

ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΡΙΘ.

101111120

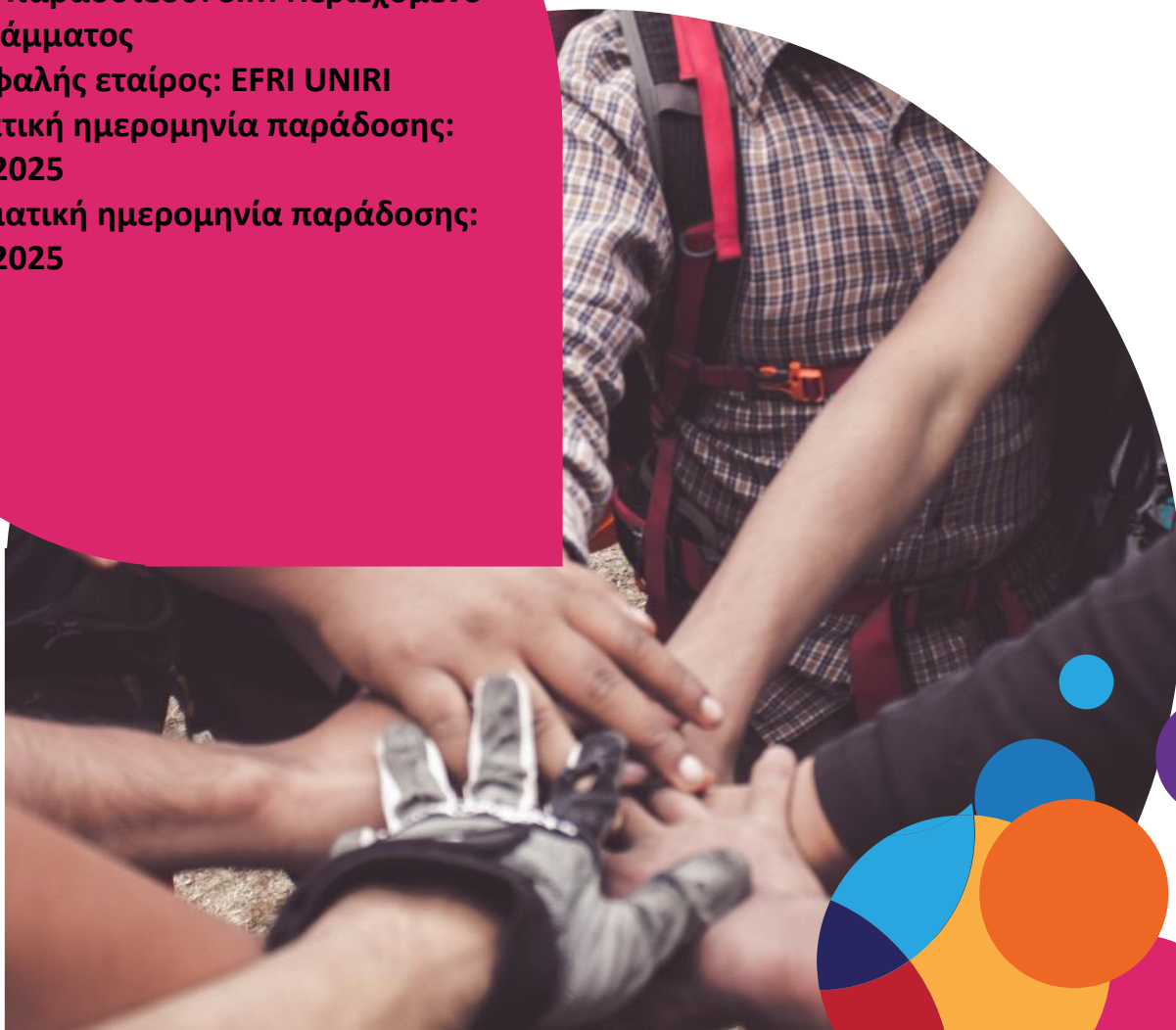
Αριθμός παραδοτέου: D3.2

**Τίτλος παραδοτέου: SIM Περιεχόμενο
προγράμματος**

Επικεφαλής εταίρος: EFRI UNIRI

**Συμβατική ημερομηνία παράδοσης:
28/2/2025**

**Πραγματική ημερομηνία παράδοσης:
28/2/2025**



www.simproject.eu



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

SIM Περιεχόμενο
προγράμματος

Σχολή Οικονομικών και
Επιχειρήσεων,
Πανεπιστήμιο της Ριέκα

Πίνακας περιεχομένων

www.simproject.eu



Αναφορά-Μη Εμπορική-Μη Εμπορική-Ανάλογη χρήση 4.0 Διεθνές

ΣΥΝΤΟΜΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΜΟΝΑΔΑ 1: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	5
ΥΠΟΘΕΜΑ 1: Γιατί οι εταιρείες πρέπει να συμπεριλάβουν τον κοινωνικό αντίκτυπο στις στρατηγικές τους;	6
ΥΠΟΘΕΜΑ 2: Δημιουργία και οικειοποίηση αξίας.....	12
ΥΠΟΘΕΜΑ 3: ESG και ενσωμάτωση στην εταιρική στρατηγική.....	14
ΥΠΟΘΕΜΑ 4: Ηθική σε μια επιχείρηση.....	17
ΥΠΟΘΕΜΑ 5: Οργανωσιακή κουλτούρα.....	19
ΥΠΟΘΕΜΑ 6: Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εσωτερική στρατηγική.....	21

Δοκιμάστε τις γνώσεις σας στην Ενότητα 1 - Εταιρική διακυβέρνηση και στρατηγική	33
ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΔΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	36
ΥΠΟΘΕΜΑ 1: Ποιο έδαφος;.....	37
ΥΠΟΘΕΜΑ 2: Προφίλ της περιοχής δράσης του/της SIM	41
ΥΠΟΘΕΜΑ 3: Ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών	46
Ελέγξτε τις γνώσεις σας σχετικά με την Ενότητα 2 - Εδαφική ανάλυση	52
ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ	54
ΥΠΟΘΕΜΑ 1: Συνεργασία	55
ΥΠΟΘΕΜΑ 2: Στρατηγική και εργαλεία για την επικοινωνία και τη δέσμευση	58
ΥΠΟΘΕΜΑ 3: Διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών	63
ΥΠΟΘΕΜΑ 4: Παρακολούθηση και αξιολόγηση.....	67
ΥΠΟΘΕΜΑ 5: Βέλτιστες πρακτικές	69
Δοκιμάστε τις γνώσεις σας σχετικά με την Ενότητα 3 - Δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών.....	75
ΜΟΝΑΔΑ 4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ	79
ΥΠΟΘΕΜΑ 1: Εισαγωγή στη Διαχείριση Έργων	80
ΥΠΟΘΕΜΑ 2: Σχεδιασμός και χρονοπρογραμματισμός έργων	85
ΥΠΟΘΕΜΑ 3: Οικονομικές πτυχές της διαχείρισης έργων.....	93
ΥΠΟΘΕΜΑ 4: Παρακολούθηση και έλεγχος του έργου	97
ΥΠΟΘΕΜΑ 5: Ειδικές πτυχές των έργων κοινωνικού αντίκτυπου	102
Δοκιμάστε τις γνώσεις σας στην Ενότητα 4 - Διαχείριση έργων.....	106
ΜΟΝΑΔΑ 5: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΚΘΕΣΕΩΝ	113
ΥΠΟΘΕΜΑ 1: Θεωρία επιπτώσεων	114
ΥΠΟΘΕΜΑ 2: Πλαίσιο επιπτώσεων	120
ΥΠΟΘΕΜΑ 3: Στρατηγική συλλογής δεδομένων	135
ΥΠΟΘΕΜΑ 4: Μεθοδολογίες νομισματοποίησης (SROI).....	144
ΥΠΟΘΕΜΑ 5: Στρατηγική και εκθέσεις βιωσιμότητας	151
Ελέγξτε τις γνώσεις σας σχετικά με την ενότητα 5 - Αξιολόγηση επιπτώσεων και υποβολή εκθέσεων	155
ΑΝΤΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ	160

ΣΥΝΤΟΜΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το έργο Social Impact Manager (SIM) είναι μια πρωτοποριακή πρωτοβουλία που έχει σχεδιαστεί για να προετοιμάσει τους υπεύθυνους στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και της κοινοτικής δέσμευσης, ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της εξισορρόπησης της κερδοφορίας με τη βιωσιμότητα. Αυτό το έργο Erasmus+ έχει αναπτυχθεί μέσω της συνεργασίας κορυφαίων ευρωπαϊκών πανεπιστημίων και παρόχων επαγγελματικής εκπαίδευσης, υπό την καθοδήγηση της Σχολής Οικονομικών και Επιχειρηματικών Επιστημών του Πανεπιστημίου της Ριέκα (EFRI), και προσφέρει ένα καινοτόμο πρόγραμμα σπουδών για την ενδυνάμωση των επαγγελματιών ώστε να προωθήσουν ουσιαστικές κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές.

Το έργο SIM επαναπροσδιορίζει το ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία, προωθώντας μια νέα γενιά υπεύθυνων στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) οι οποίοι θα ενσωματώνουν στις εταιρικές στρατηγικές τη βιωσιμότητα, δημιουργώντας παράλληλα ισχυρούς δεσμούς με τις τοπικές κοινότητες. Ευθυγραμμίζοντας τους επιχειρηματικούς στόχους με τον κοινωνικό αντίκτυπο, το έργο τους εξοπλίζει ώστε να ανταποκριθούν στις πολυπλοκότητες του σημερινού κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος και να συμβάλουν στη μετασχηματιστική πρόοδο.

Δομημένο γύρω από πέντε βασικές ενότητες - εταιρική διακυβέρνηση και στρατηγική, εδαφική ανάλυση, δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών, διαχείριση έργων, αξιολόγηση και αναφορές αντικτύπου - το έργο SIM παρέχει στους συμμετέχοντες τα εργαλεία και τις γνώσεις για να ηγηθούν βιώσιμων αλλαγών. Κάθε ενότητα επικεντρώνεται σε βασικούς τομείς όπως η ενσωμάτωση των αρχών ESG (Environmental, Social and Governance) από τις επιχειρήσεις, η εμπλοκή τοπικών ενδιαφερόμενων μερών, η διαχείριση έργων κοινωνικού αντίκτυπου και η αποτελεσματική αξιολόγηση και επικοινωνία όσων προωθούν τη βιωσιμότητα.



ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Περιγραφή της Ενότητας 1 	Η πρώτη ενότητα "Εταιρική Διακυβέρνηση και Στρατηγική" εξηγεί: το σκεπτικό για τη συμπερίληψη του κοινωνικού αντίκτυπου στις εταιρικές στρατηγικές, τη δημιουργία και την ιδιοποίησή της, την ενσωμάτωση των αρχών ESG από τις επιχειρήσεις, την επιχειρηματική ηθική, την οργανωτική δομή και τη βιωσιμότητα στη στρατηγική. Συμμετέχοντας σε αυτή την ενότητα, οι συμμετέχοντες θα μάθουν ένα ευρύ φάσμα εννοιών και θα αποκτήσουν δεξιότητες κρίσιμες για την κατανόηση και τη συμμετοχή στη διαχείριση και τη διεύθυνση των οργανισμών.
Στόχοι 	➤ Κατανόηση της σημασίας της ενσωμάτωσης του κοινωνικού αντίκτυπου στις εταιρικές στρατηγικές ➤ Γνώση για τη δημιουργία αξίας και την ιδιοποίησή της ➤ Ενσωμάτωση των αρχών ESG στην εταιρική στρατηγική ➤ Διερεύνηση της ηθικής στην επιχειρηματική και οργανωτική κουλτούρα ➤ Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εσωτερική στρατηγική
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση: Ορισμός της θεωρίας της επιχείρησης, της δημιουργίας αξίας, των αρχών της ESG και της ηθικής ➤ Δεξιότητες: Εφαρμογή των αρχών ESG στη στρατηγική, προώθηση δεοντολογικών πρακτικών και βιώσιμη κουλτούρα. ➤ Στάσεις: Υπεράσπιση της ενσωμάτωσης του κοινωνικού αντίκτυπου στην εταιρική διακυβέρνηση
Διάρκεια 	➤ 6 ώρες



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1: Γιατί οι εταιρείες πρέπει να συμπεριλάβουν τον κοινωνικό αντίκτυπο στις στρατηγικές τους;

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Κατανόηση του ρόλου του κοινωνικού αντίκτυπου στις εταιρικές στρατηγικές. ➤ Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εταιρείας και κοινωνίας.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις με εισηγητές από την ακαδημαϊκή κοινότητα ή/και από τον ιδιωτικό τομέα ή/και την κοινωνία των πολιτών ➤ Προσκεκλημένοι ομιλητές ➤ Διαδραστικές δραστηριότητες: εργαστήρια και ασκήσεις ρόλων ➤ Μελέτες περιπτώσεων ➤ Πολυμέσα
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση και κατανόηση της πολυπλοκότητας των διαστάσεων της βιωσιμότητας σε κοινωνικούς και οικονομικούς όρους και των επιπτώσεων σε σχέση με ποικίλα ζητήματα εδαφικής και κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και σχεδιασμού. ➤ Γνώση των κρίσιμων συνθηκών που παρέχουν τη βάση για την ανάπτυξη και εφαρμογή μετασχηματιστικού σχεδιασμού και έργων σε τοπικό επίπεδο.

Γιατί είναι σημαντικό να ενσωματωθεί ο κοινωνικός αντίκτυπος στις εταιρικές στρατηγικές;

Σε έναν όλο και πιο διασυνδεδεμένο και κοινωνικά συνειδητοποιημένο κόσμο, η συζήτηση του κοινωνικού αντίκτυπου στον στρατηγικό σχεδιασμό έχει γίνει επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς όλων των τομέων. Η ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στις στρατηγικές όχι μόνο αντανάκλα την ηθική ευθύνη, αλλά αποτελεί επίσης κρίσιμο παράγοντα της μακροπρόθεσμης επιτυχίας και της βιωσιμότητας. Αυτό προκύπτει από την τεκμηριωμένη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Στόχος της είναι να υπογραμμίσει την αναγκαιότητα της αντιμετώπισης του κοινωνικού αντίκτυπου ως βασικό στοιχείο σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής

Ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώθηκε παραδοσιακά στην οικονομική κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα της αγοράς. Ωστόσο, μελετητές όπως οι Porter και Kramer (2011) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει πλέον να υιοθετήσουν μια προσέγγιση της "κοινής αξίας", δίνοντας έμφαση στην αλληλεξάρτηση μεταξύ της κοινωνικής ευημερίας και της εταιρικής επιτυχίας. Το θεμελιώδες έργο τους *Creating Shared Value* που δημοσιεύθηκε στο *Harvard Business Review* υποστηρίζει ότι η ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στρατηγικών με τον κοινωνικό αντίκτυπο δημιουργεί ευκαιρίες για καινοτομία, διαφοροποίηση στην αγορά και βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτή η αλλαγή αντανάκλα μια ευρύτερη αναγνώριση ότι οι οργανισμοί είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τις κοινότητες και τα οικοσυστήματα στα οποία δραστηριοποιούνται.



Η συζήτηση του κοινωνικού αντίκτυπου στις στρατηγικές είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, δεδομένων των αυξανόμενων παγκόσμιων προκλήσεων, όπως η κλιματική αλλαγή, η ανισότητα και η εξάντληση των πόρων. Τα ζητήματα αυτά υπογραμμίζουν την ανάγκη οι οργανισμοί να ευθυγραμμίσουν τους στόχους τους με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΣΒΑ), ένα καθολικό πλαίσιο που έχει σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση πιεστικών παγκόσμιων προκλήσεων. Ο Sachs (2015) στο έργο του *The Age of Sustainable Development (Η εποχή της βιώσιμης ανάπτυξης)* τονίζει ότι οι οργανισμοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη αυτών των στόχων. Η ενσωμάτωση των εκτιμήσεων για τον κοινωνικό αντίκτυπο στη στρατηγική επιτρέπει στους οργανισμούς να συμβάλουν ουσιαστικά στους ΣΒΑ, ενώ παράλληλα προάγουν την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστική ικανότητα σε έναν ασταθή κόσμο.

Επιπλέον, η συμμετοχή σε συζητήσεις σχετικά με τον κοινωνικό αντίκτυπο ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, που είναι ζωτικής σημασίας για τη νομιμότητα και τη μακροζωία του οργανισμού. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών του Freeman (1984) υπογραμμίζει ότι οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των κοινοτήτων και των επενδυτών. Τα σύγχρονα ενδιαφερόμενα μέρη, ιδίως οι millennials και η Gen Z, δίνουν όλο και μεγαλύτερη προτεραιότητα στις ηθικές πρακτικές και τις κοινωνικές συνεισφορές όταν υποστηρίζουν οργανισμούς. Έρευνα του Βαρόμετρου Εμπιστοσύνης της Edelman (2023) αποκαλύπτει ότι το 89% των παγκόσμιων καταναλωτών αναμένει από τους οργανισμούς να ενεργούν σε κοινωνικά ζητήματα. Η μη ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών μπορεί να οδηγήσει σε ζημιά στη φήμη και μειωμένη εμπιστοσύνη, επηρεάζοντας τελικά τις οικονομικές επιδόσεις.

Η ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στη στρατηγική προάγει την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα. Οι Hart και Milstein (2003) τονίζουν το ρόλο των βιώσιμων στρατηγικών στην προώθηση της τεχνολογικής καινοτομίας και των ευκαιριών της αγοράς στο πλαίσιο τους, *The Sustainable Value Creation Model*. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η Tesla έχουν αποδείξει πώς η ιεράρχηση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου μπορεί να επαναπροσδιορίσει τα πρότυπα του κλάδου, επιτυγχάνοντας παράλληλα εμπορική επιτυχία. Μια τέτοια περίπτωση καταδεικνύει ότι η συζήτηση για τον κοινωνικό αντίκτυπο δεν είναι απλώς μια ηθική επιταγή, αλλά ένα στρατηγικό πλεονέκτημα σε ανταγωνιστικά τοπία.

Τέλος, η συζήτηση του κοινωνικού αντίκτυπου στον στρατηγικό σχεδιασμό καταλύει τον πολιτισμικό και οργανωτικό μετασχηματισμό. Θέτοντας ως προτεραιότητα τα κοινωνικά αποτελέσματα, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν την αίσθηση του σκοπού μεταξύ των εργαζομένων, βελτιώνοντας έτσι την ηθική, την παραγωγικότητα και τη δέσμευσή τους. Στο βιβλίο του *Start with Why*, ο Simon Sinek (2009) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί με γνώμονα τον σκοπό εμπνέουν μεγαλύτερη αφοσίωση και απόδοση. Η αντιμετώπιση του κοινωνικού αντίκτυπου ως μέρος της στρατηγικής ενισχύει την ιδέα ότι οι οργανισμοί μπορούν να αποτελέσουν μια δύναμη για το καλό, καλλιεργώντας μια κουλτούρα ευθύνης και κοινών επιτευγμάτων.

Επομένως, η συζήτηση του κοινωνικού αντίκτυπου στον στρατηγικό σχεδιασμό δεν είναι πλέον προαιρετική, αλλά μια κρίσιμη αναγκαιότητα στο σημερινό πολύπλοκο παγκόσμιο περιβάλλον. Όπως έχουν διατυπώσει οι Porter, Kramer, Freeman, Sachs και άλλοι, η ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στις στρατηγικές ενισχύει την οργανωτική ανθεκτικότητα, την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και την καινοτομία, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζεται με τους ευρύτερους κοινωνικούς στόχους. Κάνοντας τον κοινωνικό αντίκτυπο κεντρικό σημείο των στρατηγικών συζητήσεων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο δίκαιο, βιώσιμο και ευημερούν μέλλον για όλους.

Τάσεις συνεισφοράς στην κοινωνία

Οι πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου έχουν εξελιχθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια των δεκαετιών, προσαρμοζόμενες στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανάγκες και αντανakλώντας ευρύτερες αλλαγές στις κοινωνικές αξίες και την εταιρική ευθύνη. Ακολουθεί μια επισκόπηση των σημαντικότερων τάσεων και της ορολογίας στην ανάπτυξη των πρωτοβουλιών κοινωνικού αντίκτυπου, από την πρώιμη φιλανθρωπία έως τις σημερινές πολύπλευρες προσεγγίσεις.



Η εξέλιξη των τάσεων κοινωνικού αντίκτυπου κατά τον τελευταίο αιώνα αντανακλά την αυξανόμενη συνειδητοποίηση της εταιρικής ευθύνης, την επιθυμία για αντιμετώπιση παγκόσμιων ζητημάτων και τη μετατόπιση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στην κοινωνία. Οι πρώτες προσπάθειες κοινωνικού αντίκτυπου, που χρονολογούνται στα τέλη του 19ου και στις αρχές του 20ού αιώνα, είχαν τις ρίζες τους στη φιλανθρωπία. Πλούσια άτομα και ιδρύματα, όπως το Ίδρυμα Carnegie και το Ίδρυμα Rockefeller, πρωτοστάτησαν με δωρεές για φιλανθρωπικούς σκοπούς και την αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων χωρίς να περιμένουν άμεση απόδοση για τις επιχειρήσεις τους. Αυτή η μορφή αλτρουιστικής προσφοράς έθεσε τις βάσεις για πιο δομημένες προσεγγίσεις που θα ακολουθούσαν.

Από τη δεκαετία του 1950, η ιδέα της **Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)** άρχισε να διαμορφώνεται, σηματοδοτώντας την έναρξη μιας επίσημης δέσμευσης των επιχειρήσεων να συμβάλουν θετικά στην κοινωνία. Η ΕΚΕ ενθάρρυνε τις εταιρείες να ενεργούν ηθικά, δίνοντας έμφαση σε πρακτικές που σέβονταν τα εργασιακά δικαιώματα, τις περιβαλλοντικές ανησυχίες και το δίκαιο εμπόριο. Αρχικά θεωρούμενη ως ηθική υποχρέωση, η ΕΚΕ έγινε αργότερα αναπόσπαστο μέρος της ταυτότητας της μάρκας, με τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις ετήσιες εκθέσεις για να αναδείξουν τις προσπάθειές τους. Μέσω της ΕΚΕ, οι εταιρείες προχώρησαν πέρα από την απλή επίτευξη κέρδους και ανέλαβαν την ευθύνη για τον ευρύτερο κοινωνικό αντίκτυπό τους.

Τη δεκαετία του 1980 εμφανίστηκε **το μάρκετινγκ αιτιών**, μια νέα προσέγγιση που συνέδεε άμεσα τους κοινωνικούς σκοπούς με τη δέσμευση των καταναλωτών. Οι μάρκες άρχισαν να συνεργάζονται με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, συνδυάζοντας τις πωλήσεις προϊόντων με κοινωνικές συνεισφορές. Για παράδειγμα, η συνεργασία της American Express με το ταμείο αποκατάστασης του Αγάλματος της Ελευθερίας επέτρεψε στους πελάτες να αισθάνονται ότι συνεισφέρουν σε έναν σκοπό ενώ αγοράζουν προϊόντα, δημιουργώντας μια αίσθηση κοινού σκοπού μεταξύ εταιρειών και καταναλωτών. Ωστόσο, το μάρκετινγκ σκοπού αντιμετώπισε επικρίσεις για υπερβολική εμπορικότητα, καθώς ορισμένοι αμφισβήτησαν ότι οι εταιρείες επικεντρώνονταν περισσότερο στην εικόνα της μάρκας παρά στον πραγματικό αντίκτυπο.

