραβαίνει τους όρους της προγραμματικής σύμβασης.

ΒΗΜΑ 3^ο: Αναζήτηση εταίρων

Κατά το στάδιο αυτό, ο ΟΤΑ καλείται να επιλέξει τον φορέα ή τους φορείς ΚΑΛΟ που είναι ο/οι πλέον κατάλληλος/οι εταίροι λαμβάνονται υπόψη, ιδίως, τα παρακάτω:

(α) η νομιμότητα της συμμετοχής ενός φορέα ΚΑΛΟ στην ΠΣ διασφαλίζεται μόνο όταν ο καταστατικός του σκοπός παρουσιάζει συνάφεια με το αντικείμενό της³¹,

(β) η αποτελεσματικότητα της συμμετοχής ενός φορέα ΚΑΛΟ στην ΠΣ διασφαλίζεται μόνο όταν αυτός πληροί συγκεκριμένα κριτήρια επάρκειας (π.χ. ως προς την εμπειρία, την τεχνογνωσία, το ανθρώπινο δυναμικό, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό κ.ο.κ.) ως προς τις υποχρεώσεις που θα κληθεί να αναλάβει στο πλαίσιο της ΠΣ.

Εάν ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ έχει εντοπίσει ήδη φορείς ΚΑΛΟ που είναι κατάλληλοι εταίροι στο πλαίσιο των διαβουλεύσεων των προηγούμενων σταδίων, μπορεί να έρθει απευθείας σε επαφή μαζί τους και να διαπραγματευθεί τις λεπτομέρειες της συνεργασίας. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να αναζητήσει υποψηφίους εταίρους μέσω ειδικής πρόσκλησης ενδιαφέροντος. Η πρόσκληση ενδιαφέροντος θα παρουσιάζει συνοπτικά το αντικείμενο της υπό σχεδιασμό ΠΣ και θα αφορά όσους φορείς ΚΑΛΟ της περιοχής έχουν καταστατικό σκοπό συναφή με το αντικείμενο της υπό σχεδιασμό ΠΣ και πληρούν τα κριτήρια επάρκειας που θέτει ο ΟΤΑ βάσει των απαιτήσεων της υπό σχεδιασμό ΠΣ (ιδίως προσόντα στελεχών, μοντέλο συνεργασίας με τους κρίσιμους κοινωνικούς συντελεστές της κοινότητας, εμπειρία, υποδομές κ.ο.κ.).

Επισημαίνεται ότι, στην περίπτωση που το περιεχόμενο της υπό σχεδιασμό ΠΣ χρήζει περαιτέρω εξειδίκευσης ή διακρίνεται από υψηλό βαθμό καινοτομίας, η πρόσκληση ενδιαφέροντος μπορεί να ζητά από τους φορείς ΚΑΛΟ - υποψήφιους εταίρους να περιγράψουν τις ιδέες τους για τον τρόπο οργάνωσης των υπό σχεδιασμό υπηρεσιών.

³¹ Για παράδειγμα, μία ΚΟΙΝΣΕΠ που έχει ως καταστατικό σκοπό την προώθηση της τοπικής παράδοσης μέσω της παροχής πολιτιστικών υπηρεσιών δεν μπορεί να συμμετέχει σε μία ΠΣ με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών φροντίδας ηλικιωμένων.

ΒΗΜΑ 4^ο: Σύναψη και υλοποίηση της σύμβασης

Αφού ο ενδιαφερόμενος ΟΤΑ έχει επιλέξει τον φορέα ΚΑΛΟ – εταίρο του και έχει διαπραγματευθεί μαζί του για την οριστικοποίηση του περιεχομένου της ΠΣ, μπορεί να προχωρήσει στις διαδικασίες σύναψης της σύμβασης κατά τα οριζόμενα στην οικεία νομοθεσία³².

Κατά την υλοποίηση της σύμβασης, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να αποδίδεται:

- ⇒ στην ύπαρξη μηχανισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής της ΠΣ για την ανάδειξη των επιτευγμάτων, την διαχείριση κινδύνων και την προώθηση βελτιωτικών παρεμβάσεων,
- ⇒ στην δημοσιότητα των αποτελεσμάτων για την επίτευξη του μέγιστου βαθμού ευαισθητοποίησης και την διάχυση καλών πρακτικών,
- ⇒ στη διαρκή διαβούλευση με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη με στόχο την ανατροφοδότηση σε σχέση με την βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

³² Για τον προσυμβατικό έλεγχο των προγραμματικών συμβάσεων των ΟΤΑ άνω μίας συγκεκριμένης αξίας βλ. άρθρα 35 και 36 του Ν. 4129/2013 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ακαδημία Αθηνών (2014): *Χρηστικό Λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας*, Τ. 4 (Μ-Ο), Ακαδημία Αθηνών.

