



THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE

IO1-A4: THINK SOCIAL - ΔΙΑΔΡΟΜΉ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

ΕΝΌΤΗΤΑ 3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΌΣ
ΣΤΌΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΔΪΨΕΩΝ. ΑΠΌ
ΤΑ ΌΝΕΙΡΑ ΣΤΟ ΣΧΈΔΙΟ!



Co-funded by
the European Union



THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE





Think Social - Διαδρομή αναβάθμισης δεξιοτήτων (Up-skilling pathway)

Εκπαιδευτικό πακέτο

Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντανάκλα μόνο τις απόψεις του/της συγγραφέα και η Επιτροπή δεν φέρει ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Πίνακας περιεχομένων

Στόχοι και επιδιώξεις	3
Σχέδιο μαθήματος	5
Κεφάλαιο 1. Θέσπιση των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης	11
1.1. Τι είναι ένας «κοινωνικός στόχος» και πώς να τον ορίσετε	11
1.2. Μεθοδολογία προσδιορισμού και καθορισμού των σκοπών μιας κοινωνικής επιχείρησης	14
1.3. Οφέλη από τον καθορισμό σκοπών μιας κοινωνικής επιχείρησης	16
1.4. Τι να αποφύγετε όταν καθορίζετε τους στόχους ενός κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου	17
Δραστηριότητα 1. Το σχέδιο κοινωνικής επιχειρηματικότητας και οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ)	19
Πρόσθετοι πόροι	21
Περιπτωσιολογική μελέτη 1. Φεστιβάλ Βερολίνου Zero waste	26
Κεφάλαιο 2. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο	28
2.1. Τι είναι ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο;	28
2.2. Από ένα επιχειρηματικό σχέδιο σε ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο	28
2.3 Πώς να αναπτύξετε ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο;	29
Δραστηριότητα 2. Συντάξτε το σχέδιο της (κοινωνικής) επιχείρησής σας	32
Πρόσθετοι πόροι	36
Περιπτωσιολογική μελέτη 2. Μια κοινωνική επιχείρηση στην Ελλάδα: Wise Greece	40
Κεφάλαιο 3. Κοινωνικός αντίκτυπος	43
3.1. Ορισμός του κοινωνικού αντίκτυπου	43
3.2. Θέσπιση δεικτών για την αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου μιας επιχείρησης	44
3.3. Μέθοδοι και τεχνικές που μπορούν να υποστηρίξουν την αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου	49
Δραστηριότητα 3. Εκτίμηση του κοινωνικού αντίκτυπου μιας επιχείρησης	52
Δραστηριότητα 4. Ανάπτυξη της δικής σας θεωρίας αλλαγής για την κοινωνική επιχειρηματικότητα	54
Πρόσθετοι πόροι	56
Περιπτωσιολογική μελέτη 3. DKMS	59
Παραπομπές	63



Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Δήλωση οράματος.....	11
Πίνακας 2. Ταξινόμηση των επιχειρηματικών σκοπών	12
Πίνακας 3. Στόχοι S.M.A.R.T.....	15
Πίνακας 4. Δείκτες Spiced	46
Πίνακας 5. Συμβουλές για τον προσδιορισμό δεικτών	47
Πίνακας 6. Διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία για τον προσδιορισμό δεικτών κοινωνικού αντίκτυπου	49

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1. Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα;	13
Εικόνα 2. Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ).....	14
Εικόνα 3. Επιχειρηματική ανάπτυξη για κοινωνικές επιχειρήσεις.....	29
Εικόνα 4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ σκοπών και δεικτών;	45



Στόχοι και επιδιώξεις

Βασικός σκοπός

Η παρούσα ενότητα σκοπεύει να αναλύσει τη διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης καθώς και να περιγράψει τα βήματα και τις φάσεις της δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Θα επικεντρωθεί στις μεθόδους που θα βοηθήσουν τον εκπαιδευόμενο/-η να καθορίσει με σαφή και απλό τρόπο τους στόχους του επιχειρηματικού του/της σχεδίου καθώς και να θέσει τους παραπάνω στόχους σε εφαρμογή μέσω ενός ρεαλιστικού σχεδιασμού και της χρήσης τεχνικών για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου.

Μαθησιακοί στόχοι

- Ανάλυση της έννοιας του στόχου με κοινωνική προσέγγιση.
- Παρουσίαση διαφορετικών μεθόδων που θα βοηθήσουν τον εκπαιδευόμενο/-η να καθορίσει τους στόχους της επιχείρησής του/της.
- Ανάλυση του τρόπου δημιουργίας μιας «κοινωνικής» ιεραρχίας στόχων.
- Εισαγωγή της ιδέας του κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου.
- Ανάλυση διαφορετικών τεχνικών για την υποστήριξη της κατάρτισης ενός κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου.
- Εισαγωγή της έννοιας της βιωσιμότητας στην ανάπτυξη του σχεδίου.
- Εισαγωγή της έννοιας του κοινωνικού αντίκτυπου.
- Ανάλυση των διαφορετικών μεθόδων μέτρησης του κοινωνικού αντίκτυπου αλλά και του τρόπου ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων στον ορισμό του κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, ο εκπαιδευόμενος/-η (εσείς) θα γνωρίζει:

- τι είναι κοινωνικοί στόχοι στο πλαίσιο μιας κοινωνικής επιχείρησης·
- πώς να εντοπίζει και να θέτει κοινωνικούς στόχους·
- ποια είναι τα οφέλη από τον καθορισμό στόχων για ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο·
- τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των παραμέτρων των κοινωνικών στόχων·
- τι είναι ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο·
- τη διαφορά ανάμεσα σε ένα «παραδοσιακό επιχειρηματικό σχέδιο» και ένα «κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο»·
- τα διάφορα βήματα για τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου·
- την έννοια της εκτίμησης των κοινωνικών επιπτώσεων· και
- πώς να διαμορφώσει ένα σύνολο δεικτών που θα διευκολύνουν την αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου μιας επιχείρησης.



Δομή της ενότητας

Το περιεχόμενο της ενότητας διαρθρώνεται σε τρία κεφάλαια:

Κεφάλαιο 1. Θέσπιση των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης

Κεφάλαιο 2. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο

Κεφάλαιο 3. Κοινωνικός αντίκτυπος

Διάρκεια ενότητας: 4 ώρες (βλ. «Σχέδιο μαθήματος» για περισσότερες λεπτομέρειες)



Σχέδιο μαθήματος

Τίτλος ενότητας:	Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!		
Τίτλος κεφαλαίου:	Κεφάλαιο 1. Θέσπιση των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης		
Περιγραφή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	Διάρκεια (σε λεπτά)	Απαιτούμενο υλικό ή εξοπλισμός	
Έναρξη εργαστηρίου: Ένα παιχνίδι «για να σπάσει ο πάγος»: ο συντονιστής/-τρια ζητά από έναν/μια ή δύο συμμετέχοντες/-ουσες να προσπαθήσουν να πετάξουν ένα μικρό αντικείμενο σε ένα καλάθι, με τα μάτια καλυμμένα. Στη συνέχεια, τους/τις ζητά να κάνουν την ίδια άσκηση με ανοιχτά μάτια. Ο συντονιστής/-τρια ξεκινάει μια συζήτηση σχετικά με τις προκλήσεις για την επίτευξη των προσωπικών επιδιώξεων και το πώς είναι ευκολότερο να πετύχει κανείς/καμία τους στόχους του/της όταν έχει μια πιο σαφή εικόνα τους. Εάν το μάθημα διεξάγεται διαδικτυακά, ο συντονιστής/-τρια μπορεί να ζητήσει από τους εκπαιδευόμενους/-ες να παίξουν ένα μίνι διαδικτυακό παιχνίδι.	10'	<ul style="list-style-type: none">- Ένα μικρό αντικείμενο για ρίψη- Κάτι για να δέσετε τα μάτια του συμμετέχοντα/-ουσας (π.χ. ένα μαντήλι)- Ένα καλάθι (π.χ. ένα καλάθι απορριμμάτων)	
Δραστηριότητα 1: Εισαγωγικό βίντεο σχετικά με την κοινωνική επιχειρηματικότητα	5'	Οθόνη και ηχεία για την προβολή του βίντεο (https://www.youtube.com/watch?v=9_g5RqW51l&ab_channel=CommonGoodSolutions)	
Δραστηριότητα 2: Παρουσίαση του PowerPoint του κεφαλαίου 1 και της περιπτωσιολογικής μελέτης: Καθορισμός των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης: Φεστιβάλ Βερολίνου Zero Waste	15'	Η παρουσίαση μπορεί να γίνει διαδικτυακά ή δια ζώσης με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και προβολέα. Ιστότοπος: https://zerowasteberlinfestival.com/ Βίντεο: https://www.youtube.com/watch?v=XIZFKNT61ZI	
Δραστηριότητα 3: Παρουσίαση του πρόσθετου εκπαιδευτικού πόρου σχετικά με τους στόχους S.M.A.R.T. (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά προσδιορισμένοι στόχοι) Μετά την παρουσίαση του πόρου, ο συντονιστής/-τρια	20'	Εκτυπωμένα πρότυπα για την καταγραφή των στόχων S.M.A.R.T	



παρακινεί τους εκπαιδευόμενους/-ες να γράψουν τους δικούς τους στόχους για τις κοινωνικές τους επιχειρήσεις.		
Δραστηριότητα 4: Παρουσίαση του πρόσθετου εκπαιδευτικού πόρου: Οδηγός επιχειρηματικού σχεδιασμού για κοινωνικές επιχειρήσεις: Συνθέτοντας τα κομμάτια του παζλ.	10'	Αυτό το άρθρο παραθέτει οδηγίες βήμα-βήμα για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης.
Δραστηριότητα 5: Ανάπτυξη της δραστηριότητας: Καθορισμός των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης: Το σχέδιο κοινωνικής επιχειρηματικότητας και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ)	20'	<p>Παρουσίαση των ΣΒΑ σε έντυπη ή ψηφιακή μορφή: GRI, Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ και WBCSD. (2015). Πυξίδα ΣΒΑ: Ο οδηγός για επιχειρηματική δράση ως προς τους ΣΒΑ. Διαθέσιμο στο: https://sdgcompass.org</p> <p>Ο συντονιστής/-τρια μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα βίντεο για να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους/-ες στους ΣΒΑ για τις επιχειρήσεις: Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD). (2017). Οδηγός του WBCSD για διευθύνοντες/-ουσες συμβούλους αναφορικά με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ). Διαθέσιμο στο: https://www.youtube.com/watch?v=ovZYYdndB5Q&t=3s</p> <p>Ο συντονιστής/-τρια υπενθυμίζει στους συμμετέχοντες/-ουσες την περιπτώσιολογική μελέτη και, ως παράδειγμα, εξετάζει ποιους βιώσιμους στόχους αυτή προσεγγίζει. Ιστότοπος: https://zerowasteberlinfestival.com/</p>
Λήξη του εργαστηρίου Ο συντονιστής/-τρια ζητά από τους συμμετέχοντες/-ουσες να γράψουν τους στόχους της κοινωνικής τους επιχείρησης σε πολύχρωμα χαρτάκια σημειώσεων και να τα	5'	Αυτοκόλλητα χαρτάκια σημειώσεων/ψηφιακός πίνακας



κολλήσουν κάπου στην αίθουσα (αν το μάθημα είναι δια ζώσης, διαφορετικά προτείνεται η χρήση ενός ψηφιακού πίνακα)		
Συνολική διάρκεια κεφαλαίου	1 ώρα και 20 λεπτά	

Τίτλος κεφαλαίου:	Κεφάλαιο 2. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο	
Περιγραφή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	Διάρκεια (σε λεπτά)	Απαιτούμενο υλικό ή εξοπλισμός
Έναρξη εργαστηρίου: Ανταλλαγή εμπειριών: Ο συντονιστής/-τρια ζητά από τους συμμετέχοντες/-ουσες να μοιραστούν τις εμπειρίες τους σχετικά με τον τρόπο που προγραμματίζουν την καθημερινότητά τους.	10'	Ο συντονιστής/-τρια χρησιμοποιεί έναν υλικό ή ψηφιακό πίνακα για να καταγράψει τις ιδέες και τα παραδείγματα των συμμετεχόντων/-ουσών.
Δραστηριότητα 1: Παρουσίαση της περιπτώσιολογικής μελέτης (Wise Greece) και ερωτήσεις σχετικά με το επιχειρηματικό της σχέδιο.	10'	Παρουσίαση της περιπτώσιολογικής μελέτης με εικόνες και περιγραφές.
Δραστηριότητα 2: Παρουσίαση του PowerPoint του κεφαλαίου 2 και των πρόσθετων εκπαιδευτικών πόρων: Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο: Ένας οδηγός επιχειρηματικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιχείρησης: Βήμα 6 Επιχειρηματικός σχεδιασμός. Σελ. 35 - 41.	10'	Παρουσίαση του πρόσθετου εκπαιδευτικού πόρου ως προετοιμασία των συμμετεχόντων/-ουσών για τη σύνταξη του κοινωνικού επιχειρηματικού τους σχεδίου. Η παρουσίαση μπορεί να γίνει διαδικτυακά ή δια ζώσης με τη χρήση υπολογιστή και προβολέα.
Δραστηριότητα 3: Παρουσίαση των πρόσθετων εκπαιδευτικών πόρων: Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο: Επισκόπηση του καμβά ενός κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου	10'	Παρουσίαση του πρόσθετου εκπαιδευτικού πόρου ως προετοιμασία των συμμετεχόντων/-ουσών για τη σύνταξη του κοινωνικού επιχειρηματικού τους σχεδίου.
Δραστηριότητα 4: Συντάξτε το δικό σας σχέδιο (κοινωνικής) επιχείρησης	30'	Υποδείγματα επιχειρηματικού σχεδίου (σε έντυπη μορφή ή με δυνατότητα λήψης)
Λήξη εργαστηρίου Ανακεφαλαίωση με όλα τα μέλη της ομάδας συζήτηση σχετικά με το τι διδάχθηκαν και τι θα ήθελαν να γνωρίσουν εκτενέστερα.	10'	Ανοιχτή συζήτηση, ο συντονιστής/-τρια μπορεί να κρατά σημειώσεις
Συνολική διάρκεια κεφαλαίου	1 ώρα και 20 λεπτά	



Think Social - Διαδρομή αναβάθμισης δεξιοτήτων (Up-skilling pathway)



Τίτλος κεφαλαίου:	Κεφάλαιο 3. Κοινωνικός αντίκτυπος	
Περιγραφή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	Διάρκεια (σε λεπτά)	Απαιτούμενο υλικό ή εξοπλισμός
Έναρξη εργαστηρίου: Ο συντονιστής/-τρια ξεκινά το μάθημα με μια συζήτηση σχετικά με το τι είναι ο αντίκτυπος των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις έχουν πάντα θετικό αντίκτυπο; Γιατί; Μπορούν οι συμμετέχοντες/-ουσες να παραθέσουν σχετικά παραδείγματα;	5'	Ο συντονιστής/-τρια προετοιμάζει μια σειρά από εικόνες διάσημων εμπορικών σημάτων και ρωτάει τους εκπαιδευόμενους/-ες αν γνωρίζουν τον κοινωνικό αντίκτυπο αυτών των εταιρειών. Εάν δεν υπάρχουν εικόνες, εναλλακτικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν καθημερινά αντικείμενα (παπούτσια, κινητά τηλέφωνα, τρόφιμα ή ποτά, κ.λπ.).
Δραστηριότητα 1: Παρουσίαση του PowerPoint του κεφαλαίου 3 και παρουσίαση της περιπτώσιολογικής μελέτης του DKMS	20'	Η παρουσίαση μπορεί να γίνει διαδικτυακά ή δια ζώσης χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικό υπολογιστή και προβολέα.
Δραστηριότητα 2: Παρουσίαση των πρόσθετων εκπαιδευτικών πόρων: Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ως παράγοντες επιρροής της ευρύτερης επιχειρηματικής κοινότητας.	3'	Η έρευνα αυτή δείχνει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στη μετάβαση σε μια νέα οικονομία. Παρέχονται συγκεκριμένα εργαλεία που βοηθούν τις κοινωνικές επιχειρήσεις να ασκήσουν επιρροή προκειμένου να επιταχυνθεί η μετάβαση προς τη βιωσιμότητα στους κλάδους τους.
Δραστηριότητα 3 : Παρουσίαση των πρόσθετων εκπαιδευτικών πόρων: Κοινωνικός αντίκτυπος – «Κλιμακώνοντας τον κοινωνικό αντίκτυπο» από το πρόγραμμα Empowering Changemakers	3'	Αυτός ο πόρος βοηθά να κατανοήσετε πώς η επιχειρησή σας μπορεί να προσεγγίσει την ομάδα-στόχο και την κοινότητά σας. Σύνδεσμος: https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/



Δραστηριότητα 4: Θεσπίζοντας μέτρα κοινωνικού αντίκτυπου και επιδόσεων με τη βοήθεια ενός καμβά (κοινωνικός αντίκτυπος, αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου μιας επιχείρησης)	25'	Βίντεο και αρχείο σε μορφή .pdf από την Common Good Solutions - παρέχονται στην περιγραφή της δραστηριότητας
Δραστηριότητα 5: Ανάπτυξη της δικής σας θεωρίας αλλαγής για την κοινωνική επιχειρηματικότητα	20'	Το πρότυπο της θεωρίας της αλλαγής βρίσκεται εδώ: DIY. (2021). Πρακτικά εργαλεία για την προτροπή και υποστήριξη της κοινωνικής καινοτομίας. Διαθέσιμο στο: https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/ Ο συντονιστής/-τρια δύναται να χρησιμοποιήσει το παρακάτω βίντεο για να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους/-ες στην έννοια της θεωρίας της αλλαγής για τις κοινωνικές επιχειρήσεις: https://www.youtube.com/watch?v=cg4J1g0IVHg
Λήξη του εργαστηρίου Συζήτηση σχετικά με τον θετικό κοινωνικό αντίκτυπο των κοινωνικών επιχειρήσεων. Ο συντονιστής/-τρια θέτει ερωτήματα σχετικά με τα βήματα που πρέπει να γίνουν πριν από την επίτευξη θετικού κοινωνικού αντίκτυπου.	5'	
Συνολική διάρκεια κεφαλαίου	1 ώρα και 21 λεπτά	

Συνολική διάρκεια ενότητας	4 ώρες
-----------------------------------	---------------



Κεφάλαιο 1. Θέσπιση των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης

1.1. Τι είναι ένας «κοινωνικός στόχος» και πώς να τον ορίσετε

Ο καθορισμός των **στόχων του οργανισμού** αποτελεί το σημείο εκκίνησης μιας επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές αφορά στο τι θέλει να επιτύχει ή να ολοκληρώσει μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη περίοδο.

Οι στόχοι είναι «το επιδιωκόμενο τελικό αποτέλεσμα που ένας οργανισμός επιθυμεί να επιτύχει σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Λόγω των χρονικών διαφορών, οι στόχοι μπορούν να καθοριστούν με ποικίλους τρόπους κατά τους οποίους οι μακροπρόθεσμοι στόχοι υποστηρίζονται από βραχυπρόθεσμους». (Πανεπιστήμιο Eiiilm, 2021)

Είναι σημαντικό να έχουμε υπόψιν ότι οι στόχοι έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια από την αποστολή και το όραμα του οργανισμού.

Η αποστολή του οργανισμού περιλαμβάνει τους γενικούς στόχους του, προσδιορίζει τις επιδιώξεις του και συνάδει με τη φιλοσοφία των ιδρυτών/-τριών του. (Πανεπιστήμιο Eiiilm, 2021)

Το όραμα ενός οργανισμού έχει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και απορρέει από την οργανωτική του φιλοσοφία. Το όραμα αποτελεί μια εικόνα – πρόκληση για το τι μπορεί να είναι ο οργανισμός στο μέλλον. (Πανεπιστήμιο Eiiilm, 2021). Μια δήλωση οράματος είναι μια περιγραφή της επιθυμητής ή της τελικής κατάστασης που επιδιώκει ένα έργο (Audubon et al., 2011)

Κριτήρια για μια ορθή δήλωση οράματος	
Σχετικά γενική	Ευρύς ορισμός ώστε να περιλαμβάνει ένα εκτενές φάσμα δυνητικών δραστηριοτήτων του έργου
Με προοπτική	Να εμπνέει, περιγράφοντας την επιθυμητή αλλαγή στην καθεστηκυία τάξη η οποία επιδιώκεται μέσω των στόχων του έργου
Σύντομη	Απλή και περιεκτική, ώστε όλοι οι συμμετέχοντες/-ουσες στο έργο να μπορούν να τη θυμούνται

Πίνακας 1. Δήλωση οράματος

Πηγή: Audubon, EETAP, U.S. Fish and Wildlife Service & TogetherGreen. (2011). Εργαλεία συμμετοχής: Εργαλειοθήκη για τη συμμετοχή των ανθρώπων στη διαφύλαξη της φύσης. Κεφάλαιο 2: Τι προσπαθείτε να κάνετε; Σελ. 23- 27. Διαθέσιμο στο: <https://cdn.naaee.org/sites/default/files/toolsofengagement.pdf>

Με πιο απλά λόγια, **στόχος** είναι μια επιδίωξη (και οι δύο όροι χρησιμοποιούνται συνήθως αδιακρίτως), κάτι που θέλετε να επιτύχετε. Αντίστοιχα, η λέξη **κοινωνικός** μπορεί να θεωρηθεί ως αναφορά στην κοινωνία, στους άλλους/-ες (τους εργαζόμενους/-ες, τους πελάτες/-ισσες, μια πόλη, μια χώρα).

Κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών στόχων

Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!



Επιχειρηματικός στόχος	Ορισμός	Παραδείγματα
Οικονομικοί στόχοι	Αναφέρονται στην αποκόμιση κέρδους, καθώς και σε άλλες επιδιώξεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του στόχου του κέρδους	Κέρδη Δημιουργία πελατολογίου Συνεχής καινοτομία Βέλτιστη χρήση πόρων
Κοινωνικοί στόχοι	Πι στόχοι των επιχειρήσεων, οι οποίοι αναμένεται να επιτευχθούν προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις αποτελούν μέρος της κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχείρησης.	Παραγωγή και προσφορά ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών, υιοθέτηση πρακτικών δίκαιου εμπόριου καθώς και συμβολή στη γενική ευημερία της κοινωνίας και στην παροχή υπηρεσιών πρόνοιας.
Ανθρώπινοι στόχοι	Αναφέρονται στους στόχους που αποσκοπούν στην ευημερία καθώς και στην εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων	Οικονομική ευημερία των εργαζομένων Κοινωνική και ψυχολογική ικανοποίηση των εργαζομένων Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
Εθνικοί στόχοι	Αφορά στην εκπλήρωση των εθνικών στόχων και προσδοκιών. Ο στόχος της χώρας ενδέχεται να είναι η παροχή ευκαιριών απασχόλησης στους/στις πολίτες της, η αυτάρκεια στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών κ.λπ.	Δημιουργία θέσεων εργασίας Παραγωγή σύμφωνα με την εθνική προτεραιότητα Αυτάρκεια και προώθηση των εξαγωγών
Παγκόσμιοι στόχοι	Σήμερα, λόγω της παγκοσμιοποίησης, ολόκληρος ο κόσμος έχει γίνει μια μεγάλη αγορά. Αυτό συνεπάγεται με αύξηση του ανταγωνισμού. Τα αγαθά που παράγονται σε μια χώρα είναι εύκολα διαθέσιμα σε άλλες χώρες. Για να αντιμετωπίσει τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, κάθε επιχείρηση θέτει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι ονομάζονται παγκόσμιοι στόχοι.	Μείωση ανισοτήτων μεταξύ των εθνών Διάθεση ανταγωνιστικών αγαθών και υπηρεσιών παγκοσμίως

Πίνακας 2. Ταξινόμηση των επιχειρηματικών σκοπών

Πηγή: NIOS. (2021). Επιχειρηματικές σπουδές: Μάθημα 3 Στόχοι των επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στο: <http://old.nios.ac.in/Secbuscour/cc03.pdf>

Ενώ οι παραδοσιακές επιχειρήσεις έχουν ως κύριο επιχειρηματικό στόχο την επίτευξη κέρδους (οικονομικός στόχος), στις κοινωνικές επιχειρήσεις βασική επιδίωξη είναι η επίτευξη κοινωνικών στόχων.