Τη δεκαετία του 1990, η έννοια **της τριπλής κατώτατης γραμμής (Triple Bottom Line - TBL)**, που επινοήθηκε από τον John Elkington, εισήγαγε μια πιο ολιστική προοπτική για την εταιρική επιτυχία. Αντί να αξιολογούνται οι εταιρείες αποκλειστικά με βάση τις οικονομικές επιδόσεις, η TBL ενθάρρυνε την εξέταση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων παράλληλα με τα κέρδη, προτρέποντας τις επιχειρήσεις να σκέφτονται πέρα από τις οικονομικές αποδόσεις. Η αλλαγή αυτή ήταν σημαντική, διότι διεύρυνε την εμβέλεια της ΕΚΕ, υποδηλώνοντας ότι η βιώσιμη επιτυχία εξαρτάται από την ευθυγράμμιση των οικονομικών στόχων με το κοινωνικό καλό.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα κέρδισε έδαφος στις αρχές της δεκαετίας του 2000, αντιπροσωπεύοντας μια μετασχηματιστική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων, κατά την οποία οι επιχειρηματίες ανέπτυξαν καινοτόμες λύσεις σε κοινωνικές προκλήσεις, συχνά μέσω μοντέλων με γνώμονα το κέρδος. Προσωπικότητες όπως ο Μοχάμεντ Γιούνους, ιδρυτής της τράπεζας Grameen, έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν στην αντιμετώπιση παγκόσμιων προβλημάτων όπως η φτώχεια, ενώ παράλληλα παράγουν έσοδα. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα θόλωσε ακόμη περισσότερο τα όρια μεταξύ μη κερδοσκοπικού και κερδοσκοπικού τομέα, αναδεικνύοντας έναν νέο τρόπο προσέγγισης του κοινωνικού αντίκτυπου που συνδύαζε την επιχειρηματική οξυδέρκεια με μια νοοτροπία με γνώμονα την αποστολή.

Η ανάπτυξη των **επενδύσεων αντίκτυπου** ξεκίνησε επίσης τη δεκαετία του 2000, εισάγοντας ένα χρηματοοικονομικό μοντέλο που έδινε προτεραιότητα στον μετρήσιμο κοινωνικό ή περιβαλλοντικό αντίκτυπο παράλληλα με το κέρδος. Η τάση αυτή ενθάρρυνε τους επενδυτές να στηρίζουν οργανισμούς που ευθυγραμμίζονταν με τις αξίες τους, μετατοπίζοντας ουσιαστικά τον σκοπό του κεφαλαίου προς τη βιωσιμότητα. Αυτή η μορφή επένδυσης δημιούργησε νέες ευκαιρίες για κοινωνικό αντίκτυπο και προσέελκυσε επενδυτές που αναζητούσαν να κάνουν τη διαφορά χωρίς να θυσιάζουν τις αποδόσεις.

Στη δεκαετία του 2010, τα **περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διαχειριστικά κριτήρια (ESG)** απέκτησαν μεγάλη σημασία, καθώς τα ενδιαφερόμενα μέρη, ιδίως οι επενδυτές, αναζητήσαν μετρήσεις για την αξιολόγηση της εταιρικής ηθικής και βιωσιμότητας. Η ESG μετέτρεψε τον κοινωνικό αντίκτυπο από μια προαιρετική πρωτοβουλία σε μια στρατηγική επιταγή που βοήθησε στη διαχείριση των κινδύνων, αύξησε τη διαφάνεια και οδήγησε στη λήψη ηθικών αποφάσεων εντός των

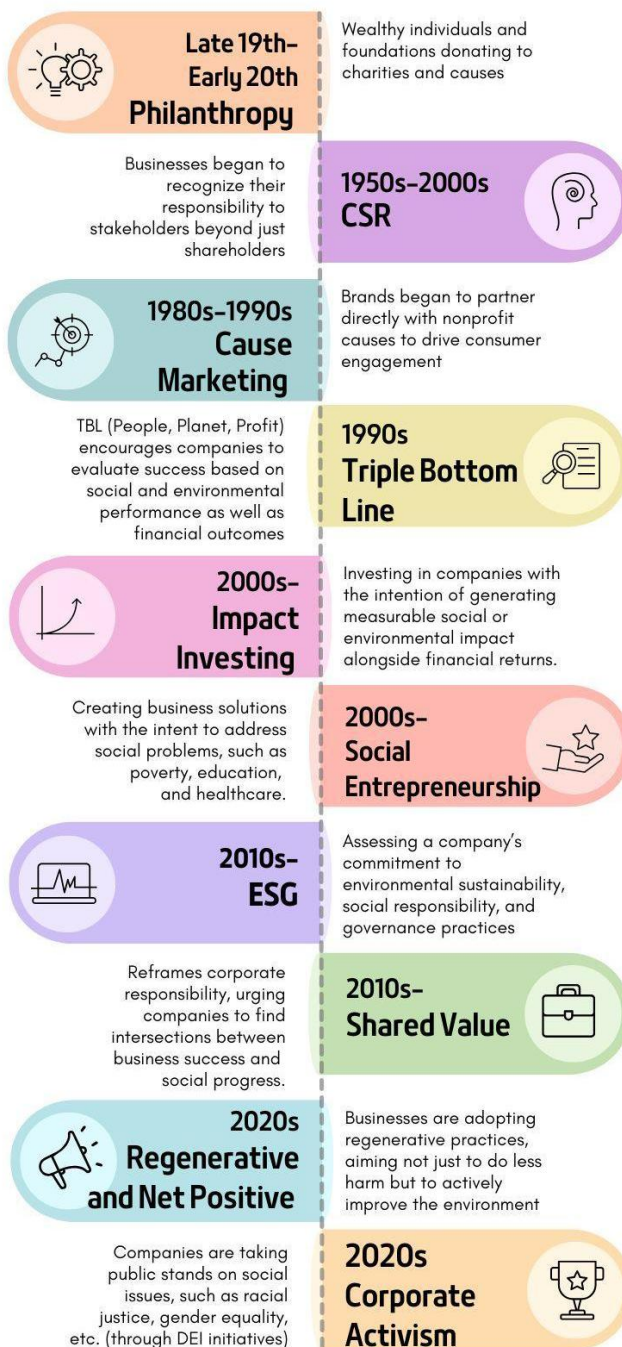


οργανισμών. Οι εταιρείες ενσωμάτωναν πλέον την ESG στις λειτουργίες και την αποστολή τους, αποδεικνύοντας στα ενδιαφερόμενα μέρη ότι έπαιρναν στα σοβαρά την κοινωνική ευθύνη.



Σχήμα 1. Τάσεις στις προσεγγίσεις για την επίτευξη κοινωνικού αντίκτυπου

10 TRENDS in social impact



Πηγή: Πηγή: Συγγραφέας

(https://www.canva.com/design/DAGVifdQ7wE/TpvPkBg1upwviyeusv1gA/edit?utm_content=DAGVifdQ7wE&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)



Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 101111120)

Την ίδια δεκαετία παρατηρήθηκε επίσης η άνοδος **της κοινής αξίας και των εμπορικών σημάτων με γνώμονα τον σκοπό**, που αντανακλούν μια νέα αντίληψη του κοινωνικού αντίκτυπου ως κεντρικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία. Η έννοια αυτή, που προωθήθηκε από τον Michael Porter και τον Mark Kramer, έδωσε έμφαση στην εξεύρεση ευκαιριών όπου οι κοινωνικές ανάγκες διασταυρώνονται με τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, μετατρέποντας την κοινωνική ευθύνη σε στρατηγική ανάπτυξης. Τα εμπορικά σήματα με γνώμονα τον σκοπό προχώρησαν περαιτέρω την έννοια αυτή, επικεντρώνοντας το μάρκετινγκ και τις δραστηριότητές τους γύρω από μια καθορισμένη αποστολή, ευθυγραμμίζόμενα με πελάτες που εκτιμούσαν την ηθική και την κοινωνική ευθύνη.

Πιο πρόσφατα η έννοια της **αναγεννητικής και της καθαρής θετικής προσέγγισης** προέκυψε ως απάντηση στις επείγουσες περιβαλλοντικές προκλήσεις. Οι αναγεννητικές πρακτικές στοχεύουν στην αποκατάσταση και όχι στην απλή μείωση της βλάβης, καλώντας τις εταιρείες να βελτιώσουν ενεργά τα οικοσυστήματα μέσω των επιχειρηματικών τους πρακτικών. Ομοίως, οι καθαρές θετικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν την επιστροφή περισσότερων από όσα λαμβάνονται, καθιστώντας τις εταιρείες περιβαλλοντικούς διαχειριστές σε έναν κόσμο που απαιτεί προληπτική αποκατάσταση.

Στη δεκαετία του 2020, **ο εταιρικός ακτιβισμός** και η **Διαφορετικότητα, Ισότητα και Ένταξη (DEI)** έγιναν κεντρικά θέματα. Οι εταιρείες πήραν δημόσια θέση σε κοινωνικά ζητήματα όπως η φυλετική δικαιοσύνη, η ισότητα των φύλων και τα δικαιώματα των ΛΟΑΤΚΙ+, ανταποκρινόμενες σε ένα κοινό που είχε όλο και μεγαλύτερη επίγνωση και επένδυση στην κοινωνική δικαιοσύνη. Οι πρωτοβουλίες DEI αποτέλεσαν βασικό στοιχείο της εργασιακής κουλτούρας, προωθώντας την ισότητα και το ανήκειν στο εργατικό δυναμικό και ενισχύοντας την ιδέα ότι η κοινωνική ευθύνη πρέπει να αντανακλάται εσωτερικά προτού προωθηθεί αξιόπιστα προς τα έξω.

Η πορεία των προσπαθειών κοινωνικού αντίκτυπου έχει μετακινηθεί από την παραδοσιακή φιλανθρωπία προς **βαθιά ολοκληρωμένες επιχειρηματικές στρατηγικές** που τοποθετούν **την κοινωνική και περιβαλλοντική ευημερία στον πυρήνα των δραστηριοτήτων**. Σήμερα, οι επιχειρήσεις αναμένεται όχι μόνο να αποφεύγουν τη ζημιά αλλά και να χρησιμοποιούν την επιρροή και τους πόρους τους για τη δημιουργία θετικών, βιώσιμων αλλαγών. Η μετατόπιση αυτή καταδεικνύει μια νέα κατανόηση ότι η επιτυχία στον σύγχρονο κόσμο δεν αφορά μόνο τα κέρδη- αφορά μια ολιστική δέσμευση για τον σκοπό, την πρόοδο και την υπευθυνότητα.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2: Δημιουργία και οικειοποίηση αξίας

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Μελέτη μηχανισμών δημιουργίας αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη. ➤ Ιδιοποίηση των αξιών στις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις με εισηγητές από την ακαδημαϊκή κοινότητα ή/και από τον ιδιωτικό τομέα ή/και την κοινωνία των πολιτών ➤ Μελέτες περιπτώσεων (ανάλυση εταιρειών ή/και συγκρίσεις κλάδων) ➤ Εργασίες (παράδειγμα: Στρατηγική ανάλυση)
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση και κατανόηση της πολυπλοκότητας των διαστάσεων της βιωσιμότητας σε κοινωνικούς και οικονομικούς όρους και των επιπτώσεων σε σχέση με ποικίλα ζητήματα εδαφικής και κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και σχεδιασμού.

Δημιουργία και οικειοποίηση αξίας

Οι έννοιες της δημιουργίας και της οικειοποίησης της αξίας αποτελούν το θεμέλιο της επιχειρηματικής επιτυχίας και της βιωσιμότητας. Ωστόσο, στο πλαίσιο του κοινωνικού αντίκτυπου, οι ιδέες αυτές αποκτούν ευρύτερη και πιο επείγουσα σημασία. Η παραδοσιακή εστίαση της δημιουργίας αξίας, η οποία δίνει προτεραιότητα στη δημιουργία οικονομικών οφελών για τις επιχειρήσεις και τους μετόχους, έχει εξελιχθεί. Σήμερα, γίνεται όλο και πιο εμφανές ότι η δημιουργία και η διανομή αξίας με τρόπο που να ωφελεί το κοινωνικό σύνολο δεν αποτελεί μόνο ηθική επιταγή αλλά και στρατηγική αναγκαιότητα. Τα εργαλεία που ενισχύουν την αλληλεπίδραση μεταξύ της δημιουργίας αξίας, της οικειοποίησης και του κοινωνικού αντίκτυπου εξοπλίζουν τις εταιρείες ώστε να ευδοκμήσουν σε έναν κόσμο όπου οι κοινωνικές προσδοκίες από την εταιρική ευθύνη είναι υψηλότερες από ποτέ.

Η δημιουργία αξίας αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν προϊόντα, υπηρεσίες ή λύσεις που δημιουργούν αξία, είτε μέσω της καινοτομίας, είτε μέσω της αποτελεσματικότητας, είτε μέσω της κάλυψης των αναγκών των καταναλωτών. Η οικειοποίηση, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει τη δέσμευση ενός μέρους αυτής της αξίας για τη διατήρηση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η σχέση μεταξύ αυτών των δύο διαδικασιών πρέπει να διαχειρίζεται προσεκτικά για να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις όχι μόνο διατηρούν την κερδοφορία αλλά και συμβάλλουν ουσιαστικά στην κοινωνική ευημερία. Οι Porter και Kramer (2011) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ευθυγραμμίζοντας τη δημιουργία αξίας με την κοινωνική πρόοδο. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι η αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων -είτε μέσω βιώσιμων αλυσίδων εφοδιασμού είτε μέσω δίκαιων εργασιακών πρακτικών- επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν νέες αγορές και να οικοδομήσουν μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα.



Οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στη δημιουργία αξίας χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο κινδυνεύουν να ενισχύσουν την ανισότητα και την περιβαλλοντική υποβάθμιση, υπονομεύοντας τη νομιμοποίησή τους και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Για παράδειγμα, σε κλάδους όπως η εξορυκτική βιομηχανία ή η γρήγορη μόδα, οι εταιρείες που μεγιστοποιούν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις βιώσιμες πρακτικές αντιμετωπίζουν συχνά δημόσιες αντιδράσεις, κανονιστικές κυρώσεις και ζημία στη φήμη τους. Οι Bansal και DesJardine (2014) υποστηρίζουν τη σημασία της υιοθέτησης μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής για την εξισορρόπηση των συμβιβασμών μεταξύ των άμεσων οικονομικών κερδών και της βιώσιμης κοινωνικής αξίας. Οι εταιρείες πρέπει να δίνουν προσοχή στον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται και οικειοποιείται η αξία με την πάροδο του χρόνου - με αυτόν τον τρόπο μπορούν να διασφαλίσουν την ανάπτυξη στρατηγικών που είναι ηθικές, δίκαιες και βιώσιμες.

Είναι σημαντικό ότι οι συζητήσεις γύρω από την οικειοποίηση της αξίας πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν τη δίκαιη κατανομή μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών του Freeman (1984) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις ευημερούν όταν αντιμετωπίζουν τις ανάγκες και τις ανησυχίες όλων των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και των κοινοτήτων. Σε έναν κόσμο που διαμορφώνεται ολοένα και περισσότερο από εισοδηματική ανισότητα και κοινωνικές ανισότητες, η μη διασφάλιση της δίκαιης οικειοποίησης της αξίας μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνική αναταραχή και να διαταράξει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η ευαισθητοποίηση σχετικά με τη δημιουργία και την οικειοποίηση της αξίας στο πλαίσιο του κοινωνικού αντίκτυπου αναδεικνύει επίσης τον ρόλο της καινοτομίας. Οι Hart και Milstein (2003) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στις στρατηγικές καινοτομίας τους όχι μόνο μειώνουν τους κινδύνους αλλά και ξεκλειδώνουν ανεκμετάλλετες αγορές. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η Unilever έχουν δείξει πώς η ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων στη βασική στρατηγική τους μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά οφέλη. Με τη δημιουργία προϊόντων προσαρμοσμένων σε κοινότητες χαμηλού εισοδήματος, όπως προσιτές λύσεις υγείας και υγιεινής, η Unilever κατακτά νέα τμήματα της αγοράς, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει πιεστικές κοινωνικές ανάγκες.

Τέλος, η κατανόηση αυτών των εννοιών προετοιμάζει τις εταιρείες για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων, διασυνδεδεμένων προκλήσεων του σύγχρονου κόσμου. Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) του ΟΗΕ παρέχουν ένα πειστικό πλαίσιο για τη δημιουργία και την οικειοποίηση αξίας, προσφέροντας στις επιχειρήσεις σαφείς προτεραιότητες για την ευθυγράμμιση των στρατηγικών τους με τον κοινωνικό αντίκτυπο. Με την αντιμετώπιση αυτών των εννοιών, οι εταιρείες μπορούν όχι μόνο να ενισχύσουν την κερδοφορία και την ανθεκτικότητά τους, αλλά και να συμβάλουν σε μια δικαιότερη, πιο βιώσιμη κοινωνία. Οι ιδέες μελετητών όπως οι Porter, Kramer, Freeman και Hart καταδεικνύουν ότι η ενσωμάτωση αυτών των ιδεών στις εταιρικές στρατηγικές αποτελεί τόσο ηθική όσο και στρατηγική επιταγή. Μέσω της εφαρμογής αυτών των αρχών, οι επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν να εξισορροπούν το κέρδος με τον σκοπό, διασφαλίζοντας ότι η επιτυχία τους ευθυγραμμίζεται με το γενικότερο καλό.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3: ESG και ενσωμάτωση στην εταιρική στρατηγική

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Περιβαλλοντικά, κοινωνικά κριτήρια και κριτήρια διακυβέρνησης (ESG) ➤ Ενσωμάτωση της ESG στον εταιρικό στρατηγικό σχεδιασμό
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις με εισηγητές από την ακαδημαϊκή κοινότητα ή/και από τον ιδιωτικό τομέα ή/και την κοινωνία των πολιτών ➤ Διαδραστικές δραστηριότητες: εργαστήρια και ασκήσεις ρόλων ➤ Μελέτες περιπτώσεων και παραδείγματα πραγματικού κόσμου ➤ Πολυμέσα ➤ Ανάλυση και οπτικοποίηση δεδομένων ➤ Εργασίες για τους συμμετέχοντες
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση και κατανόηση της πολυπλοκότητας των διαστάσεων της βιωσιμότητας σε κοινωνικούς και οικονομικούς όρους και των επιπτώσεων σε σχέση με ποικίλα ζητήματα εδαφικής και κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και σχεδιασμού. ➤ Κατανόηση των πολύπλοκων δομών που επηρεάζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας περιοχής, όπως οι πόροι, τα δίκτυα των ενδιαφερομένων και οι σχέσεις εξουσίας.

ESG και ενσωμάτωση στην εταιρική στρατηγική

Η ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών παραγόντων (ΠΚΔ) στις επιχειρηματικές στρατηγικές έχει καταστεί κρίσιμη εστίαση για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να ευθυγραμμίσουν την κερδοφορία με την υπευθυνότητα. Η ενσωμάτωση των ESG υπερβαίνει την παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων, αντιπροσωπεύοντας μια προληπτική προσέγγιση για την προώθηση της βιωσιμότητας, της ηθικής διακυβέρνησης και του κοινωνικού αντίκτυπου. Σε έναν κόσμο που παλεύει με την κλιματική αλλαγή, την κοινωνική ανισότητα και τις αυξανόμενες εκκλήσεις για διαφάνεια, η ενσωμάτωση των αρχών ESG δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες προκλήσεις δημιουργώντας παράλληλα κοινή αξία. Η διδασκαλία της ενσωμάτωσης των αρχών ESG στο πλαίσιο του κοινωνικού αντίκτυπου είναι επομένως απαραίτητη για τον εξοπλισμό των εταιρειών με τα εργαλεία για την εξισορρόπηση των εταιρικών στόχων με τις κοινωνικές ανάγκες.

Οι περιβαλλοντικές εκτιμήσεις στα ESG υπογραμμίζουν την επείγουσα ανάγκη των επιχειρήσεων να μετριάσουν το οικολογικό τους αποτύπωμα και να αντιμετωπίσουν την παγκόσμια κλιματική κρίση. Η ακαδημαϊκή έρευνα υπογραμμίζει την αναγκαιότητα αυτής της εστίασης. Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών στρατηγικών, όπως η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου ή η υιοθέτηση μοντέλων κυκλικής οικονομίας, δεν αποτελεί απλώς μέτρο



συμμόρφωσης αλλά στρατηγική αναγκαιότητα. Εταιρείες όπως η IKEA και η Interface έχουν αποδείξει ότι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, από επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας έως τη μείωση των αποβλήτων, μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα, να προωθήσει την καινοτομία και να οικοδομήσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Τα παραδείγματα αυτά αναδεικνύουν το μετασχηματιστικό δυναμικό της ενσωμάτωσης των ESG για την προώθηση της περιβαλλοντικής διαχείρισης και την ταυτόχρονη αύξηση των επιχειρηματικών επιδόσεων.

Ο κοινωνικός αντίκτυπος, ο δεύτερος πυλώνας της ESG, είναι κεντρικής σημασίας για τη δημιουργία δίκαιων και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνιών. Η αντιμετώπιση ζητημάτων όπως η ποικιλομορφία, η ισότητα και η ένταξη (DEI), η δέσμευση στην κοινότητα και η ευημερία των εργαζομένων διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις παραμένουν συνδεδεμένες με τις κοινωνίες που υπηρετούν. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών του Freeman (1984) τονίζει ότι η ιεράρχηση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών οδηγεί σε μακροπρόθεσμη επιτυχία. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται από εμπειρικές μελέτες, όπως η έρευνα του Edmans's (2012) σχετικά με τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αξίας της επιχείρησης, η οποία καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων εμφανίζουν υψηλότερες οικονομικές αποδόσεις. Με την ενσωμάτωση των κοινωνικών εκτιμήσεων στις στρατηγικές τους, οι επιχειρήσεις όχι μόνο εκπληρώνουν τις ηθικές τους υποχρεώσεις αλλά και ενισχύουν την ανθεκτικότητα και τη φήμη τους σε μια εποχή αυξημένων κοινωνικών προσδοκιών.

Η διακυβέρνηση, η τρίτη διάσταση της ESG, επικεντρώνεται στις δομές και τις διαδικασίες που διασφαλίζουν τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τη λήψη ηθικών αποφάσεων. Η χρηστή διακυβέρνηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της οργανωτικής ακεραιότητας, όπως τονίζουν οι Shleifer και Vishny (1997) στο έργο τους A Survey of Corporate Governance. Υποστηρίζουν ότι οι ορθές πρακτικές διακυβέρνησης μετριάζουν τους κινδύνους και ευθυγραμμίζουν τη διοίκηση με τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα, όπως αυτά που αφορούν παραβιάσεις δεδομένων ή οικονομικές ατασθαλίες, υπογραμμίζουν το κόστος της παραμέλησης της διακυβέρνησης. Η ενσωμάτωση της ESG διδάσκει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν πλαίσια όπως η Παγκόσμια Πρωτοβουλία για την υποβολή εκθέσεων (GRI) ή η Ομάδα Εργασίας για τις χρηματοοικονομικές γνωστοποιήσεις που σχετίζονται με το κλίμα (TCFD), εξασφαλίζοντας ισχυρή υποβολή εκθέσεων και λογοδοσία.

Επιπλέον, η ενσωμάτωση των ESG συνδέεται όλο και περισσότερο με τις οικονομικές επιδόσεις και την πρόσβαση σε κεφάλαια. Η έρευνα των Friede, Busch και Bassen (2015), η οποία συγκεντρώνει πάνω από 2.000 εμπειρικές μελέτες σε θέματα ESG και χρηματοοικονομικών επιδόσεων, διαπιστώνει θετική συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων ESG και των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Οι επενδυτές, επίσης, πριμοδοτούν τα ζητήματα ESG. Η άνοδος της βιώσιμης επένδυσης, με τα παγκόσμια περιουσιακά στοιχεία με βάση την ESG να προβλέπεται ότι θα ξεπεράσουν τα 50 τρισεκατομμύρια δολάρια έως το 2025 (Morningstar, 2022), σηματοδοτεί μια αλλαγή παραδείγματος στις κεφαλαιαγορές. Οι εταιρείες θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η υιοθέτηση των αρχών ESG διασφαλίζει ότι θα παραμείνουν ελκυστικές για τους επενδυτές που δίνουν προτεραιότητα στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη με γνώμονα τον αντίκτυπο.

