

# Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής της ΓΣΕΕ

Γραμματεία Καταναλωτικού Κινήματος της ΓΣΕΕ



Εκπαιδευτικά προγράμματα της ΓΣΕΕ  
για την ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ και την ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ



## Διοίκηση Κοινωνικών Φορέων

### Βιβλίο δραστηριοτήτων



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Αθήνα  
2012

### Πράξη

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Άξονες Προτεραιότητας: 7 και 8

### Υποέργο 1ο

Συνδikaλιστική Εκπαίδευση, Προγράμματα για την Κοινωνική Οικονομία και τα Δικαιώματα του Καταναλωτή, Εσωτερική Αξιολόγηση Πράξης, Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό

### Ενέργεια 7η

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

### Πηγές – Κείμενα (Εκπαιδευτικών Ταινιών και Παρουσιάσεων)

- Ταινοθήκη της εργασίας (ν. 50), (ν. 51) «Φώτης Κίτσιος, Κοινωνική Επιχειρηματικότητα».
- Ταινοθήκη της εργασίας (ν. 46 & ν. 47) «Γιώργος Ριζόπουλος, Συγχρονες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων».
- J.Gregory Dees, Peter Economy, "ENTERPRISING NONPROFITS –A toolkit for social entrepreneurs", JOHN WILEY & SONS INC., 2001.
- Σοφοκλέους ΑΝΤΙΓΟΝΗ, Στάσιμο «Πολλά τά δεινά...» (332-375), Μετάφραση Ι. Γρυπάρη, Εκδ. Βιβλιοπωλείο Εστίας, Αθήνα 1940.
- Κορνήλιου Καστοριάδη, Μια ομιλία (απόσπασμα) στο <http://ksinoslogos.blogspot.com>.
- Christian Meier «Η πολιτική τέχνη στην ελληνική τραγωδία», Einaudi, 2000 (Ιταλική έκδοση), επιλογή αποσπασμάτων.
- Norberto BOBBIO «Quale socialismo?» Torino, 1976 στο LAICICATTOLOCI, I maestri del pensiero democratico, Edizione speciale per CORRIERE DELLA SERA, Μιλάνο 2011.
- Δημήτρη Μπουραντά, ΗΓΕΣΙΑ : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα 2005.
- Σπύρου Λούκα, Καθηγητή ΟΠΑ, αποσπάσματα από τις σημειώσεις του μαθήματος «Στρατηγική Επιχειρήσεων».
- Εθνικό Θεματικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, Οδηγός Ίδρυσης & Λειτουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων, Σεπτέμβριος 2005.
- Ταινοθήκη της εργασίας (ν. 49) «Κώστας Λαμπρόπουλος, Κοινωνικός ισολογισμός & κοινωνική λογοδοσία».
- Office of the Third Sector CabinetOffice UK, Κοινωνικός δείκτης απόδοσης (Social Return on Investment - SROI).

### Έρευνα – αναζήτηση πηγών

- ο Φώτης Κίτσιος, Λέκτορας Πανεπιστημίου ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ
- ο Ιωάννα Μαμούχα, Οικονομολόγος MSc Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ΟΠΑ, στέλεχος ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ

### Επιλογή μελέτη και μετάφραση πηγών

- ο Ιωάννα Μαμούχα, Οικονομολόγος MSc Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ΟΠΑ, στέλεχος ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ

### Οργάνωση της ύλης - Διαμόρφωση δομής εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

- ο Νίκος Παϊζης, Μαθηματικός – Ερευνητής, Επιστημονικός Σύμβουλος ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ,
- ο Ιωάννα Μαμούχα, Οικονομολόγος MSc Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ΟΠΑ, στέλεχος ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ

### Επιμέλεια περιεχομένου εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

- ο Νίκος Παϊζης, Μαθηματικός – Ερευνητής, Επιστημονικός Σύμβουλος ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ,
- ο Ιωάννα Μαμούχα, Οικονομολόγος MSc Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ΟΠΑ, στέλεχος ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ

### Επεξεργασία και μορφοποίηση φύλλων εργασίας – Ψηφιοποίηση εκπαιδευτικού υλικού

- ο Νίκος Παϊζης, Μαθηματικός – Ερευνητής, Επιστημονικός Σύμβουλος ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ,
- ο Ιωάννα Μαμούχα, Οικονομολόγος MSc Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ΟΠΑ, στέλεχος ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ

### Δημοσιοποίηση

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ 2012

ISBN: 978-618-5006-02-0

Copyright: ΚΕΝΤΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ της Γ.Σ.Ε.Ε. (ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ)

Διεύθυνση: 3<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 36, 10432 Αθήνα

Τηλ.: 210 5218700, Fax: 210 5218754

Email: kanep@otenet.gr, Ιστότοπος: [www.kanep-gsee.gr](http://www.kanep-gsee.gr)

### Παραγωγή - Εκτύπωση

ΚΑΜΠΥΛΗ Adv. Διεύθυνση: Αντιγόνης 60, Αθήνα

Τηλ.: 210 5156820, Fax: 210 5156811

# Διοίκηση Κοινωνικών Φορέων

## Βιβλίο Δραστηριοτήτων

Ονοματεπώνυμο εκπαιδευμένου / -ης :



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## **Εισαγωγικά**

|                                                   |     |   |
|---------------------------------------------------|-----|---|
| Η σημασία και η λειτουργία του προγράμματος ..... | σελ | 7 |
|---------------------------------------------------|-----|---|

## **Μέρος Α**

|                                                         |     |   |
|---------------------------------------------------------|-----|---|
| Συνοπτική περιγραφή των εκπαιδευτικών συναντήσεων ..... | σελ | 9 |
|---------------------------------------------------------|-----|---|

## **Μέρος Β: Οι εκπαιδευτικές συναντήσεις**

|                                                                             |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1η Συνάντηση: Κοινωνική επιχειρηματικότητα .....                            | σελ | 17  |
| 2η Συνάντηση: Κοινωνική επιχειρηματικότητα & καινοτομία .....               | σελ | 39  |
| 3η Συνάντηση: Συλλογικότητα και ηγεσία .....                                | σελ | 79  |
| 4η Συνάντηση: Σύγχρονες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων .....                | σελ | 109 |
| 5η Συνάντηση: Στρατηγικός σχεδιασμός Ι .....                                | σελ | 131 |
| 6η Συνάντηση: Στρατηγικός σχεδιασμός ΙΙ .....                               | σελ | 129 |
| 7η Συνάντηση: Επιχειρηματικός σχεδιασμός φορέων κοινωνικής οικονομίας ..... | σελ | 183 |
| 8η Συνάντηση: Κοινωνικός ισολογισμός .....                                  | σελ | 197 |
| 9η Συνάντηση: Υπερετώντας αξίες .....                                       | σελ | 225 |



## Εισαγωγικά

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα **Διοίκηση Κοινωνικών Επιχειρήσεων** αποτελεί το τρίτο πρόγραμμα των **Προγραμμάτων για την Κοινωνική Οικονομία και τα Δικαιώματα του Καταναλωτή**, που ευαισθητοποιεί και εξοικειώνει τα στελέχη των Εργατικών Κέντρων της χώρας με το όραμα, τις στρατηγικές επιλογές και τον αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχεδιασμό των φορέων της Κοινωνικής Οικονομίας.

**Σκοπός** του προγράμματος είναι η γνωριμία των εργαζομένων, των μελών και των στελεχών του συνδικαλιστικού κινήματος, με μαθησιακά αντικείμενα που κρίνονται πλέον απαραίτητα για την ανάπτυξη του καταναλωτικού, συνεταιριστικού και συνεργατικού κινήματος στη χώρα μας, αλλά και τους εξοικειώνει με σύγχρονους τρόπους οργάνωσης και διοίκησης των κοινωνικών επιχειρήσεων και φορέων.

**Στόχος** του προγράμματος για τους εργαζόμενους, τα μέλη και τα στελέχη του συνδικαλιστικού κινήματος της χώρας μας είναι:

- να γνωρίσουν, σε εισαγωγική μορφή, **μαθησιακά αντικείμενα** που αφορούν: σε θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας, στρατηγικού-επιχειρηματικού σχεδιασμού, ηγεσίας, κοινωνικού ισολογισμού και κοινωνικής λογοδοσίας.
- να αποκτήσουν **βασικές δεξιότητες** ανάλυσης και σύνταξης κειμένου, χειρισμού αριθμητικών βάσεων δεδομένων, στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων.
- να αποκτήσουν ουσιαστικές **ικανότητες, στάσεις και αξίες**, που κρίνονται απαραίτητες για την αναβάθμιση της συνδικαλιστικής και κοινωνικής δράσης στο σύγχρονο οικονομικο-κοινωνικό περιβάλλον, και στηρίζονται στην αξιοποίηση της δυναμικής της ομάδας, των τεχνικών επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης και κυρίως στη συλλογική έκφραση και δράση.