Η **Ευρωπαϊκή Επιτροπή** έχει ορίσει την κοινωνική επιχείρηση ως «έναν φορέα της κοινωνικής οικονομίας, του οποίου πρωταρχικός στόχος είναι όχι η δημιουργία κερδών για τους ιδιοκτήτες/-τριες ή τους/τις εταίρους της, αλλά η ύπαρξη θετικού κοινωνικού αντικτύπου. Δραστηριοποιείται στην αγορά παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες με επιχειρηματικό και καινοτόμο τρόπο, και χρησιμοποιεί τα κέρδη κυρίως για κοινωνικούς σκοπούς. Υπόκειται σε



υπεύθυνη και διαφανή διαχείριση, ιδίως ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή εργαζομένων, καταναλωτών/-τριών και παραγόντων που επηρεάζονται από τις εμπορικές της δραστηριότητες». (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).



What is Social Entrepreneurship?

Εικόνα 1. Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα;

Πηγή: CEDRA Split. (2016). Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα; Διαθέσιμο στο: <https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM>

Σύμφωνα με τον ορισμό της κοινωνικής επιχείρησης, κοινωνικοί στόχοι είναι εκείνοι που έχουν κοινωνικό αντίκτυπο.

Ο ορισμός του κοινωνικού αντίκτυπου και η μέτρησή του θα εξηγηθούν στο κεφάλαιο 3 αυτής της ενότητας. Προς το παρόν, οι εκπαιδευόμενοι/-ες μπορούν να κρατήσουν τον ακόλουθο ορισμό:

Σύμφωνα με το Κέντρο για τον Κοινωνικό Αντίκτυπο «Michigan Ross», Κοινωνικός Αντίκτυπος είναι: «**Μια σημαντική, θετική αλλαγή** που αντιμετωπίζει μια **επιτακτική κοινωνική πρόκληση**».

Οι κοινωνικοί/-ές επιχειρηματίες πρέπει επίσης να γνωρίζουν ότι οι **στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΣΒΑ)** αποτελούν ένα **κοινό πλαίσιο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις**. Εξασφαλίζουν ότι η κοινωνική επιχείρηση δημιουργεί **κοινωνική αξία** που ωφελεί την κοινωνία στο σύνολό της (BISER κ.ά., 2018). Κάθε ένας από τους 17 ΣΒΑ έχει υποστόχους και η πρόοδος σε καθέναν από τους συνολικά 169 υποστόχους μετράται με τη χρήση δεικτών. Συνολικά, οι δείκτες αυτοί είναι 230.



Εικόνα 2. Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ)

Πηγή: GRI, Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ & WBCSD. (2015). Πυξίδα ΣΒΑ: Ο οδηγός για την επιχειρηματική δράση στο πλαίσιο των ΣΒΑ. Διαθέσιμο στο: <https://sdgcompass.org>

Οι 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ) καθορίζουν τις παγκόσμιες προτεραιότητες και φιλοδοξίες για τη βιώσιμη ανάπτυξη μέχρι το 2030, ενώ επιδιώκουν να κινητοποιήσουν προσπάθειες σε παγκόσμιο επίπεδο γύρω από ένα κοινό σύνολο στόχων και σκοπών. Οι ΣΒΑ απευθύνουν παγκόσμια έκκληση για δράση μεταξύ των κυβερνήσεων, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας των πολιτών προκειμένου να εξλειφθεί η φτώχεια και να εξασφαλιστεί μια ζωή με αξιοπρέπεια και ευκαιρίες για όλους/-ες.

Πώς μπορούν οι κοινωνικοί/-ές επιχειρηματίες να αξιοποιήσουν τους ΣΒΑ και να συμβάλουν στην εκπλήρωσή τους έως το 2030;

Ξεκινήστε να εξετάζετε τους 17 στόχους και βρείτε αυτόν ή αυτούς που σας ελκύουν και είναι σχετικοί με την κοινωνική πρόκληση που έχετε επιλέξει να αντιμετωπίσετε μέσω της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, και ξεκινήστε με αυτόν/αυτούς. (BISER et al., 2018).

1.2. Μεθοδολογία προσδιορισμού και καθορισμού των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης

Κατά των προσδιορισμό των στόχων της κοινωνικής σας επιχείρησης θα πρέπει να λάβετε υπόψιν τις ακόλουθες ερωτήσεις: Είναι η επιδίωξη συνδεδεμένη με έναν στόχο; Είναι προσανατολισμένη στον αντίκτυπο; Είναι μετρήσιμη; Είναι χρονικά προσδιορισμένη; Είναι συγκεκριμένη;

Με τη χρήση της μεθοδολογίας SMART, τα προαναφερθέντα ερωτήματα μπορούν να απαντηθούν με πιο οργανωμένο τρόπο.

Η λέξη «SMART» είναι ακρωνύμιο, που σημαίνει ότι κάθε γράμμα αντιπροσωπεύει μια λέξη, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.



Στόχοι S.M.A.R.T.		
S = Specific - Συγκεκριμένοι	Οι στόχοι για την ίδρυση μιας κοινωνικής επιχείρησης πρέπει να είναι σαφέστατοι.	Απαντήστε στις ερωτήσεις «5W»: Ποιος; Τι; Πότε; Πού; Γιατί; (Who? What? When? Where? Why?)
M = Measurable – Μετρήσιμοι	Πρέπει να είναι εφικτή η ποσοτική μέτρηση του στόχου.	Παράδειγμα: πόσους πελάτες/-ισσες θέλετε να έχετε ένα μήνα μετά από την έναρξη της επιχείρησής σας;
A = Achievable - Εφικτοί	Πρέπει να είναι δυνατή η επίτευξη του στόχου.	Σκεφτείτε τους πόρους που διαθέτετε ή που στερείστε για την επίτευξη του στόχου. Έχετε ήδη όλα όσα χρειάζεστε; Μήπως χρειάζεστε περισσότερους πόρους;
R = Relevant - Σχετικοί	Ο επιχειρηματικός σας στόχος θα πρέπει να είναι ωφέλιμος για την κοινότητά σας ή την κοινωνία.	Ποιες κοινωνικές ανάγκες καλύπτει;
T = Time bound – Χρονικά προσδιορισμένοι	Ο επιχειρηματικός σας στόχος πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμος εντός ορισμένου χρονικού πλαισίου.	Αναρωτηθείτε πόσος χρόνος απαιτείται για την υλοποίηση των στόχων. Να είστε ακριβείς. Πόσες εβδομάδες; Πόσοι μήνες; Μπορείτε επίσης να εξετάσετε το ενδεχόμενο κατάτμησης του εν λόγω χρονικού πλαισίου σε μικρότερες περιόδους. Εάν ο στόχος σας πρέπει να επιτευχθεί εντός 6 μηνών, τι θα πρέπει να έχει επιτευχθεί αρχικά μετά από 3 μήνες;

Πίνακας 3. Στόχοι S.M.A.R.T

Πηγή: Eby, K. (2019). Ο βασικός οδηγός για τη σύνταξη στόχων SMART. Διαθέσιμο στο: <https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals>

Όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, όταν συντάσσετε στόχους SMART, πρέπει να θέτετε στον εαυτό σας και στα άλλα μέλη της ομάδας ερωτήματα που θα βοηθήσουν να τελειοποιήσετε τη στρατηγική σας, διασφαλίζοντας ότι οι στόχοι είναι εφικτοί. Οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστές/-τριες.



Οι στόχοι πρέπει να προσδιορίζουν ακριβώς το τι πρέπει να γίνει προκειμένου να εκπληρωθεί ο στόχος σας. Θα πρέπει να προσδιορίσουν ποια μέτρα «ποιότητας ζωής» θα ενισχυθούν, όπως για παράδειγμα η υγεία ή οι θέσεις εργασίας. (Audubon et al., 2011).

Παραδείγματα στόχων (Audubon et al., 2011):

- Μέχρι το 2020: τουλάχιστον το 80% της παλιρροιακής ζώνης των θαλάσσιων καταφυγίων θα φιλοξενεί υγιείς πληθυσμούς κορμοράνων, θαλάσσιων ιγκουάνα, χιτώνων και δίθυρων.
- Μέχρι το 2015: μείωση του ετήσιου αριθμού προειδοποιήσεων επιπέδου 1, σχετικά με την ποιότητα του αέρα στη ζώνη ατμοσφαιρικής στασιμότητας της Μισούλα, σε λιγότερο από πέντε.
- Μέχρι το 2015: μείωση του αριθμού των κρουσμάτων άσθματος στο 4ο διαμέρισμα της Ουάσιγκτον κατά 15% για τα νεαρά άτομα ηλικίας 4-15 ετών.

Για περισσότερα παραδείγματα προσδιορισμού των στόχων ανατρέξτε στην παρακάτω πηγή: SAMHSA. (2021). Καθορισμός επιδιώξεων και ανάπτυξη συγκεκριμένων, μετρήσιμων, εφικτών, σχετικών και χρονικά προσδιορισμένων στόχων. Διαθέσιμο στο:

<https://www.samhsa.gov/sites/default/files/nc-smart-goals-fact-sheet.pdf>

1.3. Οφέλη από τον καθορισμό των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης

Για μια κοινωνική επιχείρηση, τα οφέλη από τον καθορισμό στόχων είναι πολλά.

Η στοχοθεσία είναι το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνετε πριν ξεκινήσετε την κατάρτιση του επιχειρηματικού σας σχεδίου, καθώς θα βοηθήσει στην ταχύτερη ανάπτυξή του. Το επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζεται στο δεύτερο κεφάλαιο αυτής της ενότητας.

Ο καθορισμός των κοινωνικών στόχων θα καταδείξει στην ομάδα και στην κοινωνία τον λόγο για τον οποίο δημιουργήθηκε η κοινωνική επιχείρηση καθώς και το κοινωνικό πρόβλημα το οποίο στοχεύει να αντιμετωπίσει.

Εάν η κοινωνική επιχείρηση συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ) του ΟΗΕ, τότε θα είναι ευκολότερο όχι μόνο να διασφαλιστεί η παραγωγή κοινωνικής αξίας, αλλά και να δημιουργηθούν συνέργειες μεταξύ δημόσιων τομέων, όπως οι τοπικές αυτοδιοικήσεις και τα κράτη, καθώς και ιδιωτικών, όπως φορείς και οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών (BISER et al., 2018).

Οι σαφώς καθορισμένοι στόχοι συνιστούν κατευθυντήριες γραμμές για τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και ορίζουν τον ίδιο τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφείς, ώστε όλα τα μέλη να ενεργούν συντονισμένα και σε συμφωνία με αυτούς, προκειμένου μην δημιουργείται σύγχυση αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο



επιδιώκει να κινείται η εταιρεία. Συμβάλλουν επίσης στην αποτελεσματική ένταξη των διαφόρων ομάδων που συνδέονται με τον οργανισμό, όπως οι ιδρυτές/-τριες, η ομάδα-στόχος κ.λπ.

Οι στόχοι κατευθύνουν τη λήψη αποφάσεων. Θέτουν τα όρια και ορίζουν τους τομείς εντός των οποίων δύναται να ληφθούν αποφάσεις στην κοινωνική επιχείρηση. Παρέχουν επίσης πιο αποτελεσματικές και αποκεντρωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων: η δυνατότητα λήψης αποφάσεων μπορεί να ανατεθεί αποτελεσματικότερα σε άτομα που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού.

Οι στόχοι λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη για τα μέλη του οργανισμού, δίνοντάς τους/τις μια κατεύθυνση. Τα άτομα έχουν ένα πλαίσιο για να συνδυάσουν τις προσωπικές τους ανάγκες με τους οργανωτικούς στόχους. Όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι, τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι η προσπάθειά τους επιβραβεύεται και αποκτούν ισχυρότερα κίνητρα.

Οι στόχοι παρέχουν πρότυπα τα οποία βοηθούν στη μέτρηση των επιδόσεων του οργανισμού και αξιολογούν τον βαθμό αποτελεσματικότητας των διαδικασιών του.

1.4. Τι να αποφύγετε κατά τον καθορισμό των στόχων ενός κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου

Κατά τον καθορισμό των στόχων σας:

- Μην είστε παράλογοι/-ες. Οι στόχοι πρέπει να είναι ορθολογικοί, εφικτοί, ρεαλιστικοί και όχι ιδεαλιστικοί.
- Μην θέτετε υπεργενικευμένους στόχους, οι σαφώς προσδιορισμένοι στόχοι παρέχουν μια ξεκάθαρη κατεύθυνση για τις διαχειριστικές ενέργειες.
- Μην υποτιμάτε τη σημασία του σαφούς καθορισμού των στόχων σας, πριν από τον καθορισμό των επιδιώξεών σας, καθώς η διαδικασία αυτή θα αποτελέσει τη βάση για την επίτευξη των επιδιώξεων και τη μετέπειτα μέτρηση της επιτυχίας. (Audubon et al., 2011).
- Μην ξεχνάτε να μελετάτε τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα-στόχος αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της. Οι γενικευμένοι στόχοι που σχετίζονται με ζητήματα όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα ή η ενδυνάμωση του φύλου συχνά μεταφράζονται πολύ διαφορετικά σε τοπικό επίπεδο. (Lennie et al., 2011).
- Μην ξεχνάτε να ελέγχετε ανά πάσα στιγμή την τρέχουσα κατάσταση κάθε καθορισμένου στόχου (Audubon et al., 2011).
- Μην θεωρείτε ότι όλοι οι στόχοι θα επιτευχθούν ταυτόχρονα.
- Μην ξεχνάτε να εξετάσετε τον τρόπο μέτρησης των στόχων, ήδη από το στάδιο καθορισμού τους.
- Μην είστε αδιάλλακτοι/-ες όσον αφορά τους επιχειρηματικούς στόχους. Ένας οργανισμός μπορεί να έχει πολλαπλούς στόχους, οι οργανωτικοί στόχοι δύναται να αλλάξουν, οι παλαιότεροι στόχοι μπορούν να αντικατασταθούν από νέους. Δεδομένου



ότι οι στόχοι διαμορφώνονται λαμβάνοντας υπόψη τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και τις εσωτερικές συνθήκες, οποιαδήποτε αλλαγή στα παραπάνω ενδέχεται να οδηγήσει σε αλλαγή των στόχων. (Πανεπιστήμιο Eiiim, 2021).

- Μην ξεχνάτε να αξιολογείτε τους διαφορετικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των καθορισμένων σας στόχων.
- Μην θέτετε στόχους που δεν συνάδουν με την οργανωτική αποστολή σας.
- Μην ξεχνάτε να εντάσσετε τους στόχους σας σε ένα χρονοδιάγραμμα αλλά και να τους επανεξετάζετε ανά περιόδους.



Δραστηριότητα 1. Το σχέδιο κοινωνικής επιχειρηματικότητας και οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ)

Τίτλος ενότητας	Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 1. Θέσπιση των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης
Τίτλος δραστηριότητας	Το σχέδιο κοινωνικής επιχειρηματικότητας και οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ)
Τύπος πόρου	Φύλλα δραστηριότητας
Κωδικός δραστηριότητας	A3.1
Τύπος μάθησης	Μεικτή μάθηση
Διάρκεια δραστηριότητας	60'
Μαθησιακά αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none">• Ικανότητα κατανόησης του περιεχομένου των ΣΒΑ• Ικανότητα σύνδεσης ενός ή περισσότερων ΣΒΑ με μια συγκεκριμένη ιδέα κοινωνικής επιχείρησης• Ικανότητα ενσωμάτωσης των ΣΒΑ στους κοινωνικούς στόχους μιας κοινωνικής επιχείρησης
Στόχος δραστηριότητας	Στόχος της δραστηριότητας είναι να μάθουν οι κοινωνικοί/-ές επιχειρηματίες για τους ΣΒΑ και να τους εντάξουν στους κοινωνικούς στόχους του εγχειρήματός τους ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο, δεδομένου ότι οι ΣΒΑ αντιπροσωπεύουν τα πιο επιτακτικά κοινωνικά προβλήματα που χρήζουν επίλυσης σε όλο τον κόσμο. Οι κοινωνικοί/-ές επιχειρηματίες θα μάθουν ότι οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ) του ΟΗΕ λειτουργούν ως κοινό πλαίσιο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, ενώ διασφαλίζουν ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις παράγουν κοινωνική αξία, η οποία ωφελεί το κοινωνικό σύνολο. Η συμπερίληψή τους στους στόχους της κοινωνικής επιχείρησης θα αυξήσει επίσης τις δυνατότητες δημιουργίας συνεργειών με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
Απαιτούμενα υλικά για τη δραστηριότητα	<ul style="list-style-type: none">• Διεξαγωγή δια ζώσης: μια έντυπη παρουσίαση των ΣΒΑ. Οι συμμετέχοντες/-ουσες θα χρειαστούν πρόσβαση σε ένα smartphone ή έναν φορητό υπολογιστή με σύνδεση στο διαδίκτυο για να πραγματοποιήσουν έρευνα σχετικά με το θέμα.• Χαρτί και μολύβι ή ηλεκτρονικός υπολογιστής (με πρόσβαση σε κειμενογράφο Word ή παρόμοιο λογισμικό) για την καταγραφή των ΣΒΑ που σχετίζονται περισσότερο με την επιχειρηματική ιδέα των συμμετεχόντων/-ουσών. Η παρουσίαση των ΣΒΑ είναι διαθέσιμη εδώ: GRI, Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ & WBCSD. (2015). Πυξίδα ΣΒΑ: Ο οδηγός για την επιχειρηματική δράση στο πλαίσιο των ΣΒΑ. Διαθέσιμο στο: https://sdgcompass.org



	<p>- Διεξαγωγή διαδικτυακά: ηλεκτρονικός υπολογιστής με σύνδεση στο διαδίκτυο, ώστε οι συμμετέχοντες/-ουσες να μπορούν να επισκεφθούν τον προαναφερθέντα ιστότοπο και να μάθουν για τους ΣΒΑ, καθώς και πρόσβαση σε μια εφαρμογή κειμενογράφου ώστε οι συμμετέχοντες/-ουσες να καταγράψουν στον προσωπικό τους υπολογιστή τους ΣΒΑ που σχετίζονται περισσότερο με την επιχειρηματική τους ιδέα.</p> <p>Ο συντονιστής/-τρια μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το βίντεο για να εξοικειώσει τους εκπαιδευόμενους/-ες με τους ΣΒΑ για τις επιχειρήσεις:</p> <p>Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. (2017). Οδηγός του του WBCSD για διευθύνοντες/-ουσες συμβούλους αναφορικά με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ). Διαθέσιμος στο: https://www.youtube.com/watch?v=ovZYYdndB5Q&t=3s</p>
Οδηγίες βήμα-βήμα	<p>Για τη διεξαγωγή αυτής της δραστηριότητας, ο συντονιστής/-τρια θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:</p> <ul style="list-style-type: none">• Βήμα 1: Να παρουσιάσει τους ΣΒΑ και να προβάλει το βίντεο που αναφέρεται στο υλικό της δραστηριότητας.• Βήμα 2: Να μοιραστεί τον κατάλογο των ΣΒΑ με τους κοινωνικούς/-ές επιχειρηματίες και να τους/τις ζητήσει να τους διαβάσουν έχοντας κατά νου το δικό τους κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο.• Βήμα 3: Να ζητήσει από τους συμμετέχοντες/-ουσες να γράψουν ποιοι ΣΒΑ θα ταίριαζαν στην επιχειρηματική τους ιδέα και για ποιους λόγους.• Βήμα 4: Να ζητήσει από τους συμμετέχοντες/-ουσες να μοιραστούν τις σκέψεις τους με την ομάδα, να ελέγξει αν υπάρχουν ιδέες για κοινωνικές επιχειρήσεις που σχετίζονται με τους ίδιους ΣΒΑ, και αν αυτό ισχύει, να το γνωστοποιήσει, ώστε οι συμμετέχοντες/-ουσες να εξετάσουν αν μπορούν να γίνουν συνέταιροι ή να συμβάλουν στην ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης του/της πλησίον τους.
Έντυπο	<p>GRI, Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ & WBCSD. (2015). Πυξίδα ΣΒΑ: Ο οδηγός για την επιχειρηματική δράση στο πλαίσιο των ΣΒΑ. Διαθέσιμο στο: https://sdgcompass.org</p>



Πρόσθετοι πόροι

Τίτλος ενότητας	Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 1. Θέσπιση των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης
Τίτλος αναγνωστικού υλικού/βίντεο	Οδηγός επιχειρηματικού σχεδιασμού για κοινωνικές επιχειρήσεις: Συνθέτοντας τα κομμάτια του παζλ



Συνθέτοντας τα κομμάτια του παζλ

Κερδίζοντας χρήματα - Κάνοντας τη διαφορά - Κάνοντάς το να δουλέψει - Δημιουργώντας τη μαγεία

Πηγή εικόνας: https://socialventures.com.au/assets/Business_Planning_Guide_for_Social_Enterprise.pdf

Εισαγωγή	<p>Σε αυτό το άρθρο, θα βρείτε έναν οδηγό βήμα προς βήμα προκειμένου να καθορίσετε τους στόχους της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος οδηγός αναφέρει πως ο καλύτερος τρόπος για να ιεραρχήσει κανείς/καμία τις ιδέες του/της είναι να τις οργανώσει θέτοντας 20 ερωτήματα. Η μέθοδος αυτή βοηθά τον/την επιχειρηματία να αποκλείσει κάποιες ιδέες, καθώς ορισμένες από αυτές μπορεί να μην έχουν τις κατάλληλες δυνατότητες ανάπτυξης. Οι ερωτήσεις κατηγοριοποιούνται βάσει των 4 βασικών εννοιών στις οποίες βασίζεται μια επιχείρηση:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Κερδίζοντας χρήματα2. Κάνοντας τη διαφορά3. Κάνοντάς το να δουλέψει4. Δημιουργώντας τη μαγεία
Τι θα κερδίσετε από τη χρήση αυτού του πόρου;	<p>Ο οδηγός απευθύνεται πρωτίστως σε άτομα ή/και οργανισμούς που ενδιαφέρονται να ξεκινήσουν μια κοινωνική επιχείρηση και δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία. Είναι ένας οδηγός βήμα προς βήμα για να σκεφτείτε, να ερευνήσετε, να σχεδιάσετε, να ξεκινήσετε και στη συνέχεια να εξελίξετε μια κοινωνική επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα θα σας βοηθήσει να:</p>