Επιπλέον, η ενσωμάτωση των ESG ενισχύει την καινοτομία και τη στρατηγική πρόβλεψη. Οι Hart και Milstein (2003) υποστηρίζουν ότι η ενσωμάτωση των εκτιμήσεων για τα ΣΚΚ ξεκλειδώνει ευκαιρίες για τεχνολογική πρόοδο και επέκταση της αγοράς. Για παράδειγμα, η έμφαση της Tesla στην καθαρή ενέργεια και τα ηλεκτρικά οχήματα έφερε επανάσταση στην αυτοκινητοβιομηχανία, ενώ παράλληλα δημιουργήσε σημαντική αξία τόσο για τους μετόχους όσο και για την κοινωνία. Η ενσωμάτωση των ESG διδάσκει τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν τέτοιες ευκαιρίες, ευθυγραμμίζοντας τους επιχειρησιακούς στόχους με τις παγκόσμιες προκλήσεις, όπως οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΣΒΑ).

Επομένως, η ενσωμάτωση των αρχών ESG στις επιχειρηματικές στρατηγικές δεν αποτελεί απλώς μια απάντηση στις κοινωνικές πιέσεις, αλλά μια οδό προς τη βιώσιμη επιτυχία. Οι ακαδημαϊκές γνώσεις των Rockström, Freeman, Edmans και άλλων παρέχουν αδιάσειστα στοιχεία ότι η ενσωμάτωση των ESG ενισχύει την ανθεκτικότητα, την καινοτομία και την κερδοφορία, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει τις επείγουσες παγκόσμιες προκλήσεις. Με τη διδασκαλία της σημασίας των ESG στο πλαίσιο του κοινωνικού αντίκτυπου, οι οργανισμοί μπορούν να μάθουν να ευημερούν σε έναν κόσμο που απαιτεί ηθικές, χωρίς αποκλεισμούς και βιώσιμες πρακτικές. Εν τέλει, η ενσωμάτωση της ESG προσφέρει στις

επιχειρήσεις ένα πλαίσιο για την ευθυγράμμιση του σκοπού με το κέρδος, διασφαλίζοντας ότι η ανάπτυξή τους συμβάλλει θετικά στην κοινωνία και το περιβάλλον.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 4: Ηθική σε μια επιχείρηση

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Σημασία της ηθικής συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις με εισηγητές από την ακαδημαϊκή κοινότητα ή/και από τον ιδιωτικό τομέα ή/και την κοινωνία των πολιτών ➤ Ομαδική εργασία και καταϊγισμός ιδεών ➤ Μελέτες περιπτώσεων και παραδείγματα πραγματικής ζωής ➤ Διαδραστικά εργαλεία ➤ Δημοσκοπήσεις και έρευνες: Ρωτήστε τους μαθητές σχετικά με τις ηθικές τους θέσεις ή τις αντιλήψεις τους για τις συνήθειες επιχειρηματικές πρακτικές. ➤ Παιχνίδια ρόλων και προσομοιώσεις
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Σύνδεση προτάσεων, συστάσεων και κρίσεων με προβληματισμό σχετικά με τις κοινωνικές και ηθικές ευθύνες των ενδιαφερομένων στον τομέα.

Ηθική σε μια επιχείρηση

Η δεοντολογία στις επιχειρήσεις αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της οργανωτικής ακεραιότητας και της κοινωνικής εμπιστοσύνης, διαδραματίζοντας απαραίτητο ρόλο στη διαμόρφωση της αξίας μιας εταιρείας. Πέρα από τη νομική συμμόρφωση, η ηθική περιλαμβάνει τις ηθικές αρχές που διέπουν τις αποφάσεις και τις ενέργειες που επηρεάζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και την ευρύτερη κοινότητα. Στο πλαίσιο του κοινωνικού αντίκτυπου, η ενσωμάτωση της ηθικής στις εταιρικές στρατηγικές διασφαλίζει ότι οι εταιρείες όχι μόνο ανταποκρίνονται στις κοινωνικές προσδοκίες αλλά και συμβάλλουν στο συλλογικό καλό. Η διδασκαλία της ηθικής στο πλαίσιο του κοινωνικού αντίκτυπου είναι απαραίτητη για τον εξοπλισμό των επιχειρήσεων ώστε να μπορούν να περιηγηθούν στις ηθικές πολυπλοκότητες και παράλληλα να οικοδομήσουν μακροπρόθεσμη αξία.

Η δεοντολογική συμπεριφορά στους οργανισμούς επηρεάζει άμεσα τη φήμη μιας εταιρείας και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών του Freeman (1984) υπογραμμίζει τη σημασία της διατήρησης ισότιμων σχέσεων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη -πελάτες, εργαζόμενους, επενδυτές και την κοινότητα. Τα ηθικά παραπτώματα, όπως αυτά που παρατηρήθηκαν σε περιπτώσεις όπως η Enron ή το σκάνδαλο εκπομπών ρύπων της Volkswagen, καταδεικνύουν πώς οι αποκλίσεις από τα ηθικά πρότυπα μπορούν να διαβρώσουν την εμπιστοσύνη, να οδηγήσουν σε οικονομικές απώλειες και να βλάψουν την κοινωνική ευημερία. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί που

δίνουν προτεραιότητα στις ηθικές πρακτικές, όπως η IKEA, η Tesla ή η Ben & Jerry's, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καλλιεργώντας πιστές πελατειακές βάσεις και ενισχύοντας την αξία του εμπορικού σήματος. Οι Eccles, Ioannou και Serafeim (2014) δείχνουν ότι οι εταιρείες με ισχυρές δεσμεύσεις ηθικής και βιωσιμότητας υπερτερούν των ανταγωνιστών τους σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο μακροπρόθεσμα.

Η δεοντολογία χρησιμεύει επίσης ως οδηγός για τη λήψη αποφάσεων σε πολύπλοκες, διφορούμενες καταστάσεις, όπου οι νόμοι και οι κανονισμοί μπορεί να μην παρέχουν σαφείς οδηγίες. Τα δεοντολογικά πλαίσια επιτρέπουν στους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν τα διλήμματα με ακεραιότητα, εξισορροπώντας τα κίνητρα κέρδους με τα κοινωνικά συμφέροντα. Αυτή η ικανότητα είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση παγκόσμιων προκλήσεων όπως η κλιματική αλλαγή, τα εργασιακά δικαιώματα και η προστασία της ιδιωτικής ζωής των δεδομένων. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που πλοηγούνται στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (AI) πρέπει να αντιμετωπίσουν ηθικά ζητήματα όπως η προκατάληψη, η επιτήρηση και η λογοδοσία. Η τοποθέτηση της δεοντολογίας ως βασικού στοιχείου της επιχειρηματικής στρατηγικής διασφαλίζει ότι οι οργανισμοί είναι εξοπλισμένοι για να καινοτομούν υπεύθυνα, διασφαλίζοντας παράλληλα τη δημόσια εμπιστοσύνη.

Επιπλέον, η ηθική ενισχύει την εσωτερική κουλτούρα ενός οργανισμού, διαμορφώνοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων και την οργανωτική ανθεκτικότητα. Οι ηθικές εταιρείες καλλιεργούν περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται σεβασμό, εκτίμηση και κίνητρα για θετική συνεισφορά. Η ηθική ηγεσία δημιουργεί κουλτούρες υπευθυνότητας και κοινού σκοπού (Shein, 2010). Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί στη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων, μειώνοντας το κόστος και ενισχύοντας την παραγωγικότητα. Οι Valentine και Godkin (2016) αποδεικνύουν ότι οι ηθικοί οργανισμοί παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και ηθικού των εργαζομένων, τα οποία μεταφράζονται σε βελτιωμένη απόδοση. Ενσωματώνοντας την ηθική στην κουλτούρα τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν χώρους εργασίας που προωθούν την καινοτομία και τη συνεργασία, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζονται με τις κοινωνικές αξίες.

Η δεοντολογία διαδραματίζει επίσης καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση των συστημικών ανισοτήτων και στην προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης. Οι σύγχρονοι καταναλωτές και οι επενδυτές απαιτούν όλο και περισσότερο από τις εταιρείες να ενεργούν ως δυνάμεις του καλού, αντιμετωπίζοντας τις κοινωνικές ανισότητες και συμβάλλοντας στη συλλογική ευημερία. Ηθικές πρακτικές όπως η καταβολή δίκαιων μισθών, η εξασφάλιση ασφαλών συνθηκών εργασίας και η αποφυγή της εκμετάλλευσης της εργασίας δεν αποτελούν απλώς ηθικές επιταγές αλλά στρατηγικές αναγκαιότητες σε έναν κόσμο όπου η κοινωνική ευαισθητοποίηση επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Το Βαρόμετρο Εμπιστοσύνης της Edelman (2023) υπογραμμίζει ότι το 73% των καταναλωτών αναμένει από τις εταιρείες να διαμορφώνουν κοινωνικά και πολιτικά ζητήματα, υπογραμμίζοντας τον κεντρικό ρόλο της ηθικής στην πρόταση αξίας μιας εταιρείας.

Η δεοντολογία ενισχύει την ικανότητα μιας εταιρείας να επιτύχει μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα. Οι οργανισμοί που ενεργούν με ηθική σαφήνεια είναι σε καλύτερη θέση να προβλέπουν και να προσαρμόζονται στις κοινωνικές αλλαγές, να μετριάσουν τους κινδύνους και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες στις δυναμικές αγορές. Οι Porter και Kramer (2011) υποστηρίζουν ότι οι ηθικές εκτιμήσεις πρέπει να ενσωματωθούν στις επιχειρηματικές στρατηγικές για να προωθηθεί η καινοτομία και η κοινωνική πρόοδος. Ευθυγραμμίζοντας τις λειτουργίες με τις ηθικές αρχές, οι εταιρείες όχι μόνο μετριάσουν τους κινδύνους αλλά και ξεκλειδώνουν νέους δρόμους ανάπτυξης, όπως η βιώσιμη ανάπτυξη προϊόντων ή τα επιχειρηματικά μοντέλα χωρίς αποκλεισμούς.

Η δεοντολογία αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της αξίας μιας εταιρείας, καθώς αποτελεί το θεμέλιο για την εμπιστοσύνη, την ανθεκτικότητα και τον ουσιαστικό κοινωνικό αντίκτυπο. Ο σεβασμός της ηθικής στο πλαίσιο του κοινωνικού αντίκτυπου προετοιμάζει τις επιχειρήσεις να ενεργούν με ακεραιότητα, διασφαλίζοντας ότι η επιτυχία τους συμβάλλει σε μια δίκαιη, ισότιμη και βιώσιμη κοινωνία. Δίνοντας προτεραιότητα στη δεοντολογία, οι εταιρείες μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειές τους με τις αξίες των ενδιαφερόμενων μερών τους, ενισχύοντας το ρόλο τους ως θετικών παραγόντων αλλαγής.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 5: Οργανωσιακή κουλτούρα

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Οικοδόμηση μιας κουλτούρας που υποστηρίζει τον κοινωνικό αντίκτυπο
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις με εισηγητές από την ακαδημαϊκή κοινότητα ή/και από τον ιδιωτικό τομέα ή/και την κοινωνία των πολιτών ➤ Μελέτες περιπτώσεων και παραδείγματα πραγματικής ζωής ➤ Παιχνίδια ρόλων και προσομοιώσεις ➤ Θεωρητικά πλαίσια
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Οι συμμετέχοντες θα έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθοδολογίες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, να ενσωματώνουν διάφορες γνώσεις, να χειρίζονται την πολυπλοκότητα και να διατυπώνουν προτάσεις και λύσεις αναγνωρίζοντας τα όρια και τους περιορισμούς συγκεκριμένων περιοχών και κοινοτήτων.

Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τον παλμό κάθε εταιρείας, διαμορφώνοντας τις αξίες, τις συμπεριφορές και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Είναι η αόρατη δύναμη που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν, τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες διοικούν και τον τρόπο με τον οποίο οι ενδιαφερόμενοι αντιλαμβάνονται την εταιρεία. Όταν ευθυγραμμίζεται με τη δέσμευση για κοινωνικό αντίκτυπο, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να γίνει ένας ισχυρός μοχλός καινοτομίας, εμπιστοσύνης και μακροπρόθεσμης δημιουργίας αξίας. Η επιτυχής ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στο πολιτιστικό πλαίσιο της εταιρείας είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι οι εταιρείες λειτουργούν όχι μόνο ως οντότητες που παράγουν κέρδη αλλά και ως συντελεστές της κοινωνικής ευημερίας. Η κουλτούρα δεν είναι στατική αλλά εξελίσσεται με βάση την εσωτερική δυναμική και τις εξωτερικές προκλήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η ευθυγράμμιση της οργανωσιακής κουλτούρας με τις πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου διασφαλίζει ότι οι εταιρείες παραμένουν προσαρμοστικές, συναφείς και υπεύθυνες σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο. Με την καλλιέργεια μιας κουλτούρας που δίνει προτεραιότητα στην ηθική συμπεριφορά, τη βιωσιμότητα και τη συμμετοχικότητα, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι και τα ενδιαφερόμενα μέρη αισθάνονται ότι έχουν σκοπό και ότι ανήκουν.

Η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της αξίας μιας εταιρείας γίνεται όλο και πιο εμφανής στις σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές. Μια κουλτούρα που ενσωματώνει τον κοινωνικό αντίκτυπο στις βασικές της αξίες ενισχύει τη φήμη της εταιρείας, την αφοσίωση των ενδιαφερομένων μερών και τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα. Οι



Cameron και Quinn (2011) τονίζουν ότι οι ισχυρές κουλτούρες που ευθυγραμμίζονται με σαφείς, θετικές αξίες οδηγούν σε υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων και οργανωτική απόδοση. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν στην αποστολή της εταιρείας και στη δέσμευσή της να κάνει τη διαφορά, έχουν περισσότερα κίνητρα, είναι πιο καινοτόμοι και παραγωγικοί. Εταιρείες όπως η Salesforce, η οποία δίνει προτεραιότητα στη φιλανθρωπία και τη βιωσιμότητα ως αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας της, καταδεικνύουν πώς ένα ήθος με γνώμονα τον σκοπό μπορεί να ενισχύσει την αξία της μάρκας, ενώ παράλληλα καλλιεργεί την εσωτερική και εξωτερική εμπιστοσύνη.

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που επιτρέπει αποτελεσματικές στρατηγικές κοινωνικού αντίκτυπου. Χωρίς μια κουλτούρα που υποστηρίζει και αγκαλιάζει την κοινωνική ευθύνη, ακόμη και οι πιο καλοπροαίρετες πρωτοβουλίες είναι πιθανό να αποτύχουν. Οι θεωρίες του Kotter (1996) για τη διαχείριση της αλλαγής τονίζουν ότι η πολιτιστική ευθυγράμμιση αποτελεί προϋπόθεση για τη διατήρηση των στρατηγικών μετασχηματισμών. Για παράδειγμα, η ενσωμάτωση πρακτικών πολυμορφίας, ισότητας και ενσωμάτωσης (DEI) στην κουλτούρα μιας εταιρείας διασφαλίζει ότι οι προσπάθειες κοινωνικού αντίκτυπου ξεπερνούν τη συμμόρφωση σε επιφανειακό επίπεδο και ενσωματώνονται βαθιά στις καθημερινές λειτουργίες. Αυτή η ευθυγράμμιση δεν ωφελεί μόνο τους εργαζόμενους με τη δημιουργία ισότιμων και χωρίς αποκλεισμούς χώρων εργασίας, αλλά ενισχύει επίσης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας όσον αφορά την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει επίσης τη συλλογική ικανότητα μιας εταιρείας να αντιμετωπίζει τις παγκόσμιες προκλήσεις. Οι Hart και Milstein (2003) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες με κουλτούρα βασισμένη στη βιωσιμότητα είναι σε καλύτερη θέση να καινοτομούν και να αντιμετωπίζουν σύνθετα ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή και η έλλειψη πόρων. Η Patagonia, για παράδειγμα, αποτελεί παράδειγμα για το πώς ένα ισχυρό περιβαλλοντικό ήθος ενσωματωμένο στην εταιρική κουλτούρα μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους και τους πελάτες να υποστηρίξουν ευρύτερους στόχους βιωσιμότητας. Υιοθετώντας παρόμοιες προσεγγίσεις, οι εταιρείες μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις πολιτιστικές τους αξίες με τους στόχους των Ηνωμένων Εθνών για τη βιώσιμη ανάπτυξη (SDGs), συμβάλλοντας στη συστημική αλλαγή και δημιουργώντας παράλληλα αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Επιπλέον, η κουλτούρα επηρεάζει την ηθική πυξίδα ενός οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων δίνουν προτεραιότητα στην ακεραιότητα και τη λογοδοσία. Οι Treviño και Nelson (2021) υποστηρίζουν ότι οι ηθικές κουλτούρες μειώνουν την πιθανότητα παραπτώματων και ενισχύουν την οργανωτική ανθεκτικότητα. Όταν ο κοινωνικός αντίκτυπος γίνεται πολιτιστικός κανόνας, δημιουργείται ένα πλαίσιο για συνεπή, καθοδηγούμενη από αξίες λήψη αποφάσεων, ακόμη και μπροστά σε εξωτερικές πιέσεις ή κρίσεις. Αυτή η ηθική θεμελίωση δημιουργεί εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενισχύοντας τη νομιμότητα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της εταιρείας.

Τέλος, μια κουλτούρα κοινωνικού αντίκτυπου υποστηρίζει την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα. Οι εταιρείες που καλλιεργούν το άνοιγμα, τη συνεργασία και τον σκοπό είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν δημιουργικές λύσεις στις κοινωνικές προκλήσεις. Οι κουλτούρες που προωθούν τα εσωτερικά κίνητρα και τον κοινό σκοπό οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας. Οι πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους να συνδέσουν την εργασία τους με σημαντικούς σκοπούς, ενισχύοντας το ηθικό και απελευθερώνοντας το δημιουργικό τους δυναμικό.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της αξίας μιας εταιρείας, ιδίως στο πλαίσιο του κοινωνικού αντίκτυπου. Η προώθηση μιας κουλτούρας ευθυγραμμισμένης με τη βιωσιμότητα, τη δεοντολογία και τη συμμετοχικότητα ενισχύει όχι μόνο την εσωτερική συνοχή αλλά και την εξωτερική εμπιστοσύνη και απόδοση. Με την ευαισθητοποίηση των εταιρειών σχετικά με τη σημασία της ενσωμάτωσης του κοινωνικού αντίκτυπου στον πολιτισμικό τους ιστό, τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να εξοπλίσουν τους οργανισμούς ώστε να ενεργούν ως καταλύτες θετικών αλλαγών, δημιουργώντας κοινή αξία για τους εργαζόμενους, τις κοινότητες και την κοινωνία γενικότερα. Μέσω μιας κουλτούρας με γνώμονα τον σκοπό, οι επιχειρήσεις μπορούν να διασφαλίσουν ότι η επιτυχία τους είναι τόσο διαρκής όσο και με αντίκτυπο, συμβάλλοντας σε ένα πιο δίκαιο και βιώσιμο μέλλον.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 6: Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εσωτερική στρατηγική

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εσωτερική στρατηγική
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις με εισηγητές από την ακαδημαϊκή κοινότητα ή/και από τον ιδιωτικό τομέα ή/και την κοινωνία των πολιτών ➤ Ομαδική εργασία/καταιγισμός ιδεών/ομαδικές δραστηριότητες ➤ Μελέτες περιπτώσεων και παραδείγματα πραγματικής ζωής ➤ Πλαίσια ➤ Κριτική σκέψη - Συζητήσεις
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Οι συμμετέχοντες θα έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθοδολογίες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, να ενσωματώνουν διάφορες γνώσεις, να χειρίζονται την πολυπλοκότητα και να διατυπώνουν προτάσεις και λύσεις αναγνωρίζοντας τα όρια και τους περιορισμούς συγκεκριμένων περιοχών και κοινοτήτων.

Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην εσωτερική στρατηγική

Η βιωσιμότητα έχει μετατραπεί από μια προαιρετική πτυχή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε μια στρατηγική επιταγή, η οποία καθοδηγείται από τις αυξανόμενες κοινωνικές προσδοκίες, τις ρυθμιστικές πιέσεις και τις περιβαλλοντικές προκλήσεις. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη βασική στρατηγική μιας εταιρείας διασφαλίζει όχι μόνο τη συμμόρφωση και τον μετριασμό των κινδύνων, αλλά και τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας και ανθεκτικότητα. Καθώς οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρωτοφανείς παγκόσμιες προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή, η έλλειψη πόρων και οι κοινωνικές ανισότητες, η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό παρέχει ένα πλαίσιο για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, ενισχύοντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητα και τη συνάφεια. Η εκμάθηση των επιχειρήσεων να ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στις στρατηγικές τους είναι ζωτικής σημασίας ώστε να δημιουργήσουν ουσιαστικό κοινωνικό αντίκτυπο και να ευημερήσουν σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο.

Στον πυρήνα της, η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων με την περιβαλλοντική διαχείριση, την κοινωνική ισότητα και την οικονομική ευημερία. Οι επιχειρήσεις που θέτουν ως προτεραιότητα τους ανθρώπους, τον πλανήτη και το κέρδος (βλ. την έννοια της τριπλής κατώτατης γραμμής) μπορούν να προβλέπουν και να προσαρμόζονται καλύτερα στους αναδυόμενους κινδύνους, όπως οι διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού ή οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των καταναλωτών. Για παράδειγμα, το Σχέδιο Βιώσιμης Ζωής της Unilever, το οποίο ενσωματώνει τους στόχους της βιωσιμότητας σε κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων

της, έχει οδηγήσει τόσο σε οικονομική ανάπτυξη όσο και σε σημαντική μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Αυτό αποδεικνύει ότι η στρατηγική βιωσιμότητα δεν είναι απλώς μια ηθική υποχρέωση, αλλά μια πηγή καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική ενισχύει επίσης την ικανότητα μιας εταιρείας να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών του Freeman (1984) τονίζει ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν όταν ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των επενδυτών και των κοινοτήτων. Τα σύγχρονα ενδιαφερόμενα μέρη αναμένουν όλο και περισσότερο από τις εταιρείες να ενεργούν υπεύθυνα, όπως αποδεικνύεται από την άνοδο της ηθικής κατανάλωσης και των βιώσιμων επενδύσεων. Σύμφωνα με τους Eccles, Ioannou και Serafeim (2014), οι εταιρείες που υιοθετούν στρατηγικές προσανατολισμένες στη βιωσιμότητα βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης από τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενισχύοντας τελικά τις οικονομικές τους επιδόσεις. Ενσωματώνοντας τη βιωσιμότητα στις στρατηγικές τους, οι εταιρείες μπορούν να οικοδομήσουν βαθύτερους δεσμούς με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αποδεικνύοντας παράλληλα τη δέσμευσή τους για κοινωνική και περιβαλλοντική ευημερία.

Επιπλέον, οι στρατηγικές προσανατολισμένες στη βιωσιμότητα προωθούν την καινοτομία και ανοίγουν νέες αγορές. Η μελέτη των Hart και Milstein (2003) υπογραμμίζει πώς η εστίαση στις προκλήσεις της αειφορίας επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύσσουν λύσεις αιχμής και να αξιοποιούν τις αναδυόμενες ευκαιρίες. Για παράδειγμα, η ενσωμάτωση της καθαρής ενέργειας και των ηλεκτρικών οχημάτων στη στρατηγική της Tesla έφερε επανάσταση στην αυτοκινητοβιομηχανία, ενώ παράλληλα αντιμετώπισε κρίσιμα περιβαλλοντικά ζητήματα. Ομοίως, εταιρείες στον τομέα των τροφίμων και ποτών, όπως η Danone, έχουν υιοθετήσει τη βιώσιμη γεωργία και τις αρχές της κυκλικής οικονομίας για τη μείωση των αποβλήτων και την ενίσχυση της αποδοτικότητας των πόρων. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική διασφαλίζει έτσι ότι οι επιχειρήσεις παραμένουν στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στη συστηματική αλλαγή.