Alvedalen J. & Boschma R. (2017): “A Critical Review of Entrepreneurial Ecosystems Research: Towards a Future Research Agenda”, *European Planning Studies*, 25 (6), pp. 887–903.

Becker H. and Vanclay F. (eds.) (2003): *The International Handbook of Social Impact Assessment*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.

Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R. & Carini C. (2020): *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe: A Comparative Synthesis Report*. Publications Office of the European Union, available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/567551>

De Bruin A. & Teasdale S. (eds.) (2019): *A Research Agenda for Social Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.

European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (2021): *Clusters of social and ecological innovation in the European Union, perspectives and experiences – The role of clusters and similar forms of business cooperation in fostering the development of social economy*, Publications Office of the European Union, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/07591>

Evers A., Brandsen T. and Ewert B. (eds.) (2014): *Social Innovations for social cohesion - Transnational patterns and approaches from 20 European cities*, WILCO Project, EMES European Research Network, Liege.

Field J. M., Fotheringham D., Subramony M., Gustafsson A., Ostrom A. L., Lemon K. N., Huang M.-H. & McColl-Kennedy, J. R. (2021): “Service Research Priorities: Designing Sustainable Service Ecosystems”, *Journal of Service Research*, 24 (4), p. 462–479, available at: <https://doi.org/10.1177/10946705211031302>

Heidenreich M. and Rice D. (eds.) (2016): *Integrating Social and Employment Policies in Europe - Active Inclusion and Challenges for Local Welfare Governance*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.

ILO (2011): *Social and Solidarity Economy: Our Common Road Towards Decent Work*, ILO, Geneva.

Kernem Auclair K. & Vernay F. (eds.) (2021): *Handbook - The social & solidarity economy and rural communities*, AVISE, Paris, available at: <https://www.avise.org/ressources/handbook-the-social-solidarity-economy-and-rural-communities>

Laville J. - L. (2011): *What is the third sector? From the non-profit sector to the social and solidarity economy – Theoretical debate and European reality*, WP 11/01, EMES European Research Network, Liege, available at: www.emes.net

Lyons T. S. & Roundy Ph. (2023): Building our understanding of social entrepreneurship ecosystems, *Community Development*, 54 (3), p. 353-358, DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2022.2164408>

Moore J. F. (1993): “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, 71 (3), p.p. 75–83.

Mulaert F. and Nussbaumer J. (2005): “Defining the Social Economy and its Governance at the Neighbourhood Level - A Methodological Reflection”, *Urban Studies*, 42(11).

OECD (2021): *Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy*, OECD, Paris.

OECD (2023): *Policy Guide on Legal Frameworks for the Social and Solidarity Economy*, OECD, Paris.

Roundy Ph. (2017): “Social Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems: Complementary or Disjointed Phenomena?”, *International Journal of Social Economics*, 44(9), p. 1-18, available at: <https://ssrn.com/abstract=2893165> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2893165>

Roy M.J. & Hazenberg R. (2019): «An Evolutionary Perspective on Social Entrepreneurship ‘Ecosystems’» in: De Bruin A. & Teasdale S. (eds.), *A Research Agenda for Social Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.

Sacchetti S. & Salvatori G. (2023): “*Shared administration*” as a new relationship between the public sector and the Social Economy (January 16, 2023), Euricse Working Papers No. 126/23, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4325428>

Spear R., Defourny J., Favreau L. and Laville J. - L. (eds.) (2001): *Tackling Social Exclusion in Europe - The Contribution of the Social Economy*, Routledge Revivals.

Spigel B. (2017): “The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (1), pp. 49–72.

Stam E. (2015): “Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique”, *European Planning Studies*, 23 (9), pp. 1759–69.

Warnecke T. & Balzac-Arroyo J. (2023): “Community, capabilities and the social entrepreneurship ecosystem”, *Community Development*, 54 (3), p. 359-381, DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2022.2155675>