	<ul style="list-style-type: none">- δημιουργήσετε ένα συνεκτικό επιχειρηματικό σχέδιο για μια βιώσιμη κοινωνική επιχείρηση- λάβετε υποστήριξη για την κοινωνική σας επιχείρηση, π.χ. από εταίρους- εξασφαλίσετε επενδύσεις για την κοινωνική σας επιχείρηση- παρακολουθείτε και να εξελίσετε την κοινωνική σας επιχείρηση μελλοντικά- καθορίσετε τους κοινωνικούς στόχους της επιχείρησής σας <p>Σχεδιάστηκε επίσης για να αποτελέσει μια χρήσιμη πηγή πληροφοριών για πιο έμπειρους/-ες επαγγελματίες, λειτουργώντας ως σημείο αναφοράς.</p>
Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον πόρο για να αναπτύξετε τη δική σας κοινωνική επιχείρηση;	<p>Στο άρθρο, θα βρείτε ερωτήσεις που θα σας βοηθήσουν στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων. Αρχικά, προσπαθήστε να απαντήσετε σε όλες τις διαθέσιμες ερωτήσεις για να αποσαφηνίσετε και να ιεραρχήσετε όλες τις ιδέες σας. Επικεντρωθείτε σε μια επιχειρηματική ιδέα και οργανώστε τους στόχους σας ανάλογα.</p> <p>Στη συνέχεια, ζητήστε από έναν συνάδελφο/-ισσα, έναν φίλο/-η ή έναν/μία μέντορα να επανεξετάσει τους στόχους σας και να τους συζητήσει μαζί σας. Προσπαθήστε να τους βελτιώσετε. Αυτό θα σας βοηθήσει να θέσετε σαφείς στόχους και να μάθετε τη γνώμη των άλλων για το μελλοντικό επιχειρηματικό σας σχέδιο.</p>
Ερωτήσεις απολογισμού	<p>Αφού διαβάσετε αυτόν τον πρόσθετο πόρο, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Βρίσκετε αυτό τον οδηγό χρήσιμο; Πώς θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο στην καθημερινή σας ζωή; Στη δουλειά σας;2. Πώς θα χρησίμευε αυτό το εργαλείο κατά τον καθορισμό των στόχων της κοινωνικής σας επιχείρησης;3. Γιατί είναι χρήσιμος αυτός ο οδηγός; Μπορείτε να βρείτε ιδέες για να απαντήσετε σε αυτό το ερώτημα διαβάζοντας τον πόρο.4. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε καθώς απαντούσατε στα βασικά ερωτήματα φιλτραρίσματος;5. Υπάρχει κάτι που δεν κατανοήσατε σχετικά με αυτό το εργαλείο;
Σύνδεσμος προς τον πόρο	https://socialventures.com.au/assets/Business_Planning_Guide_for_Social_Enterprise.pdf

Τίτλος ενότητας	Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 1. Θέσπιση των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης
Τίτλος αναγνωστικού υλικού/βίντεο	Ο βασικός οδηγός για την καταγραφή στόχων SMART



Κάντε τους SMART στόχους σας:
Συγκεκριμένους – Μετρήσιμους – Εφικτούς – Σχετικούς – Χρονικά προσδιορισμένους

Πηγή εικόνας: resources.buffiniandcompany.com

Εισαγωγή

Σε αυτό το άρθρο, θα βρείτε έναν οδηγό βήμα προς βήμα σχετικά με το πώς να ορίσετε στόχους SMART.

Τι είναι οι στόχοι «SMART»; Η λέξη «smart» είναι απλώς ένα ακρωνύμιο, πράγμα που σημαίνει ότι κάθε γράμμα αντιπροσωπεύει μια λέξη. Ουσιαστικά, οι στόχοι S.M.A.R.T. είναι:

- S = Specific – Συγκεκριμένοι
- M = Measurable – Μετρήσιμοι
- A = Achievable – Εφικτοί
- R = Relevant – Σχετικοί
- T = Time bound – Χρονικά προσδιορισμένοι

Ας δούμε λεπτομερώς τι σημαίνουν αυτές οι 5 λέξεις:

1. Specific – Συγκεκριμένοι: Ιδιαίτερα οι στόχοι για την ίδρυση μιας κοινωνικής επιχείρησης πρέπει να είναι πολύ ακριβείς. Σύμφωνα με το άρθρο, ξεκινήστε απαντώντας στις ερωτήσεις «5W». Τα 5W αντιστοιχούν σε: Ποιος; Τι; Πότε; Πού; Γιατί; (Who? What? When? Where? Why?)
2. Measurable – Μετρήσιμοι: Θα πρέπει να βρείτε έναν τρόπο για να μετράτε την πρόοδο που σημειώνετε καθώς και τον βαθμό επίτευξης του στόχου σας. Αυτό είναι εφικτό με τη χρήση δεικτών.



	<p>Οι δείκτες είναι αριθμοί που χρησιμοποιείτε για να εκφράσετε τους στόχους σας σε ποσότητα. Στην πραγματικότητα, όλοι χρησιμοποιούμε δείκτες στην καθημερινή μας ζωή. Για παράδειγμα, όταν επιδιώκετε να κάνετε τουλάχιστον 3 δουλειές του σπιτιού μέσα σε μια μέρα, αυτό είναι ένας δείκτης. Το να σχεδιάσετε να στείλετε 10 βιογραφικά σε μια εβδομάδα αποτελεί επίσης δείκτη. Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις. Ένα παράδειγμα δείκτη για την επιχείρησή σας είναι: πόσους πελάτες/-ισσες θέλετε να έχετε ένα μήνα μετά το άνοιγμα της επιχείρησής σας;</p> <ol style="list-style-type: none">3. Achievable – Εφικτοί: Βοηθούν στο να διαπιστώσετε ποιους πόρους, δεξιότητες και γνώσεις χρειάζεστε για την επίτευξη του στόχου σας. Έχετε ήδη όλα όσα χρειάζεστε; Ή μήπως χρειάζεστε περισσότερους πόρους; Με βάση τους δείκτες σας, τι χρειάζεστε για να επιτύχετε τους στόχους σας;4. Relevant – Σχετικοί: Ο επιχειρηματικός σας στόχος θα πρέπει να είναι χρήσιμος για την κοινότητά σας ή την κοινωνία. Ποιες ανάγκες καλύπτει; Για παράδειγμα, είναι κάπως «άσχετο» να ξεκινήσετε μια επιχείρηση που πουλάει ομπρέλες σε μια χώρα όπου δεν βρέχει ποτέ.5. Time bound – Χρονικά προσδιορισμένοι: Είναι καλύτερο να σχεδιάζετε εκ των προτέρων τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχετε τον στόχο σας. Για να ακολουθήσετε τα σχέδιά σας και να επιτύχετε τους στόχους σας, χρησιμοποιήστε ένα ημερολόγιο, είτε στο τηλέφωνό σας, είτε έντυπο. Αναρωτηθείτε πόσος χρόνος χρειάζεται για να υλοποιηθούν όλοι οι στόχοι. Να είστε ακριβείς. Πόσες εβδομάδες, πόσους μήνες; Για παράδειγμα, αν ο στόχος σας είναι να φτιάξετε ένα κέικ, θα πρέπει να γνωρίζετε πόσο χρόνο χρειάζεστε για να προετοιμάσετε το βούτυρο και πόσο χρόνο χρειάζεστε για να το ψήσετε. Ξεκινήστε να σκέφτεστε την κατάτμηση αυτού του χρονικού πλαισίου σε μικρότερα χρονικά διαστήματα. Αν ο στόχος σας πρέπει να επιτευχθεί εντός 6 μηνών, τι θα πρέπει να έχει ήδη γίνει 3 μήνες μετά την εκκίνηση;
<p>Τι θα κερδίσετε με τη χρήση αυτού του πόρου;</p>	<p>Οι στόχοι των εργαλείων S.M.A.R.T. είναι οι εξής:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ορισμός της επιχειρηματικής σας ιδέας2. Καθορισμός επιχειρηματικών στόχων3. Έλεγχος των πόρων σας: όσων ήδη διαθέτετε και όσων πρέπει να διαθέσετε πριν ξεκινήσετε την επιχείρησή σας4. Στο μέλλον, οι εν λόγω στόχοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου βήμα προς βήμα <p>Με το συγκεκριμένο εργαλείο θα έχετε μια σαφή ιδέα για το πώς να επιτύχετε τους επιχειρηματικούς ή ακόμη και τους προσωπικούς σας στόχους. Επίσης, αφού εφαρμόσετε αυτή τη μέθοδο, θα είναι πιο εύκολο να εξηγήσετε τους στόχους σας σε τρίτους/-ες.</p> <p>Ας δούμε ένα παράδειγμα. Φανταστείτε ότι στόχος σας είναι να οργανώσετε ένα πάρτι γενεθλίων. Πώς θα μετατρέψετε αυτό το παράδειγμα σε έναν SMART στόχο;</p>



	<ul style="list-style-type: none">- Συγκεκριμένος: τι θα συμβεί κατά τη διάρκεια αυτού του πάρτι; Ποιοι/-ες θα προσκληθούν; Πού και πότε θα γίνει;- Μετρήσιμος: πώς θα βεβαιωθείτε ότι όλα είναι έτοιμα; Πώς θα μετρήσετε τον αριθμό των επισκεπτών/-τριών που θα έρθουν;- Εφικτός: τι είδους πόρους θα χρειαστείτε; Θα χρειαστεί να αγοράσετε πράγματα όπως φαγητό, διακοσμητικά, κεράκια, δώρα;- Σχετικός: λάβετε υπόψη τις ανάγκες του ατόμου προς τιμήν του οποίου θα γίνει το πάρτι. Θα ήθελε ένα μεγάλο ή ένα μικρό πάρτι;- Χρονικά προσδιορισμένος: πότε είναι τα γενέθλια; Πόσο νωρίτερα θα προσκαλέσετε τους καλεσμένους/-ες; Πότε θα αρχίσετε τις προετοιμασίες;
Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον πόρο για να αναπτύξετε τη δική σας κοινωνική επιχείρηση;	<p>Στο άρθρο θα βρείτε ένα φύλλο εργασίας για τους στόχους S.M.A.R.T. που μπορείτε να εκτυπώσετε ή να κάνετε αντιγραφή και επικόλληση σε ψηφιακή μορφή. Αρχικά, προσπαθήστε να συμπληρώσετε όλες τις κατηγορίες του φύλλου εργασίας. Σημειώστε τους επιχειρηματικούς σας στόχους και επικεντρωθείτε στην επιχειρηματική σας ιδέα.</p> <p>Στη συνέχεια, ζητήστε από έναν συνάδελφο/-ισσα, έναν φίλο/-η ή έναν/μία μέντορα να επανεξετάσει τους στόχους σας και να τους συζητήσει μαζί σας. Προσπαθήστε να τους βελτιώσετε. Αυτό θα σας βοηθήσει να θέσετε σαφείς στόχους και να μάθετε τη γνώμη των άλλων για το μελλοντικό επιχειρηματικό σας σχέδιο.</p>
Ερωτήσεις απολογισμού	<p>Αφού διαβάσετε τον παρόντα πρόσθετο πόρο, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Βρίσκετε τους στόχους S.M.A.R.T. χρήσιμους; Πώς θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο στην καθημερινή σας ζωή; Στη δουλειά σας;2. Γιατί είναι χρήσιμοι οι στόχοι S.M.A.R.T.; Θα βρείτε ιδέες για να απαντήσετε σε αυτό το ερώτημα διαβάζοντας τον πόρο.3. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε καθώς καταγράφατε τους δικούς σας στόχους S.M.A.R.T.; <p>Υπάρχει κάτι που δεν καταλάβατε σχετικά με αυτό το εργαλείο;</p>
Σύνδεσμος προς τον πόρο	<p>https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals</p>



Περιπτώσιολογική μελέτη 1. Φεστιβάλ Βερολίνου Zero waste

Τίτλος ενότητας	Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 1. Θέσπιση των στόχων μιας κοινωνικής επιχείρησης
Τίτλος περιπτώσιολογικής μελέτης	Φεστιβάλ Βερολίνου Zero waste



Όνομα του οργανισμού/της κοινωνικής επιχείρησης/κατευθυντήριες γραμμές βέλτιστων πρακτικών:	Zero Waste Berlin Festival UG
Ποια είναι η ιστορία πίσω από αυτή την περιπτώσιολογική μελέτη;	<p>Μόλις η ισπανικής καταγωγής μετανάστρια επιχειρηματίας Coral Ruz, ιδρύτρια του Φεστιβάλ Βερολίνου Zero Waste στη Γερμανία, ανακάλυψε τον όρο Zero Waste (μηδενικά απορρίμματα), προχώρησε σε αλλαγές στην καθημερινότητά της προκειμένου να έχει μια πιο βιώσιμη ζωή. Συνειδητοποίησε όμως ότι αυτές οι μικρές αλλαγές θα μπορούσαν να κλιμακωθούν προσεγγίζοντας κοινότητες με ίδιους στόχους όπως: η δημιουργία βιώσιμων πόλεων και κοινοτήτων, η ευαισθητοποίηση σχετικά με την υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή καθώς και η ευαισθητοποίηση σχετικά με την επιβράδυνση, την προσαρμογή, τη μείωση του αντικτύπου στο περιβάλλον και την έγκαιρη προειδοποίηση όσον αφορά την κλιματική αλλαγή. Η ιδρύτρια οργάνωσε αρχικά μικρές συγκεντρώσεις που σταδιακά διεύρυναν την κοινότητα (Zero Waste Club), μέχρι που διαπίστωσε ότι ήταν εφικτή η διοργάνωση μιας μεγάλης ετήσιας εκδήλωσης που θα έφερνε σε επαφή ανθρώπους και φορείς που ενδιαφέρονται για τη βιώσιμη διαβίωση: το Φεστιβάλ Βερολίνου Zero Waste.</p>
Σύνδεσμος προς την περιπτώσιολογική μελέτη	Ιστότοπος: https://zerowasteberlinfestival.com/ Βίντεο: https://www.youtube.com/watch?v=XIZFKNT61ZI Instagram: https://www.instagram.com/zerowasteberlin_festival/?hl=es



Γιατί είναι ένα καλό παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσετε;	Αποτελεί πηγή έμπνευσης η ιστορία μιας μετανάστριας η οποία, παρακινούμενη από το προσωπικό της πάθος για δράσεις βιώσιμης διαβίωσης και περιορισμού της κλιματικής αλλαγής, αποφάσισε να κλιμακώσει τις δράσεις αυτές και να αναζητήσει ευκαιρίες, τόσο για να επηρεάσει άλλους/-ες όσο και για να υποστηρίξει τον ευρύτερο αντίκτυπο της δράσης της. Αυτό το ταξίδι την έκανε να συνθέσει κοινότητες ανθρώπων από όλο τον κόσμο που ζουν στο Βερολίνο και επιθυμούν να γίνουν μέρος του κινήματος. Η επιδίωξη της κοινωνικής της επιχείρησης είναι οι ίδιοι οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης.
Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την περιπτώσιολογική μελέτη για να αναπτύξετε τη δική σας κοινωνική επιχείρηση;	Θα διαπιστώσετε πως οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να αποτελέσουν τους στόχους της κοινωνικής σας επιχείρησης.
Τι αντίκτυπο έχει η περιπτώσιολογική μελέτη;	Έχουν διοργανωθεί 10 εκδηλώσεις με περισσότερους από 1000 συμμετέχοντες/-ουσες και έχουν προσεγγιστεί περισσότερα από 40.000 άτομα. Η ιδρύτρια αναγνωρίστηκε το 2021, από την EUCLID, ως μία από τις 100 κορυφαίες γυναίκες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.
Ερωτήσεις επανεκτίμησης	Αφού ολοκληρώσετε αυτή την περιπτώσιολογική μελέτη, απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις: <ol style="list-style-type: none">1. Ως μετανάστης/-τρια, αισθάνεστε ότι είστε σε θέση να δημιουργήσετε τη δική σας κοινωνική επιχείρηση και να ασκήσετε θετική επιρροή στην κοινότητα βάσει των στόχων που οδηγούν το εγχείρημά σας;2. Πώς μπορείτε να προσδιορίσετε τους στόχους του κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου σας;3. Ποια είναι τα οφέλη από τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησής σας;4. Υπάρχει κάποιος από τους 17 ΣΒΑ και τους αντίστοιχους 169 υποστόχους, στου οποίου την επίτευξη θεωρείτε ότι μπορούσατε να συμβάλετε;5. Σε περίπτωση που διευθύνετε μια κοινωνική επιχείρηση ή αν έχετε μια ιδέα για μια κοινωνική επιχείρηση που θέλετε να ξεκινήσετε: Προσπαθήστε να προσδιορίσετε με ποιους από τους 17 στόχους των ΣΒΑ συμβαδίζει η επιχείρησή σας.
Παραπομπές	Ιστότοπος: https://zerowasteberlinfestival.com/ Βίντεο: https://www.youtube.com/watch?v=XIZFKNT61ZI https://web2.cylex.de/firma-home/zero-waste-berlin-festival-ug--haftungsbeschraenkt--14530846.html



	GRI, Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ και WBCSD. (2015). Πυξίδα ΣΒΑ: Ο οδηγός για την επιχειρηματική δράση σχετικά με τους ΣΒΑ. Διαθέσιμο στο: https://sdgcompass.org GRI, Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ και WBCSD. (2015). Μάθετε περισσότερα για τους ΣΒΑ. Διαθέσιμο στο: https://sdgcompass.org/sdgs/
--	--

Κεφάλαιο 2. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο

2.1. Τι είναι ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο;

Ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο είναι απλώς ένα κοινό επιχειρηματικό σχέδιο προσαρμοσμένο στην κοινωνική επιχείρησή σας. Γενικά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια περιγραφή των κοινωνικών και οικονομικών ενεργειών τις οποίες, εσείς και ο οργανισμός σας, σκοπεύετε να εκτελέσετε με συγκεκριμένη σειρά. Το κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται ο δίαυλος επικοινωνίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και των ευρύτερων ενδιαφερόμενων μερών του, καθώς περιλαμβάνει πληροφορίες για το ιστορικό του οργανισμού, αναφέρει τον σκοπό της κοινωνικής επιχείρησης, παρουσιάζει τα σημαντικότερα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού και ενημερώνει για τις οικονομικές πτυχές του.

Μεταξύ άλλων, πρέπει να περιλαμβάνει τα 4 ακόλουθα στοιχεία:

- Την αποστολή της κοινωνικής σας επιχείρησης
- Το περίγραμμα συγκεκριμένων ενεργειών για την επίτευξη των στόχων και των επιδιώξεών σας
- Τους στόχους που έχουν καθοριστεί για το σχεδιασμό, τη μέτρηση και τη βελτίωση των επιδόσεων
- Την πρόβλεψη των απαραίτητων πόρων, του κόστους και των εσόδων του προγράμματός σας

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα πολύ σημαντικό έγγραφο που αναφέρει το πώς θα δράσετε και πώς θα επιτύχετε τους στόχους σας. Είναι σαν μια συνταγή που ακολουθείτε βήμα προς βήμα για να υλοποιήσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο.

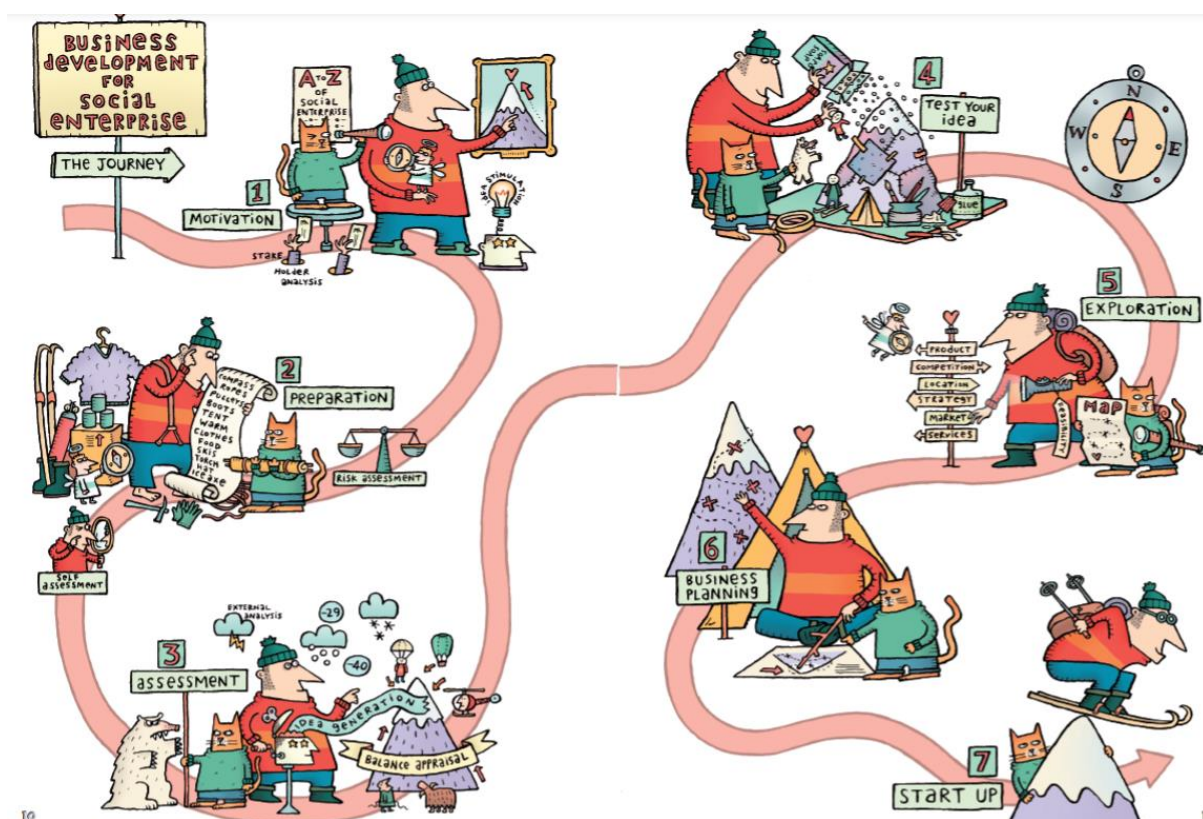
2.2. Από το επιχειρηματικό σχέδιο στο κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο

Τα βασικά συστατικά στοιχεία που υπογραμμίζονται σε κάθε σχέδιο και ο τρόπος με τον οποίο το ένα στοιχείο αντιστοιχεί στο άλλο παρουσιάζονται παρακάτω.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ επιχειρηματικό σχέδιο	
1	Κοινωνικός στόχος
2	Προγράμματα χρηματοδότησης
3	Θετικός κοινωνικός αντίκτυπος των προϊόντων και των υπηρεσιών
4	Ευάλωτα άτομα



5	Χρήση του κέρδους για κοινωνικό σκοπό
Επιχειρηματικό σχέδιο	
1	Αποστολή
2	Κεφαλαιακές ανάγκες
3	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών
4	Αγορές-στόχοι
5	Έσοδα, έξοδα, ζημίες, κέρδη



Εικόνα 3. Επιχειρηματική ανάπτυξη για κοινωνικές επιχειρήσεις

Το ταξίδι: 1.ΚΙΝΗΤΡΟ – 2.ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ – 3.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – 4.ΔΟΚΙΜΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΣΑΣ – 5.ΕΞΕΡΕΥΝΗΣΗ – 6.ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – 7.ΕΝΑΡΞΗ

2.3 Πώς να αναπτύξετε ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο;

Ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο αποσαφηνίζει την επιχειρηματική ιδέα της κοινωνικής επιχείρησης όσον αφορά την αποστολή της και λειτουργεί ως ένα εδραιωμένο πλαίσιο, το οποίο αποτελείται συνήθως από 6-8 κεφάλαια. Σκοπός του κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου είναι να αποτυπώσει τις ακόλουθες «ενότητες», προκειμένου να ενσωματωθεί στην επενδυτική διαδικασία.