Η στρατηγική εστίαση στη βιωσιμότητα ενισχύει επίσης την ανθεκτικότητα με τον μετριασμό των κινδύνων που συνδέονται με περιβαλλοντικές και κοινωνικές διαταραχές. Οι περιβαλλοντολόγοι υπογραμμίζουν την επείγουσα ανάγκη για τις επιχειρήσεις να λειτουργούν εντός των οικολογικών ορίων για την αποτροπή αποσταθεροποιητικών επιπτώσεων στα φυσικά συστήματα. Οι εταιρείες που δεν λαμβάνουν υπόψη τους κινδύνους βιωσιμότητας -όπως η λειψυδρία, οι καταστροφές που σχετίζονται με το κλίμα ή η απώλεια της βιοποικιλότητας- εκτίθενται σε επιχειρησιακά τρωτά σημεία και προβλήματα φήμης. Αντίθετα, οι οργανισμοί που ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στις στρατηγικές τους δημιουργούν προσαρμοστικές ικανότητες που τους επιτρέπουν να περιηγηθούν στην αβεβαιότητα και να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Για παράδειγμα, οι προσπάθειες της Nestlé για την προώθηση της βιώσιμης προμήθειας και της εξοικονόμησης νερού αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική δέσμευσή της για τον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζονται με τους πόρους, υποστηρίζοντας παράλληλα τους παγκόσμιους περιβαλλοντικούς στόχους.

Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική ευθυγραμμίζει τις επιχειρήσεις με τα παγκόσμια πλαίσια και τις κοινωνικές προτεραιότητες, όπως οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΣΒΑ). Ο Sachs (2015) υπογραμμίζει τον κομβικό ρόλο των επιχειρήσεων στην επίτευξη των ΣΒΑ, δεδομένης της ικανότητάς τους να κινητοποιούν πόρους, να προωθούν την καινοτομία και να επηρεάζουν τα παγκόσμια συστήματα. Ενσωματώνοντας τους ΣΒΑ στους στρατηγικούς τους στόχους, οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στην παγκόσμια πρόοδο, ενώ παράλληλα ενισχύουν τη δική τους πρόταση αξίας. Πρωτοβουλίες όπως η δέσμευση της Microsoft να καταστεί αρνητική ως προς τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα έως το 2030 αποτελούν παράδειγμα για το πώς η ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τη βιωσιμότητα όχι μόνο αντιμετωπίζει πιεστικές παγκόσμιες προκλήσεις αλλά και ενισχύει την εταιρική φήμη και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην επιχειρηματική στρατηγική είναι απαραίτητη για τη δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου, την προώθηση της καινοτομίας και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει ότι η επιχειρηματική επιτυχία δεν ορίζεται αποκλειστικά από τα κέρδη αλλά από την αξία που παράγει για την κοινωνία και τον πλανήτη.

Στρατηγική και στρατηγικός σχεδιασμός

Η στρατηγική δημιουργεί μια κοινή αντίληψη για το τι θέλει να επιτύχει ένας οργανισμός και τι πρέπει να κάνει για να επιτύχει τους στόχους του. Τα στρατηγικά σχέδια γεφυρώνουν το χάσμα από τη γενική κατεύθυνση σε συγκεκριμένα έργα και καθημερινές δράσεις που τελικά εκτελούν τη στρατηγική.



Σχήμα 2. Στρατηγικός σχεδιασμός



Πηγή: Source: Essential Guide to Strategic Planning, <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning>

Η στρατηγική καθορίζει τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της επιχείρησης. Διατυπώνει τι θα κάνει η επιχείρηση για να ανταγωνιστεί και να επιτύχει στις αγορές που έχει επιλέξει ή, για τον δημόσιο τομέα, τι θα κάνει ο οργανισμός για να επιτύχει την αποστολή του.

Εργασία 1. Εύρεση μιας πολύτιμης αιτίας

Ξεκινήστε να σκέφτεστε την πιθανή κοινωνική συνεισφορά του (φανταστικού ή πραγματικού) οργανισμού σας - δημιουργήστε ένα στρατηγικό πλαίσιο που να επικεντρώνεται μόνο σε ό,τι είναι σχετικό με το έργο σας - κρίσιμες υποθέσεις, σχετικές μετρήσεις και τις βασικές πρωτοβουλίες που χρειάζεται το έργο σας για να συμβάλει αποτελεσματικά στους οργανωτικούς στόχους, ακόμη και όταν οι στόχοι αυτοί μεταβάλλονται.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα υλοποιήσει τις στρατηγικές της φιλοδοξίες μεσοπρόθεσμα. Πολύ συχνά, τα στρατηγικά σχέδια δημιουργούνται και στη συνέχεια ξεχνιούνται μέχρι να ξεκινήσει ο επόμενος κύκλος σχεδιασμού. Ένα καλά εκτελεσμένο στρατηγικό σχέδιο μετατρέπει τη στρατηγική της επιχείρησης σε έναν σαφή οδικό χάρτη πρωτοβουλιών, δράσεων και επενδύσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση της στρατηγικής και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ζωτικής σημασίας, διότι καθορίζει μια σαφή κατεύθυνση για έναν οργανισμό, βοηθώντας στην ευθυγράμμιση των πόρων και των προσπάθειών για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.

Σχήμα 3. Βασικοί λόγοι για τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού



Πηγή: Πηγή: Συγγραφέας

Η ενσωμάτωση **των στόχων κοινωνικού αντίκτυπου** σε ένα στρατηγικό σχέδιο επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει ευρύτερες κοινωνικές προκλήσεις, επιτυγχάνοντας παράλληλα τους επιχειρηματικούς του στόχους. Ακολουθεί μια δομημένη προσέγγιση για την ενσωμάτωση των στόχων κοινωνικού αντίκτυπου στη στρατηγική και τον στρατηγικό σχεδιασμό:

1. Ευθυγράμμιση των στόχων κοινωνικού αντίκτυπου με την αποστολή και το όραμα

Ξεκινήστε επανεξετάζοντας την αποστολή και το όραμα του οργανισμού για να διασφαλίσετε ότι αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση για θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Εάν είναι απαραίτητο, επικαιροποιήστε τα για να συμπεριλάβετε κοινωνικές και περιβαλλοντικές φιλοδοξίες. Καθορίστε τι σημαίνει ο κοινωνικός αντίκτυπος για τον οργανισμό και πώς ευθυγραμμίζεται με τον βασικό επιχειρηματικό σκοπό. Για παράδειγμα, μια εταιρεία τεχνολογίας μπορεί να εστιάζει στην ψηφιακή ένταξη, ενώ μια επιχείρηση τροφίμων μπορεί να δίνει έμφαση στη βιώσιμη προμήθεια.

2. Προσδιορισμός των σχετικών τομέων κοινωνικού αντίκτυπου

Διεξάγετε ουσιαστική αξιολόγηση για τον προσδιορισμό των κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων που έχουν μεγαλύτερη σημασία για τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, εργαζόμενοι, επενδυτές, κοινότητες κ.λπ.) και έχουν ισχυρή ευθυγράμμιση με την επιχείρηση. Επιλέξτε συγκεκριμένους τομείς στους οποίους ο οργανισμός μπορεί να έχει απτό αντίκτυπο, όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα ή η οικονομική ανάπτυξη.

3. Θέστε σαφείς, μετρήσιμους στόχους κοινωνικού αντίκτυπου

Καθορίστε σαφείς, εφαρμόσιμους στόχους που ευθυγραμμίζονται με τις προτεραιότητες κοινωνικού αντίκτυπου. Κάντε τους SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά περιορισμένοι) για να διευκολύνετε την παρακολούθηση και την απόδοσή τους. Για παράδειγμα, ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μπορεί να θέσει ως στόχο την αύξηση της χρηματοδότησης των επιχειρηματιών που υποεκπροσωπούνται κατά ένα ορισμένο ποσοστό μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια.

4. Ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στους βασικούς στρατηγικούς στόχους



Ενσωματώστε τους στόχους κοινωνικού αντίκτυπου άμεσα στους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους. Για παράδειγμα, εάν ένας στόχος είναι η μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, αυτό θα μπορούσε να συνδεθεί με τη λειτουργική αποδοτικότητα, την ανάπτυξη προϊόντων ή τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι κοινωνικού αντίκτυπου συμπληρώνουν τους οικονομικούς και επιχειρησιακούς στόχους, δημιουργώντας μια συνεκτική στρατηγική που εκτιμά τόσο το κέρδος όσο και τον σκοπό.

5. Εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών και δημιουργία συνεργασιών

Εμπλέξτε τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους επενδυτές και τα μέλη της κοινότητας για να λάβετε πληροφορίες σχετικά με τους στόχους κοινωνικού αντίκτυπου και να διασφαλίσετε ότι ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Δημιουργήστε συνεργασίες με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ΜΚΟ ή άλλους οργανισμούς με τεχνογνωσία σε σχετικούς τομείς. Αυτές οι συνεργασίες μπορούν να ενισχύσουν τον αντίκτυπο και να δημιουργήσουν αξιοπιστία στην επίτευξη των κοινωνικών στόχων.

6. Ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs)

Ενσωματώστε τους δείκτες κοινωνικού αντίκτυπου παράλληλα με τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις στις αξιολογήσεις επιδόσεων και την υποβολή εκθέσεων. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει μετρήσεις για τη μείωση των εκπομπών, τις κοινοτικές επενδύσεις ή τις βελτιώσεις της κοινωνικής ευημερίας. Παρακολουθήστε τακτικά και αναφέρετε αυτούς τους KPI, τόσο εσωτερικά όσο και σε εξωτερικές εκθέσεις βιωσιμότητας, για να δημιουργήσετε διαφάνεια και λογοδοσία.

7. Ενδυνάμωση της ηγεσίας και κατανομή πόρων

Εξασφαλίστε την αποδοχή της ηγεσίας και ορίστε επικεφαλής για την προώθηση πρωτοβουλιών κοινωνικού αντίκτυπου. Εξουσιοδοτήστε τους με την απαραίτητη εξουσία, τους προϋπολογισμούς και την υποστήριξη για την υλοποίηση έργων κοινωνικού αντίκτυπου. Διαθέστε πόρους, όπως χρηματοδότηση και ταλέντο, για τους στόχους κοινωνικού αντίκτυπου, ενσωματώνοντάς τους στα σχέδια και τους προϋπολογισμούς των τμημάτων, ώστε να διασφαλίσετε ότι είναι εφαρμόσιμοι και βιώσιμοι.

8. Προώθηση μιας κουλτούρας κοινωνικής ευθύνης

Επικοινωνήστε τη σημασία των στόχων κοινωνικού αντίκτυπου σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ενθαρρύνετε τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα να συνεισφέρουν ιδέες και πρωτοβουλίες που υποστηρίζουν αυτούς τους στόχους. Προσφέρετε εκπαίδευση και κίνητρα που ευθυγραμμίζονται με την κοινωνική ευθύνη, δημιουργώντας μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα να προωθήσουν τόσο τους επιχειρηματικούς όσο και τους κοινωνικούς στόχους.

9. Τακτική αξιολόγηση και προσαρμογή

Εφαρμόστε συνεχή παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών κοινωνικού αντίκτυπου, συλλέγοντας δεδομένα για να κατανοήσετε τι λειτουργεί και πού χρειάζονται βελτιώσεις. Προσαρμόστε τους στόχους και τις στρατηγικές σε σχέση με τις αλλαγές στο κοινωνικό, περιβαλλοντικό ή νομοθετικό πλαίσιο, ώστε να παραμένετε ευθυγραμμισμένοι τόσο με τις επιχειρηματικές όσο και με τις κοινωνικές προτεραιότητες.

Πλαίσιο 1. Παραδείγματα στόχων κοινωνικού αντίκτυπου στον στρατηγικό σχεδιασμό

- **Βιώσιμες λειτουργίες:** Μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος με την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- **Εργατικό δυναμικό χωρίς αποκλεισμούς:** Καθορισμός στόχων για την πολυμορφία, την ισότητα και τη συμπερίληψη, ώστε να διασφαλίζεται αντιπροσωπευτικό εργατικό δυναμικό και δίκαιες ευκαιρίες.
- **Κοινοτική δέσμευση:** Δέσμευση σε κοινωνικά προγράμματα στις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός, όπως η εκπαίδευση, η πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και οι πρωτοβουλίες οικονομικής ανάπτυξης.



Εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη

Η ενσωμάτωση των στόχων κοινωνικού αντίκτυπου στον στρατηγικό σχεδιασμό όχι μόνο βελτιώνει τη φήμη μιας εταιρείας, αλλά και ενισχύει τη μακροπρόθεσμη αξία και ανθεκτικότητά της.

Η δέσμευση για τον κοινωνικό αντίκτυπο πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στη στρατηγική και τον στρατηγικό σχεδιασμό σας μπορεί να δημιουργήσει διαρκή αξία τόσο για τον οργανισμό σας όσο και για τις κοινότητες που εξυπηρετείτε.



Πίνακας 1. Βήματα για την αποτελεσματική ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου

Βήματα	Δράση	Σκοπός	Εργαλεία
1. Καθορίστε το όραμά σας για τον κοινωνικό αντίκτυπο	Ευθυγράμμιση με την αποστολή	Βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι του κοινωνικού σας αντίκτυπου ευθυγραμμίζονται με την βασική αποστολή και τις αξίες του οργανισμού σας.	Καταιγισμός ιδεών
	Προσδιορισμός βασικών ζητημάτων	Καθορίστε τα κοινωνικά ζητήματα που έχουν μεγαλύτερη απήχηση στα ενδιαφερόμενα μέρη σας και ευθυγραμμίζονται με την εμπειρία σας.	Καταιγισμός ιδεών
2. Σαφής ορισμός στόχων και σκοπών	Ανάπτυξη στόχων	Ανάπτυξη συγκεκριμένων, μετρήσιμων, εφικτών, συναφών και χρονικά περιορισμένων στόχων σχετικά με τον κοινωνικό αντίκτυπο.	Στόχοι SMART
	Δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών	Εμπλέξτε τα ενδιαφερόμενα μέρη στη διαδικασία καθορισμού των στόχων για να διασφαλίσετε ότι λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις και οι ανάγκες τους.	Προσκεκλημένος ομιλητής
3. Διεξαγωγή εκτίμησης κοινωνικών επιπτώσεων	Εκτέλεση βασικής αξιολόγησης	Αναλύστε τις τρέχουσες κοινωνικές συνθήκες και ανάγκες στις κοινότητες που επηρεάζετε.	Προσομοίωση αξιολόγησης κοινοτικών αναγκών
	Μετρήσεις επιπτώσεων σχεδιασμού	Καθορισμός βασικών δεικτών επιδόσεων (KPI) για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου, συμπεριλαμβανομένων τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών μετρήσεων.	Παιχνίδι ρόλων των ενδιαφερομένων μερών / πραγματικού κόσμου
4. Ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στον στρατηγικό σχεδιασμό	Στρατηγικές προτεραιότητες	Ενσωματώστε τους στόχους κοινωνικού αντίκτυπου στις στρατηγικές προτεραιότητες και πρωτοβουλίες του οργανισμού σας.	Παιχνίδι ρόλων
	Κατανομή πόρων	Διαθέστε πόρους (χρόνο, προϋπολογισμό,	Προσομοίωση κατανομής πόρων



		προσωπικό) ειδικά για έργα και πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου.	
5. Προώθηση μιας κουλτούρας κοινωνικής ευθύνης	Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Παρέχετε εκπαίδευση στους υπαλλήλους για να κατανοήσουν τη σημασία του κοινωνικού αντίκτυπου και πώς μπορούν να συμβάλουν.	Εργαστήριο κατάρτισης για τον κοινωνικό αντίκτυπο
	Κίνητρα	Δημιουργήστε κίνητρα για τις ομάδες να επιδιώκουν στόχους κοινωνικού αντίκτυπου παράλληλα με τους παραδοσιακούς επιχειρηματικούς στόχους.	Προσκεκλημένος ομιλητής
6. Συνεργασία με εταίρους	Στρατηγικές συμμαχίες	Σχηματίστε συνεργασίες με ΜΚΟ, κοινοτικές οργανώσεις και άλλες επιχειρήσεις για να ενισχύσετε τις προσπάθειές σας για κοινωνικό αντίκτυπο.	Άσκηση προσομοίωσης εταιρικής σχέσης Προσκεκλημένος ομιλητής
	Κοινόχρηστοι πόροι	Αξιοποιήστε κοινούς πόρους και τεχνογνωσία για να μεγιστοποιήσετε τον αντίκτυπό σας.	Προσκεκλημένος ομιλητής
7. Επικοινωνία και εμπλοκή	Διαφάνεια	Επικοινωνήστε τακτικά τους στόχους, την πρόοδο και τα αποτελέσματα του κοινωνικού σας αντίκτυπου με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών και της κοινότητας.	Προσομοίωση επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη
	Μηχανισμοί ανατροφοδότησης	Καθιέρωση διαύλων ανατροφοδότησης από τα ενδιαφερόμενα μέρη για τη συνεχή βελτίωση των πρωτοβουλιών σας με κοινωνικό αντίκτυπο.	Σχεδιασμός της ανατροφοδότησης των ενδιαφερομένων μερών
8. Παρακολούθηση και αξιολόγηση	Συνεχής αξιολόγηση	Να αξιολογείτε τακτικά και να υποβάλετε εκθέσεις σχετικά με τις πρωτοβουλίες σας για τον κοινωνικό	Αξιολόγηση και υποβολή εκθέσεων κοινωνικών επιπτώσεων



		αντίκτυπο, ώστε να αξιολογείτε την αποτελεσματικότητά τους.	
	Επαναληπτική βελτίωση	Χρήση των πορισμάτων της αξιολόγησης για την τελειοποίηση των στρατηγικών και την ενίσχυση μελλοντικών πρωτοβουλιών.	Βελτίωση στρατηγικής και σχεδιασμός δράσης
9. Impact Showcase	Αφήγηση ιστοριών	Μοιραστείτε ιστορίες επιτυχίας και μελέτες περιπτώσεων που αναδεικνύουν τις θετικές κοινωνικές αλλαγές που έχει διευκολύνει ο οργανισμός σας.	Εργαστήριο Αφήγησης και Ανάπτυξης Μελέτης Περίπτωσης
	Εκθέσεις επιπτώσεων	Δημοσιεύστε ετήσιες εκθέσεις αντικτύπου με λεπτομέρειες για τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα του κοινωνικού σας αντικτύπου.	Έκθεση επιπτώσεων
10. Μακροχρόνια δέσμευση	Βιωσιμότητα	Ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών που εξασφαλίζουν συνεχή κοινωνικό αντίκτυπο και όχι εφάπαξ έργα.	Στρατηγική βιώσιμου κοινωνικού αντικτύπου
	Κοινωνικές επενδύσεις	Εξετάστε το ενδεχόμενο δημιουργίας ενός ιδρύματος ή ενός ειδικού ταμείου για τη στήριξη των συνεχιζόμενων κοινωνικών πρωτοβουλιών.	Ίδρυμα

Ακολουθώντας αυτά τα βήματα, μπορείτε να δημιουργήσετε ένα στρατηγικό σχέδιο που ενσωματώνει πραγματικά τον κοινωνικό αντίκτυπο στο DNA του οργανισμού σας, προωθώντας τόσο την οργανωτική επιτυχία όσο και τη θετική αλλαγή στην κοινότητα.

Βέλτιστες πρακτικές (διεθνείς και εθνικές)

Μελέτη περίπτωσης 1: Ενσωμάτωση στόχων κοινωνικού αντικτύπου στην GreenLeaf Foods

Ιστορικό



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

Η GreenLeaf Foods, μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία παραγωγής τροφίμων, αποφάσισε να ενσωματώσει στόχους κοινωνικού αντίκτυπου στην επιχειρηματική της στρατηγική για να ανταποκριθεί στη ζήτηση των καταναλωτών για βιώσιμα και ηθικά παραγόμενα προϊόντα. Με έμφαση στα τρόφιμα φυτικής προέλευσης, η GreenLeaf είχε φυσική ευθυγράμμιση με τους περιβαλλοντικούς στόχους, ωστόσο ήθελε να εμβαθύνει τον αντίκτυπό της. Η εταιρεία δεσμεύτηκε σε διάφορους στόχους κοινωνικού αντίκτυπου, όπως η μείωση του αποτυπώματος άνθρακα, η ηθική προμήθεια συστατικών και η υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων. Η πρόκληση ήταν η υλοποίηση αυτών των στόχων με μετρήσιμο τρόπο ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και να καταδειχθούν τα αποτελέσματα στους ενδιαφερόμενους.

Καθορισμός στόχων κοινωνικού αντίκτυπου

Η GreenLeaf Foods προσδιόρισε τρεις βασικούς στόχους κοινωνικού αντίκτυπου:

1. **Περιβαλλοντική βιωσιμότητα:** Επίτευξη μείωσης κατά 30% των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού εντός τριών ετών.
2. **Ηθική προμήθεια:** Μετάβαση σε 100% ηθικά προερχόμενα συστατικά με τη συνεργασία με πιστοποιημένους προμηθευτές και αγρότες.
3. **Κοινοτική υποστήριξη:** Επένδυση του 2% των ετήσιων κερδών σε προγράμματα της τοπικής κοινότητας, ιδίως σε αυτά που αφορούν την επισιτιστική ανασφάλεια και την υποστήριξη της εκπαίδευσης.

Αυτοί οι στόχοι επιλέχθηκαν για την ευθυγράμμισή τους με τις αξίες του εμπορικού σήματος της GreenLeaf, τον αντίκτυπο στα ενδιαφερόμενα μέρη και τη συνάφεια με τις τάσεις του κλάδου.

Στρατηγική εφαρμογής

Η GreenLeaf Foods ξεκίνησε με τη σύσταση μιας διατμηματικής επιτροπής κοινωνικού αντίκτυπου, υπεύθυνης για την εποπτεία και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με την πρόοδο της πρωτοβουλίας. Η εταιρεία δημιούργησε επίσης συνεργασίες με οργανισμούς τρίτων για την επαλήθευση των προτύπων προμήθειας και την παρακολούθηση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Επιπλέον, η GreenLeaf δημιούργησε εκπαιδευτικά προγράμματα και πρωτοβουλίες εθελοντισμού για τους υπαλλήλους, συμβάλλοντας στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας γύρω από τον κοινωνικό αντίκτυπο.

Για την παρακολούθηση της προόδου, η επιτροπή ανέπτυξε βασικούς δείκτες επιδόσεων (KPIs) προσαρμοσμένους σε κάθε στόχο:

1. Δείκτες μέτρησης της μείωσης των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα: Μηνιαίες και ετήσιες μετρήσεις εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, σε σύγκριση με τα δεδομένα βάσης των προηγούμενων ετών.
2. Δείκτες ηθικής προμήθειας: Το ποσοστό των συστατικών από πιστοποιημένες ηθικές πηγές και ο αριθμός των συνεργασιών με ηθικούς προμηθευτές.
3. KPIs κοινοτικής υποστήριξης: Οικονομικές συνεισφορές σε κοινοτικά προγράμματα, αριθμός εθελοντικών ωρών από τους εργαζόμενους και δεδομένα έρευνας σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων.

Μέτρηση του αντίκτυπου και των αποτελεσμάτων

Μετά από ένα έτος εφαρμογής, η GreenLeaf Foods **ανέλυσε τον αντίκτυπο** των κοινωνικών της στόχων. Όσον αφορά την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα της GreenLeaf είχαν μειωθεί κατά 10%, θέτοντας την εταιρεία σε τροχιά επίτευξης του τριετούς στόχου της. Ο στόχος για την ηθική προμήθεια παρουσίασε βραδύτερη πρόοδο, με μόνο το 60% των συστατικών να προμηθεύονται ηθικά. Η GreenLeaf αντέδρασε προσαρμόζοντας τις απαιτήσεις για τους προμηθευτές και παρέχοντας υποστήριξη σε μικρότερους προμηθευτές για την τήρηση των προτύπων πιστοποίησης. Ως προς την υποστήριξη της κοινότητας, η GreenLeaf είχε επενδύσει το 1,5% των κερδών της,

με θετική ανταπόκριση από τις τοπικές κοινότητες, όπως αποδεικνύεται από την ανατροφοδότηση της έρευνας, που δείχνει ότι η βελτίωση της επισιτιστικής ασφάλειας μεταξύ των δικαιούχων ήταν κατά 20% αντιληπτή.