Ο/η εκπαιδευόμενος/η με την αποφοίτησή του/της από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, θα έχει :

- **εμβαδύνει** σε ικανό αριθμό επιστημονικών κειμένων που αφορούν στην Οργάνωση και Διοίκηση των κοινωνικών επιχειρήσεων και φορέων,
- **ασκηθεί** σε βασικά εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού με δραστηριότητες που πραγματοποίησε Ατομικά, ή ως μέλος Ομάδας,
- **αναλύσει** και **επεξεργαστεί** σημαντικό αριθμό κειμένων, στατιστικών στοιχείων και πηγών σε θέματα κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Οι εκπαιδευόμενοι στο πρόγραμμα «**Διοίκηση κοινωνικών φορέων**» **αξιολογούνται** συνολικά και με την **επιτυχημένη** (αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων) και **επαρκή** (παρουσία) **φοίτησή τους** αποκτούν σχετικό **Πιστοποιητικό Εκπαίδευσης** της Δια Βίου Μάθησης.



# Μέρος Α

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ**



## Συνάντηση 1η

### Κοινωνική επιχειρηματικότητα

#### Δραστηριότητες

- 1η. Γνωριμία και συνεργασία των μελών της ομάδας.
- 2η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Φώτης Κίτσιος, Κοινωνική επιχειρηματικότητα» (Μέρος Α ερ. 1<sup>η</sup> -4<sup>η</sup>).
- 3η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Γιώργος Ριζόπουλος, Σύγχρονες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων» (Μέρος Α ερ. 1<sup>η</sup> – 2<sup>η</sup>).
- 4η. Σε τι διαφέρει ο κοινωνικός από τον συνήθη επιχειρηματία.
- 5η. Τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού επιχειρηματία.

## Συνάντηση 2η

### Κοινωνική επιχειρηματικότητα & καινοτομία

#### Δραστηριότητες

- 6η. Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης.
- 7η. Σύγχρονες τάσεις στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας.
- 8η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Φώτης Κίτσιος, Κοινωνική επιχειρηματικότητα» (Μέρος Β ερ. 4<sup>η</sup>).
- 9η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Φώτης Κίτσιος, Κοινωνική επιχειρηματικότητα» (Μέρος Β ερ 6<sup>η</sup>).
- 10η. Αναγνώριση και πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες.
- 11η. Ο όρος «καινοτομία».
- 12η. Η έννοια της καινοτομίας.
- 13η. Αναζήτηση καινοτόμων ευκαιριών.

## Συνάντηση 3η

### Συλλογικότητα και ηγεσία

#### Δραστηριότητες

- 14η. Το δόγμα της προόδου – Σημερινές διαστάσεις του όρου.
- 15η. Τα παράδοξα της δημοκρατίας.
- 16η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Φώτης Κίτσιος, Κοινωνική επιχειρηματικότητα» (Μέρος Γ ερ. 2<sup>η</sup>).
- 17η. Θέματα ηγεσίας.
- 18η. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις κοινωνικές επιχειρήσεις.

## Συνάντηση 4η

### Σύγχρονες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων

#### Δραστηριότητες

- 19η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Γιώργος Ριζόπουλος, Σύγχρονες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων» (Μέρος Β ερ. 3<sup>η</sup> – 5<sup>η</sup>).
- 20η. Κοινωνικές χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις.
- 21η. Εκτίμηση αναδυομένης στρατηγικής.
- 22η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Φώτης Κίτσιος, Κοινωνική επιχειρηματικότητα» (Μέρος Δ ερ. 7<sup>η</sup> - 8<sup>η</sup>).
- 23η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Φώτης Κίτσιος, Κοινωνική επιχειρηματικότητα» (Μέρος Δ ερ. 1<sup>η</sup>).