1. Εισαγωγή στο σχέδιο

Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!



- Σύντομη περιγραφή της επιχείρησης
- Οι κύριες οικονομικές, αγοραστικές και κοινωνικές ανάγκες

2. Περιγραφή του κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου

- Παρουσίαση των κοινωνικών στόχων της επιχείρησης
- Περιγραφή των μεθόδων παρουσίασης των στόχων της επιχείρησης σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (πελάτες/-ισσες, επενδυτές/-τριες κ.λπ.)
- Γνωστοποίηση της επωνυμίας της επιχείρησης, της δυναμικής αγοράς στην οποία στοχεύει και της άμεσης ομάδας-στόχου.
- Περιγραφή των συνθηκών του κλάδου, συμπεριλαμβανομένης της υφιστάμενης αλλά και της μελλοντικής κατάστασης.
- Παρουσίαση των μελλοντικών δυνατοτήτων της νέας επιχείρησης
- Αναφορά στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της νέας επιχείρησης στον τομέα ανταγωνισμού.

3. Περιγραφή του σχεδίου αγοράς

- Παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς και του περιβάλλοντος στο οποίο θα ιδρυθεί η κοινωνική επιχείρηση.
- Περιγραφή της αναγνωρισιμότητας των ανταγωνιστών/-τριών καθώς και της ανακύκλωσης του ανταγωνισμού.
- Παράθεση των τρόπων και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την καταγραφή των αντιδράσεων και των πιθανών παρορμήσεων που αφορούν τα προϊόντα.
- Αναφορά και επεξήγηση της μεθόδου αξιολόγησης που θα εφαρμοστεί στις τακτικές προώθησης (μάρκετινγκ).
- Αναφορά και παρουσίαση των δυνατοτήτων προώθησης της επιχείρησης.
- Αναφορά στις ανάγκες και τις προσδοκίες των στοχευόμενων πελατών/-ισσών.

4. Περιγραφή του σχεδίου παραγωγής

- Αναφορά στην ίδρυση της κοινωνικής επιχείρησης και ανάλυση του πώς η τοποθεσία στην οποία εδρεύει ωφελεί την επιχείρηση ως προς το εργατικό δυναμικό (ένταξη στην κοινότητα, τιμές και στήριξη της κοινωνίας προς τους/τις παραγωγούς και τους καταναλωτές/-τριες).
- Λεπτομερής περιγραφή των κτιρίων που θα στεγάσουν την επιχείρηση, του εξοπλισμού που θα χρησιμοποιηθεί για όλες τις διαδικασίες (μηχανήματα, ειδικά εργαλεία, οχήματα, «πράσινος» εξοπλισμός) και του αντίστοιχου κόστους τους.
- Χρηματοοικονομικές πληροφορίες, οι οποίες παρατίθενται στην παρούσα ενότητα, και θα χρησιμοποιηθούν στις χρηματοοικονομικές εκτιμήσεις.



5. Περιγραφή της διοίκησης

- Περιγραφή της ομάδας διοίκησης της κοινωνικής επιχείρησης και του βασικού προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων τους.
- Λεπτομερής παράθεση όλων των βιογραφικών σημειωμάτων της ομάδας διοίκησης, ώστε να αποδεικνύεται η σχέση τους με την αποστολή της κοινωνικής επιχείρησης.
- Τοποθέτηση σχετικά με το εάν η επιχείρηση θα συμπεριλάβει τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο προσωπικό της ή όχι.

6. Ανάλυση SWOT

Ο όρος SWOT αναφέρεται στα αρχικά τεσσάρων λέξεων:

- Strengths – Δυνατά σημεία (Καθορισμός ισχυρών μεθόδων)
- Weaknesses – Αδύναμα σημεία (Καθορισμός αδύναμων ή ανίσχυρων μεθόδων)
- Opportunities – Ευκαιρίες (Εντοπισμός των ευκαιριών)
- Threats – Απειλές (Προσδιορισμός των κινδύνων και των απειλών)



Δραστηριότητα 2. Συντάξτε το (κοινωνικό) επιχειρηματικό σας σχέδιο

Τίτλος ενότητας	Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 2. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο
Τίτλος δραστηριότητας	Συντάξτε το σχέδιο της (κοινωνικής) επιχείρησής σας Κωδικός δραστηριότητας: A3.2
Τύπος πόρου	Φύλλα δραστηριότητας
Τύπος μάθησης	Μεικτή
Διάρκεια δραστηριότητας	70 λεπτά
Αποτελέσματα κατάρτισης	Οι εκπαιδευόμενοι/-ες θα κατανοήσουν τα βασικά συστατικά στοιχεία και τον σκοπό ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Θα είναι σε θέση να συντάξουν ένα απλό επιχειρηματικό σχέδιο με βάση τις δικές τους ιδέες. Θα εντοπίσουν τις κύριες διαφορές μεταξύ ενός παραδοσιακού και ενός κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου.
Στόχος δραστηριότητας	Βρήκατε ήδη την ιδανική ιδέα για τη μελλοντική σας επιχείρηση; Αν ναι, μπορείτε να αρχίσετε να συντάσσετε το δικό σας επιχειρηματικό σχέδιο. Η συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι το πρώτο πράγμα που πρέπει γίνει αφότου βρείτε την ιδέα και θέσετε τους στόχους σας. Θα σας βοηθήσει να κάνετε τα σωστά βήματα και να παρουσιάσετε τα σχέδιά σας σε επενδυτές/-τριες και ιδιώτες οι οποίοι/-ες δύνανται να σας προσφέρουν χρήματα για να ξεκινήσετε την επιχείρησή σας. Δεδομένου ότι αυτή η ενότητα επικεντρώνεται στις κοινωνικές επιχειρήσεις, θα βρείτε επίσης ορισμένες συμβουλές και παραδείγματα για να μετατρέψετε την επιχείρησή σας σε κοινωνική επιχείρηση. Σε αυτή τη δραστηριότητα θα μάθετε πώς να συντάσσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο... απλά κάνοντάς το! Φανταστείτε το επιχειρηματικό σχέδιο σαν μια συνταγή. Για να φτιάξετε ένα φαγητό, θα πρέπει πρώτα να βρείτε και να ακολουθήσετε τη συνταγή. Το ίδιο ισχύει και για την επιχείρησή σας.
Απαιτούμενα υλικά για τη δραστηριότητα	<ul style="list-style-type: none">- Διεξαγωγή δια ζώσης: ένα δωρεάν εκτυπωμένο πρότυπο επιχειρηματικού σχεδίου (βλ. συνδέσμους παρακάτω) για χειρόγραφη συμπλήρωση. Οι συμμετέχοντες/-ουσες θα χρειαστούν πρόσβαση σε ένα smartphone ή σε έναν φορητό υπολογιστή με σύνδεση στο διαδίκτυο για να πραγματοποιήσουν έρευνα πάνω στις αγορές ή τις ιδέες τους. <p>Ένα παράδειγμα απλής δομής επιχειρηματικού σχεδίου μπορείτε να βρείτε εδώ: https://www.thebalancesmb.com/entrepreneur-simple-business-plan-template-4126711 Ή εδώ: https://www.eu-startups.com/2018/07/how-to-write-a-simple-but-good-business-plan-for-your-startup/</p>



	<ul style="list-style-type: none">- Διεξαγωγή διαδικτυακά: Μπορείτε να μοιράσετε ένα πρότυπο επιχειρηματικού σχεδίου σε όλους τους συμμετέχοντες/-ουσες, με τη χρήση ενός αρχείου κειμενογράφου Word για να το συμπληρώσουν ατομικά. <p>Ο συντονιστής/-τρια μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το βίντεο για να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους/-ες στην έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου: https://www.youtube.com/watch?v=Fqch5OrUPvA&ab_channel=YOUNGEntrepreneursForum</p>
Οδηγίες βήμα-βήμα	<p>Μέσα από αυτή τη δραστηριότητα, θα ολοκληρώσετε όλα τα βήματα σύνταξης ενός απλού επιχειρηματικού σχεδίου.</p> <ul style="list-style-type: none">- Καταιγισμός ιδεών: Μοιραστείτε την επιχειρηματική σας ιδέα(-ες) με τα άλλα μέλη. Εάν έχετε πολλές επιχειρηματικές ιδέες, επιλέξτε μόνο μία για την οποία θα συντάξετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο. Στη συνέχεια, αναφέρετε τι πιστεύετε ότι πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο.- Δομή: διαβάστε ολόκληρο το πρότυπο που σας έδωσε ο συντονιστής/-τρια. Σημειώστε τυχόν απορίες και λέξεις που δεν γνωρίζετε. Εάν το επιθυμείτε, συντάξτε το δικό σας επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής σημαντικά στοιχεία: <ol style="list-style-type: none">1. Την αποστολή: αποτελεί την εισαγωγή, τη γενική περιγραφή της επιχειρηματικής σας ιδέας. Ποιος είναι ο επιχειρηματικός σας στόχος; Τι θέλετε να επιτύχετε με το προϊόν ή την υπηρεσία που θα προσφέρετε; Τι κάνει την επιχείρησή σας ξεχωριστή; Συμβουλή για μια κοινωνική επιχείρηση: Σκεφτείτε πώς η επιχείρησή σας θα μπορούσε να βοηθήσει άλλους ανθρώπους ή να κάνει καλό στον πλανήτη. Αυτό θα κάνει την επιχειρηματική σας ιδέα πιο πρωτότυπη.2. Τις κεφαλαιακές ανάγκες: Πόσα χρήματα θα χρειαστείτε για να ξεκινήσετε την επιχείρησή σας; Πού θα βρείτε αυτά τα χρήματα; Ποια θα είναι τα πρώτα σας έξοδα; Σκεφτείτε τους οικονομικούς πόρους που χρειάζεστε για να ξεκινήσετε την επιχείρησή σας. Συμβουλή για μια κοινωνική επιχείρηση: Προσπαθήστε να βρείτε ειδικά προγράμματα χρηματοδότησης για κοινωνικές επιχειρήσεις.3. Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών: Περιγράψτε τι θέλετε να πουλήσετε στους πελάτες/-ισσες σας και γιατί η επιχείρησή σας θα τους/τις ενδιαφέρει. Για παράδειγμα, αν θέλετε να ανοίξετε μια καφετέρια, θα πρέπει να σκεφτείτε τι είδους καφέ θέλετε να πουλάτε, τι είδους τρόφιμα κ.λπ. Αν θέλετε να ανοίξετε ένα κομμωτήριο ή ένα κουρείο, παραθέστε τις υπηρεσίες που θα προσφέρονται στους πελάτες/-ισσές σας. Συμβουλή για μια κοινωνική



	<p>επιχείρηση: Να είστε δημιουργικοί/-ές για να βρείτε προϊόντα και υπηρεσίες με θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Για παράδειγμα, αν θέλετε να ανοίξετε μια καφετέρια, μπορείτε να τη μετατρέψετε σε μια «πράσινη» καφετέρια που δεν χρησιμοποιεί πλαστικά ποτήρια ή που πουλάει μόνο καφέ τον οποίο προμηθεύεται από μικρούς/-ές παραγωγούς.</p> <ol style="list-style-type: none">4. Την αγορά(ες)-στόχος: Ποιοι/-ες θα ενδιαφερθούν περισσότερο για τα προϊόντα σας; Παιδιά, άνδρες, γυναίκες, οικογένειες, άτομα της κοινότητάς σας; Συμπεριλαμβάνονται στην αγορά-στόχος σας και άλλες εταιρείες; Να είστε όσο το δυνατόν πιο ακριβείς.5. Τα έσοδα, έξοδα, ζημίες, κέρδη: Στην παρούσα φάση θα αρχίσετε να σκέφτεστε ένα σημαντικό ζήτημα: τα χρήματα. Πόσα χρήματα σκοπεύετε να βγάλετε τους πρώτους μήνες; Τι έξοδα θα έχετε (για παράδειγμα, το ενοίκιο του χώρου); Συμβουλή για μια κοινωνική επιχείρηση: Σκεφτείτε πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε μέρος των κερδών σας υπέρ ενός κοινωνικού σκοπού, όπως στην περιπτώσιολογική μελέτη.6. Την ομάδα: Ποιος/-α θα συνεργαστεί μαζί σας; Ξέρετε ήδη ποιοι θα είναι οι μελλοντικοί/-ές σας υπάλληλοι; Αν όχι, πού θα τους/τις βρείτε; Πόσο θα τους/τις πληρώνετε; Σκεφτείτε τις διάφορες δεξιότητες που χρειάζεστε στην ομάδα σας. Στο παράδειγμα της καφετέριας, αν δεν είστε γνώστης/-τρια ζαχαροπλαστικής, ίσως χρειαστεί να προσλάβετε κάποιον/-α για τη συγκεκριμένη θέση. Συμβουλή για μια κοινωνική επιχείρηση: Συμπεριλάβετε στην ομάδα σας άτομα που είναι ευάλωτα και δυσκολεύονται να βρουν εργασία λόγω των υφιστάμενων διακρίσεων. Για παράδειγμα, προσπαθήστε να εντάξετε στην ομάδα σας γυναίκες που έχουν οικογένεια να φροντίσουν, ακόμη και αν τις προσλάβετε μόνο με μερική απασχόληση.7. Τους ανταγωνιστές/-τριες: Ποιος/-α μπορεί να σας ανταγωνιστεί; Υπάρχουν άλλες επιχειρήσεις που ήδη προσφέρουν τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες με εσάς;8. Την τιμολόγηση: Εδώ, περιγράψτε την τιμή που θέλετε να ορίσετε για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας. Σκεφτείτε τις αγορές-στόχους και προσαρμόστε την τιμή σας βάσει αυτών. Για παράδειγμα, εάν στοχεύετε σε οικογένειες, καλό είναι να προσφέρετε εκπτώσεις για προϊόντα που αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες.9. Τη στρατηγική μάρκετινγκ: Πώς θα πουλήσετε τα προϊόντα σας; Θα χρειαστεί να δημιουργήσετε έναν ιστότοπο ή μια σελίδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Instagram, Facebook, TikTok); Πού και πώς θα βρίσκετε τους μελλοντικούς σας πελάτες/-ισσες; Συμβουλή για μια κοινωνική επιχείρηση: Εάν η επιχείρησή σας έχει θετικό κοινωνικό αντίκτυπο, τονίστε το με εμφατικό τρόπο στη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείτε. Μια κοινωνική επιχείρηση είναι κάτι μοναδικό, καθώς σας δίνει την
--	---

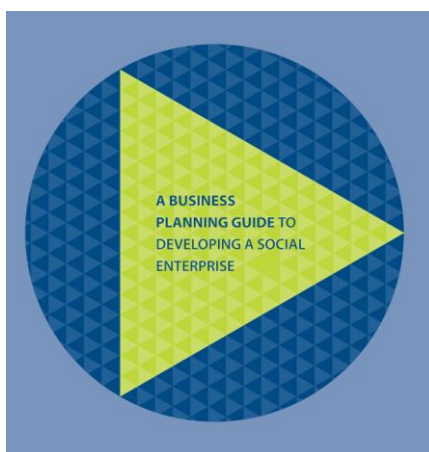


	<p>ευκαιρία να δείξετε ότι η δύναμη σας έγκειται στο ότι επιλέγετε να βοηθάτε άλλους ανθρώπους.</p> <p>10. Το συμπέρασμα: Συνοψίστε εδώ τις πιο σημαντικές πληροφορίες για το επιχειρηματικό σας σχέδιο.</p>
Έντυπο	<p>Διεξαγωγή δια ζώσης:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ο συντονιστής/-τρια ανοίγει τη συνεδρία με έναν καταγισμό επιχειρηματικών ιδεών. Στη συνέχεια, κάνει ερωτήσεις στους εκπαιδευόμενους/-ες σχετικά με το τι γνωρίζουν ήδη περί επιχειρηματικών σχεδίων.- Ο συντονιστής/-τρια δείχνει στους εκπαιδευόμενους/-ες ένα εκπαιδευτικό βίντεο για να κάνει μια εισαγωγή στην ιδέα του επιχειρηματικού σχεδίου. Εξηγεί ότι δεν υπάρχει κάποιο καθολικό μοντέλο για τα επιχειρηματικά σχέδια, και ότι αυτά μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και του/της επιχειρηματία.- Στη συνέχεια, μοιράζει τα πρότυπα στους εκπαιδευόμενους/-ες και τους/τις δίνει χρόνο να τα διαβάσουν. Μπορεί επίσης να μοιράσει τις παραπάνω βήμα προς βήμα οδηγίες. Ο συντονιστής/-τρια παράλληλα απαντάει σε ερωτήσεις για τυχόν αμφιβολίες ή άγνωστες λέξεις.- Θα δοθεί αρκετός χρόνος στους εκπαιδευόμενους/-ες για να παραθέσουν ατομικά στα υποδείγματα τις βασικές πληροφορίες για τα επιχειρηματικά τους σχέδια.- Στη συνέχεια, ο συντονιστής/-τρια θα ζητήσει από τους εκπαιδευόμενους/-ες να εργαστούν σε ζεύγη και να παραθέσουν σχόλια ο ένας/μία στον άλλον/-η σχετικά με τα επιχειρηματικά τους σχέδια.- Έπειτα, οι εκπαιδευόμενοι/-ες μπορούν προαιρετικά να μοιραστούν τα επιχειρηματικά τους σχέδια καθώς και να κάνουν ερωτήσεις στον συντονιστή/-τρια. <p>Διαδικτυακά:</p> <p>Το φυλλάδιο είναι το ίδιο με αυτό που χρησιμοποιείται κατά τη δια ζώσης διεξαγωγή της συνεδρίας. Ωστόσο, οι εκπαιδευόμενοι/-ες μπορούν να συμπληρώσουν όλοι μαζί το επιχειρηματικό σχέδιο και να μοιραστούν τις ερωτήσεις τους είτε κατά τη διάρκεια μιας ομαδικής διαδικτυακής συνάντησης είτε σε μια συνομιλία (chat), ώστε να μην αισθάνονται απομονωμένοι/-ες, σε περίπτωση που παρακολουθούν την ενότητα μέσω διαδικτύου.</p>



Πρόσθετοι πόροι

Τίτλος ενότητας	Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 2. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο
Τίτλος αναγνωστικού υλικού/βίντεο	Ένας οδηγός επιχειρηματικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιχείρησης: Βήμα 6 Επιχειρηματικός σχεδιασμός. Σελ. 35 - 41.



Εισαγωγή	Ο οδηγός περιγράφει μια βήμα προς βήμα προσέγγιση για την έναρξη της κοινωνικής σας επιχείρησης και επικεντρώνεται στα βασικά ζητήματα που αφορούν την ανάπτυξη της. Προϋποθέτει βασικές γνώσεις επιχειρηματικού σχεδιασμού και επικεντρώνεται σε ειδικά ζητήματα γύρω από την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης.
Τι θα κερδίσετε με τη χρήση αυτού του πόρου;	Οι συμμετέχοντες/-ουσες θα λάβουν πληροφορίες και συμβουλές σχετικά με τη σύνταξη ενός χρηστού επιχειρηματικού σχεδίου. Ο οδηγός προσφέρει μια μέθοδο κατάτμησης του σχεδίου προκειμένου να καταστεί πιο απλή η δημιουργία του. Τονίζεται ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου καθώς και ότι το πρότυπο που προσφέρει ο συγκεκριμένος οδηγός είναι μόνο μια προσέγγιση για την υλοποίησή του. Προτείνεται στους συμμετέχοντες/-ουσες να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο που ταιριάζει καλύτερα στον δικό τους οργανισμό.
Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον πόρο για να αναπτύξετε τη δική σας κοινωνική επιχείρηση;	Οι συμμετέχοντες/-ουσες θα μάθουν ότι το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με το κοινό που θα το διαβάσει. Επίσης, θα αντιληφθούν ότι η επιχείρηση θα αλλάξει με την πάροδο του χρόνου και ότι το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε αλλαγές. Θα γνωρίσουν τα βασικά στοιχεία που οφείλει να περιλαμβάνει κάθε επιχειρηματικό σχέδιο και θα αποκτήσουν μια ιδέα για τις παραμέτρους των ακόλουθων εννοιών: <ul style="list-style-type: none">• Σύνοψη



	<ul style="list-style-type: none">• Οργανισμός• Βασικό προσωπικό• Η επιχείρηση• Εξωτερικές σχέσεις• Προϊόν ή υπηρεσία• Η αγορά• Κοινωνικός σκοπός• Κοινωνικός αντίκτυπος• Επιχειρηματικό περιβάλλον• Ανάλυση του κλάδου• Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας• Επιχειρηματική ανάπτυξη• Κύκλος εργασιών και βιωσιμότητα• Μάρκετινγκ και πωλήσεις• Εγκαταστάσεις• Προμηθευτές/-τριες• Εξοπλισμός παραγωγής ή/και λειτουργίας• Σχέδιο δράσης• Οικονομικά• Παραρτήματα
Ερωτήσεις απολογισμού	<p>Αφού διαβάσετε αυτόν τον πρόσθετο πόρο, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Για ποιους/-ες συντάσσετε το επιχειρηματικό σχέδιο;2. Θα χρηματοδοτούσατε ή θα στηρίζατε την κοινωνική σας επιχείρηση με βάση τις πληροφορίες που παρέχει το επιχειρηματικό σας σχέδιο;3. Οι αριθμοί «βγάζουν νόημα» και είναι ρεαλιστικοί;4. Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας;5. Έχετε εναλλακτικό σχέδιο;
Σύνδεσμος προς τον πόρο	<p>The Royal Bank of Scotland & NatWest. (2011). Ένας οδηγός επιχειρηματικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιχείρησης: Βήμα 6 Επιχειρηματικός σχεδιασμός. Σελ. 35 - 41. Διαθέσιμο στο: http://www.socialenterprisesolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/03/social_enterprise_business_planning_guide.pdf</p>

Τίτλος ενότητας	Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 2. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο
Τίτλος αναγνωστικού υλικού/βίντεο	Επισκόπηση της μεθόδου BMC (Business Model Canvas – Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου): Ο καμβάς ενός κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου



Social Business Model Canvas Overview

Εισαγωγή	Στο βίντεο παρουσιάζεται ο τρόπος χρήσης ενός καμβά κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου για τη δημιουργία κοινωνικών επιχειρήσεων.
Τι θα κερδίσετε με τη χρήση αυτού του πόρου;	Το παρόν βίντεο θα σας παρουσιάσει με απλό τρόπο τις διαφορές συνιστώσες ενός κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου, χρησιμοποιώντας παραδείγματα και απλές επεξηγήσεις.
Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον πόρο για να αναπτύξετε τη δική σας κοινωνική επιχείρηση;	Οι συμμετέχοντες/-ουσες θα αποκτήσουν μια ευρεία προοπτική για το πώς να δημιουργήσουν τον καμβά του κοινωνικού επιχειρηματικού τους μοντέλου καθώς και για το πώς να συμπληρώσουν όλα τα επιμέρους μέρη του.
Ερωτήσεις απολογισμού	Αφού παρακολουθήσετε αυτόν τον πρόσθετο πόρο, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις: <ol style="list-style-type: none">1. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ ενός επιχειρηματικού μοντέλου και ενός επιχειρηματικού σχεδίου;2. Ποια στοιχεία ανήκουν στην πρόταση αξίας στην περίπτωση της επιχειρηματικής σας ιδέας;3. Μπορείτε να αναγνωρίσετε τους δυνητικούς πελάτες/-ισσες σας;4. Πώς η επιχείρησή σας θα φανεί σχετική σε τρίτα μέρη;5. Ποια κανάλια προσέγγισης πελατών/-ισσών έχετε εξετάσει;6. Πού υπολογίζετε τις δαπάνες και τα έσοδά σας;7. Ποιους/-ες εταίρους διαθέτει η κοινωνική σας επιχείρηση;8. Έχετε καθορίσει τις καθημερινές δραστηριότητες της κοινωνικής σας επιχείρησης;9. Έχετε ήδη διαθέσιμους πόρους για να ξεκινήσετε την κοινωνική σας επιχείρηση; Αν ναι, ποιους; Αν όχι, ποιους πιστεύετε ότι θα χρειαστείτε;
Σύνδεσμος προς τον πόρο	Strategy Made Simple. (2020). Επισκόπηση του καμβά κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου. Διαθέσιμο στο: https://www.youtube.com/watch?v=8aPGXqLZCS0 Υπόδειγμα καμβά κοινωνικού επιχειρηματικού μοντέλου. Διαθέσιμο στο: https://strategymadesimple.ca/social-business-model-canvas-download

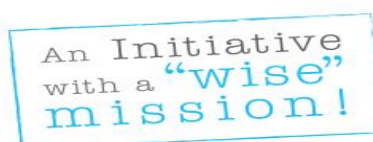


Think Social - Διαδρομή αναβάθμισης δεξιοτήτων (Up-skilling pathway)



Περιπτώσιολογική μελέτη 2. Μια κοινωνική επιχείρηση στην Ελλάδα: Wise Greece

Τίτλος ενότητας	Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 2. Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο
Τίτλος περιπτώσιολογικής μελέτης	Μια κοινωνική επιχείρηση στην Ελλάδα: Wise Greece



Όνομα του οργανισμού/της κοινωνικής επιχείρησης/κατευθυντήριες γραμμές βέλτιστων πρακτικών:	Wise Greece
Ποια είναι η ιστορία πίσω από αυτή την περιπτώσιολογική μελέτη;	Η Wise Greece είναι μια ελληνική ένωση και ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα κοινωνικής επιχείρησης. Η εταιρεία συνεργάζεται με μικρούς αγρότες/-ισσες που πωλούν παραδοσιακά ελληνικά διατροφικά προϊόντα, τοποθετώντας τα σε σούπερ μάρκετ και προωθώντας τα με εργαλεία μάρκετινγκ. Οι αγρότες/-ισσες που θέλουν να ενταχθούν στη Wise Greece τοποθετούν το λογότυπο του



	<p>στα προϊόντα τους, ώστε οι πελάτες/-ισσες να γνωρίζουν ότι οι συγκεκριμένοι αγρότες/-ισσες υποστηρίζουν</p> <p>1) άλλους μικροκαλλιεργητές/-τριες που παράγουν βιολογικά προϊόντα στην Ελλάδα</p> <p>2) φιλανθρωπικές οργανώσεις</p> <p>Η ένωση συνεισφέρει στην κοινότητα μέσω της οικονομικής ενίσχυσης μικροκαλλιεργητών/-τριών και φιλανθρωπικών οργανώσεων, καθώς, όταν πωλούνται ελληνικά προϊόντα διατροφής, ένα μέρος των εσόδων αποδίδεται σε αυτούς/-ές. Πιο συγκεκριμένα, η ένωση παρέχει χρήματα σε άλλες οργανώσεις που βοηθούν παιδιά, άστεγους/-ες και ηλικιωμένους/-ες που δεν μπορούν πλέον να εργαστούν. Με άλλα λόγια, χρησιμοποιεί τα χρήματα των καταναλωτών/-τριών για να βοηθήσει ανθρώπους που έχουν ανάγκη.</p>
Σύνδεσμος προς την περιπτώσιολογική μελέτη	<p>http://www.en.wisegreece.com/ http://facebook.com/WiseGreece</p>
Γιατί είναι ένα καλό παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσετε;	<p>Ελαιόλαδο, γιαούρτι, φρέσκα φρούτα... Όλοι γνωρίζουμε ότι το ελληνικό φαγητό είναι πεντανόστιμο!</p> <p>Οι δημιουργοί του Wise Greece το γνωρίζουν επίσης και έτσι αποφάσισαν να εκμεταλλευτούν την πώληση των ελληνικών προϊόντων για καλό σκοπό. Δημιούργησαν την εν λόγω ένωση, όχι μόνο για να πουλήσουν περισσότερα προϊόντα, αλλά και για να βοηθήσουν άλλους ανθρώπους, όπως ηλικιωμένους/-ες, άτομα με ειδικές ανάγκες και άστεγους/-ες.</p> <p>Είναι γνωστό πως τα σούπερ μάρκετ στην Ευρώπη προσφέρουν πάρα πολλά προϊόντα, συνεπώς, είναι δύσκολο να γνωρίζετε ποιο είναι το καλύτερο, το φθηνότερο κ.ο.κ. Έτσι, η ιδέα του Wise Greece μπορεί να συνοψιστεί στα εξής:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Εάν οι πελάτες/-ισσες του καταστήματος θέλουν να δαπανήσουν κάποια χρήματα για ένα προϊόν διατροφής, μπορούν να το κάνουν σε ένα προϊόν που έχει καλό αντίκτυπο στην κοινωνία.2. Μπορεί κανείς/καμία να αγοράσει και να απολαύσει καλό φαγητό και ταυτόχρονα να βοηθήσει άλλους ανθρώπους. <p>Με μία επιχείρηση, μπορείτε να βοηθήσετε δύο διαφορετικές ομάδες ανθρώπων ταυτόχρονα. Από τη μία πλευρά, η Wise Greece προωθεί τρόφιμα που παράγονται από μικρούς Έλληνες αγρότες/-ισσες, από την άλλη, προσφέρει χρήματα σε ανθρώπους που δεν έχουν δουλειά.</p>
Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την περιπτώσιολογική μελέτη για να αναπτύξετε τη δική	<p>Αυτό το παράδειγμα δείχνει ότι:</p> <ul style="list-style-type: none">- Με συνένωση δυνάμεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία μας- Είναι εφικτό να έχετε κέρδος (να κερδίζετε χρήματα) και παράλληλα να βοηθάτε ανθρώπους που δεν έχουν χρήματα- Οι απλές ιδέες είναι καλές ιδέες! <p>Αυτό το παράδειγμα διδάσκει επίσης ότι:</p>



σας κοινωνική επιχείρηση;	<ul style="list-style-type: none">- Είναι σημαντικό να δημιουργήσετε καλές διασυνδέσεις μεταξύ των διαφόρων φορέων που εμπλέκονται στην επιχείρησή σας, ακόμη και από το εξωτερικό.- Ο/Η επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει καλά το προϊόν ή την υπηρεσία του/της. Θα πρέπει επίσης να γνωρίζει πώς να το/την προωθεί στην αγορά αλλά και σε τρίτους/-ες. Για παράδειγμα, η ιδιοκτήτρια του Wise Greece εξήγησε ότι η ένωση έγινε πιο επιτυχημένη όταν άλλαξε τον σχεδιασμό της συσκευασίας των προϊόντων της Wise Greece, προσθέτοντας ένα όμορφο γαλανόλευκο λογότυπο σε όλα τα προϊόντα. <p>Η κοινωνική πτυχή της επιχείρησης συμπληρώνει την επιχειρηματική της πτυχή. Η Wise Greece στηρίχθηκε σε ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς όλες οι πτυχές αυτής της επιχείρησης λαμβάνουν υπόψη την κοινωνική διάσταση της.</p>
Τι αντίκτυπο έχει η περιπτώσιολογική μελέτη;	<p>Η Wise Greece δημιουργήθηκε το 2013 και έχει πλέον μεγάλη επιτυχία στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες χώρες. Έχει κερδίσει το βραβείο Venture Impact Award της Ελληνικής Πρωτοβουλίας. Πολλές εκθέσεις όπως η EXPORTROF και οργανισμοί όπως η Ελληνική Πρωτοβουλία Αυστραλίας, υποστηρίζουν επίσης το Wise Greece με χρηματοδότηση ή υποστηρικτικές δράσεις.</p> <p>Ο κοινωνικός της αντίκτυπος είναι ορατός σε πολλές πόλεις της Ελλάδας. Για παράδειγμα, με την υποστήριξη μεγαλύτερων ενώσεων, η Wise Greece ξεκίνησε το πρόγραμμα «Κουτιά Ελπίδας». Με το έργο αυτό, διανέμει κάθε χρόνο εκατοντάδες «κουτιά ελπίδας» (κουτιά με ελληνικά τρόφιμα) σε κέντρα φροντίδας ηλικιωμένων και σε δομές προστασίας παιδιών.</p>
Ερωτήσεις επανεκτίμησης	<p>Αφού ολοκληρώσετε αυτή την περιπτώσιολογική μελέτη, απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Μπορείτε να σκεφτείτε ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια δραστηριότητα που αγαπάτε και που αγαπούν και άλλοι άνθρωποι; Ή μπορείτε να σκεφτείτε κάτι που είναι πραγματικά μοναδικό στη χώρα σας και που πολλοί άνθρωποι αγαπούν; Σκεφτείτε το φαγητό, τη μόδα, τον αθλητισμό, τα ποτά, τα κοσμήματα... Οτιδήποτε!2. Θα μπορούσατε να πουλήσετε αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία; Με ποιον τρόπο;3. Με τα χρήματα που θα συγκεντρώσετε, πώς θα μπορούσατε να βοηθήσετε άλλους ανθρώπους; Ποιες ομάδες θα θέλατε να βοηθήσετε; Γιατί;4. Σκεφτείτε την ιδέα σας από την ερώτηση 1 και φανταστείτε ότι την περιγράφετε σε έναν φίλο/-η που δεν την έχει ακούσει ποτέ. Πώς θα την περιγράφατε; Πώς θα την προωθούσατε; <p>Μπορείτε να φανταστείτε το επιχειρηματικό σχέδιο της Wise Greece; Με ποιο τρόπο θα παρουσιαζόταν το όλο εγχείρημα;</p>
Παραπομπές	<p>en.wisegreece.com/news/wise-greece-wins-the-venture-impact-award/ http://www.en.wisegreece.com/news/%ce%b5%cf%87potrof-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/</p>



http://www.en.wisegreece.com/news/the-hellenic-initiative-australia-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/ https://www.thehellenicinitiative.org/2021/02/02/melina-taprantzi-leads-wise-greece-on-an-entrepreneurial-and-philanthropic-path/
--

Κεφάλαιο 3. Κοινωνικός αντίκτυπος

3.1. Ορισμός του κοινωνικού αντίκτυπου

Σύμφωνα με το Κέντρο Κοινωνικού Αντίκτυπου «Michigan Ross», ο κοινωνικός αντίκτυπος είναι:

«Η σημαντική, θετική αλλαγή που αντιμετωπίζει μια επιτακτική κοινωνική πρόκληση».

Αντίκτυπος σημαίνει αλλαγή, η αλλαγή που επέρχεται στην κοινωνία λόγω της κοινωνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η **Ευρωπαϊκή Επιτροπή** ορίζει τον κοινωνικό αντίκτυπο ως εξής: «Η αποτύπωση των κοινωνικών αποτελεσμάτων ως μετρήσεις, τόσο μακροπρόθεσμες όσο και βραχυπρόθεσμες, προσαρμοσμένες ως προς τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από άλλους/-ες (εναλλακτική κατανομή), ως προς τα αποτελέσματα που θα συνέβαιναν ούτως ή άλλως (νεκρό βάρος), ως προς τις αρνητικές συνέπειες (εκτόπιση) και ως προς τα αποτελέσματα που μειώνονται με την πάροδο του χρόνου (πτώση)». (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

Ο κοινωνικός αντίκτυπος μπορεί να είναι οικολογικός (π.χ. μείωση του διοξειδίου του άνθρακα λόγω εφαρμογής μιας λύσης σας), κοινωνικός (π.χ. μείωση της κοινωνικής απομόνωσης), μεταξύ άλλων. (De Punt et al. 2018). Σημαντικό είναι να ληφθεί υπόψη ότι οι προκλήσεις και οι ανάγκες εξαρτώνται κυρίως από τα τοπικά πλαίσια, και δεν είναι δυνατόν να είναι παντού οι ίδιες, ούτε να αντιμετωπιστούν με τον ίδιο τρόπο. Συνεπώς, η βαθιά επεξεργασία των επιτακτικών προκλήσεων σε τοπικό επίπεδο είναι ζωτικής σημασίας για να μπορέσουμε να τις αντιμετωπίσουμε και να επιτύχουμε κοινωνικό αντίκτυπο. (ASIS, 2020).

Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι **ο κοινωνικός αντίκτυπος είναι αυτό που καθιστά μια επιχείρηση κοινωνική**. Η επίτευξη του κοινωνικού αντίκτυπου συνθέτει τη διαφορά ανάμεσα στην τυπική και την κοινωνική επιχείρηση. Ως εκ τούτου, η κοινωνική επιχείρηση, εκτός από το να παρουσιάζει έναν οδικό χάρτη για το πώς θα παραχθεί οικονομική αξία, πρέπει να παρουσιάζει επίσης το **πώς θα παραχθεί μετρήσιμη κοινωνική αξία** (BISER et al., 2018)

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που καθιστούν σημαντική τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου. Πρώτον, θα προσφέρει στην επιχείρησή σας πρόσβαση σε χρηματοδότηση, δεδομένου ότι ο αντίκτυπος είναι πολύ σημαντικός για τους επενδυτές/-τριες και τους/τις βοηθά στο να αποφασίσουν ποιες πρωτοβουλίες εν τέλει θα χρηματοδοτήσουν. Δεύτερον, η μέτρηση του αντίκτυπου των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι σημάδι μιας καλά διοικούμενης επιχείρησης, ενώ δείχνει στους/στις χορηγούς, στους επενδυτές/-τριες και στους/στις δικαιούχους ότι ο οργανισμός σας ενδιαφέρεται για τη βελτίωση των παροχών του και είναι πρόθυμος να λογοδοτήσει για τις επιδόσεις του. Τρίτον, η διαφάνεια των αποτελεσμάτων μέτρησης του



αντίκτυπου θα εντείνει τη συμμετοχή των χορηγών και των εργαζομένων, δεδομένου ότι θα είναι σε θέση να δουν την πρόοδο στην οποία συμβάλλουν με την προσηλωμένη συμμετοχή τους. Τέταρτον, θα έχετε στη διάθεσή σας δεδομένα που θα σας βοηθήσουν να οικοδομήσετε το έργο σας και να το επικοινωνείτε αποτελεσματικότερα σε τρίτους. Πέμπτον, η ύπαρξη σχετικών δεικτών και δεδομένων για τον αντίκτυπο της κοινωνικής σας επιχείρησης θα σας εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των οργανισμών που δεν έχουν συμπεριλάβει τη μέτρηση του αντίκτυπου στη στρατηγική τους. Και έκτον, θα σας διευκολύνει στην επίτευξη των στόχων σας, αφού θα έχετε αποδείξεις για το πώς και σε ποιο βαθμό τους επιτύχατε. (SOPACT, 2019)

3.2. Καθορισμός δεικτών για την αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου μιας επιχείρησης

Η επιτυχία μιας κοινωνικής επιχείρησης καθορίζεται από τον κοινωνικό της αντίκτυπο. Είναι σημαντικό να μετριέται ο κοινωνικός αντίκτυπος, καθώς μια σωστή μέτρηση και ορισμένα θετικά αποτελέσματα, θα χτίσουν εμπιστοσύνη μεταξύ των επωφελοούμενων και των ενδιαφερόμενων μερών, με σκοπό να διαπιστώσουν ότι η λύση που προτείνεται από την κοινωνική επιχείρηση αποδίδει και επιτυγχάνει κοινωνική αλλαγή (BISER et al., 2018).

Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου είναι μια διαδικασία κατανόησης του βαθμού της κοινωνικής αλλαγής που επήλθε, και η οποία μπορεί να αποδοθεί στις δραστηριότητες ενός οργανισμού (SOPACT, 2021).

Ο δείκτης ορίζεται από τον ΟΟΣΑ ως «ο ποσοτικός ή ποιοτικός παράγοντας ή μεταβλητή που παρέχει ένα απλό και αξιόπιστο εργαλείο για τη μέτρηση των επιτευγμάτων, για την αποτύπωση των αλλαγών που συνδέονται με μια παρέμβαση ή για την αξιολόγηση των επιδόσεων ενός αναπτυξιακού φορέα». (ΟΟΣΑ, 2010).

Οι δείκτες μπορούν να δημιουργηθούν με τη χρήση της μεθοδολογίας SMART (Kadam, 2021). Η μεθοδολογία αυτή παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 1 της παρούσας ενότητας, δεδομένου ότι είναι επίσης εφαρμόσιμη για τον καθορισμό στόχων. Ως εκ τούτου, **οι δείκτες πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και προσανατολισμένοι στη δράση, συναφείς και χρονικά προσδιορισμένοι**. Αυτή η κατευθυντήρια γραμμή τείνει να ταιριάζει ιδιαίτερα στους ποσοτικούς δείκτες.

Οι διαδικασίες καθορισμού των στόχων και των δεικτών έχουν επίσης ως κοινό το ότι αμφότερες πρέπει να βασίζονται σε μια ορθή κατανόηση των εξής: τι σημαίνει αλλαγή σε επίπεδο κοινότητας, ποιες αλλαγές επιδιώκουν οι κοινότητες και πώς το έργο σας μπορεί να συμβάλει στην επίτευξή τους (Lennie et al., 2011).



Objectives and Indicators: What's the Link?

Objective: A statement that details a specific desired outcome of a project. Objectives should help a project reach its goals, which ultimately will help the project achieve its vision. A good objective is results-oriented, measurable, time-limited, specific, and practical.

Indicators of Success: These are observable and measurable "milestones" toward an outcome target. These are what you'd see, hear, read, count, etc., that would indicate to you whether you're making any progress toward your outcome target or not. Your objectives include indicators—the "things" you are measuring.

Εικόνα 4. Ποια είναι η σχέση μεταξύ σκοπών και δεικτών;

Στόχοι και δείκτες: Πώς συνδέονται;

Στόχος: Μια δήλωση που περιγράφει λεπτομερώς ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα ενός έργου. Οι στόχοι θα πρέπει να βοηθούν το έργο στην επίτευξη των επιδιώξεών του, οι οποίες με τη σειρά τους θα βοηθήσουν το εν λόγω έργο να επιτύχει το όραμά του. Ένας σωστός στόχος είναι προσανατολισμένος προς τα αποτελέσματα, μετρήσιμος, χρονικά περιορισμένος, συγκεκριμένος και πρακτικός.

Δείκτες επιτυχίας: Αναφέρονται σε εμφανή και μετρήσιμα «ορόσημα» προς ένα στοχευόμενο αποτέλεσμα. Είναι όσα θα δείτε, θα ακούσετε, θα διαβάσετε, θα μετρήσετε κ.λπ., τα οποία θα σας υποδείξουν αν σημειώνετε πρόοδο προς το ζητούμενο αποτέλεσμα ή όχι. Οι στόχοι σας περιλαμβάνουν δείκτες: τα «πράγματα» που μετράτε.

Πηγή εικόνας: Audubon, EETAP, U.S. Fish and Wildlife Service & Together Green. (2011). Εργαλεία συμμετοχής: Εργαλειοθήκη για τη συμμετοχή των ανθρώπων στη διαφύλαξη της φύσης. Κεφάλαιο 2: Τι προσπαθείτε να κάνετε; Σελ. 23- 27. Διαθέσιμο στο: <https://cdn.naaee.org/sites/default/files/toolsofengagement.pdf>

Ένα άλλο σύστημα δεικτών ονομάζεται «**SPICED**»: (**S**ubjective - **P**articipatory - **I**nterpreted & communicable - **C**ross-checked & compared - **E**mpowering - **D**iverse & disaggregated) **Υποκειμενικός, Συμμετοχικός, Ερμηνεύσιμος & επικοινωνήσιμος, Διασταυρωμένος & συγκρίσιμος, Ενδυναμωτικός, Ποικίλος & αναλυτικός**. Η προσέγγιση SPICED είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για να εξετάσει κάποιος/-α πώς οι στόχοι και οι δείκτες του έργου μπορούν να καθοριστούν συμμετοχικά και χωρίς αποκλεισμούς με τις τοπικές κοινότητες.

Δείκτες SPICED	
Υποκειμενικός	Οι πληροφοριοδότες/-τριες έχουν μια ειδική θέση ή εμπειρία η οποία τους εξασφαλίζει μοναδικές γνώσεις που δύνανται να αποφέρουν πολύ υψηλή απόδοση του ερευνητικού χρόνου. Υπό αυτή την έννοια, αυτό που κάποιος/-ες θεωρούν «ανεπίσημο» γίνεται κρίσιμο δεδομένο, λόγω της αξίας της πηγής.
Συμμετοχικός	Οι στόχοι και οι δείκτες θα πρέπει να αναπτύσσονται από κοινού με όσους/-ες είναι σε θέση να τους/τις αξιολογήσουν καλύτερα. Αυτό σημαίνει συμμετοχή των τελικών επωφελομένων ενός έργου, αλλά ενδεχομένως και συμμετοχή του τοπικού προσωπικού και άλλων ενδιαφερομένων.
Ερμηνεύσιμος & επικοινωνήσιμος	Οι στόχοι/δείκτες που καθορίζονται σε τοπικό επίπεδο μπορεί να μη σημαίνουν πολλά για τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη, γι' αυτό συχνά χρειάζεται να εξηγηθούν.
Διασταυρωμένος & συγκρίσιμος	Η εγκυρότητα της αξιολόγησης πρέπει να διασταυρώνεται, συγκρίνοντας διαφορετικούς στόχους/δείκτες έναντι της προόδου, χρησιμοποιώντας διαφορετικούς πληροφοριοδότες/-τριες, μεθόδους και ερευνητές/-τριες.