Για λόγους διαφάνειας, η GreenLeaf δημοσίευσε μια ετήσια **έκθεση κοινωνικού αντίκτυπου** που περιγράφει λεπτομερώς αυτές τις μετρήσεις και τις δράσεις που αναλήφθηκαν για την αντιμετώπιση των ελλείψεων. Επιπλέον, η εταιρεία διεξήγαγε μια έρευνα για τους εργαζομένους, η οποία αποκάλυψε ότι το 85% των εργαζομένων αισθάνθηκε μεγαλύτερο κίνητρο να εργάζεται για μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία, υποδεικνύοντας ότι οι στόχοι βελτίωσαν επίσης το ηθικό και τη δέσμευση των εργαζομένων.



Ελέγξτε τις γνώσεις σας που αποκτήσατε στην Ενότητα 1 - Εταιρική διακυβέρνηση και στρατηγική

1. Ερωτήσεις τύπου Σωστό ή Λάθος

	Ερώτηση	Απάντηση (Σωστό / Λάθος)
Q.1	Τα προγράμματα και τα μέτρα για την προώθηση της κοινωνικής ευημερίας μπορεί να έχουν διάφορα ονόματα: EKE, συμπεριλαμβανομένων των ESGs, των SDGs, της κοινωνικής επιχειρηματικότητας κ.λπ.	
Q.2	Το πρώτο βήμα για την ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στη στρατηγική του οργανισμού σας είναι η διενέργεια αξιολόγησης του κοινωνικού αντίκτυπου.	
Q.3	Ο καθορισμός στόχων SMART σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά περιορισμένοι.	
Q.4	Η συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους μπορεί να ενισχύσει τις προσπάθειες κοινωνικού αντίκτυπου ενός οργανισμού παρέχοντας πρόσθετους πόρους και εμπειρογνωμοσύνη.	
Q.5	Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των πρωτοβουλιών κοινωνικού αντίκτυπου δεν είναι απαραίτητη μετά την έναρξη του έργου.	

Σωστές απαντήσεις: Q1, Q3, Q4; Λάθος απαντήσεις: Q2, Q5

2. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

	Ερώτηση	Προσφερόμενες απαντήσεις	Σωστή απάντηση (A/B/C/D)
Q.1	Ποιο είναι το πρώτο βήμα για την ενσωμάτωση του κοινωνικού αντίκτυπου στη στρατηγική του οργανισμού σας;	A) Σαφής ορισμός στόχων και σκοπών B) Καθορισμός του οράματός σας για τον κοινωνικό αντίκτυπο Γ) Διεξαγωγή εκτίμησης κοινωνικών επιπτώσεων Δ) Προώθηση μιας κουλτούρας κοινωνικής ευθύνης	
Q.2	Ποια είναι η κρίσιμη πτυχή της διενέργειας εκτίμησης των κοινωνικών επιπτώσεων;	A) Εντοπισμός πιθανών συμπράξεων B) Ανάλυση των σημερινών κοινωνικών συνθηκών και αναγκών Γ) Κατανομή του προϋπολογισμού για έργα Δ) Καθορισμός στρατηγικών μάρκετινγκ	

Q.3	Πώς μπορεί ένας οργανισμός να προωθήσει μια κουλτούρα κοινωνικής ευθύνης;	A) Εστιάζοντας αποκλειστικά στις οικονομικές επιδόσεις B) Με την παροχή ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης Γ) Με τον περιορισμό της δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών Δ) Με τη μείωση των προσπαθειών προσέγγισης της κοινότητας	
Q.4	Τι πρέπει να περιλαμβάνει η στρατηγική επικοινωνίας σχετικά με τον κοινωνικό αντίκτυπο;	A) Κοινοποίηση μόνο των οικονομικών μεγεθών απόδοσης B) Τακτικές ενημερώσεις σχετικά με τους στόχους, την πρόοδο και τα αποτελέσματα του κοινωνικού αντίκτυπου Γ) Ελαχιστοποίηση της ανατροφοδότησης των ενδιαφερομένων μερών Δ) Εστίαση μόνο σε επιτυχημένα έργα	
Q.5	Ποιος είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να παρουσιάσετε τον κοινωνικό αντίκτυπο του οργανισμού σας;	A) Να διατηρηθεί η μυστικότητα γύρω από τα έργα B) Να βελτιωθούν οι στρατηγικές και να ενισχυθούν οι μελλοντικές πρωτοβουλίες Γ) Να διασφαλιστεί ότι δεν θα γίνουν αλλαγές στο αρχικό σχέδιο Δ) Να αποφευχθεί η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών	

Σωστές απαντήσεις: Q1: B, Q2: B, Q3: B, Q4: B, Q5: B

Εργασία 2. Ανάπτυξη στρατηγικής κοινωνικού αντίκτυπου

Στόχος: Οι συμμετέχοντες θα σχεδιάσουν μια στρατηγική κοινωνικού αντίκτυπου για έναν φανταστικό ή πραγματικό οργανισμό, ενσωματώνοντας τις έννοιες που έμαθαν για τον κοινωνικό αντίκτυπο στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Κατευθυντήριες γραμμές:

1. **Επιλέξτε έναν οργανισμό:** Επιλέξτε έναν φανταστικό οργανισμό ή μια πραγματική μη κερδοσκοπική ή κερδοσκοπική εταιρεία. Δώστε μια σύντομη περιγραφή του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της αποστολής και των βασικών δραστηριοτήτων του.
2. **Προσδιορισμός κοινωνικών ζητημάτων:** Ερευνήστε και εντοπίστε 2-3 σχετικά κοινωνικά ζητήματα που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του οργανισμού και τις κοινότητες που εξυπηρετεί. Εξηγήστε γιατί τα ζητήματα αυτά είναι σημαντικά.
3. **Ορισμός του οράματος κοινωνικού αντίκτυπου:** Διατυπώστε ένα σαφές όραμα κοινωνικού αντίκτυπου για τον οργανισμό. Το όραμα αυτό θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σκοπεύει να αντιμετωπίσει τα εντοπισμένα κοινωνικά ζητήματα.
4. **Ορίστε SMART στόχους:** Αναπτύξτε 3-5 SMART στόχους που σχετίζονται με το όραμα του κοινωνικού αντίκτυπου. Βεβαιωθείτε ότι κάθε στόχος είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, εφικτός, σχετικός και χρονικά περιορισμένος.

5. **Διεξαγωγή εκτίμησης κοινωνικών επιπτώσεων:** Περιγράψτε τα βασικά στοιχεία μιας αξιολόγησης των κοινωνικών επιπτώσεων που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ο οργανισμός για να κατανοήσει τις τρέχουσες κοινωνικές συνθήκες. Περιλάβετε τους τύπους δεδομένων που θα ήταν χρήσιμο να συλλεχθούν.
6. **Σκιαγράφηση στρατηγικών πρωτοβουλιών:** Προτείνετε 2-3 στρατηγικές πρωτοβουλίες ή προγράμματα που θα μπορούσε να εφαρμόσει ο οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του κοινωνικού αντίκτυπου. Εξηγήστε πώς οι πρωτοβουλίες αυτές θα αντιμετωπίσουν τα προσδιορισμένα κοινωνικά ζητήματα.
7. **Δημιουργήστε ένα σχέδιο επικοινωνίας:** Αναπτύξτε ένα σύντομο σχέδιο επικοινωνίας που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα εμπλέξει τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τους στόχους και τις πρωτοβουλίες του κοινωνικού αντίκτυπου. Συμπεριλάβετε μεθόδους διαφάνειας και ανατροφοδότησης.
8. **Παρακολούθηση και αξιολόγηση:** Περιγράψτε τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα παρακολουθεί και θα αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών κοινωνικού αντίκτυπου. Περιλάβετε συγκεκριμένες μετρήσεις ή δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της επιτυχίας.

Παραδοτέα:

1. **Εργασία:** Ένα γραπτό κείμενο (3-5 σελίδες) που περιγράφει τη στρατηγική κοινωνικού αντίκτυπου.
2. **Παρουσίαση:** Προετοιμάστε μια παρουσίαση (5-10 λεπτά) που θα συνοψίζει τη στρατηγική σας για τον κοινωνικό αντίκτυπο. Επισημάνετε τα βασικά σημεία, συμπεριλαμβανομένου του οράματος κοινωνικού αντίκτυπου, των στόχων, των πρωτοβουλιών και του σχεδίου αξιολόγησης.
3. **Αναστοχασμός:** Μετά την παρουσίαση, γράψτε έναν σύντομο προβληματισμό (1-2 παράγραφοι) σχετικά με το τι μάθατε κατά τη διάρκεια αυτής της εργασίας σχετικά με τη σημασία του κοινωνικού αντίκτυπου στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Αναφορές

1. Porter, Michael E. και Kramer, Mark R. (2011): Creating Shared Value: Πώς να επανεφεύρουμε τον καπιταλισμό και να απελευθερώσουμε ένα κύμα καινοτομίας και ανάπτυξης. HBR
2. Freeman, Edward R., Dmytriyev, Sergiy D., Phillips, Robert A. (2021), Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm, Journal of Management 47(5):
3. Hart, Stuart L. and Milstein, Mark (2003), Creating Sustainable Value, Academy of Management Perspectives 17(2), <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>.
4. Sinek, Simon (2009), Start with Why, Portfolio - Penguin group
5. Bansal, P. and DesJardine, M. R. (2014), Business sustainability: Strategic Organization, 12(1), 70-78.
6. Edmans, Alex (2012), The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility, Academy of Management Perspectives 26(4), 1-19, διαθέσιμο στο SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2054066> ή.
7. Shleifer, Andrei and Vishny Robert W. (1997), A Survey of Corporate Governance, The Journal of Finance, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783, διαθέσιμο στη [Διεύθυνση: https://www.jstor.org/stable/2329497](https://www.jstor.org/stable/2329497), <https://doi.org/10.2307/2329497>.
8. Friede, Gunnar, Busch, Timo και Bassen, Alexander (2015), ESG and Financial Performance: Journal of Sustainable Finance & Investment, Volume 5, Issue 4, p. 210-233, <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
9. Eccles, Robert G., Ioannou, Ioannis and Serafeim, George (2014), The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, Management Science, Vol. 60, No. 11, pp. 2835-2857
10. Valentine, Sean and Godkin, Lynn (2016), Ethics policies, perceived social responsibility, and positive work attitude, The Irish Journal of Management, Volume 35 (2016): Τεύχος 2, .
11. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2011), Diagnosing and Changing Organizational Culture: John Wiley & Sons.



ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΔΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Περιγραφή της Ενότητας 2 	➤ Σχετικό έδαφος για τη δράση του/του/της SIM. (θεσμική και οικονομική ανάλυση) ➤ Προκλήσεις που αντιμετωπίζει η περιοχή δράσης του/του/της SIM. ➤ Βασικοί ενδιαφερόμενοι για τη δράση του/του/της SIM.
Στόχοι 	➤ Κατανόηση του τοπικού οικοσυστήματος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία (1, 3) ➤ Προσδιορισμός των κοινωνικών αναγκών στις οποίες η εταιρεία θα μπορούσε να ανταποκριθεί (4, 5) ➤ Διερεύνηση των δυνατοτήτων συμπράξεων με τοπικούς φορείς (2, 5)
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση: γνώση και κατανόηση του εδαφικού πλαισίου (1), του δικτύου των ενδιαφερομένων μερών και των πιθανών εδαφικών συμμαχιών (2, 3). ➤ Δεξιότητες: συλλογή και ανάλυση δεδομένων, χαρτογράφηση ενδιαφερομένων μερών (4, 5). ➤ Στάσεις: εκτίμηση του ρόλου της εδαφικής ανάλυσης στη στρατηγική (3).
Διάρκεια 	➤ 6 ώρες

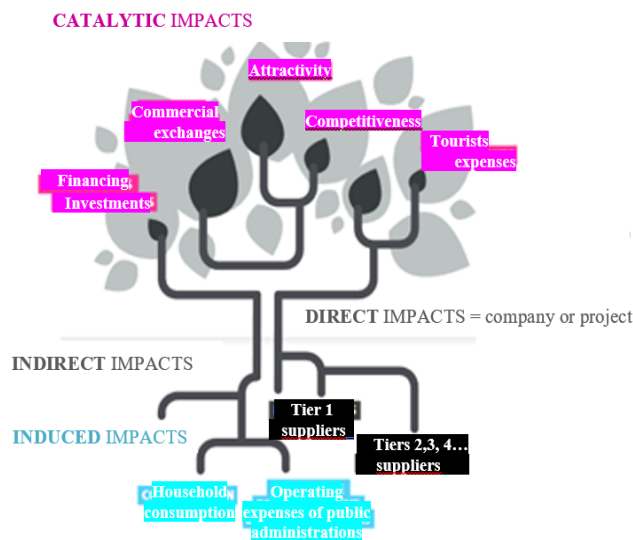


ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1: Ποιο έδαφος;

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Κατανόηση του θεσμικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και του πεδίου της οικονομικής της δράσης ➤ Προσδιορισμός της σχετικής περιοχής για τη δράση του/της SIM
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Θεσμική ανάλυση ➤ Λογισμικό χαρτογράφησης
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση και κατανόηση του εδαφικού πλαισίου ➤ Δεξιότητες: ανάλυση δεδομένων



Ποια περιοχή;



Your company has an impact on the territories **by what it is or do**,
by allowing local businesses to access a market, by promoting their competitiveness and development.

Your company has an impact on the territories **through its spending flows**
(purchases, salaries, taxes, investments, etc.).

Πηγή: <https://utopies.com/wp-content/upads/2020/07/Empreinte-economique.pdf>, μετάφραση του συγγραφέα

Σκοπός αυτού του μέρους είναι η κατανόηση του τοπικού οικοσυστήματος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Όταν μιλάμε για την εδαφική ευθύνη της εταιρείας, σε ποια περιοχή αναφερόμαστε; Είναι επομένως απαραίτητο να προσδιοριστεί η σχετική περιοχή για την εταιρεία, αυτή στην οποία μπορεί/θέλει να αναπτύξει δεσμούς.

	Στόχοι	Μεθοδολογία / εργαλεία
Διοικητικό έδαφος	Κατανόηση του θεσμικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία	Θεσμική ανάλυση
	Προσδιορισμός των δημόσιων φορέων στους οποίους μπορεί να βασιστεί ο/Ο/Η SIM	Συγκρότηση καταλόγου επαφών
Οικονομικό έδαφος	Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής της οικονομικής δράσης της εταιρείας	Χρήση αρχείων πελατών/προμηθευτών
	Εντοπισμός των προμηθευτών και των πελατών της εταιρείας	Λογισμικό χαρτογράφησης
Το πεδίο δράσης του/της SIM	Ορισμός περιοχής στην οποία ο SIM επιθυμεί να επικεντρώσει τη δράση του.	Ανάλυση δεδομένων

Η έννοια της επικράτειας είναι πολυσήμαντη. Είναι ένας γεωγραφικός χώρος, φυσικά, αλλά δεν είναι μόνο αυτό. Είναι επίσης -πάνω απ' όλα- μια κοινωνική πραγματικότητα και, ως εκ τούτου, οι παράγοντες έχουν διαφορετικές αναπαραστάσεις της επικράτειας ανάλογα με την προσωπική τους εμπειρία. Για παράδειγμα, για ένα νοικοκυριό, το έδαφος αντιστοιχεί στη ζώνη διαβίωσής του (Πρβλ. "[bassin de vie](#)" στη γαλλική χωροταξία).



Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

Για μια επιχείρηση, η περιοχή αναφέρεται περισσότερο στην περιοχή στην οποία λαμβάνει χώρα η οικονομική της δραστηριότητα (πωλήσεις, αγορές, προσλήψεις κ.λπ.). Ωστόσο, μελέτες δείχνουν ότι οι επιχειρηματίες έχουν μια συγκεχυμένη άποψη για την επικράτεια (βλ. για παράδειγμα τη μελέτη των γαλλικών MME από τους [Cardebat et al. 2014](#)). Συγκεκριμένα, έχουν ασαφή αντίληψη για τις εδαφικές διαιρέσεις και τα συναφή δίκτυα φορέων.

Μια πρώτη προσέγγιση της περιοχής της εταιρείας είναι επομένως η κατανόηση του θεσμικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία.

1.1. Διοικητική επικράτεια

Το σύνολο της εθνικής επικράτειας χωρίζεται σε περιφέρειες που διοικούνται από δημόσιους φορείς. Το εύρος των αρμοδιοτήτων αυτών των εδαφικών δημόσιων αρχών εξαρτάται από το βαθμό αποκέντρωσης της χώρας (Πρβλ. [World Observatory on Subnational Government Finance and Investment](#), OECD/UCLG).

→ Το περιεχόμενο θα προσαρμοστεί από κάθε εταίρο από :

- ♦ τους τύπους εθνικών κυβερνήσεων
- ♦ τις εξουσίες των εθνικών επιπέδων διακυβέρνησης

Πηγή για τη Γαλλία : collectivites-cales.gouv.fr.

Στόχος: Ο στόχος είναι να προσδιοριστούν οι δημόσιοι φορείς (ή υπηρεσίες) με τους οποίους ο/ο/Η SIM μπορεί να χρειαστεί να συνεργαστεί.

1.2. Οικονομικό έδαφος

Μια άλλη προσέγγιση του εδάφους της εταιρείας είναι αυτή της περιοχής στην οποία η εταιρεία ασκεί τις οικονομικές της δραστηριότητες. Η περιοχή αυτή πρέπει να χαρτογραφηθεί χρησιμοποιώντας διάφορες πηγές πληροφοριών (πελάτες, προμηθευτές, αρχεία εργαζομένων...).

Ο χάρτης πρέπει να δείχνει:

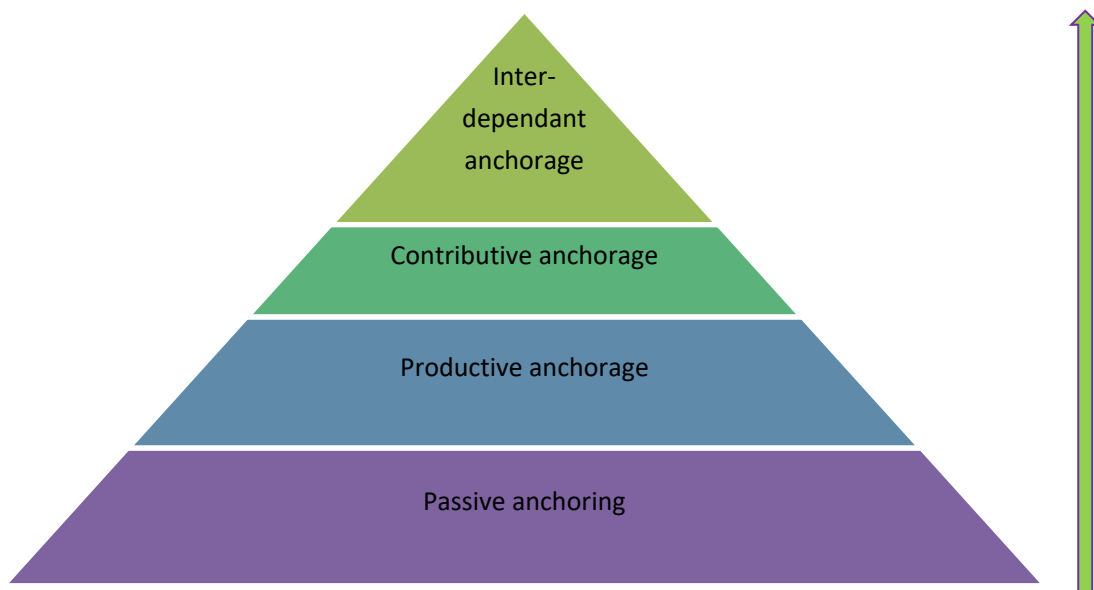
- τις τοποθεσίες των επιχειρησιακών μονάδων
- πού ζουν οι εργαζόμενοι
- τις τοποθεσίες πελατών
- τις τοποθεσίες εφοδιασμού (πρώτες ύλες και προμηθευτές).

Ιδανικά, αυτή η άσκηση εντοπισμού θα πρέπει να συνοδεύεται από περιγραφή των σχετικών ταμειακών ροών, οι οποίες μπορούν να εντοπιστούν από τον ισολογισμό της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να απεικονιστεί η γεωγραφική κατανομή των ταμειακών ροών προς και από την επικράτεια της εταιρείας.

Εργαλείο: λογισμικό χαρτογράφησης (π.χ. QGIS)

1.3. Το πεδίο δράσης του/του/της SIM

Μπορούμε να ορίσουμε μια διαβάθμιση της τοπικής σύνδεσης των εταιρειών με τον τρόπο της πυραμίδας Masw.



Πηγή : [S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance](#), Orée, 2017, σ. 13 (μετάφραση του συγγραφέα).

"Παθητική σύνδεση: Η περιοχή αποτελεί στήριγμα για τη δραστηριότητα της εταιρείας, η οποία δεν επιδιώκει να αναπτύξει την τοπική της σύνδεση πέραν της "άδειας λειτουργίας".

Παραγωγική σύνδεση: Η εταιρεία αναλύει το περιβάλλον της προκειμένου να εδραιώσει την "άδεια λειτουργίας" της και να προσαρμόσει την προσφορά της στις τοπικές ανάγκες. Οι ενέργειές της αποσκοπούν στο να καταστήσει τις παραγωγικές της εγκαταστάσεις πιο αποδοτικές. Εργάζεται για την εικόνα και τη φήμη της για να διατηρήσει την εμπιστοσύνη σε ένα περιβάλλον που αντιλαμβάνεται ως πιο περιοριστικό.

Συμβολική σύνδεση: Για να αναπτύξει τις οικονομικές της επιδόσεις, η εταιρεία πρέπει να ενισχύσει την τοπική της σύνδεση. Συμμετέχει σε διαδικασίες συλλογικής μάθησης και συνδιαμόρφωσης που της επιτρέπουν να συμβάλει στην τοπική ανάπτυξη σε μια κατάσταση win-win.

Αλληλοεξαρτώμενη σύνδεση: Για την εταιρεία, το έδαφος έχει γίνει χώρος για έργα με άλλους φορείς του τοπικού οικοσυστήματος. Αυτό πολλαπλασιάζει την ικανότητα της εταιρείας για καινοτομία και ενισχύει την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις αγορές της". ([S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance](#), Orée, 2017, σ. 13, μετάφραση του συγγραφέα)

Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην προηγούμενη ενότητα θα επιτρέψει να τοποθετηθεί η εταιρεία σε αυτή την πυραμίδα και να προσδιοριστεί ο τομέας στον οποίο η εταιρεία επιθυμεί να αναπτύξει δεσμούς με την τοπική κοινότητα

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2: Προφίλ της περιοχής δράσης του/του/της SIM

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	Προσδιορισμός των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η περιοχή, προκειμένου να εντοπιστούν οι κοινωνικές ανάγκες στις οποίες η εταιρεία, μέσω της δράσης του/της SIM, θα μπορούσε να προσπαθήσει να ανταποκριθεί.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Λογισμικό ανάλυσης δεδομένων και χαρτογράφησης ➤ Ανάλυση PESTEL / SWOT
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Ικανότητα χρήσης κατάλληλων μεθοδολογιών για την ανάλυση δεδομένων ➤ Ικανότητα διατύπωσης συστάσεων με βάση τα αποτελέσματα της διάγνωσης

Προφίλ της περιοχής δράσης του/της SIM

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να μπορέσουν οι συμμετέχοντες να διαγνώσουν τις ανάγκες της περιοχής χρησιμοποιώντας και αναλύοντας διάφορες πηγές δεδομένων. Στη συνέχεια, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις πιθανές κατευθύνσεις δράσης.