## Συνάντηση 5η

### Στρατηγικός σχεδιασμός I

#### Δραστηριότητες

- 24η. Στρατηγική: η έννοια.
- 25η. Η αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στους κοινωνικούς φορείς.
- 26η. Γενικό πλαίσιο στρατηγικής ανάλυσης.
- 27η. Α) ανάλυση εξωτερικών παραγόντων (εξωτερικό περιβάλλον).
- 28η. Β) ανάλυση εσωτερικών παραγόντων (εσωτερικό περιβάλλον).
- 29η. Γ) προσδοκίες-αντιστάσεις ενδιαφερομένων ομάδων.
- 30η. Αξιολόγηση της πορείας που διανύσαμε – ενδιαμέση αξιολόγηση.

## Συνάντηση 6η

### Στρατηγικός σχεδιασμός II

#### Δραστηριότητες

- 31η. Σύνθεση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (ανάλυση SWOT).
- 32η. Δραστηριότητα σύνθεσης εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.
- 33η. Διατύπωση της στρατηγικής (όραμα, σκοποί, επί μέρους στόχοι και δράσεις).
- 34η. Έλεγχος συνέπειας της στρατηγικής.
- 35η. Εφαρμογή κριτηρίων ελέγχου της συνέπειας της στρατηγικής.

Συνάντηση  
**7η**

## Επιχειρηματικός σχεδιασμός φορέων κοινωνικής οικονομίας

### Δραστηριότητες

- 36η. Επιχειρηματικός σχεδιασμός.
- 37η. Διαμορφώνοντας κριτήρια επιλογής επιχειρηματικών σχεδίων.

Συνάντηση  
**8η**

## Κοινωνικός ισολογισμός

### Δραστηριότητες

- 38η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Φώτης Κίτσιος, Κοινωνική επιχειρηματικότητα» (Μέρος Ε ερ. 5<sup>η</sup> ).
- 39η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Κώστας Λαμπρόπουλος, Κοινωνικός ισολογισμός και κοινωνική λογοδοσία» (Μέρος Α ερ. 1<sup>η</sup>-5<sup>η</sup>).
- 40η. Μέθοδοι αξιολόγησης κοινωνικού οφέλους.
- 41η. Ανιχνεύοντας δείκτες αποτίμησης του κοινωνικού οφέλους.
- 42η. Ο κοινωνικός δείκτης απόδοσης (Social Return on Investment - SROI).
- 43η. Ο κοινωνικός δείκτης απόδοσης στην πράξη.
- 44η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Κώστας Λαμπρόπουλος, Κοινωνικός ισολογισμός και κοινωνική λογοδοσία» (Μέρος Β ερ. 6<sup>η</sup>-7<sup>η</sup>).

Συνάντηση  
**9η**

## Υπηρετώντας αξίες

### Δραστηριότητες

- 45η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Φώτης Κίτσιος, Κοινωνική επιχειρηματικότητα» (Μέρος Στ ερ. 6<sup>η</sup>).
- 46η. Ταινιοθήκη της Εργασίας «Γιώργος Ριζόπουλος, Σύγχρονες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων» (Μέρος Γ ερ. 6<sup>η</sup> – 7<sup>η</sup>).
- 47η. Υπηρετώντας αξίες – Θέτοντας στόχους προσφοράς - Διευρύνοντας το κοινωνικό μ.
- 48η. Απολογισμός και αξιολόγηση του προγράμματος.







Γραμματεία Καταναλωτικού Κινήματος  
ΓΣΕΕ

Φωτογραφία Εξώφυλλου  
RLE Associates LLC  
<http://rleassociates.com>



Κέντρο Ανάπτυξης  
Εκπαιδευτικής Πολιτικής  
της ΓΣΕΕ

3<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 36, 10432 ΑΘΗΝΑ  
Τηλέφωνο: 210 – 52 18 700, Φαξ: 210 – 52 18 754  
Email: [kanep@otenet.gr](mailto:kanep@otenet.gr)  
Ιστοσελίδα: [www.kanep-gsee.gr](http://www.kanep-gsee.gr)



Ευρωπαϊκή Ένωση  
European Union



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

978-618-5006-02-0