Ενδυναμωτικός	Η διαδικασία καθορισμού και αξιολόγησης των στόχων/δεικτών θα πρέπει να είναι η ίδια ενδυναμωτική και να ωθεί ομάδες και άτομα στο να προβληματίζονται κριτικά για τη μεταβαλλόμενη κατάσταση τους.
Ποικίλος & αναλυτικός	Θα πρέπει να καταβληθεί συνειδητή προσπάθεια για την αναζήτηση διαφορετικών στόχων/δεικτών από ένα εύρος ομάδων, ιδίως ανδρών και γυναικών. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν θα καταγράφονται έτσι ώστε οι διαφορετικοί αυτοί στόχοι να μπορούν να αξιολογούνται με την πάροδο του χρόνου.

Πίνακας 4. Δείκτες Spiced

Πηγή: Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M. & Skuse, A. (2011) Εργαλειοθήκη συμμετοχικής παρακολούθησης και αξιολόγησης της ισότιμης πρόσβασης. Διαθέσιμο στο: https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring

Η διαφορά μεταξύ των συστημάτων SMART και SPICED είναι ότι το πρώτο περιγράφει τις ιδιότητες των ίδιων των δεικτών, ενώ το δεύτερο σχετίζεται περισσότερο με τον τρόπο χρήσης τους (Lennie et al., 2011).

Δεν χρειάζεται να χρησιμοποιείτε πάντα τις μεθόδους SMART ή SPICED, ωστόσο να θυμάστε ότι μπορείτε να τους χρησιμοποιήσετε ως έναν τρόπο αξιολόγησης των δεικτών σας. (Lennie et al., 2011).

Η επιλογή των δεικτών, ποιοτικών ή ποσοτικών, **για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου** βασίζεται στον αντίκτυπο που θέλετε να μετρήσετε. Επομένως, **πρέπει να γνωρίζετε εκ των προτέρων ποιος είναι ο εκάστοτε αντίκτυπος** που θέλετε να μετρήσετε. Για να το πετύχετε αυτό, πρέπει προηγουμένως να εξετάσετε τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών σας και την αποστολή του οργανισμού, να λάβετε υπόψη τις επιθυμητές και ανεπιθύμητες επιπτώσεις και να εστιάσετε σε έναν συγκεκριμένο τομέα για την αξιολόγηση. (ASIS, 2020).

Παραδείγματα δεικτών (Lennie κ.ά., 2011).

- Τουλάχιστον το 50% της ομάδας-στόχου που συμμετείχε στην έρευνα μοιράζεται τις γνώσεις που απέκτησε από το SSMK με την οικογένεια και/ή τους συνομηλίκους/-ες της.
- Τουλάχιστον το 50% της ομάδας-στόχου που συμμετείχε στην έρευνα δίνει παραδείγματα για το πώς ανέπτυξε δεξιότητες και γνώσεις ώστε να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις για ένα ή περισσότερα ζητήματα του SSMK.
- Τουλάχιστον το 15% της ομάδας-στόχου του SSMK που συμμετείχε στην έρευνα μπορεί να δώσει παραδείγματα σχετικά με το πώς οι ίδιοι/-ες ή άλλοι/-ες στην οικογένειά τους ή στην κοινότητά τους άλλαξαν τη στάση τους απέναντι στις δεισδιαιμονίες και τα κοινωνικά δεινά αφού άκουσαν προγράμματα του SSMK για τα συγκεκριμένα ζητήματα.
- Τουλάχιστον το 40% των ακροατών/-τριών του NN που συμμετείχαν στην έρευνα γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους ως πολίτες σχετικά με την προώθηση δημοκρατικών, άνευ αποκλεισμών, ειρηνικών και βιώσιμων συστημάτων διακυβέρνησης.
- Τουλάχιστον το 60% των ακροατών/-τριών του NN που συμμετείχαν στην έρευνα θα έχουν ευαισθητοποιηθεί περαιτέρω σχετικά με τις μεταρρυθμίσεις στο σύστημα δικαιοσύνης και ασφάλειας.



- Τουλάχιστον το 10% των ακροατών/-τριών του NN που συμμετείχαν στην έρευνα είναι σε θέση να αναφέρουν παραδείγματα για το πώς οι ίδιοι/-ες ή άτομα της οικογένειας ή της κοινότητάς τους ενθάρρυναν άλλους/-ες να συμμετάσχουν σε κοινωνικοπολιτικές δραστηριότητες και συζητήσεις εντός των τελευταίων 12 μηνών.

Some useful tips and ideas for setting indicators

- **Set appropriate indicators and methods:** Develop the types of indicators that are appropriate to your programs or projects, through processes that are appropriate – link them very strongly to your program objectives. Use methods that are appropriate for the type of indicator (tangible/intangible; process/outcome).
- **Get good input from many stakeholders:** Indicators should be developed with input from a wide range of relevant stakeholders, using participatory processes that encourage discussion and enable people to identify indicators of social or behaviour change that are meaningful to them.
- **Keep indicators manageable** and keep them to a **reasonable number** – it’s more useful to use a small number of meaningful and useful indicators which can be looked at regularly and carefully than a long and complicated list that’s too time-consuming to use. Also remember that the most important indicators are often not quantifiable.
- **Enable analysis of differences:** Ensure that indicators reflect the need for gender disaggregated data, or data on other important differences such as age, educational level or caste.
- **Remember their limitations:** indicators are not able to capture complex realities and relationships – they are good ways of measuring change but not of capturing the reasons behind such change. See indicators as just one part of a PM&E strategy - they can allow you to demonstrate progress towards defined objectives, but cannot tell you why, or what this means to people’s lives.
- **Consider using alternatives:** It may be useful to consider using alternatives to indicators, such as Most Significant Change stories and ‘verifying assumptions’. In some cases, such alternatives may provide better ways to monitor significant and sometimes unanticipated or negative impacts associated with long-term CFSC goals.

Πίνακας 5. Συμβουλές για τον προσδιορισμό δεικτών

Ορισμένες χρήσιμες συμβουλές και ιδέες για τον καθορισμό δεικτών

Καθορίστε κατάλληλους δείκτες και μεθόδους: Αναπτύξτε τους τύπους δεικτών που είναι κατάλληλοι για τα προγράμματα ή τα έργα σας, μέσω διαδικασιών που ταιριάζουν στον τύπο του δείκτη (απτός/άυλος, διαδικασία/αποτέλεσμα).

Λάβετε χρηστά σχόλια από πολλά ενδιαφερόμενα μέρη: Οι δείκτες θα πρέπει να αναπτύσσονται με τη συμβολή ενός ευρέος φάσματος ενδιαφερομένων μερών, εφαρμόζοντας συμμετοχικές διαδικασίες που ενθαρρύνουν τη συζήτηση και επιτρέπουν στα άτομα που συμμετέχουν να προσδιορίσουν δείκτες κοινωνικής αλλαγής ή αλλαγής συμπεριφοράς που έχουν νόημα για αυτά.

Διατηρήστε τους δείκτες διαχειρίσιμους και περιορίστε τους **σε έναν λογικό αριθμό:** είναι πιο χρήσιμο να χρησιμοποιείτε έναν μικρό αριθμό ουσιαστικών και χρήσιμων δεικτών που μπορούν να εξετάζονται τακτικά και προσεκτικά, παρά έναν μακρύ και περίπλοκο κατάλογο που είναι υπερβολικά χρονοβόρος ως προς τη χρήση του. Να θυμάστε επίσης ότι οι πιο σημαντικοί δείκτες συχνά δεν είναι μετρήσιμοι.

Καταστήστε εφικτή την ανάλυση των διαφορών: Διασφαλίστε ότι οι δείκτες αντικατοπτρίζουν την ανάγκη για δεδομένα με ανάλυση βάσει φύλου ή δεδομένα σχετικά με άλλες σημαντικές διακρίσεις, όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο ή η κοινωνική τάξη.



Μην ξεχνάτε τους περιορισμούς: οι δείκτες δεν είναι σε θέση να αποτυπώσουν πολύπλοκες πραγματικότητες και σχέσεις. Συνιστούν αποτελεσματικούς τρόπους μέτρησης της αλλαγής, αλλά όχι αποτύπωσης των αιτιών που κρύβονται πίσω από αυτή. Αντιμετωπίστε τους δείκτες ως ένα μόνο μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής συμμετοχικής παρακολούθησης και αξιολόγησης: σας επιτρέπουν να παρουσιάσετε την πρόοδο προς την επίτευξη καθορισμένων στόχων, ωστόσο δεν μπορούν να σας πουν γιατί αυτή συμβαίνει ή τι σημαίνει για τη ζωή των ανθρώπων.

Εξετάστε εναλλακτικές λύσεις: Ίσως θα ήταν σκόπιμο να εξετάσετε τη χρήση εναλλακτικών λύσεων αντί των δεικτών, όπως οι ιστορίες «πιο σημαντικής αλλαγής» και η «επαλήθευση των υποθέσεων». Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτές οι εναλλακτικές λύσεις μπορεί να παρέχουν καλύτερους τρόπους για την παρακολούθηση σημαντικών και ενίοτε απρόβλεπτων ή αρνητικών επιπτώσεων που συνδέονται με τους μακροπρόθεσμους στόχους της CFSC.

Πηγή εικόνας: Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M. & Skuse, A. (2011) Εργαλειοθήκη συμμετοχικής παρακολούθησης και αξιολόγησης της ισότιμης πρόσβασης. Διαθέσιμο στο: https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring

Δεν υπάρχει καθολικό σύστημα δεικτών κοινωνικού αντικτύπου. **Κάθε αξιολόγηση πρέπει να προσαρμόζεται στους στόχους και τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού υπό εξέταση, και όχι να βασίζεται σε ένα εξωτερικό σημείο αναφοράς.** Ωστόσο, υπάρχουν διάφορες βάσεις δεδομένων δεικτών στις οποίες μπορείτε να ανατρέξετε (ASIS, 2020).

Διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία για τον προσδιορισμό δεικτών κοινωνικού αντίκτυπου		
Εργαλείο	Σχέδιο	Ιστότοπος
IRIS Base	<p>Το IRIS+ τελεί υπό διαχείριση ως δημόσιο αγαθό από το παγκόσμιο δίκτυο κοινωνικών και περιβαλλοντολογικών επενδύσεων (GIIN)</p> <p>Το IRIS+ είναι ένας κατάλογος δεικτών. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να αποσκοπούν στη μέτρηση των οικονομικών, λειτουργικών, περιβαλλοντικών ή κοινωνικών επιδόσεων ενός οργανισμού.</p> <p>Επί του παρόντος, υπάρχουν 559 δείκτες, τόσο ποιοτικοί όσο και ποσοτικοί, που σχετίζονται με τους τομείς της γεωργίας, της εκπαίδευσης, της ενέργειας, του περιβάλλοντος, των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, της υγείας, της στέγασης, της εδαφικής προστασίας, του νερού κ.λπ.</p> <p>Ένα από τα πλεονεκτήματα του IRIS+ έγκειται στο ότι η πρόσβαση στους δείκτες είναι εύκολη και εντελώς δωρεάν. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι παρέχει μια βάση για μια ενδεχόμενη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών χρηστών/-τριών των ίδιων δεικτών. Το IRIS+ δημοσιεύει επίσης στον ιστότοπό του τις εκθέσεις των χρηστών/-τριών που επιθυμούν να τις κοινοποιήσουν στο διαδίκτυο.</p>	<p>https://iris.thegiin.org</p> <p>https://iris.thegiin.org/metrics/</p>
SDG Compass	<p>Ο ιστότοπος της Πυξίδας των ΣΒΑ περιλαμβάνει έναν κατάλογο επιχειρηματικών δεικτών που αντιστοιχούν στους 17 ΣΒΑ και τις επιδιώξεις τους. Ο κατάλογος περιέχει υφιστάμενους επιχειρηματικούς δείκτες από ευρέως αναγνωρισμένες πηγές/πρότυπα, όπως η Παγκόσμια Πρωτοβουλία για την Υποβολή</p>	<p>www.sdgcompass.org</p>



	Εκθέσεων (GRI) και το Πρόγραμμα Παρακολούθησης των Εκπομπών του Άνθρακα (CDP), καθώς και άλλες σχετικές πηγές. Η εταιρεία σας μπορεί να επιλέξει τον/τους πιο σχετικό/-ους δείκτη/-ες για κάθε πιθανό τομέα υψηλού αντικτύπου ή να τους χρησιμοποιήσει ως έμπνευση για να καθορίσει τους δικούς της δείκτες.	
Outcomes Stars	Το εργαλείο απεικονίζεται ως ένα αστέρι. Η βρετανική εταιρεία συμβούλων Triangle Consulting έχει αναπτύξει και δημοσιεύσει περίπου 20 αστέρια. Απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες-στόχους, στο πλαίσιο της υγείας ή/και της κοινωνικής υποστήριξης.	https://www.outcomesstar.org.uk
Global Value Exchange	Το myGVE είναι ένα δωρεάν εργαλείο το οποίο σας βοηθά να διαχειριστείτε και να μεγιστοποιήσετε την παραγωγή κοινωνικής αξίας. Χαρτογραφήστε τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα αποτελέσματα και τους δείκτες σας, και αναπτύξτε μια θεωρία αλλαγής με το διαδραστικό εργαλείο «αλυσίδας γεγονότων».	https://impacttoolkit.thegiin.org/global-value-exchange-gve-2-0/

Πίνακας 6. Διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία για τον προσδιορισμό δεικτών κοινωνικού αντίκτυπου

Πηγή: ASIS. (2020). Αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου και δείκτες. Διαθέσιμος στο: <https://socialinnovationstrategy.eu/wp-content/uploads/2020/07/Guideline1-final.pdf>

Συνιστάται να ξεκινήσετε με λίγους τομείς αξιολόγησης και λίγους δείκτες: αυτούς που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για εσάς.

3.3. Μέθοδοι και τεχνικές που μπορούν να υποστηρίξουν την αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου

Η αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου είναι μια σαφώς καθορισμένη διαδικασία για τη μέτρηση και αξιολόγηση του θετικού και αρνητικού κοινωνικού αντίκτυπου μιας κοινωνικής επιχείρησης, των επιχορηγήσεων ή των επενδύσεων, και καλύπτει τρεις βασικούς τομείς

i. Το πλαίσιο του αντικτύπου

Η επιλογή ενός πλαισίου παρέχει στη διοίκηση της κοινωνικής επιχείρησης μια δομή που επιτρέπει τον καθορισμό στόχων βάσει των οποίων θα γίνεται η μέτρηση των επιδόσεών σας. Ανάλογα με την κοινωνική επιχείρηση που θα δημιουργηθεί, η διοίκηση μπορεί να επιλέξει ένα υπάρχον πλαίσιο ή να δημιουργήσει το δικό της. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα υφιστάμενων πλαισίων επιπτώσεων:

- Η εκτίμηση επιπτώσεων B (B Impact Assessment): <https://bimpactassessment.net/>



- Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

ii. Τα αποτελέσματα της εκτίμησης

Αυτός ο τομέας θα πρέπει να παρέχει οπτικοποίηση των δεδομένων και παρουσίαση γρήγορων συμπερασμάτων, προκειμένου να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα της κοινωνικής σας επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνουν τη μείωση της πείνας, τη μείωση του άγχους και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Τα παραπάνω μπορούν να διατυπωθούν ως μικρές ιστορίες που συνδέονται με τα άμεσα αποτελέσματά τους. Οι ιστορίες έχουν τη δυνατότητα να προβληθούν με διάφορα μέσα, όπως με τη μορφή βίντεο.

Επιπλέον, αξιοποιείται τόσο η μετάβαση σε πιο ψηφιακές μορφές όσο και η εξάπλωση της συλλογής δεδομένων μέσω του διαδικτύου, με τα οφέλη αμφοτέρων να είναι προφανή: συλλογή ταχύτερη και σε πραγματικό χρόνο, λιγότερο απαιτητική σε πόρους και ευκολότερη με τη χρήση των ακόλουθων εργαλείων.

- [SurveyMonkey: Ένα ισχυρό εργαλείο δημιουργίας ερευνών](#)
- [Qualtrics: Προσφέρει ποικιλία εφαρμογών, συμπεριλαμβανομένου ενός διαδικτυακού ερευνητικού εργαλείου.](#)
- [Google Forms: Απλό, αλλά αποτελεσματικό για τη συλλογή δεδομένων έρευνας.](#)
- [Impact Cloud: Ένα ολοκληρωμένο εργαλείο που περιλαμβάνει δυνατότητα συλλογής δεδομένων](#)

iii. Την αξιολόγηση των επιδόσεων

Σκοπός της παρακολούθησης και της αξιολόγησης, γενικά, είναι η τήρηση των στόχων του αντίκτυπου μέσω των δεδομένων που ανακτώνται. Τα λογισμικά που αφορούν ειδικά τις ανάγκες αξιολόγησης, πρέπει να μετρούν την πρόοδο και την απόδοση των προγραμμάτων ενός οργανισμού. Συχνά, τα εν λόγω λογισμικά είναι κοστοβόρα και αποκτώνται μέσω επιχορηγήσεων.

Εργαλεία λογισμικού για την αξιολόγηση των επιδόσεων

- [ActivityInfo](#): Ένα λογισμικό για τη βελτιστοποίηση των ροών εργασίας μεταξύ διασκορπισμένων ομάδων και οργανισμών, που αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τη UNICEF και χρησιμοποιείται σε περισσότερες από 50 χώρες.
- [DevResults](#): Ένας πίνακας ελέγχου για τη διαχείριση των δεδομένων αξιολόγησης, ο οποίος προσφέρει εξαιρετικές δυνατότητες χαρτογράφησης και συνεργασίας.
- [Synergy Indicata: Monitoring and Evaluation Software](#): Ένα εντυπωσιακό σύνολο χαρακτηριστικών ειδικά για τις διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης, περιέχει από απαραίτητους πίνακες ελέγχου και αναλύσεις έως πλαίσια αποτελεσμάτων και δυνατότητα συλλογής δεδομένων μεταξύ έργων.



- [Granity](#): Η απομακρυσμένη συλλογή δεδομένων και η αυτοματοποιημένη υποβολή εκθέσεων είναι μερικές μόνο από τις δυνατότητες που παρέχει αυτό το λογισμικό για την παραγωγή ορθών αποτελεσμάτων παρακολούθησης και αξιολόγησης.
- [Newdea](#): Διαθέτει μια σειρά [δωρεάν εργαλείων](#) τα οποία θα σας βοηθήσουν να διαχειριστείτε τα δεδομένα του αντίκτυπού σας και να βελτιώσετε την εκτίμηση του κοινωνικού σας αντίκτυπου.



Δραστηριότητα 3. Εκτίμηση του κοινωνικού αντίκτυπου μιας επιχείρησης

Τίτλος ενότητας	Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 3. Κοινωνικός αντίκτυπος
Τίτλος δραστηριότητας	Εκτίμηση του κοινωνικού αντίκτυπου μιας επιχείρησης
Τύπος πόρου	Φύλλο δραστηριότητας
Διάρκεια δραστηριότητας	40'
Στόχος δραστηριότητας	Η παρούσα δραστηριότητα αποσκοπεί στο να εξηγήσει τι είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος μιας κοινωνικής επιχείρησης. Στη συνέχεια, θα αναλύσει τη διαδικασία μέτρησης του αντίκτυπου σας μέσω της σχεδίασης του κοινωνικού αντίκτυπου της επιχείρησής σας σε έναν καμβά (ή μοντέλο).
Απαιτούμενα υλικά για τη δραστηριότητα	<ul style="list-style-type: none">• Εισαγωγικό βίντεο: Καμβάς κοινοτικού αντίκτυπου από την Common Good Solutions (https://www.youtube.com/watch?v=lvsx04r91Cs&ab_channel=CommonGoodSolutions)• Καμβάς κοινοτικού αντίκτυπου σε μορφή PDF με οδηγίες. Προς εκτύπωση αν το μάθημα διεξάγεται δια ζώσης και προς κοινοποίηση εάν το μάθημα είναι διαδικτυακό. (https://s4es.ca/media/t0wbcawy/social-impact-canvas.pdf)
Οδηγίες βήμα-βήμα	<ul style="list-style-type: none">- Αρχικά, παρακολουθήστε το σύντομο βίντεο της канаδικής οργάνωσης Common Good Solutions. Μπορείτε να προσδιορίσετε ποιος είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος μιας επιχείρησης; Σε τι διαφέρει από την αποκόμιση χρηματικού κέρδους; Αναφέρετε ένα παράδειγμα που υπάρχει στο βίντεο.- Ανατρέξτε στο αρχείο PDF και διαβάστε τι περιέχει ο καμβάς για την αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου (σελίδα 4). Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες: αντίκτυπος, αποτελέσματα, μέτρα επιδόσεων και στρατηγικές.- Στη συνέχεια, διαβάστε το παράδειγμα του καμβά (σελίδα 5) καθώς και τους λεπτομερείς ορισμούς κάθε κατηγορίας (σελίδα 6). Αν έχετε απορίες, σημειώστε τις για να τις θέσετε αργότερα στον συντονιστή/-τρια.- Στη συνέχεια, «κατεβάστε» από το διαδίκτυο ή χρησιμοποιείτε την εκτυπωμένη έκδοση του καμβά και προσπαθήστε να συμπληρώσετε τις πληροφορίες για τη δική σας κοινωνική επιχείρηση. Αρχικά, σκεφτείτε τον αντίκτυπο που θέλετε να έχει η επιχείρησή σας. Ο αντίκτυπος είναι η γενική επίδραση που θα έχει η επιχείρησή σας στην κοινωνία. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι «να δώσουμε δουλειά σε ανύπαντρες μητέρες». Έτσι, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα γίνονται πιο ακριβή. Περιγράψουν το πώς θα καταφέρετε να δημιουργήσετε τον μεγάλο αντίκτυπο που αναφέρθηκε προηγουμένως. Για παράδειγμα, για να



	<p>απασχολήσετε ανύπαντρες μητέρες, ένα αποτέλεσμα που θα χρειαστεί να επιδιώξετε είναι να βελτιώσετε την πρόσβαση των γυναικών σε οικονομικά προσιτές υπηρεσίες παιδικής μέριμνας. Στη συνέχεια, για να διαπιστώσετε αν ο αντίκτυπός σας είναι πραγματικός, πρέπει να σκεφτείτε τους δείκτες απόδοσης. Οι δείκτες απαντούν στα ερωτήματα «πόσο;» ή «πόσοι;». Για παράδειγμα, πόσες ανύπαντρες μητέρες θα βρουν δουλειά χάρη στην υπηρεσία σας; Τέλος, σχεδιάστε τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσετε για να επιτύχετε τους στόχους σας. Αυτό απαντά στην ερώτηση «πώς;». Για παράδειγμα, σκεφτείτε μια υπηρεσία που θα κάνει τις ανύπαντρες μητέρες να αποκτήσουν νέες επαγγελματικές δεξιότητες με σκοπό να βρουν δουλειά.</p> <ul style="list-style-type: none">- Εργαστείτε σε ζευγάρια για να μοιραστείτε τον καμβά σας και τον κοινωνικό σας αντίκτυπο. Παραθέστε σχόλια ο ένας/μία στον άλλον/-η. Στη συνέχεια, εάν θέλετε, μοιραστείτε τις ιδέες και τις εντυπώσεις σας με την ομάδα.
Έντυπο	<p>Δια ζώσης:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ο συντονιστής/-τρια εισάγει τους εκπαιδευόμενους/-ες στην έννοια του κοινωνικού αντίκτυπου. Παρακολουθεί μαζί τους το βίντεο και συζητά τα σημεία που δεν έγιναν κατανοητά.- Στη συνέχεια, ο συντονιστής/-τρια μοιράζει μια εκτυπωμένη έκδοση του καμβά και των οδηγιών του αρχείου PDF. Οι εκπαιδευόμενοι/-ες συμπληρώνουν πρώτα τον δικό τους καμβά ατομικά ή σε ζευγάρια και τον μοιράζονται με τον συντονιστή/-τρια και την υπόλοιπη ομάδα. Τέλος, ο συντονιστής/-τρια παραθέτει σχόλια ατομικά ή απαντά σε ερωτήσεις για τυχόν σημεία που δεν ήταν σαφή. <p>Διαδικτυακά: Το φυλλάδιο είναι το ίδιο με αυτό της δια ζώσης κατάρτισης, εκτός από τον εκτυπωμένο καμβά. Ο καμβάς μπορεί να αντιγραφεί από το αρχείο PDF και στη συνέχεια να διατεθεί στους εκπαιδευόμενους/-ες για να τον «κατεβάσουν».</p>