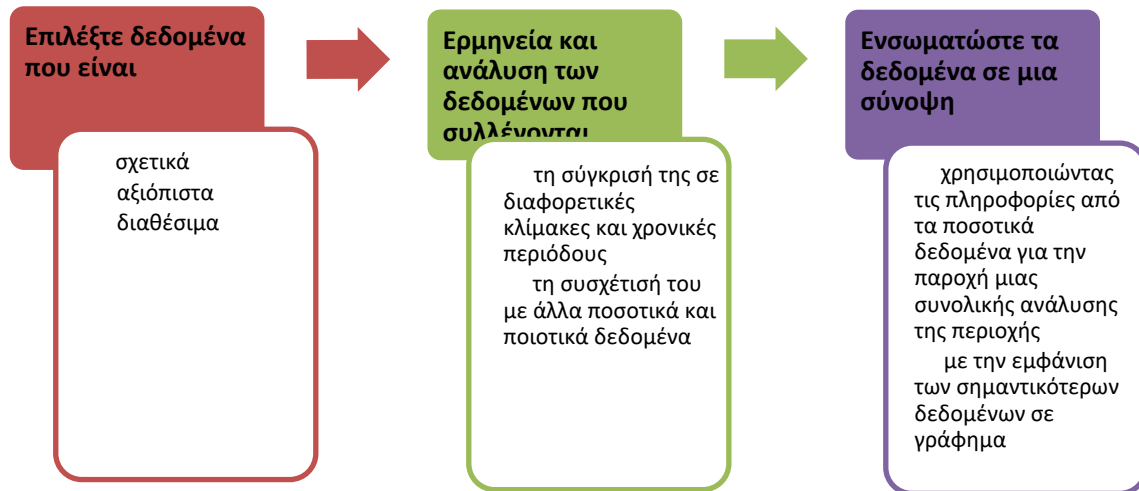
	Στόχοι	Μεθοδολογία / εργαλεία
Συλλογή δεδομένων	Συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις οικονομικές, κοινωνικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνθήκες της επικράτειας	Ορισμός των δεικτών Χρήση βάσεων δεδομένων
Εδαφική διάγνωση	Καταγραφή των τρωτών σημείων και των ευκαιριών της επικράτειας	Ανάλυση PESTEL / SWOT
Άξονες δράσης για	Προσδιορισμός των αναγκών στις οποίες είναι πιθανό	

τον/τον/την SIM	να ανταποκριθεί η εταιρεία Καθορισμός των διαδρομών δράσης για την εταιρεία	
------------------------	--	--

2.1. Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Οι στατιστικοί δείκτες παρέχουν μια σταθερή βάση για την αξιολόγηση των τρωτών σημείων και των ευκαιριών μιας περιοχής.

Η συλλογή και οργάνωση των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί σε 3 στάδια:



Πηγή: <https://www.diagnostic-territoire.org/documentation/donnees-quantitatives>, μετάφραση του συγγραφέα

Προκειμένου να χαρακτηριστεί η περιοχή, θα μπορούσαν να συλλεχθούν δεδομένα σε 4 τομείς:

- οικονομικά (απασχόληση/ανεργία, βιοτικό επίπεδο, οικονομική ανάπτυξη)
- κοινωνικά (φτώχεια/αποκλεισμός, στέγαση, ποικιλομορφία/αναπηρία, δημογραφικά στοιχεία)
- κοινωνικά (εκπαίδευση, υγεία, ασφάλεια, κινητικότητα, ψηφιακή πρόσβαση, πολιτισμός/αναψυχή)
- περιβαλλοντικά (ρύπανση, ενεργειακή μετάβαση).

Θα πρέπει να κινητοποιηθούν διάφορες πηγές δεδομένων.

→ Το περιεχόμενο πρέπει να προσαρμοστεί από κάθε εταίρο.

Στη Γαλλία, η κύρια πηγή δεδομένων είναι το Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques ([INSEE](https://www.insee.fr)), το οποίο χρησιμοποιεί διάφορα συστήματα στατιστικής οριοθέτησης. Άλλες πηγές πληροφοριών είναι οι εξής: <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/> Για να εξοικειωθείτε με τη χρήση των διαθέσιμων πηγών δεδομένων, δείτε παραδείγματα στην ιστοσελίδα <https://www.diagnostic-territoire.org/documentation/donnees-quantitatives> (στα γαλλικά).

Εργαλεία: Λογισμικό ανάλυσης δεδομένων και χαρτογράφησης.

2.2. Εδαφική διάγνωση

Στόχος είναι η δημιουργία ενός πορτρέτου της περιοχής με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται. Η ανάλυση θα προσπαθήσει να απαντήσει σε δύο βασικά ερωτήματα: Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η περιοχή; Ποια στοιχεία μπορούν να κινητοποιηθούν για μελλοντικά έργα;

Μεθοδολογία και εργαλεία: PESTEL και SWOT

→ **Η ανάλυση PESTEL που εφαρμόζεται σε μια περιοχή** (πολιτική, οικονομική, κοινωνικοπολιτιστική, τεχνολογική, περιβαλλοντική, νομική) μας επιτρέπει να κατανοήσουμε την εδαφική δυναμική εξετάζοντας εξωτερικούς παράγοντες.

- Πολιτική: Τοπικά προγράμματα, ευρωπαϊκές επιδοτήσεις
 - *Παράδειγμα: Χρηματοδοτική ενίσχυση για έργα ενεργειακής μετάβασης*
- Οικονομικά: δείκτες ανάπτυξης, δομές απασχόλησης
 - *Παράδειγμα: Η περιοχή έχει υψηλό ποσοστό ανεργίας, ιδίως μεταξύ των νέων.*
- Κοινωνικο-πολιτισμικά: καταναλωτικές συνήθειες, δημογραφικά στοιχεία
 - *Παράδειγμα: Μια γηράσκουσα κοινότητα θα πρέπει να αναπτύξει υπηρεσίες για τους ηλικιωμένους.*
- Τεχνολογικά: ψηφιακός εξοπλισμός, καινοτομίες
 - *Παράδειγμα: Μια αγροτική περιοχή εξοπλισμένη με οπτικές ίνες μπορεί να είναι ελκυστική για τους τηλεργαζόμενους*
- Περιβάλλον: ποιότητα του αέρα, διαχείριση των φυσικών πόρων
- Νομικά: Ειδικοί κανονισμοί ή περιορισμοί

→ **Ανάλυση SWOT:** Ενσωμάτωση των ευρημάτων της ανάλυσης PESTEL με μια εσωτερική ανάλυση των Δυνατών Σημείων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών, για να αντληθούν αξιοποιήσιμες πληροφορίες και στρατηγικές συστάσεις.

		Θετικό	Αρνητικό
Εσωτερικό	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ		ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
	Εσωτερικά χαρακτηριστικά του εδάφους που αποτελούν πλεονέκτημα - από τα οποία μπορεί να επωφεληθεί η εταιρεία		Τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της περιοχής που εμποδίζουν την ανάπτυξή της - τα οποία η εταιρεία μπορεί να προσπαθήσει να βοηθήσει να διορθωθούν
	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ		ΑΠΕΙΛΕΣ

Εξωτερικό

Εξωτερικοί παράγοντες από τους οποίους η περιοχή μπορεί να επωφεληθεί για την ανάπτυξή της - τους οποίους η εταιρεία μπορεί να συμβάλει στην κινητοποίηση

Εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να βλάψουν την περιοχή - τους οποίους η εταιρεία μπορεί να βοηθήσει στον μετριασμό τους

2.3. Άξονες δράσης για τον/τον/την SIM

Η ανάλυση του αναπτυξιακού δυναμικού της περιοχής και των προβλημάτων που εντοπίστηκαν (ανάλυση SWOT) θα πρέπει να βοηθήσει στον προσδιορισμό των οδών δράσης που θα επιτρέψουν στην εταιρεία να ενισχύσει την τοπική της σύνδεση. Οι δράσεις αυτές θα πρέπει να απαντούν στα ερωτήματα "Πού θέλουμε να πάμε;" και "Πώς θα φτάσουμε εκεί;".

Πού να πάω;

Η στρατηγική κατεύθυνση θα πρέπει να προκύπτει από ένα σαφώς καθορισμένο όραμα, συνοδευόμενο από ιεραρχημένους και μετρήσιμους στόχους. Οι στόχοι πρέπει, φυσικά, να είναι συνεπείς με τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας, ρεαλιστικοί και περιορισμένοι σε αριθμό. Ορισμένοι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμα, ενώ άλλοι θα απαιτήσουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Η πιο συνηθισμένη μέθοδος για την ανάπτυξη ενός τέτοιου οράματος είναι η διοργάνωση εργαστηρίων. Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που επιλέγεται, η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει ευρεία συμμετοχή της κοινότητας. Η προτεινόμενη στρατηγική κατεύθυνση θα πρέπει να κυκλοφορήσει ευρέως για σχόλια και παρατηρήσεις, ώστε να διασφαλιστεί η ισχυρή εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών.

Οι στόχοι θα πρέπει να ιεραρχηθούν ώστε να καθοδηγούν τις αποφάσεις σχετικά με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

- Ο δυνητικός αντίκτυπος κάθε στόχου στην επίλυση των προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί,
- Δράσεις που σχετίζονται με τον στόχο αυτό και βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη ή προγραμματίζονται,
- Η σχέση μεταξύ αυτού του στόχου και των άλλων στόχων.

Πώς να το πετύχετε;

Το σχέδιο δράσης απαντά στο ερώτημα "Πώς θα φτάσουμε εκεί;". Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό ενός περιορισμένου αριθμού δράσεων προτεραιότητας, προσδιορίζοντας την κατανομή των αρμοδιοτήτων, τα χρονοδιαγράμματα και τους δεσμευμένους πόρους.

Ο προσδιορισμός των δράσεων προτεραιότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει ευρεία συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, με τη συμμετοχή εκείνων που επηρεάζονται από τις προτεινόμενες δραστηριότητες και εκείνων που είναι σε θέση να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους. Οι συνεργασίες με διάφορους τοπικούς φορείς, όπως οι τοπικές δημόσιες αρχές, οι ενώσεις και άλλες επιχειρήσεις της περιοχής, είναι απαραίτητες για την επιτυχή υλοποίηση - Βλέπε υποενότητα 3.

Πρακτική άσκηση, απλουστευμένο παράδειγμα:

Βήματα δράσης <i>Τι θα γίνει;</i>	Αρμοδιότητες <i>Ποιος θα το κάνει;</i>	Χρονοδιάγραμμα <i>Μέχρι πότε; (ημέρα/μήνα)</i>	Πόροι <i>(οικονομικά, ανθρώπινα, πολιτικά και</i>	Δυνητικοί εταίροι <i>Ποιος μπορεί να</i>	Πιθανά εμπόδια <i>Ποιοι άνθρωποι ή</i>
---	---	---	--	--	--



			<i>άλλα)</i> <i>A. Διαθέσιμο</i> <i>B. Χρειάζεται</i>	<i>συμμετέχει</i> <i>;</i>	<i>οργανισμοί θα</i> <i>μπορούσαν να</i> <i>έχουν</i> <i>αντιρρήσεις;</i>
Βήμα 1:			A. B.		A. B.
Βήμα 2:			A. B.		A. B.
Βήμα 3:			A. B.		A. B.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3: Ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Προσδιορισμός και χαρτογράφηση των βασικών ενδιαφερομένων μερών. ➤ Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών. ➤ Ιεράρχηση των ενδιαφερομένων μερών με βάση την επιρροή και το ενδιαφέρον τους
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών ➤ Ισχύς - Δίκτυο τόκων ➤ Πίνακας παραδοχών κινδύνου
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Ικανότητες ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων ➤ Ικανότητα κατανόησης των σχέσεων εξουσίας.

Ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών

Η ενίσχυση των δεσμών της εταιρείας με την τοπική κοινωνία είναι ο στόχος της δράσης του/της SIM. Πρέπει να βασίζεται στους τοπικούς φορείς και να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις ανησυχίες τους. Επομένως, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς που εμπλέκονται στις σχεδιαζόμενες δράσεις και να κατανοηθεί πώς μπορούν να συμμετάσχουν στην προσέγγιση της εταιρείας όσον αφορά την εδαφική υπευθυνότητα.

	Στόχοι	Μεθοδολογία/εργαλεία
Γνώση και κατανόηση των ενδιαφερομένων μερών	Προσδιορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών του σχεδιαζόμενου έργου	Κατάλογος ενδιαφερομένων μερών Χάρτης αναγνώρισης των ενδιαφερομένων μερών
	Εντοπίστε τις ανάγκες και τις προσδοκίες	Έρευνα & συνεντεύξεις



Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

	τους	
Προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερομένων μερών	Αξιολογήστε τη σημασία και την επιρροή κάθε ενδιαφερομένου	Μοντέλα χαρτογράφησης των ενδιαφερομένων μερών

3.1. Γνώση και κατανόηση των ενδιαφερομένων μερών

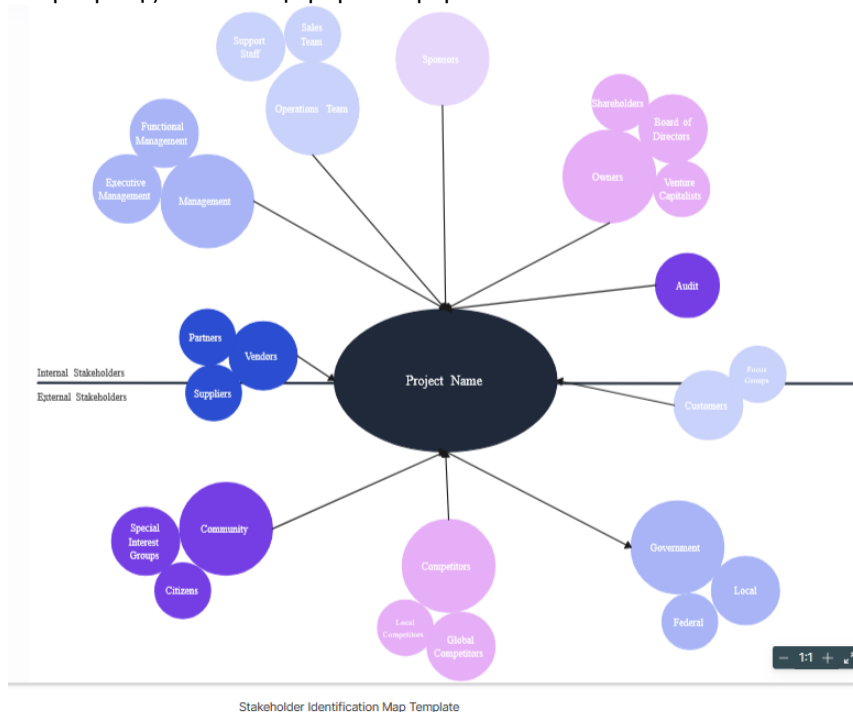
Το σημείο εκκίνησης είναι να καταρτιστεί ένας πλήρης κατάλογος των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών που μπορεί να ενδιαφέρονται, να επηρεάζονται ή να επηρεάζουν τις δραστηριότητες του/της SIM. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να εμπίπτουν σε διάφορες κατηγορίες: Θεσμικά όργανα (τοπικές αρχές, δημόσιες υπηρεσίες), ενώσεις με κοινωνικό ή περιβαλλοντικό σκοπό, άλλες εταιρείες, πολίτες (κάτοικοι, συλλογικότητες πολιτών, άτυποι ηγέτες), εργαζόμενοι της εταιρείας.

Οι ενδιαφερόμενοι αυτοί μπορεί να έχουν τους δικούς τους στόχους και απόψεις, οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν και να συγκρούονται μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν τα θέματα που έχουν σημασία για καθένα από αυτά, ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους και ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Εργαλεία: Χάρτης αναγνώρισης των ενδιαφερομένων μερών (βλ. παράδειγμα 1 παρακάτω)

Έρευνα για τη συλλογή στοιχείων από ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων και συνεντεύξεις (βλ. παράδειγμα 2 παρακάτω)

Παράδειγμα 1: Χάρτης αναγνώρισης των ενδιαφερομένων μερών



Πηγή: <https://creately.com/guides/stakeholder-diagrams/>

Παράδειγμα 2: Παράδειγμα των ερωτήσεων που τέθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης του ενδιαφερόμενου μέρους

- Τι είναι σημαντικό γι' αυτόν/αυτήν;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες του/της σχετικά με τις προγραμματισμένες δραστηριότητες;
- Πώς θα μπορούσε να συμβάλει στις δραστηριότητες;
- Πώς τον/την ωφελεί η επιτυχής ολοκλήρωση αυτών των δραστηριοτήτων;
- Πώς θα μπορούσε να εμποδίσει τις δραστηριότητες;
- Υπάρχουν αρνητικές συνέπειες γι' αυτόν/αυτήν εάν οι δραστηριότητες δεν εφαρμοστούν με επιτυχία;
- Υπάρχουν άλλα ενδιαφερόμενα μέρη που ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντά του/της (και αντίστροφα);

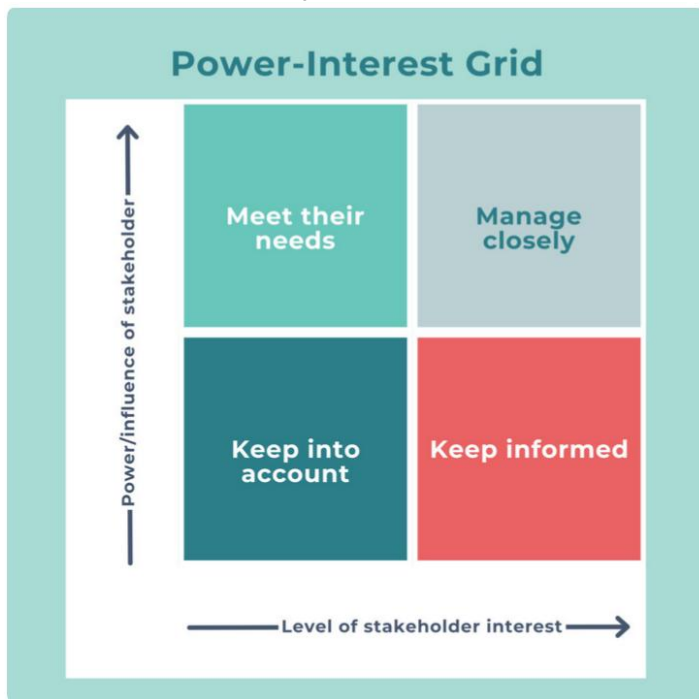
3.2. Προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερομένων μερών

Προκειμένου να στοχευθεί στρατηγικά η δράση του/της SIM, τα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να ταξινομηθούν ανάλογα με τα επίπεδα ενδιαφέροντος και επιρροής τους. Πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι πιθανοί κίνδυνοι που θα μπορούσαν να διαταράξουν τις δραστηριότητες του/της SIM.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά μοντέλα χαρτογράφησης των ενδιαφερομένων μερών, το καθένα με τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα γραφικά και οι περιγραφές που ακολουθούν προέρχονται από [τη διεύθυνση https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/](https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/).



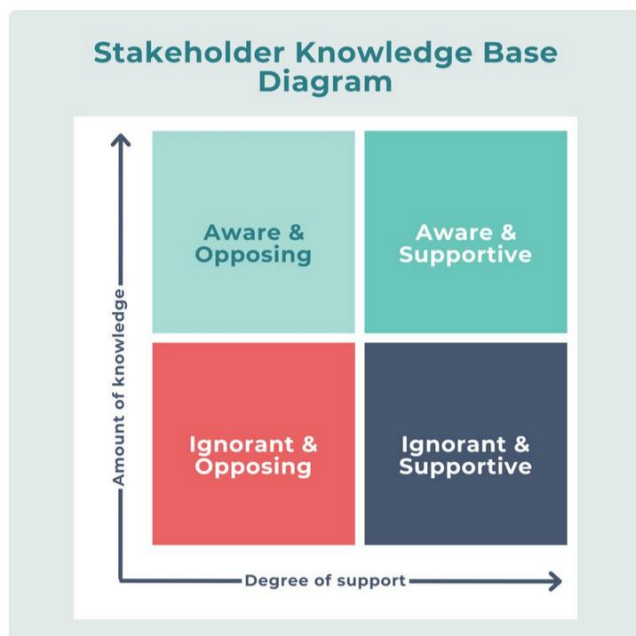
1. Δίκτυο ισχύος-ενδιαφέροντος



Κάθε τεταρτημόριο απαιτεί διαφορετικές ενέργειες ή επίπεδα δέσμευσης :

- **Υψηλή ισχύς/υψηλό ενδιαφέρον**
- Διαχειριστείτε προσεκτικά, ασχοληθείτε τακτικά και διαχειριστείτε τις προσδοκίες.
- **Υψηλή ισχύς / χαμηλό ενδιαφέρον** - Καλύψτε τις ανάγκες τους, κρατήστε τους ικανοποιημένους και συμβουλευτείτε τους ενεργά
- **Χαμηλή ισχύς/χαμηλό ενδιαφέρον** - Παρακολουθήση και παροχή πληροφοριών ανάλογα με τις ανάγκες
- **Χαμηλή ισχύς / υψηλό ενδιαφέρον** - Ενημέρωση και διατήρηση του ενδιαφέροντος

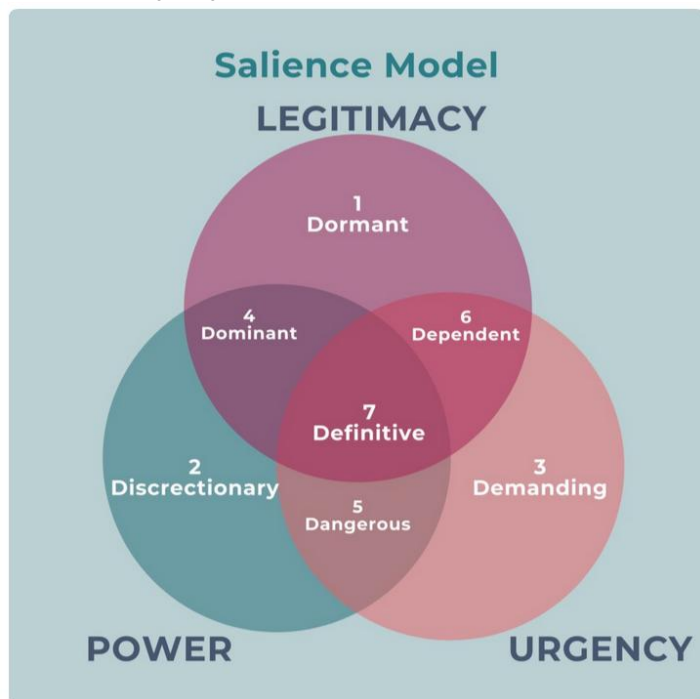
2. Διάγραμμα γνώσεων των ενδιαφερόμενων μερών



- **Ενημέρωση και αντίθεση** - Αυτοί οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να αποτελούν κίνδυνο και απαιτούν διαχείριση.
- **Ενημέρωση και υποστήριξη** - Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη αξίζει να ενημερώνονται, ώστε να συνεχίσουν να υποστηρίζουν το έργο ή την εργασία σας.
- **Άγνοια & αντίθεση** - Η αύξηση της κατανόησης αυτών των ενδιαφερομένων μπορεί να βοηθήσει στην αλλαγή της στάσης τους.
- **Άγνοια & υποστήριξη** - Η ενασχόληση με αυτούς τους ενδιαφερόμενους θα βοηθήσει να τους κρατήσει στο πρόγραμμα και να ενισχύσει την υποστήριξή τους.