Δραστηριότητα 4. Ανάπτυξη της δικής σας θεωρίας αλλαγής για την κοινωνική επιχειρηματικότητα

Τίτλος ενότητας	Ενότητα 3. Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 3. Κοινωνικός αντίκτυπος
Τίτλος δραστηριότητας	Ανάπτυξη της δικής σας θεωρίας αλλαγής για την κοινωνική επιχειρηματικότητα
Τύπος πόρου	Φύλλο δραστηριότητας
Διάρκεια δραστηριότητας	60'
Στόχος δραστηριότητας	Παρουσίαση των βημάτων για τη δημιουργία της θεωρίας της αλλαγής για το κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο των εκπαιδευόμενων.
Απαιτούμενα υλικά για τη δραστηριότητα	<p>Δια ζώσης: ένα δωρεάν εκτυπωμένο πρότυπο θεωρίας της αλλαγής προς συμπλήρωση με το χέρι. Θα χρειαστεί οι εκπαιδευόμενοι/-ες να έχουν πρόσβαση σε ένα smartphone ή έναν φορητό υπολογιστή με σύνδεση στο διαδίκτυο για να κάνουν έρευνα σχετικά με το θέμα της κοινωνικής επιχειρηματικής τους ιδέας ώστε να συμπληρώσουν το πρότυπο. Εάν δεν είναι δυνατό να το συμπληρώσουν χρησιμοποιώντας τους υπολογιστές τους, θα χρειαστούν χαρτί και μολύβι.</p> <ul style="list-style-type: none">• Το πρότυπο θεωρίας της αλλαγής βρίσκεται εδώ: DIY. (2021). Πρακτικά εργαλεία για την ενεργοποίηση και υποστήριξη της κοινωνικής καινοτομίας. Διαθέσιμο στο: https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/ <p>Διαδικτυακά: κοινοποίηση σε όλους τους εκπαιδευόμενους/-ες ενός προτύπου θεωρίας της αλλαγής σε ηλεκτρονική μορφή, για παράδειγμα σε μορφή κειμενογράφου Word, ώστε να συμπληρωθεί ατομικά.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ο συντονιστής/-τρια χρησιμοποιεί το παρακάτω βίντεο για να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους/-ες στην έννοια της θεωρίας της αλλαγής για τις κοινωνικές επιχειρήσεις: https://www.youtube.com/watch?v=cg4J1g0IVHg <p>Οι εκπαιδευόμενοι/-ες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ως κατευθυντήριες γραμμές τα ακόλουθα παραδείγματα της θεωρίας της αλλαγής διαφορετικών κοινωνικών επιχειρήσεων:</p> <ul style="list-style-type: none">• WOCAN. (2021). Θεωρία της αλλαγής του Wocan. Διαθέσιμο στο: https://www.wocan.org/our-theory-of-change/• CDVTA. (2021). Θεωρία της αλλαγής της CDVTA. Διαθέσιμο στο: https://www.cdvta.org/theory-of-change• Περαιτέρω ανάγνωση: Avance, Social Enterprise NL & Impact Centre Erasmus. (2019). Η διαδρομή του αντίκτυπου: Ένας επιχειρηματικός οδηγός για ανάπτυξη



	<p>στη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου. Διαθέσιμο στο: https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_EN_2020.pdf</p>
Οδηγίες βήμα-βήμα	<p>Για την υλοποίηση αυτής της δραστηριότητας, ο συντονιστής/-τρια θα ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:</p> <p>Βήμα 1: Θα παρουσιάσει τη θεωρία της αλλαγής και θα προβάλλει το βίντεο που αναφέρεται στο υλικό της δραστηριότητας.</p> <p>Βήμα 2: Θα μοιράσει το πρότυπο της θεωρίας της αλλαγής στους εκπαιδευόμενους/-ες και θα τους/τις ζητήσει να το συμπληρώσουν έχοντας κατά νου το σχέδιο της κοινωνικής τους επιχείρησης.</p> <p>Βήμα 3: Θα ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους/-ες να ελέγξουν τα προαναφερθέντα παραδείγματα θεωρίας της αλλαγής καθώς και να χρησιμοποιήσουν την ακόλουθη πηγή για να πάρουν περισσότερες ιδέες σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης της θεωρίας αλλαγής μιας κοινωνικής επιχείρησης: Η διαδρομή του αντίκτυπου: Ένας επιχειρηματικός οδηγός για ανάπτυξη στη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου. Διαθέσιμο στο: https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_EN_2020.pdf</p> <p>Βήμα 4: Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού του μονοπατιού της αλλαγής, θα ζητήσει από τους εκπαιδευόμενους/-ες να διατυπώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες από τις υποθέσεις τους σχετικά με τη διαδικασία αλλαγής, έτσι ώστε να εξεταστούν και να δοκιμαστούν προκειμένου να διαπιστωθεί εάν κάποιες βασικές υποθέσεις είναι δύσκολα υποστηρίξιμες (ή ακόμη και εσφαλμένες).</p> <p>Βήμα 5: Θα ζητήσει από τους εκπαιδευόμενους/-ες να παραθέσουν αρκετές λεπτομέρειες σχετικά με τη φύση της επιθυμητής αλλαγής, όπως διευκρινίσεις σχετικά με τον πληθυσμό-στόχο, το μέγεθος της αλλαγής που απαιτείται για να σηματοδοτήσει την επιτυχία και το χρονικό διάστημα εντός του οποίου αναμένεται να επέλθει η αλλαγή αυτή.</p> <p>Βήμα 6: Μόλις οι εκπαιδευόμενοι/-ες οριστικοποιήσουν το σχέδιο της πορείας αλλαγής τους, ζητήστε τους/τις να το ελέγξουν λαμβάνοντας υπόψη τις ακόλουθες ερωτήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Παράγουν οι δραστηριότητές μου το επιθυμητό αποτέλεσμα και αντίκτυπο;○ Είναι έγκυρη η θεωρία αλλαγής μου;○ Πόσο σημαντικός είναι ο αντίκτυπος που παράγω;○ Πώς οι δραστηριότητές μου επιφέρουν την κοινωνική/περιβαλλοντική αλλαγή;
Έντυπο	<p>DIY. (2021). Πρακτικά εργαλεία για την ενεργοποίηση και υποστήριξη της κοινωνικής καινοτομίας. Διαθέσιμο στο: https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/</p>



Πρόσθετοι πόροι

Τίτλος ενότητας	Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 3. Κοινωνικός αντίκτυπος
Τίτλος αναγνωστικού υλικού/βίντεο	Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ως παράγοντες επιρροής της ευρύτερης επιχειρηματικής κοινότητας



Εισαγωγή	Η έρευνα αυτή δείχνει ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις, ούσες συνήθως σχετικά μικροί παράγοντες στους κλάδους τους, δύνανται να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στη μετάβαση προς μια νέα οικονομία. Τα αποτελέσματά τους παρέχουν κατάλληλα εργαλεία που βοηθούν τις κοινωνικές και άλλες καινοτόμες επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο να ασκήσουν επιρροή προκειμένου να επιταχυνθεί η μετάβαση προς τη βιωσιμότητα στους κλάδους τους.
Τι θα κερδίσετε με τη χρήση αυτού του πόρου;	Οι εκπαιδευόμενοι/-ες θα γνωρίσουν το «μοντέλο επιρροής» που παρουσίασε η Social Enterprise NL. Το μοντέλο αυτό δείχνει πώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν την ευρύτερη επιχειρηματική κοινότητα, με τρεις βασικούς τρόπους: 1. «Αναδεικνύοντας το εφικτό» (δείχνοντας ότι είναι δυνατόν η επιχειρηματική δραστηριότητα να είναι βιώσιμη), 2. «Αναδεικνύοντας το επιθυμητό» (δείχνοντας ότι είναι επιθυμητό η επιχειρηματική δραστηριότητα να είναι βιώσιμη), 3. «Αναδεικνύοντας το αποδεκτό» (δείχνοντας ότι είναι απαράδεκτο να μην είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα βιώσιμη). Στην πράξη: Το «μοντέλο επιρροής» περιγράφει στη συνέχεια έντεκα «δραστηριότητες επιρροής»: συγκεκριμένες στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις για να ασκούν επιρροή. Διάφορα εμπνευσμένα παραδείγματα από τον ολλανδικό τομέα των κοινωνικών επιχειρήσεων αποτυπώνουν αυτές τις δραστηριότητες.
Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον πόρο για να αναπτύξετε τη δική σας κοινωνική επιχείρηση;	Οι εκπαιδευόμενοι/-ες θα είναι σε θέση να σκεφτούν και να επεξεργαστούν τον δυνητικό αντίκτυπο της κοινωνικής τους επιχείρησης στην κοινωνία ακολουθώντας το μοντέλο επιρροής, ενώ θα διδαχθούν από πραγματικές περιπτώσεις άλλων κοινωνικών επιχειρήσεων τον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρέασαν την κοινωνία σε μεγαλύτερη κλίμακα, ώστε να προβληματιστούν ανάλογα και για τη δική τους.
Ερωτήσεις απολογισμού	Αφού διαβάσετε αυτόν τον πρόσθετο πόρο, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:



	<ol style="list-style-type: none">1. Μπορούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις να αναλάβουν ηγετικό ρόλο στη μετάβαση προς μια νέα οικονομία;2. Πώς οι κοινωνικές επιχειρήσεις επηρεάζουν άλλες εταιρείες ώστε να ενεργούν με πιο βιώσιμο τρόπο; <p>Πώς πιστεύετε ότι η κοινωνική σας επιχείρηση θα επηρεάσει την κοινωνία;</p>
--	---

Τίτλος ενότητας	Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 3. Κοινωνικός αντίκτυπος
Τίτλος αναγνωστικού υλικού/βίντεο	«Κλιμάκωση του κοινωνικού αντίκτυπου» από το πρόγραμμα Empowering Changemakers



Πηγή: Εικόνα από το άρθρο του Empowering Changemakers. <https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/>

Εισαγωγή	Το εν λόγω άρθρο είναι ένας οδηγός αυτομόρφωσης για να κατανοήσετε το πώς να ενισχύσετε τον κοινωνικό αντίκτυπο του επιχειρηματικού σας σχεδίου. Αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού προγράμματος Empowering Changemakers.
Τι θα κερδίσετε με τη χρήση αυτού του πόρου;	Σε αυτό το άρθρο, θα μάθετε περισσότερα για: <ul style="list-style-type: none">- Τον ορισμό της «κλιμάκωσης του κοινωνικού αντίκτυπου»- 5 προτάσεις για να επιτύχετε την κλιμάκωση του κοινωνικού σας αντίκτυπου Επιπλέον, μπορείτε να εξασκήσετε τις δεξιότητές ανάγνωσής σας. Θυμηθείτε το κείμενο και απαντήστε στις ερωτήσεις στο τέλος του άρθρου.
Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον πόρο για να αναπτύξετε τη δική σας κοινωνική επιχείρηση;	Αυτός ο πόρος βοηθά να κατανοήσετε πώς η επιχείρησή σας μπορεί να προσεγγίσει την ομάδα-στόχο σας και την κοινότητά σας. Οι κοινωνικοί οργανισμοί γνωρίζουν ότι για την κλιμάκωση του αντίκτυπου μιας κοινωνικής καινοτομίας απαιτείται συχνά ένας εναλλακτικός τρόπος σκέψης καθώς και ένας εναλλακτικός τρόπος χρηματοδότησης. Η πορεία του οργανισμού προς την κλιμάκωση του αντίκτυπου μπορεί να περιλαμβάνει τη δραστηριοποίηση του οργανισμού και σε άλλα μέρη ή την άσκηση επιρροής σε τρίτους προκειμένου να μεγεθυνθεί ο αντίκτυπος των διάφορων ενδιαφερόμενων μερών. Τι είδους υποστήριξη χρειάζεται ο οργανισμός κατά την έναρξη της διαδικασίας κλιμάκωσης; Για τον φορέα χρηματοδότησης, τα ερωτήματα σχετικά με το πώς να υποστηρίξει καλύτερα τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς προκειμένου αυτοί να διαχειριστούν τις προκλήσεις της κλιμάκωσης, είναι πολύπλοκα και μακροσκελή: από την ανάπτυξη ικανοτήτων



	<p>έως το χρηματοοικονομικό μοντέλο και από τη διαχείριση της πολιτικής και της προώπισης έως την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ή την τελειοποίηση της οργανωτικής δομής. Το «πεδίο της πρακτικής» γύρω από την κλιμάκωση του αντίκτυπου για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι τόσο αναγκαίο όσο και συνεχώς εξελισσόμενο.</p> <p>Εν κατακλείδι, αυτό το άρθρο αναφέρεται στη διαφορά ανάμεσα στην τυπική επιχειρηματική κλιμάκωση και στην κλιμάκωση του κοινωνικού αντίκτυπου. Η κλιμάκωση του κοινωνικού αντίκτυπου δεν μπορεί πάντα να επιτευχθεί μέσω της αυξανόμενης ανάπτυξης των εσόδων της επιχείρησης. Ο κοινωνικός αντίκτυπος μπορεί να αυξηθεί με την προσέγγιση μεγαλύτερου αριθμού ατόμων που μπορούν να επωφεληθούν από τις δραστηριότητές σας. Αυτό που έχει επίσης σημασία είναι η ποιότητα του κοινωνικού δεσμού που δημιουργείτε με μια κοινότητα, ανεξάρτητα από το μέγεθός της.</p> <p>Για να βεβαιωθείτε ότι έχετε κατανοήσει τις ιδέες που περιγράφονται σε αυτό το άρθρο, μπορείτε να απαντήσετε στις ερωτήσεις στο τέλος του. Μπορείτε να το κάνετε μόνοι/-ες σας ή με έναν φίλο/-η ή συνάδελφο/-ισσα.</p>
Ερωτήσεις απολογισμού	<ol style="list-style-type: none">1. Σύμφωνα με τον πόρο, ποια είναι τα πέντε βήματα βελτίωσης του κοινωνικού αντίκτυπου της επιχείρησής σας;2. Ποια είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που αναφέρονται σε αυτόν τον πόρο; Πώς μπορείτε να τα χρησιμοποιήσετε για να επιτύχετε τον κοινωνικό σας αντίκτυπο;3. Μπορείτε να σκεφτείτε ένα παράδειγμα επιχείρησης ή οργανισμού στην κοινότητά σας που έχει κοινωνικό αντίκτυπο;
Σύνδεσμος προς τον πόρο	https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/



Περιπτώσιολογική μελέτη 3. DKMS

Τίτλος ενότητας	Καθορισμός στόχων και επιδιώξεων. Από τα όνειρα στο σχέδιο!
Τίτλος κεφαλαίου	Κεφάλαιο 3. Κοινωνικός αντίκτυπος
Τίτλος περιπτώσιολογικής μελέτης	DKMS



Όνομα του οργανισμού/της επιχείρησης/κατευθυντήριες γραμμές βέλτιστων πρακτικών:	DKMS GmbH
Ποια είναι η ιστορία πίσω από αυτή την περιπτώσιολογική μελέτη;	<p>Ο DKMS είναι ένας διεθνής μη κερδοσκοπικός οργανισμός, αφοσιωμένος στην καταπολέμηση του καρκίνου του αίματος και των διαταραχών του αίματος. Διοργανώνει εκστρατείες για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία της δωρεάς βλαστοκυττάρων και τη συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων εν δυνάμει δοτών/-τριών βλαστοκυττάρων παγκοσμίως, προκειμένου να καταστεί δυνατή η πρόσβαση στη μόνη θεραπεία που μπορεί να σώσει τη ζωή ορισμένων ασθενών: τη μεταμόσχευση μυελού των οστών από συμβατό δότη/-τρια.</p> <p>Ο DKMS «γεννήθηκε» στη Γερμανία ως μια οικογενειακή πρωτοβουλία με αφορμή την ασθένεια της μητέρας της οικογένειας. Η Mechtild Harf διαγνώστηκε, ως ενήλικη, με καρκίνο του αίματος. Για να έχει πιθανότητες ανάκαμψης, χρειαζόταν μεταμόσχευση μυελού των οστών, αλλά εκείνη την εποχή ελάχιστοι άνθρωποι ήταν εγγεγραμμένοι ως πιθανοί δότες/-τριες, γεγονός που καθιστούσε δύσκολη την εξεύρεση συμβατού δότη/-τριας. Μόνο το 30% των ανθρώπων μπορούν να βρουν συμβατό δότη/-τρια εντός της οικογενείας τους. Έτσι, ο σύζυγός της και οι κόρες της ξεκίνησαν μια εκστρατεία για να ενταχθούν περισσότεροι άνθρωποι στο παγκόσμιο μητρώο δυνητικών δοτών/-τριών. Ο αριθμός των εγγεγραμμένων ατόμων αυξήθηκε πάρα πολύ λόγω της συγκεκριμένης δράσης, από 3.000 το 1990 σε 10,5 εκατομμύρια ανθρώπους σήμερα. Δυστυχώς, παρά τις προσπάθειες της οικογένειας, η Mechtild Harf απεβίωσε, ωστόσο πριν φύγει, ζήτησε από τον σύζυγό της να υποσχεθεί ότι θα συνεχίσει να προσθέτει ανθρώπους στο παγκόσμιο μητρώο</p>



	<p>δυνητικών δωτών/-τριών, ώστε περισσότεροι άνθρωποι στον κόσμο να έχουν την ευκαιρία να θεραπευτούν από σοβαρές ασθένειες του αίματος. Ο σύζυγός της, Δρ Peter Harf, κράτησε την υπόσχεσή του, ιδρύοντας τον DKMS, ο οποίος στις απαρχές του ήταν μια μικρή κοινωνική επιχείρηση η οποία προσπαθούσε να δώσει στους/στις ασθενείς με λευχαιμία μια δεύτερη ευκαιρία στη ζωή, αλλά στη συνέχεια γιγαντώθηκε, κυρίως λόγω του αντίκτυπού του, καθώς μέχρι σήμερα έχει δώσει σε 95.000 ασθενείς μια ευκαιρία να ζήσει χάρη στην εγγραφή περισσότερων ανθρώπων ως δωρητών/-τριών βλαστοκυττάρων και τις αποτελεσματικές δωρεές που πραγματοποιήσαν. Ο DKMS έχει συνδέσει δωρητές/-τριες και ασθενείς από όλο τον κόσμο. Έχει επεκταθεί διεθνώς στη Χιλή, την Πολωνία, τη Νότια Αφρική, τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ινδία.</p>
Σύνδεσμος προς την περιπτώσιολογική μελέτη	Ιστότοπος: https://www.dkms.org
Γιατί είναι ένα καλό παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσετε;	<p>Το παράδειγμα κοινωνικής επιχειρηματικότητας του DKMS παρουσιάζει έναν σαφή ορισμό προβλήματος (οι σοβαρές ασθένειες του αίματος που απειλούν τη ζωή καθώς και η έλλειψη δωρητών/-τριών βλαστοκυττάρων που μπορούν δυνητικά να θεραπεύσουν τους/τις ασθενείς) και προσφέρει μια σαφή λύση (ευαισθητοποίηση σχετικά με το πρόβλημα και αύξηση του αριθμού των εν δυνάμει δωρητών/-τριών βλαστοκυττάρων στο παγκόσμιο μητρώο). Αυτός ο σαφής ορισμός του προβλήματος και της λύσης αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία αναδύονται διαφορετικές υπηρεσίες, διευρύνοντας τις ομάδες-στόχους καθώς και τον αντίκτυπο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.</p> <p>Σε έναν κόσμο όπου λίγοι/-ες «ποντάρουν» στην ανιδιοτελή αλληλεγγύη των ανθρώπων, οργανώσεις όπως ο DKMS στοιχηματίζουν και πιστεύουν ότι οι άνθρωποι είναι σε θέση να κατανοήσουν ότι οι παγκόσμιες και ανιδιοτελείς δράσεις μπορούν να αποτελέσουν τη μόνη θεραπεία για πολλά προβλήματα (στην προκειμένη περίπτωση, για τον καρκίνο του αίματος) και τους/τις καλούν να γίνουν μέρος της λύσης.</p>
Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την περιπτώσιολογική μελέτη για να αναπτύξετε τη δική σας κοινωνική επιχείρηση;	<p>Σημαντικά διδάγματα για την επίτευξη μεγάλου αντίκτυπου:</p> <ul style="list-style-type: none">- Πώς να «ενεργοποιήσετε» περισσότερους ανθρώπους- Η σημασία της αναγνώρισης, του ορισμού και της μελέτης του προβλήματος που θα αντιμετωπίσει η κοινωνική σας επιχείρηση- Η σημασία της επικοινωνίας αυτού του προβλήματος σε ένα ευρύτερο κοινό και της ευαισθητοποίησης σχετικά με αυτό- Η ουσιαστική ενημέρωση σχετικά με το πρόβλημα για μεγαλύτερο αντίκτυπο και προτροπή σε δράση- Η ανάγκη ανάδειξης του επιτακτικού χαρακτήρα του προβλήματος που πρέπει να αντιμετωπιστεί