3. Μοντέλο προτεραιοποίησης



Ομάδα	Χαρακτηριστικά	Παράδειγμα	Προτεραιότητα
1. Αδρανής	Υψηλή ισχύς, χαμηλή νομιμοποίηση, χαμηλός επείγων χαρακτήρας	Ένα στέλεχος που δεν συμμετέχει ή δεν ενδιαφέρεται επί του παρόντος για το έργο.	Προτεραιότητα 3 Με ένα μόνο χαρακτηριστικό, οι ενδιαφερόμενοι αυτοί συχνά απαιτούν τη λιγότερη προσοχή, αλλά θα πρέπει να παρακολουθούνται σε περίπτωση που η κατάσταση τους αλλάξει.
2. Διακριτική	Υψηλή νομιμότητα, χαμηλή ισχύς, χαμηλό επείγον	Μια τοπική περιβαλλοντική ομάδα που επηρεάζεται έμμεσα από τη δουλειά που κάνετε.	
3. Απαιτητική	Υψηλή επείγουσα ανάγκη, χαμηλή ισχύς, χαμηλή νομιμότητα	Οι ντόπιοι που αισθάνονται έντονα για το έργο, ακόμη και αν δεν τους επηρεάζει άμεσα.	
4. Κυρίαρχη	Υψηλή ισχύς, υψηλή νομιμότητα, χαμηλός επείγων χαρακτήρας	Ομάδες του Συμβουλίου με αρμοδιότητα να εγκρίνουν ή να απορρίπτουν σχέδια έργων.	Προτεραιότητα 2 Με δύο σημαντικά χαρακτηριστικά, οι ενδιαφερόμενοι αυτοί θα επωφεληθούν από την τακτική επικοινωνία και εμπλοκή, ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο θα παραμείνει στην πορεία του.
5. Επικίνδυνη	Υψηλή ισχύς, υψηλή επείγουσα	Άτομα ή ομάδες που (ενώ δεν συνδέονται άμεσα με το έργο) μπορεί να	

	ανάγκη, χαμηλή νομιμότητα	δημιουργήσουν προβλήματα.	
6. Εξαρτώμενη	Υψηλή επείγουσα ανάγκη, υψηλή νομιμότητα, χαμηλή ισχύς	Οι κάτοικοι της περιοχής που είναι απίθανο να επηρεάσουν το έργο (χωρίς να σχηματίσουν μια ομάδα ή να συνδεθούν με κάποιον άλλο ενδιαφερόμενο που έχει μεγαλύτερη δύναμη).	
7. Καθοριστική	Υψηλή ισχύς, υψηλή νομιμότητα, υψηλή επείγουσα ανάγκη	Ηγέτες βασικών οργανισμών που εμπλέκονται στενά στις εργασίες ή το έργο .	Προτεραιότητα 1 Καθώς αυτοί οι ενδιαφερόμενοι έχουν όλα τα χαρακτηριστικά, αποτελούν την κύρια ομάδα ενδιαφερομένων . Θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στη συμμετοχή και την επικοινωνία τους.

Πηγή: <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/>

Αυτή η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών οδηγεί στον προσδιορισμό των βασικών ενδιαφερομένων μερών, δηλαδή των ενδιαφερομένων μερών που παρουσιάζουν υψηλότερο δυνητικό κίνδυνο ή πιθανή ανταποδοτικότητα και είναι πιο κρίσιμα για την επιτυχία του έργου. Ο προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερομένων έχει τα πλεονεκτήματα του περιορισμού του καταλόγου των ενδιαφερομένων μερών που πρέπει να συνεργαστούν σε μια πιο διαχειρίσιμη ομάδα, της ελαχιστοποίησης του κινδύνου με την εμπλοκή των ενδιαφερομένων με υψηλότερο κίνδυνο νωρίς στο έργο για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων και της εξασφάλισης της υποστήριξης των ενδιαφερομένων μερών που θα έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επιτυχία του έργου.



Ελέγξτε τις γνώσεις σας που αποκτήσατε στην Ενότητα 2 - Εδαφική ανάλυση

1. Ερωτήσεις τύπου Σωστό ή Λάθος

	Ερώτηση	Απάντηση (Σωστό / Λάθος)
Q.1	Η σχετική περιοχή για μια εταιρεία είναι κατ' ανάγκη εκείνη στην οποία πωλεί τα προϊόντα/υπηρεσίες της.	Λ
Q.2	Η εδαφική ανάλυση επιτρέπει στις εταιρείες να τοποθετηθούν στο οικοσύστημά τους.	Σ
Q.3	Η συμβολή των εταιρειών στην τοπική ανάπτυξη μετράται με τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Συνεπώς, οι μεγαλύτερες εταιρείες συμβάλλουν περισσότερο στην τοπική ανάπτυξη από ό,τι οι μικρότερες.	Λ
Q.4	Τα λεγόμενα "ενδιαφερόμενα μέρη" είναι οι εταίροι με τους οποίους η εταιρεία συνήθως αλληλεπιδρά.	Λ
Q.5	Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό των βασικών ενδιαφερομένων μερών σε ένα έργο.	Λ

2. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

	Ερώτηση		Σωστή απάντηση (a/b/c/d)
Q.1	Ποιος είναι ο κύριος στόχος της εδαφικής ανάλυσης για τον/την SIM;	a. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων b. Προσδιορισμός διεθνών ευκαιριών ανάπτυξης c. Κατανόηση του τοπικού οικοσυστήματος και των κοινωνικών αναγκών d. Μείωση του λειτουργικού κόστους της εταιρείας	c
Q.2	Ποιο είναι το πρώτο βήμα στην ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών;	a. Κατάρτιση πίνακα κινδύνων b. Προσδιορισμός και κατανόηση των ενδιαφερομένων μερών c. Κατάρτιση σχεδίου εταιρικής σχέσης d. Μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου	b
Q.3	Ποια πτυχή δεν λαμβάνεται υπόψη σε μια ανάλυση PESTEL;	a. Πολιτική b. Οικονομική c. Βιώσιμη d. Νομική	c



Q.4	Στο μοντέλο της εδαφικής σύνδεσης των επιχειρήσεων, ποιος τύπος σύνδεσης αντιστοιχεί σε μια επιχείρηση που συνεργάζεται ενεργά με τοπικούς φορείς για την καινοτομία;	a. Παθητική b. Παραγωγικό c. Συνεισφορά d. Αλληλοεξαρτώμενη	d
Q.5	Ποιο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των βασικών παραγόντων και του επιπέδου επιρροής τους στο έργο;	a. Ανάλυση SWOT b. Χάρτης ενδιαφερομένων μερών c. Κάρτα αποτελεσμάτων ισορροπίας d. Συγκριτική αξιολόγηση	b

Εργασία. Καθορισμός και ανάλυση μιας περιοχής για δράση

Στόχος: Οι συμμετέχοντες θα πραγματοποιήσουν εδαφική ανάλυση με βάση την περίπτωση μιας υφιστάμενης ή φανταστικής εταιρείας. Η εξεταζόμενη περιοχή θα είναι μια πραγματική περιοχή.

Κατευθυντήριες γραμμές:

1. **Επιλέξτε μια εταιρεία και μια περιοχή:** Δώστε μια σύντομη περιγραφή της επιλεγμένης εταιρείας, η οποία μπορεί να είναι πραγματική ή φανταστική, προσδιορίζοντας τον τομέα δραστηριότητάς της, το μέγεθός της, την ηλικία της κ.λπ. Εάν η εταιρεία είναι πραγματική, η τοποθεσία της θα αποτελέσει την περιοχή μελέτης. Εάν η εταιρεία είναι φανταστική, επιλέξτε την τοποθεσία της.
2. **Συγκεντρώστε πληροφορίες για την περιοχή:** Χαρακτηρίστε την περιοχή συγκεντρώνοντας πληροφορίες σε 4 τομείς: οικονομικό, κοινωνικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό.
3. **Αναλύστε τις πληροφορίες:** Προσδιορίστε τα κύρια δυνατά και αδύνατα σημεία της περιοχής συνοψίζοντάς τα σε έναν πίνακα SWOT.
4. **Προτείνετε ένα σχέδιο δράσης:** Προσδιορίστε έναν τομέα στον οποίο η εταιρεία θα μπορούσε να καλύψει τις ανάγκες της περιοχής. Προτείνετε 2-3 ρεαλιστικές ιδέες δράσης που είναι συμβατές με τους στόχους και τους πόρους της εταιρείας. Επιλέξτε μια δράση και αιτιολογήστε την επιλογή αυτή.
5. **Προσδιορισμός των βασικών ενδιαφερομένων μερών:** Καταρτίστε ένα χάρτη ενδιαφερομένων μερών χρησιμοποιώντας ένα από τα μοντέλα που είδατε στην τάξη. Προσδιορίστε τα ενδιαφερόμενα μέρη που είναι πιο κρίσιμα για την επιτυχία της δράσης, εξηγώντας τη συμβολή που αναμένεται από το καθένα.

Παραδοτέο: 10-15 σελίδων που συνοψίζει την ανάλυση.

Αναφορές

1. Cardebat, J., Eberhard Harribey, L. et Musson, A. (2014), Vers une gouvernance territoriale durable ? Une enquête sur le positionnement des PME. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(3), 557-573. <https://doi.org/10.3917/reru.143.0557>
2. Diagnostic territoire, des ressources pour les acteurs de terrain, n.d., <https://www.diagnostic-territoire.org/>
3. OREE (2017), S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance, 110 p, <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Ressources-transitions-economiques/S-ancrer-dans-les-territoires-pour-gagner-en-performance-OREE>
4. Utopies, n.d., Empreinte socio-économique, <https://utopies.com/wp-content/upads/2020/07/Empreinte-economique.pdf>



ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ

Περιγραφή της Ενότητας 3 	Η ενότητα "Δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών" βοηθά στην κατανόηση του τρόπου συνεργασίας και του τρόπου επιτυχούς επικοινωνίας και δέσμευσης. Ως εκ τούτου, θα παρουσιαστούν διάφορες στρατηγικές. Μια άλλη εστίαση αυτής της ενότητας είναι η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών καθώς και η παρακολούθηση και αξιολόγηση. Συμμετέχοντας σε αυτή την ενότητα, οι συμμετέχοντες θα μάθουν ένα ευρύ φάσμα εννοιών και θα αποκτήσουν δεξιότητες κρίσιμες για την κατανόηση και τη συμμετοχή στη διαχείριση και τη διεύθυνση των οργανισμών.
Στόχοι 	➤ Ανάπτυξη στρατηγικών και εργαλείων για τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών ➤ Αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών ➤ Παρακολούθηση και αξιολόγηση των προσπαθειών δέσμευσης ➤ Μάθηση από τις βέλτιστες πρακτικές
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση: Προσδιορισμός της κατάλληλης μορφής εταιρικής σχέσης και στρατηγικών δέσμευσης ➤ Δεξιότητες: Χρήση εργαλείων για αποτελεσματική επικοινωνία και εμπλοκή ➤ Στάσεις: Προώθηση θετικών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη
Διάρκεια 	➤ 6 ώρες



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1: Συνεργασία

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Καθορισμός των στόχων της σύμπραξης ➤ Προσδιορισμός της κατάλληλης μορφής σύμπραξης ➤ Καθορισμός των μεθόδων δράσης ανάλογα με τους στόχους και τους διαθέσιμους πόρους
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ "Μαγικό τετράγωνο" των στόχων της σύμπραξης ➤ Μορφές συμπράξεων
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Κατανόηση των κρίσιμων συνθηκών που παρέχουν τη βάση για την ανάπτυξη και εφαρμογή μετασχηματιστικού σχεδιασμού και έργων σε τοπικό επίπεδο. ➤ Οι συμμετέχοντες θα έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθοδολογίες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, να ενσωματώνουν διάφορες γνώσεις, να χειρίζονται την πολυπλοκότητα και να διατυπώνουν προτάσεις και λύσεις αναγνωρίζοντας τα όρια και τους περιορισμούς συγκεκριμένων περιοχών και κοινοτήτων.

Κάνοντας ένα έργο λειτουργικό σε συνεργασία με τοπικούς φορείς

Το "μαγικό τετράγωνο" των στόχων της εταιρικής σχέσης

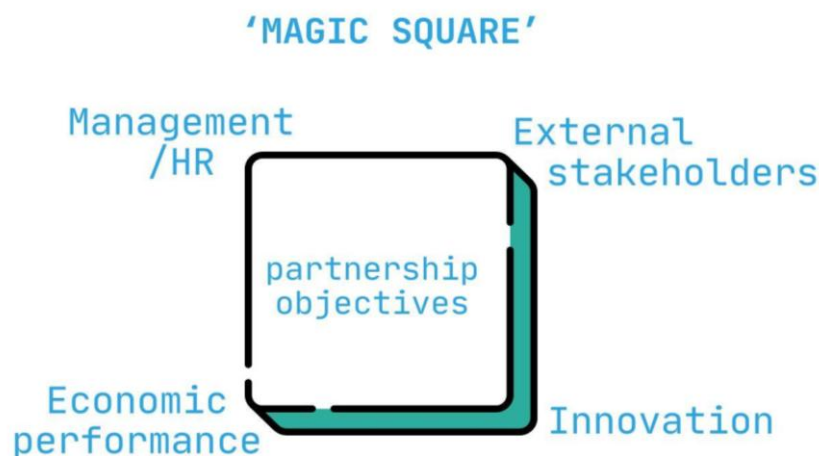
Η έννοια του **"μαγικού τετραγώνου" των στόχων της εταιρικής σχέσης** αναφέρεται σε ένα ισορροπημένο πλαίσιο που ευθυγραμμίζει τους στόχους και τα συμφέροντα όλων των εταίρων που συμμετέχουν στο έργο. Η ιδέα είναι ότι μια επιτυχημένη σύμπραξη είναι εκείνη όπου οι στόχοι είναι ολοκληρωμένοι, αμοιβαία επωφελείς και εφικτοί με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των πόρων κάθε εταίρου. Αυτό το πλαίσιο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα τετράγωνο, με καθεμία από τις τέσσερις γωνίες να αντιπροσωπεύει έναν βασικό τομέα στον οποίο πρέπει να δοθεί έμφαση.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

Σχήμα 1. "Μαγικό τετράγωνο" των στόχων της εταιρικής σχέσης



Πηγή: Le Rameau

Στόχος είναι να τοποθετηθεί το σχέδιο δράσης σε αυτό το "μαγικό τετράγωνο" ανάλογα με τους διάφορους στόχους:

- **Διοίκηση/HR:** Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού: κίνητρα, συνοχή της ομάδας, βελτίωση των δεξιοτήτων,...
- **Εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι:** Ενίσχυση της τοπικής παρουσίας της εταιρείας, ενίσχυση του δικτύου της, βελτίωση της εικόνας της,...
- **Οικονομικές επιδόσεις:** Βελτιστοποίηση του κόστους (ιδίως του περιβαλλοντικού), συμμετοχή σε δημόσιες συμβάσεις (ιδίως κοινωνικές ρήτρες), ...
- **Καινοτομία:** Αξιοποιώντας τις πρακτικές των οργανώσεων δημοσίου συμφέροντος (ενώσεις, τοπικές αρχές, δομές κοινωνικής ένταξης) για την ανάπτυξη της διαχείρισης, της διακυβέρνησης, της αλυσίδας αξίας,...

Ποια μορφή σύμπραξης είναι κατάλληλη για τον στόχο μου;

Διαφορετικές μορφές συμπράξεων

Οι διάφορες μορφές συμπράξεων αντιπροσωπεύουν διαφορετικούς τρόπους συνεργασίας μεταξύ οργανισμών ή ατόμων, με διαφορετικούς στόχους, πρακτικές και αποτελέσματα.

Συνεργασίες για Βιώσιμη και Υπεύθυνη Ανάπτυξη επικεντρώνονται σε ηθικές, βιώσιμες και κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις. Αυτές οι συνεργασίες δίνουν έμφαση στην ακεραιότητα, την περιβαλλοντική διαχείριση και τον κοινωνικό σεβασμό. Τα βασικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την τήρηση υψηλών δεοντολογικών προτύπων, την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης μέσω κοινοτικών πρωτοβουλιών και την προώθηση της βιωσιμότητας μέσω της μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Παραδείγματα περιλαμβάνουν μια εταιρεία και μια ΜΚΟ που βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας στις αλυσίδες εφοδιασμού ή μια επιχείρηση που συνεργάζεται με μια τοπική κοινότητα σε έργα προστασίας του περιβάλλοντος.

Οι Συμπράξεις Οικονομικής Συνεργασίας αποσκοπούν στο αμοιβαίο οικονομικό όφελος, προωθώντας την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, την κερδοφορία και την ανάπτυξη. Οι συμπράξεις αυτές βασίζονται στην κοινή χρήση πόρων, όπως η συγκέντρωση κεφαλαίων, δεξιοτήτων ή υποδομών, η επέκταση της πρόσβασης στην αγορά και ο μετριασμός των

κινδύνων. Παραδείγματα είναι δύο εταιρείες που σχηματίζουν κοινοπραξία για να εισέλθουν σε μια ξένη αγορά ή ένας κατασκευαστής που συνεργάζεται με μια εταιρεία gistics για τον εξορθολογισμό των εργασιών και τη μείωση του κόστους.

Οι Συμπράξεις Κοινωνικής Καινοτομίας επικεντρώνονται στην ανάπτυξη λύσεων σε πιεστικές κοινωνικές προκλήσεις μέσω της καινοτομίας. Δίνουν έμφαση στη δημιουργία πρωτοποριακών προϊόντων ή υπηρεσιών, δίνοντας προτεραιότητα στον θετικό κοινωνικό αντίκτυπο και προωθώντας τη διατομεακή συνεργασία μεταξύ κυβερνήσεων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών, επιχειρήσεων και πανεπιστημίων. Παραδείγματα είναι μια εταιρεία τεχνολογίας που συνεργάζεται με έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό για την παροχή ψηφιακών εκπαιδευτικών εργαλείων σε υποβαθμισμένες περιοχές ή μια σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής μέσω βιώσιμων αστικών υποδομών.

Οι Συμπράξεις Χορηγίας περιλαμβάνουν οικονομική ή υλική υποστήριξη εκδηλώσεων, έργων ή οργανισμών με αντάλλαγμα οφέλη προώθησης. Αυτές οι συνεργασίες θέτουν ως προτεραιότητα την προώθηση της μάρκας, τα αμοιβαία οφέλη και την ενισχυμένη προβολή. Συνήθη παραδείγματα είναι μια εταιρεία που χορηγεί μια αθλητική ομάδα για διαφημιστικούς λόγους ή μια επιχείρηση που υποστηρίζει ένα μουσικό φεστιβάλ για να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα της μάρκας σε μια δημογραφική ομάδα-στόχο.

Πίνακας 1. Σύνοψη των βασικών διαφορών των μορφών συμπράξεων

Μορφή Σύμπραξης	Στόχος	Εστίαση	Παραδείγματα
Συνεργασίες για Βιώσιμη και Υπεύθυνη Ανάπτυξη	Πρωώθηση ηθικών, βιώσιμων και κοινωνικά υπεύθυνων δράσεων	Δεοντολογικά πρότυπα, βιωσιμότητα, αντίκτυπος στην κοινότητα	Επιχειρήσεις και ΜΚΟ που εργάζονται για την πιστοποίηση δίκαιου εμπορίου
Οικονομική συνεργασία	Ενίσχυση των οικονομικών οφελών μέσω της ανταλλαγής πόρων και κοινών προσπάθειών	Κερδοφορία, διαμοιρασμός πόρων, επέκταση της αγοράς	Κοινοπραξία μεταξύ δύο επιχειρήσεων για την είσοδο σε νέες αγορές
Κοινωνική καινοτομία	Αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων μέσω καινοτόμων λύσεων	Κοινωνικός αντίκτυπος, καινοτομία, νέες τεχνολογίες	Τεχνολογική εταιρεία και μη κερδοσκοπικός οργανισμός συνεργάζονται για την ψηφιακή εκπαίδευση
Χορηγία	Παροχή οικονομικής/υλικής υποστήριξης για προβολή και οφέλη προώθησης	Έκθεση μάρκας, ευκαιρίες μάρκετινγκ	Χορηγία μιας αθλητικής εκδήλωσης για προβολή του εμπορικού σήματος

Κάθε ένας από αυτούς τους τύπους εταιρικών σχέσεων εξυπηρετεί διακριτούς σκοπούς, είτε πρόκειται για κοινή ευθύνη, είτε για οικονομικό πλεονέκτημα, είτε για δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου, είτε για αμοιβαίο διαφημιστικό όφελος. Η επιλογή της σωστής μορφής εταιρικής σχέσης εξαρτάται από τους συγκεκριμένους στόχους των εμπλεκόμενων μερών, τους πόρους τους και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε πολλές περιπτώσεις, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να συμμετέχει ταυτόχρονα σε πολλούς τύπους εταιρικών σχέσεων για την επίτευξη ενός ευρύτερου συνόλου στόχων



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2: Στρατηγική και εργαλεία για την επικοινωνία και τη δέσμευση

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Στρατηγικές και εργαλεία επικοινωνίας ➤ Χάρτης ενδιαφερομένων μερών ➤ Σχέδιο επικοινωνίας
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Επικοινωνία με διάφορους ενδιαφερόμενους, γεφυρώνοντας πολιτισμικές διαφορές.

Πώς να επικοινωνείτε και να εμπλέκετε τα ενδιαφερόμενα μέρη σας

Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της επιτυχημένης δέσμευσης

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ζωτικής σημασίας για διάφορους λόγους. Η σαφής επικοινωνία συμβάλλει στη διασφάλιση ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη κατανοούν τους σκοπούς, τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ευθυγραμμίζοντας τις προσπάθειες και τις προσδοκίες όλων και μειώνοντας τις παρεξηγήσεις. Η ανοικτή, διαφανής επικοινωνία δημιουργεί εμπιστοσύνη, καθώς οι ενδιαφερόμενοι που αισθάνονται ενημερωμένοι και εμπλεκόμενοι είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν το έργο και να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Η έγκαιρη εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών και η ενημέρωσή τους αυξάνει τη δέσμευσή τους- είναι πιο πιθανό να συμβάλουν θετικά όταν κατανοούν το ρόλο τους και αισθάνονται ότι τους εκτιμούν. Οι τακτικές ενημερώσεις επιτρέπουν τον έγκαιρο εντοπισμό πιθανών προβλημάτων, επιτρέποντας έγκαιρες προσαρμογές και παρέχοντας ευκαιρίες στους ενδιαφερόμενους φορείς να συνεισφέρουν και να ανατροφοδοτούν, γεγονός που συμβάλλει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία εξοπλίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη με τις πληροφορίες που χρειάζονται για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, είτε πρόκειται για την κατανομή πόρων, είτε για την προσαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων, είτε για την υποστήριξη νέων πρωτοβουλιών. Η θετική επικοινωνία ενισχύει επίσης τη φήμη του οργανισμού, καθώς τα ικανοποιημένα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν μελλοντικά έργα και να προωθήσουν τον οργανισμό σας σε άλλους.

Η επιτυχής εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών είναι απαραίτητη, διότι προάγει τη δέσμευση, την υποστήριξη και την ενεργό συμμετοχή τους στο έργο σας. Όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται ουσιαστικά, αποκτούν την αίσθηση της ιδιοκτησίας, γεγονός που τους καθιστά πιο πιθανό να συμβάλουν θετικά και να υποστηρίξουν τους στόχους του έργου.



Αυτή η εμπλοκή συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στην εδραίωση ισχυρότερων σχέσεων, οι οποίες είναι καθοριστικές για τη συνεργασία και την επίλυση προβλημάτων. Τα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη παρέχουν πολύτιμες γνώσεις και ανατροφοδότηση που μπορούν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα του έργου, ενώ η έγκαιρη συμμετοχή τους επιτρέπει τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων πριν αυτά κλιμακωθούν.

Στρατηγικές και εργαλεία

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές και εργαλεία για να επικοινωνήσετε καλύτερα με τα ενδιαφερόμενα μέρη σας και να τα εμπλέξετε ενεργά.