	<ul style="list-style-type: none">- Ο ρόλος των εκστρατειών στην αύξηση της ευαισθητοποίησης- Η δύναμη της επικοινωνίας και της αφήγησης γεγονότων για την αύξηση της ευαισθητοποίησης- Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αύξηση της ευαισθητοποίησης- Η σημασία της συμμετοχής περισσότερων ανθρώπων στον σκοπό σας προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερος αντίκτυπος- Η πίστη στη δύναμη των ιδεών και των ανθρώπων να διαμορφώνουν και να αναδιαμορφώνουν τον κόσμο- Η δημιουργία διαφορετικών υπηρεσιών γύρω από τον στόχο της κοινωνικής επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερου αντικτύπου- Η σημασία του καθορισμού μιας ομάδας-στόχου με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερου αντικτύπου
<p>Τι αντίκτυπο έχει η περιπτώσιολογική μελέτη;</p>	<p>Ο DKMS έχει δώσει 95.000 «δεύτερες ευκαιρίες ζωής» σε ασθενείς με σοβαρές ασθένειες του αίματος σε όλο τον κόσμο. Έχει συμβάλει στο παγκόσμιο μητρώο δωτών/-τριών προσθέτοντας 10,5 εκατομμύρια δυνητικούς δότες/-τριες βλαστοκυττάρων.</p> <p>Το DKMS Life Science Lab του DKMS στη Δρέσδη, θυγατρική του κέντρου δωρητών βλαστοκυττάρων DKMS, έλαβε το βραβείο «Best Research Paper of 2019» για την επιστημονική δημοσίευση με τη μεγαλύτερη επιρροή στο περιοδικό Human Immunology. Το βραβείο απονέμεται ετησίως από τη διεθνούς φήμης Αμερικανική Εταιρεία Ιστοσυμβατότητας και Ανοσογενετικής (ASHI).</p> <p>Το DKMS LIFE προσφέρει επίσης το πρόγραμμα «look good feel better» (δείχνεις καλά, αισθάνεσαι καλύτερα) για γυναίκες καρκινοπαθείς που υποβάλλονται σε θεραπεία, το οποίο περιλαμβάνει δωρεάν σεμινάρια αισθητικής, όπου οι συμμετέχουσες λαμβάνουν συμβουλές σχετικά με τα διαθέσιμα καλλυντικά και την περιποίηση των μαλλιών. Στον ένα χρόνο ύπαρξης του προγράμματος έχουν ήδη συμμετάσχει περισσότερες από 3.500 γυναίκες.</p> <p>Το 2021 εγκαινιάστηκε η πλατφόρμα DKMS για κλινικούς/-ές γιατρούς, ερευνητές, μητρώα και κέντρα μεταμοσχεύσεων με πληροφορίες και υπηρεσίες για επαγγελματίες υγείας που ασχολούνται με τη μεταμόσχευση αιμοποιητικών βλαστοκυττάρων.</p> <p>Ο οργανισμός DKMS ανακηρύχθηκε νικητής του βραβείου Gold Stevie® στην κατηγορία «Most Valuable Non-Profit Response» (Η πολυτιμότερη μη κερδοσκοπική απάντηση) και του βραβείου Silver Stevie® στην κατηγορία «Most Exemplary Employer» (Πιο υποδειγματικός εργοδότης/-τρια) στα The 18th Annual International Business Awards® (18α Ετήσια Διεθνή Βραβεία Επιχειρηματικότητας®). Η κριτική επιτροπή ανακήρυξε επίσης τη διευθύνουσα σύμβουλο και παγκόσμια διευθύνουσα σύμβουλο της DKMS Δρ. Eike Neujahr ως Διευθύντρια της χρονιάς.</p>



Ερωτήσεις επανεκτίμησης	Αφού ολοκληρώσετε την παρούσα περιπτώσιολογική μελέτη, απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις: <ol style="list-style-type: none">1. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος που επιδιώκει ο DKMS;2. Μπορείτε να προσδιορίσετε περισσότερες υπηρεσίες που θα μπορούσε να προσφέρει η κοινωνική σας επιχείρηση για να επιτύχει μεγαλύτερο αντίκτυπο;3. Ποια είναι η σχέση μεταξύ του καθορισμού της ομάδας-στόχου σας και της επίτευξης μεγαλύτερου αντίκτυπου;4. Μπορείτε να σκεφτείτε μια καμπάνια που να συνδέεται με τις ιδέες που διέπουν την κοινωνική σας επιχείρηση;5. Ποιες είναι οι σκέψεις σας σχετικά με το ρόλο των εργαλείων διάδοσης, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για την επίτευξη μεγαλύτερου αντίκτυπου;
Παραπομπές	https://www.youtube.com/watch?v=3XYSILYJuUM https://www.dkms-life.de/seminare.html https://professional.dkms.org https://www.facebook.com/DKMS.us https://www.youtube.com/user/deletebloodcancer



Παραπομπές

ASIS. (2020). Αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου και δείκτες. Διαθέσιμο στο: <https://socialinnovationstrategy.eu/wp-content/uploads/2020/07/Guideline1-final.pdf>

Arnaud, B. (2018). Πώς να συντάξετε ένα απλό αλλά ορθό επιχειρηματικό σχέδιο για τη νεοφυή επιχείρησή σας. Διαθέσιμο στο: <https://www.eu-startups.com/2018/07/how-to-write-a-simple-but-good-business-plan-for-your-startup/>

Audubon, EETAP, U.S. Fish and Wildlife Service & Together Green. (2011). Εργαλεία συμμετοχής: Εργαλειοθήκη για τη συμμετοχή των ανθρώπων στη διαφύλαξη της φύσης. Κεφάλαιο 2: Τι προσπαθείτε να κάνετε; Σελ. 23-27. Διαθέσιμο στο: <https://cdn.naaee.org/sites/default/files/toolsofengagement.pdf>

Avance, Social Enterprise NL & Impact Centre Erasmus. (2019). Το μονοπάτι του αντίκτυπου. Διαθέσιμο στο: https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_EN_2020.pdf

BISER, COBUCE, Social innovation centre & Social Entrepreneurs in Denmark. (2018). Οδηγός κοινωνικής επιχειρηματικότητας - Εκπαιδευτική ενότητα για κοινωνικούς/-ες επιχειρηματίες. Διαθέσιμο στο: <https://www.socialenterprisebsr.net/2018/08/educational-module-for-social-entrepreneurs/>

CDVTA. (2021). CDVTA Θεωρία της αλλαγής. Διαθέσιμο στο: <https://www.cdvta.org/theory-of-change>

CEDRA Split. (2016). Τι είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα; Διαθέσιμο στο: <https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM>

Center for Theory of Change. (2021). Πώς λειτουργεί η Θεωρία της Αλλαγής; Διαθέσιμο στο: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/>

Common Good Solutions. (2020). Καμβάς κοινοτικού αντίκτυπου. Διαθέσιμο στο:

https://www.youtube.com/watch?v=lvsx04r91Cs&ab_channel=CommonGoodSolutions

De Punt, Seinwezen, Sociale InnovatieFabriek, University of Brighton & West Sussex County Council. (2018). Η κοινωνική μου νεοφυής επιχείρηση. Διαθέσιμο στο:

<https://www.mysocialstartup.eu/the-theory-of-change/what-is-impact/>

DeRobertis-Theye, N. (2021). Πώς να μετρήσετε τον κοινωνικό αντίκτυπο: 8 βέλτιστες πρακτικές. Διαθέσιμο στο: <https://blog.submittable.com/measure-social-impact/#qualitative>

DIY. (2021). Πρακτικά εργαλεία για την ενεργοποίηση και υποστήριξη της κοινωνικής καινοτομίας. Διαθέσιμο στο: <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>

DKMS. (2022). DKMS - Διαγράφουμε τον καρκίνο του αίματος. Διαθέσιμο στο: <https://www.dkms.org>



Eby, K. (2019). Ο βασικός οδηγός για τη σύνταξη στόχων SMART. Διαθέσιμο στο: <https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals>

Eiilm University. (2021). Επιχειρηματική στρατηγική. Διαθέσιμο στο: <http://www.eiilmuniversity.co.in/downloads/Business-Strategy.pdf>

Euronews. (2015). Κοινωνική επιχείρηση: ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο για την Ευρώπη. Διαθέσιμο στο: <https://www.euronews.com/next/2015/12/11/social-enterprise-a-new-business-model-for-europe>

European Commission. (2015). Προτάσεις προσέγγισης για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου στη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και στην πράξη σχετικά με τα EuSEF και το EaSI. Διαθέσιμο στο: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0c0b5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcf1cc>

European Commission. (2021). Κοινωνικές επιχειρήσεις. Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en

European Union & OECD. (2016). Σύνοψη πολιτικής για την κλιμάκωση του αντίκτυπου των κοινωνικών επιχειρήσεων: Πολιτικές για την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/employment/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf>

Forth Sector. (2019). Οδηγός επιχειρηματικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιχείρησης. Διαθέσιμος στο: https://www.vaorkney.org.uk/wp-content/uploads/2019/12/New_BusPlanGuide.pdf

GRI, UN Global Compact & WBCSD. (2015). Πυξίδα ΣΒΑ: Ο οδηγός για την επιχειρηματική δράση σχετικά με τους ΣΒΑ. Διαθέσιμο στο: <https://sdgcompass.org>

ILO. (2011). Αναπτύξτε την κοινωνική επιχειρηματική σας ιδέα. Διαθέσιμο στο: https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2011/111B09_53_engl.pdf

International Management Institute. (2019). Κλιμάκωση του κοινωνικού αντίκτυπου. Διαθέσιμο στο: <https://empowering-changemakers.eu/scaling-social-impact/>

Kadam, S. (2021). Τι είναι οι δείκτες SMART. Διαθέσιμο στο: <https://neerman.org/what-are-smart-indicators-in-monitoring-and-evaluation/>

Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M. & Skuse, A. (2011) Εργαλειοθήκη συμμετοχικής παρακολούθησης και αξιολόγησης της ισότιμης πρόσβασης. Διαθέσιμο στο: https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring

MaRS Discovery District. (2022). Επιχειρηματικά σχέδια για κοινωνικές εταιρείες και κοινωνικές επιχειρήσεις. Διαθέσιμο στο: <https://learn.marsdd.com/article/business-plans-for-social-enterprises-se-and-social-businesses/>



Michigan Ross Center for Social Impact. (2014). Τι είναι ο κοινωνικός αντίκτυπος; Διαθέσιμο στο: <https://businessimpact.umich.edu/about/what-is-social-impact/>

Mthembu, A. & Barnard, B. (2019). Κοινωνική επιχειρηματικότητα: Στόχοι, καινοτομία, εφαρμογή και αντίκτυπος στην επιχειρηματικότητα. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/334782636_Social_Entrepreneurship_Objectives_Innovation_Implementation_and_Impact_on_Entrepreneurship

My Social Start- Up. (2018). Φύλλα εργασίας δικαιούχων (και πελατών/-ισσών). Διαθέσιμα στο: <https://www.mysocialstartup.eu/app/uploads/2018/09/Worksheets-all-modules-combined.pdf>

NIOS. (2021). Επιχειρηματικές σπουδές: Μάθημα 3 - Στόχοι των επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στο: <http://old.nios.ac.in/Secbuscour/cc03.pdf>

Noya, A. (2015). Κοινωνική επιχειρηματικότητα - Μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου για κοινωνικές επιχειρήσεις. OECD Employment Policy Papers, αριθ. 10, OECD Publishing, Παρίσι. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1787/5jrtpbx7tw37-en>

OECD. (2010). Γλωσσάριο βασικών όρων στην αξιολόγηση και τη διαχείριση βάσει αποτελεσμάτων. Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>

Pache, A. & Santos, F. (2013). «Μέσα στον υβριδικό οργανισμό: Η επιλεκτική σύζευξη ως απάντηση σε ανταγωνιστικές θεσμικές λογικές». The Academy of Management Journal, τεύχος 56, αριθ. 4, σελ. 972-100.

SAMHSA. (2021). Καθορισμός στόχων και ανάπτυξη συγκεκριμένων, μετρήσιμων, εφικτών, σχετικών και χρονικά προσδιορισμένων στόχων. Διαθέσιμο στο: <https://www.samhsa.gov/sites/default/files/nc-smart-goals-fact-sheet.pdf>

School for social entrepreneurs. (2021) . Γιατί πρέπει να μετράτε τον κοινωνικό αντίκτυπο. Διαθέσιμο στο: <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/measuring-social-impact/>

Social enterprise Institution. (2022). Καμβάς κοινωνικού αντίκτυπου. Διαθέσιμος στο:

<https://s4es.ca/media/t0wbcawy/social-impact-canvas.pdf>

Social Ventures Australia & Parramatta City Council . (2010). Οδηγός επιχειρηματικού σχεδιασμού για κοινωνικές επιχειρήσεις. Διαθέσιμος στο: https://socialventures.com.au/assets/Business_Planning_Guide_for_Social_Enterprise.pdf

SOPACT. (2019). 5 λόγοι για να μετρείται ο κοινωνικός αντίκτυπος στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Διαθέσιμο στο: <https://www.sopact.com/perspectives/measuring-social-impact-in-social-enterprise>

SOPACT. (2021). Μέτρηση αντικτύπου - Πλήρης οδηγός: Μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου. Διαθέσιμος στο: <https://www.sopact.com/impact-measurement>



SOPACT. (2021). Εκτίμηση του κοινωνικού αντίκτυπου. Διαθέσιμο στο: <https://www.sopact.com/social-impact-assessment>

The Hellenic Initiative. (2021). Η Μελίνα Ταπραντζή κατευθύνει τη Wise Greece σε μια επιχειρηματική και φιλανθρωπική πορεία. Διαθέσιμο στο: <https://www.thehellenicinitiative.org/melina-taprantzi-leads-wise-greece-on-an-entrepreneurial-and-philanthropic-path/>

The impact investor. (2021). Πώς να μετρήσετε τον κοινωνικό αντίκτυπο (Οδηγός βήμα προς βήμα). Διαθέσιμο στο: https://theimpactinvestor.com/how-to-measure-social-impact/#How_to_Measure_Social_Impact

The Royal Bank of Scotland & NatWest. (2011). Ένας οδηγός επιχειρηματικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιχείρησης: Βήμα 6 Επιχειρηματικός σχεδιασμός. Σελ. 35 - 41. Διαθέσιμο στο: http://www.socialenterprisesolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/03/social_enterprise_business_planning_guide.pdf

Thomsen Business Information.(2021). Κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο. Διαθέσιμο στο: <https://www.dynamicbusinessplan.com/social-enterprise-business-plan>

OHE. (2021). Οι 17 στόχοι. Διαθέσιμο στο: <https://sdgs.un.org/goals>

Van Dijk, S., Hillen, M., Panhuijsen, S. & Sprong, N.(2020). Οι κοινωνικές επιχειρήσεις ως παράγοντες επιρροής της ευρύτερης επιχειρηματικής κοινότητας. Διαθέσιμο στο: https://www.social-enterprise.nl/application/files/4116/0499/5322/Social_Enterprises_as_influencers.pdf

Ward, S. (2021). Απλό πρότυπο επιχειρηματικού σχεδίου για επιχειρηματίες. Διαθέσιμο στο: <https://www.thebalancesmb.com/entrepreneur-simple-business-plan-template-4126711>

Wise Greece. (2021). Wise Greece. Διαθέσιμο στο: <https://www.wisegreece.com/en/>

Wise Greece. (2021). Ο Wise Greece κερδίζει το βραβείο Venture Impact Award. Διαθέσιμο στο: <https://www.wisegreece.com/en/awards/wise-greece-wins-the-venture-impact-award/>

Wise Greece. (2021). Η έκθεση EXPOTROF υποστηρίζει τη μη κερδοσκοπική πρωτοβουλία Wise Greece. Διαθέσιμο στο: <http://www.en.wisegreece.com/news/%ce%b5%cf%87potrof-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/>

Wise Greece. (2021). Η Ελληνική πρωτοβουλία Αυστραλίας υποστηρίζει τη μη κερδοσκοπική πρωτοβουλία Wise Greece. Διαθέσιμο στο: <https://www.wisegreece.com/en/donations/the-hellenic-initiative-australia-supports-the-non-profit-initiative-wise-greece/>

WOCAN. (2021). Η θεωρία της αλλαγής Wocan. Διαθέσιμο στο: <https://www.wocan.org/our-theory-of-change/>

Young Entrepreneurs Forum. (2018). Πώς να συντάξετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο για να ξεκινήσετε τη δική σας επιχείρηση. Διαθέσιμο



Think Social - Διαδρομή αναβάθμισης δεξιοτήτων (Up-skilling pathway)

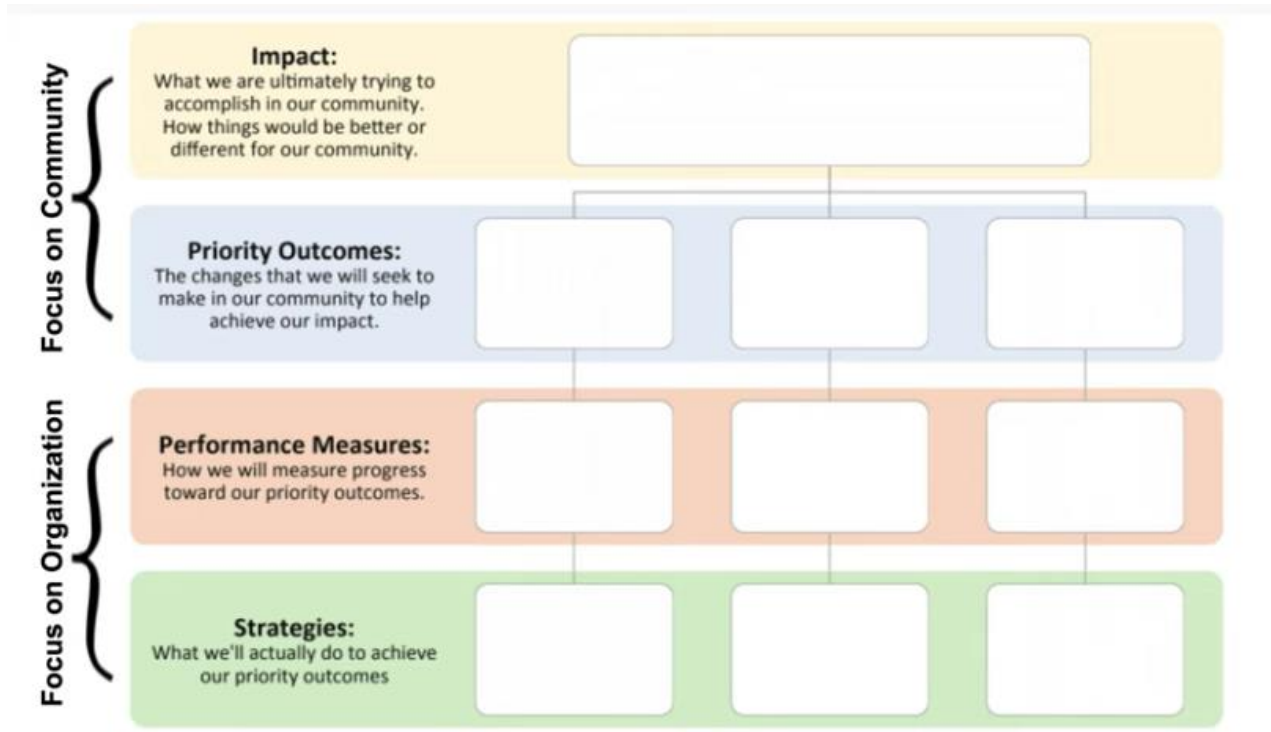
στο: https://www.youtube.com/watch?v=Fqch5OrUPvA&ab_channel=YoungEntrepreneursForum

Zero Waste Berlin Festival. (2022). Φεστιβάλ Βερολίνου Zero Waste, μάθετε, συνδεθείτε και μοιραστείτε. Διαθέσιμο στο: <https://zerowasteberlinfestival.com/>

Think Social – Module 3 – Power Point images



Κάντε τους SMART στόχους σας:
Συγκεκριμένους – Μετρήσιμους – Εφικτούς – Σχετικούς – Χρονικά προσδιορισμένους



Με έμφαση στην κοινότητα:

Επιπτώσεις: Τι προσπαθούμε τελικά να επιτύχουμε στην κοινότητά μας. Πώς οι συνθήκες θα είναι καλύτερες ή διαφορετικές για την κοινότητά μας.

Αποτελέσματα με προτεραιότητα: Οι αλλαγές που θα επιδιώξουμε να κάνουμε στην κοινότητά μας για να επιτύχουμε τον αντίκτυπό μας.

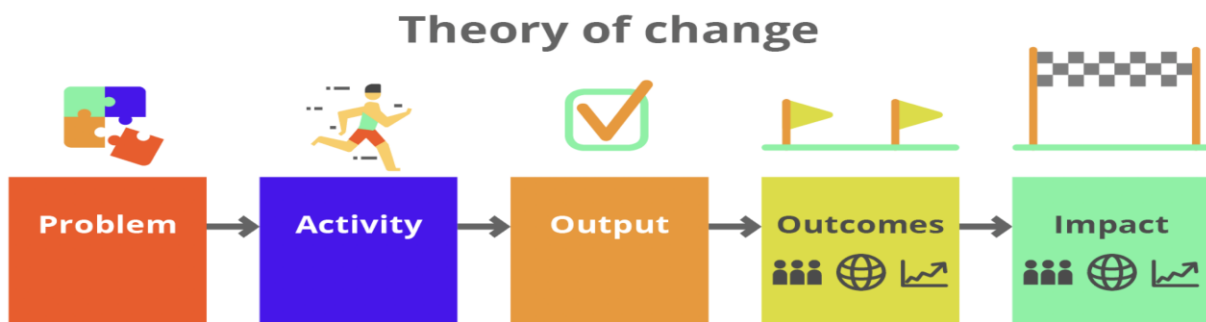
Με έμφαση στον οργανισμό:

Μέτρα επιδόσεων: Πώς θα μετρήσουμε την πρόοδο ως προς την επίτευξη των αποτελεσμάτων με προτεραιότητα.

Στρατηγικές: Τι θα κάνουμε στην πραγματικότητα για να επιτύχουμε τα αποτελέσματα με προτεραιότητα.



Αποτελέσματα;



Θεωρία της αλλαγής

Πρόβλημα -> Δραστηριότητα-> Αποτέλεσμα->Επιπτώσεις->Αντίκτυπος

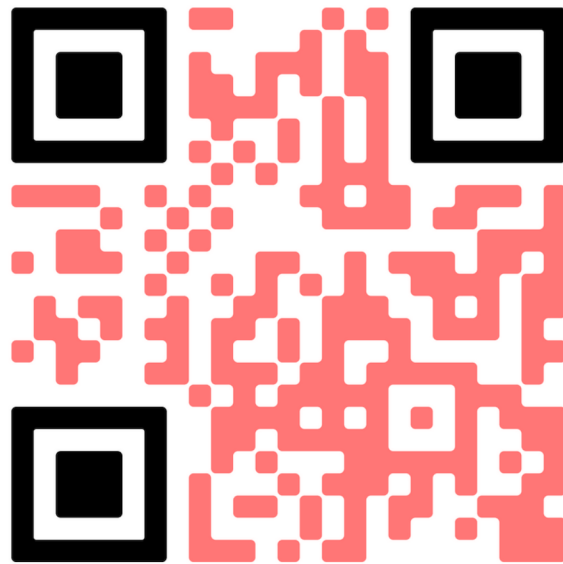


THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE



Download the app!



Co-funded by
the European Union





THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE



THE EUROPEAN COMMISSION'S SUPPORT FOR THE PRODUCTION OF THIS PUBLICATION DOES NOT CONSTITUTE AN ENDORSEMENT OF THE CONTENTS, WHICH REFLECT THE VIEWS ONLY OF THE AUTHORS, AND THE COMMISSION CANNOT BE HELD RESPONSIBLE FOR ANY USE WHICH MAY BE MADE OF THE INFORMATION CONTAINED THEREIN.



This document may be copied, reproduced or modified according to the above rules.

In addition, an acknowledgement of the authors of the document and all applicable portions of the copyright notice must be clearly referenced.

All rights reserved. © Copyright 2023 THINK SOCIAL