Πιθανές στρατηγικές περιλαμβάνουν την κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών μέσω του εντοπισμού των ενδιαφερόντων τους και της προσαρμογής της επικοινωνίας ώστε να αντιμετωπίζονται οι ανησυχίες τους. Ο καθορισμός σαφών στόχων και σκοπών διασφαλίζει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη κατανοούν τον σκοπό του έργου και τον ρόλο τους στην επιτυχία του. Η διαφάνεια είναι το κλειδί, με τακτικές ενημερώσεις σχετικά με την πρόοδο, τις προκλήσεις και τα επιτεύγματα για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Η επικοινωνία θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις διάφορες προτιμήσεις, όπως λεπτομερείς εκθέσεις, συνοπτικές περιλήψεις ή γραφήματα. Η έγκαιρη εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών και η διατήρηση σταθερής συμμετοχής καθ' όλη τη διάρκεια του έργου προάγει τη δέσμευση. Η ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας δημιουργεί έναν ανοιχτό διάλογο για ανατροφοδότηση και προβληματισμούς, ενώ η αναγνώριση των συνεισφορών καταδεικνύει την εκτίμηση και παρακινεί για συνεχή υποστήριξη.

Πιθανά εργαλεία περιλαμβάνουν τη χαρτογράφηση και την ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών, όπως η χρήση ενός πίνακα ενδιαφερομένων μερών για την ιεράρχηση των προσπαθειών επικοινωνίας. Το λογισμικό διαχείρισης έργων, όπως το Asana ή το Trel, συγκεντρώνει την παρακολούθηση και τις ενημερώσεις εργασιών. Οι πλατφόρμες επικοινωνίας, όπως το Slack ή το Microsoft Teams, επιτρέπουν τη συνεργασία σε πραγματικό χρόνο. Εργαλεία ερευνών και ανατροφοδότησης, όπως το SurveyMonkey ή το Google Forms, συγκεντρώνουν πληροφορίες, δείχνοντας παράλληλα στους ενδιαφερόμενους ότι η γνώμη τους έχει σημασία. Τα ενημερωτικά δελτία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παρέχουν δομημένες ενημερώσεις και τα διαδικτυακά σεμινάρια ή οι εικονικές συναντήσεις επιτρέπουν ζωντανές συζητήσεις και συνεδρίες ερωτήσεων και απαντήσεων. Οι πύλες ενδιαφερομένων προσφέρουν κεντρική πρόσβαση σε πόρους του έργου και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή τα ιστολόγια μοιράζονται αποτελεσματικά τις ενημερώσεις με ευρύτερα ακροατήρια για να διατηρήσουν τη δέσμευση.

Η χρήση ενός συνδυασμού αυτών των στρατηγικών και εργαλείων μπορεί να δημιουργήσει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αποτελεσματική εμπλοκή και επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, καλλιεργώντας ένα θετικό, συνεργατικό περιβάλλον που υποστηρίζει την επιτυχία του έργου.

Εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη

Ακολουθώντας τη στρατηγική επικοινωνίας 3 βημάτων, μπορείτε να βεβαιωθείτε ότι εμπλέκετε με επιτυχία τους ενδιαφερόμενους φορείς που είναι - μακροπρόθεσμα - πιο πιθανό να υποστηρίξουν το έργο, ενισχύοντας την αξιοπιστία του και αυξάνοντας τις πιθανότητες μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

Πίνακας 2. Βήματα για μια επιτυχή επικοινωνία και εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών

Βήματα	Δράση/Σκοπός	Εργαλεία
1. Επανεξέταση του χάρτη των ενδιαφερομένων μερών	Ελέγξτε πόσο συχνά πρέπει να είστε σε επαφή με κάθε ενδιαφερόμενο.	Χάρτης ενδιαφερομένων μερών
	Ελέγξτε πόσο στενά θα πρέπει να διαχειρίζεστε τα ενδιαφερόμενα μέρη σας.	
	Ελέγξτε πώς να κρατάτε τα ενδιαφερόμενα μέρη σας ικανοποιημένα ή/και ενημερωμένα.	

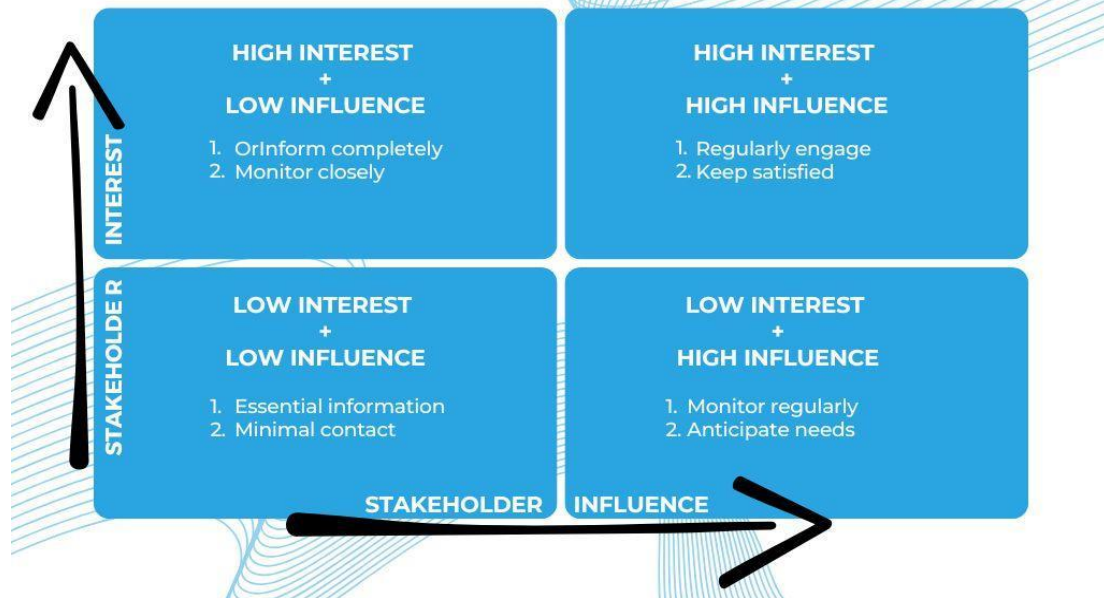
2. Ανάπτυξη σχεδίου επικοινωνίας	Δημιουργήστε ένα πλαίσιο που να διασφαλίζει τη συμμετοχή και την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών σε κάθε στάδιο.	Σχέδιο επικοινωνίας
	Προσδιορίστε τους ενδιαφερόμενους φορείς και κατανοήστε τι πρέπει να κοινοποιηθεί, γιατί πρέπει να κοινοποιηθεί και πόσο συχνά.	
	Προσδιορίστε τους πιθανούς διαύλους επικοινωνίας μέσω των οποίων είναι πιθανότερο να εμπλακούν τα ενδιαφερόμενα μέρη.	
3. Εφαρμογή του σχεδίου επικοινωνίας	Ορίστε σαφείς δράσεις, προθεσμίες ή διαστήματα και ορίστε έναν υπεύθυνο, εάν διαθέτει ελεύθερους πόρους προσωπικού για το έργο αυτό.	Επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω των που έχουν προσδιοριστεί προηγουμένως
	Εσείς ή το άτομο που έχει οριστεί για την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να είστε προληπτικοί και να ελέγχετε τακτικά τον χάρτη των ενδιαφερόμενων μερών στη διεύθυνση για να βεβαιώνετε ότι ικανοποιείτε συνεχώς τις ανάγκες κάθε ενδιαφερόμενου μέρους, ιδίως των ιεραρχημένων βασικών ενδιαφερόμενων μερών. Οι συνεχείς δραστηριότητες περιλαμβάνουν ενημερωτικά δελτία, αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενημερώσεις του δικτυακού τόπου, τριμηνιαίες συναντήσεις στο δημαρχείο, τηλεφωνικές κλήσεις, επισκέψεις σε χώρους κ.λπ.	
	Συνεχίστε την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω των καναλιών που έχουν προσδιοριστεί προηγουμένως.	

Ακολουθώντας αυτά τα βήματα, μπορείτε να μεγιστοποιήσετε τους πόρους του/της, μη επικοινωνώντας πολύ με ομάδες που δεν απαιτούν το ίδιο επίπεδο προσοχής με τις ομάδες υψηλού ενδιαφέροντος και υψηλής επιρροής, και εξασφαλίζοντας ότι ασχολείται πιο εντατικά με αυτές τις δύο ομάδες.

Σχήμα 2. Χάρτης ενδιαφερομένων μερών



Stakeholder map



Πηγή: Συγγραφέας



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

Πλαίσιο 1. Επεξήγηση του χάρτη ενδιαφερομένων μερών

Χαμηλό ενδιαφέρον & χαμηλή επιρροή: Για ομάδες με μικρό ενδιαφέρον και μικρή επιρροή, η μονόπλευρη μετάδοση βασικών πληροφοριών είναι επαρκής στις περισσότερες περιπτώσεις.

Χαμηλό ενδιαφέρον & υψηλή επιρροή: Αυτή η ομάδα έχει μεγαλύτερη επιρροή. Αν και εξακολουθούν να έχουν χαμηλό ενδιαφέρον για τακτική επικοινωνία, είναι σημαντικό να παρακολουθείτε τακτικά αυτή την ομάδα, να την ενημερώνετε για σημαντικές πληροφορίες και να προβλέπετε τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες της.

Υψηλό ενδιαφέρον & χαμηλή επιρροή: Αυτή η ομάδα ενδιαφέρεται περισσότερο. Ακόμα και αν δεν έχουν την ίδια επιρροή με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, θα πρέπει να διατηρείται τακτική και σταθερή επικοινωνία με αυτή την ομάδα ενδιαφερομένων μερών με υψηλό ενδιαφέρον και να λαμβάνεται υπόψη η αμφίδρομη επικοινωνία.

Υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή επιρροή (οι ΒΑΣΙΚΟΙ ενδιαφερόμενοι): Αυτή η ομάδα έχει τόσο ενδιαφέρον όσο και επιρροή και θα απαιτήσει περισσότερους πόρους για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά. Αυτή η ομάδα ενδιαφερομένων μερών προτεραιότητας απαιτεί τακτικές αμφίδρομης επικοινωνίας για να τους κρατήσει ικανοποιημένους.

Σχήμα 3. Σχέδιο επικοινωνίας

COMMUNICATION PLAN				
Name of stakeholder	Area of interest/influence	Engagement action	Channel	Frequency
 Company A	• ...	• Manage closely	• Personal check-in meetings, • Phone calls • E-mail	• Daily
 Company B	• ...	• Keep informed	• Memos • Agenda summaries	• Weekly
 Company C	• ...	• Keep satisfied	• Top of the line emails about the overall budget/timeline progress	• Monthly
 Company D	• ...	• Monitor	• Newsletter	• Quarterly

Πηγή: Συγγραφέας



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3: Διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Βασικά βήματα για τη δημιουργία/διατήρηση σχέσεων ➤ Βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη ➤ Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων και διαπραγμάτευσης
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Παραγωγή και μεταφορά γνώσεων και κατανόησης, συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων σε άγνωστα πλαίσια, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ και τους πόρους των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών και τις περιβαλλοντικές και κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. ➤ Σύνδεση προτάσεων, συστάσεων και κρίσεων με προβληματισμό σχετικά με τις κοινωνικές και ηθικές ευθύνες των ενδιαφερομένων στον τομέα.

Πώς να οικοδομήσετε και να διατηρήσετε σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη σας

Βασικά βήματα για την αποτελεσματική εγκαθίδρυση και διατήρηση των σχέσεων

Η οικοδόμηση και η διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία κάθε έργου.

Για να δημιουργήσετε και να διατηρήσετε ισχυρές σχέσεις, ξεκινήστε **με την κατανόηση των μοναδικών αναγκών, προσδοκιών και ανησυχιών κάθε ενδιαφερόμενου**. Πραγματοποιήστε χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών για να εντοπίσετε τους βασικούς παράγοντες και τα επίπεδα επιρροής ή ενδιαφέροντός τους, διασφαλίζοντας ότι η επικοινωνία σας δείχνει ότι εκτιμάτε την άποψή τους. Καθιέρωση σαφών διαύλων επικοινωνίας με τη χρήση ποικίλων μεθόδων ανάλογα με τις προτιμήσεις των ενδιαφερομένων μερών, όπως συναντήσεις, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή ενημερωτικά δελτία, ενώ παράλληλα προάγετε την ανοιχτή, αμφίδρομη επικοινωνία για ανατροφοδότηση και ερωτήσεις.

Ενεργοποιήστε τα ενδιαφερόμενα μέρη από νωρίς στο έργο για να οικοδομήσετε εμπιστοσύνη και να ενισχύσετε το αίσθημα της ιδιοκτησίας, και διατηρήστε τους σε συμμετοχή με τακτικές ενημερώσεις και ευκαιρίες για ανατροφοδότηση. Να είστε διαφανείς και ειλικρινείς, μοιραζόμενοι ανοιχτά τις επιτυχίες και τις προκλήσεις, θέτοντας ρεαλιστικές προσδοκίες και επιδεικνύοντας ακεραιότητα στην αντιμετώπιση των αποτυχιών. Η ενεργητική ακρόαση και η επίδειξη εκτίμησης για τις συνεισφορές των ενδιαφερομένων συμβάλλουν στην ενίσχυση των σχέσεων, ιδίως όταν οι προτάσεις τους υλοποιούνται ή οι συνεισφορές τους αναγνωρίζονται.



Προσαρμόστε το στυλ επικοινωνίας ανάλογα με τις προτιμήσεις των ενδιαφερομένων, είτε προτιμούν λεπτομερείς αναφορές, οπτικές παρουσιάσεις είτε συνοπτικές περιλήψεις. Τηρείτε με συνέπεια τις υποσχέσεις σας, αντιμετωπίζοντας ανοιχτά τις καθυστερήσεις ή τις προκλήσεις, διατηρώντας παράλληλα την αξιοπιστία σας. Η συνεργασία είναι το κλειδί - προσκαλέστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να συμμετάσχουν σε συζητήσεις, λήψεις αποφάσεων ή συνεδρίες καταγισμού ιδεών για να ενισχύσετε την αίσθηση της εταιρικής σχέσης και της ομαδικής εργασίας.

Οι συγκρούσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα και με σεβασμό, επιτρέποντας στα ενδιαφερόμενα μέρη να εκφράζουν τις ανησυχίες τους, ενώ παράλληλα θα πρέπει να συνεργάζονται για την εξεύρεση λύσεων. Να παρακολουθείτε τακτικά τη δύναμη των σχέσεων, συλλέγοντας ανατροφοδότηση και επανεξετάζοντας τις μετρήσεις δέσμευσης, προσαρμόζοντας τις προσεγγίσεις ανάλογα με τις ανάγκες για τη διατήρηση θετικών και παραγωγικών αλληλεπιδράσεων.

Εφαρμόζοντας αυτές τις στρατηγικές με συνέπεια, μπορείτε να οικοδομήσετε και να διατηρήσετε ισχυρές, βασισμένες στην εμπιστοσύνη σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη σας, δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας που υποστηρίζει την επιτυχία του έργου και ενισχύει τις μακροπρόθεσμες συνεργασίες.

Βέλτιστες πρακτικές (παραδείγματα)

Παράδειγμα 1: Πρωτοβουλία βιωσιμότητας της εταιρείας X

Κατάσταση

Η εταιρεία X, μια κορυφαία εταιρεία καταναλωτικών αγαθών, ξεκίνησε μια πρωτοβουλία βιωσιμότητας με στόχο τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα. Για να προωθήσει την επιτυχία της πρωτοβουλίας, ενέπλεξε τους ενδιαφερόμενους σε διάφορα επίπεδα. Ξεκίνησαν με μια ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών για να εντοπίσουν τα βασικά άτομα και τις ομάδες που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους. Στη συνέχεια, φιλοξένησαν συναντήσεις στο δημαρχείο, ομάδες εστίασης και έρευνες για να συγκεντρώσουν σχόλια και να κατανοήσουν τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων μερών. Με την ενεργό συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η εταιρεία X απέκτησε πολύτιμες γνώσεις και υποστήριξη από τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τις τοπικές κοινότητες. Αυτή η συνεργατική προσέγγιση όχι μόνο τους βοήθησε να επιτύχουν τους περιβαλλοντικούς τους στόχους, αλλά ενίσχυσε επίσης τη φήμη και την αξία του εμπορικού σήματος της εταιρείας.

Εργασία

Πραγματοποιήστε μια ολοκληρωμένη ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών για τον εντοπισμό όλων των σχετικών ενδιαφερομένων μερών και την κατανόηση των συμφερόντων τους. Αυτή η προσέγγιση θα σας επιτρέψει να προσαρμόσετε τις στρατηγικές δέσμευσης και να ιεραρχήσετε αποτελεσματικά τις προσπάθειές σας.

Παράδειγμα 2: Κυβερνητικό έργο με συμμετοχή της κοινότητας

Κατάσταση

Μια δημοτική αρχή σχεδίαζε να κατασκευάσει ένα νέο πάρκο σε μια πυκνοκατοικημένη γειτονιά. Κατανοώντας τη σημασία της συμμετοχής της κοινότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, διοργάνωσε δημόσιες διαβουλεύσεις και εργαστήρια, δίνοντας στους κατοίκους την ευκαιρία να μοιραστούν τις απόψεις, τις ανησυχίες και τις ιδέες τους σχετικά με το σχεδιασμό και τα χαρακτηριστικά του πάρκου. Επιπλέον, δημιούργησαν μια ειδική διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μια γραμμή βοήθειας για να ενθαρρύνουν τη συνεχή ανατροφοδότηση. Με την ενεργό συμμετοχή της κοινότητας, η δημοτική αρχή αντιμετώπισε τις ανησυχίες τους και ενίσχυσε την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της υπερηφάνειας μεταξύ των κατοίκων. Το πάρκο έγινε τελικά σύμβολο συνεργασίας και κοινοτικής ανάπτυξης.

Εργασία

Προσφέρετε διάφορους διαύλους στους ενδιαφερόμενους φορείς για να μοιραστούν τα σχόλιά τους και να συμμετάσχουν στη διαδικασία. Η προσέγγιση αυτή προωθεί τη συμμετοχικότητα και ενθαρρύνει τη συνεισφορά από ένα ευρύ φάσμα προοπτικών.



Παράδειγμα 3: Εκστρατεία συγκέντρωσης πόρων μη κερδοσκοπικού οργανισμού

Κατάσταση

Ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ανέλαβε να συγκεντρώσει κεφάλαια για έναν κοινωνικό σκοπό, κατανοώντας ότι η δέσμευση χορηγών και υποστηρικτών ήταν το κλειδί για τη μεγιστοποίηση του αντίκτυπού τους. Χρησιμοποίησαν πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ενημερωτικά δελτία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και προσωπική επικοινωνία για να ενημερώνουν τους ενδιαφερόμενους για την πρόοδο και τα επιτεύγματά τους. Επιπλέον, διοργάνωσαν εκδηλώσεις συγκέντρωσης χρημάτων και ευκαιρίες εθελοντισμού για να δημιουργήσουν μια αίσθηση κοινότητας και συμμετοχής. Μέσω της αποτελεσματικής εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών, η οργάνωση όχι μόνο ξεπέρασε τους στόχους της για τη συγκέντρωση χρημάτων, αλλά και δημιούργησε μόνιμες σχέσεις με τους δωρητές και τους υποστηρικτές της.

Εργασία

Διατηρήστε τακτική επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς για να τους ενημερώνετε για την πρόοδο και τον αντίκτυπο του έργου σας, συμβάλλοντας στη διατήρηση του ενδιαφέροντος και της δέσμευσής τους.

Τα παραδείγματα αυτά καταδεικνύουν τον αντίκτυπο της αποτελεσματικής εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών στην προώθηση της επιτυχίας του έργου. Με την κατανόηση των αναγκών και των ανησυχιών των ενδιαφερομένων μερών και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, οι οργανισμοί μπορούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη, να εξασφαλίσουν υποστήριξη και να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα. Προσαρμόστε τις στρατηγικές σας για τη δέσμευση ανάλογα με το μοναδικό πλαίσιο και τους εμπλεκόμενους φορείς και εξετάζετε πάντα τη σχέση κόστους-οφέλους για να διασφαλίσετε ότι η δέσμευση είναι αποτελεσματική και αποτελεσματική.

Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων και διαπραγμάτευσης

Στη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών, η επίλυση συγκρούσεων και η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητες για τη διατήρηση θετικών σχέσεων και τη διασφάλιση της επιτυχίας του έργου.

Η αποτελεσματική επίλυση συγκρούσεων και η διαπραγμάτευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνει διάφορες βασικές τεχνικές. Ξεκινήστε με την ενεργητική ακρόαση, επιτρέποντας στα ενδιαφερόμενα μέρη να εκφράσουν τις ανησυχίες τους χωρίς διακοπή, ενώ παράλληλα επιδεικνύετε ενσυναίσθηση αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα και τις προοπτικές τους. Επαναλαμβάνοντας ή παραφράζοντας τα σημεία τους διασφαλίσετε την αμοιβαία κατανόηση και δείχνετε σεβασμό.

Ο εντοπισμός της βαθύτερης αιτίας είναι απαραίτητος για την αντιμετώπιση των υποκείμενων ζητημάτων και όχι των επιφανειακών συμπτωμάτων. Αυτό συχνά συνεπάγεται την υποβολή ανοικτών ερωτήσεων για να αποκαλυφθεί η πραγματική πηγή της σύγκρουσης, όπως η κακή επικοινωνία ή οι διαφορετικές προσδοκίες. Η διατήρηση μιας συνεργατικής στάσης ενισχύει την ιδέα της συνεργασίας για την επίτευξη μιας λύσης, δίνοντας έμφαση στους κοινούς στόχους και στη σημασία της συνεργασίας.

Η διατήρηση της ουδετερότητας και της αντικειμενικότητας είναι ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια μιας επαγγελματικής ατμόσφαιρας. Αποφύγετε να παίρνετε θέση ή να αφήνετε τις προσωπικές σας απόψεις να επηρεάσουν τη διαδικασία, μένοντας στα γεγονότα και εξασφαλίζοντας ότι οι ενδιαφερόμενοι θα νιώθουν δίκαιη μεταχείριση. Ο σαφής καθορισμός ορίων και προσδοκιών συμβάλλει στη διαχείριση της διαδικασίας επίλυσης, περιγράφοντας τι μπορεί και τι δεν μπορεί να αλλάξει στο πλαίσιο των περιορισμών του έργου, των χρονοδιαγραμμάτων ή των πόρων.

Η ανάπτυξη μιας λύσης win-win περιλαμβάνει καταιγισμό ιδεών με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την αντιμετώπιση των αναγκών όλων, εστιάζοντας σε αποτελέσματα που ικανοποιούν όλα τα μέρη και δημιουργούν καλή θέληση. Μετά την επίλυση, η παρακολούθηση των ενδιαφερόμενων μερών αποδεικνύει τη δέσμευση για την ικανοποίησή τους, διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της λύσης και συμβάλλει στην πρόληψη μελλοντικών ζητημάτων.



Η αποτελεσματική διαπραγμάτευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη απαιτεί ενδελεχή προετοιμασία, κατανόηση των προτεραιοτήτων τους, των πιθανών αντιρρήσεων και των εναλλακτικών λύσεων. Προβλέψτε την αντίσταση και προετοιμάστε απαντήσεις για να παρουσιάσετε μια καλά ενημερωμένη και πειστική υπόθεση. Καθορίστε σαφείς στόχους προσδιορίζοντας τα μη διαπραγματεύσιμα και τα πεδία συμβιβασμού και καθορίστε ένα "σημείο αποχώρησης" για να διατηρήσετε την εμπιστοσύνη, παραμένοντας εντός των ορίων του έργου.

Η οικοδόμηση σχέσης και εμπιστοσύνης κατά την έναρξη των διαπραγματεύσεων προάγει ένα θετικό, συνεργατικό περιβάλλον, καθιστώντας τα ενδιαφερόμενα μέρη πιο δεκτικά σε λύσεις. Επικεντρωθείτε στα υποκείμενα συμφέροντα και όχι στις άκαμπτες θέσεις, διερευνώντας τα κίνητρα και τις ανάγκες, γεγονός που επιτρέπει τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων, όπως χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμοί ή δεδομένα, διασφαλίζει ότι οι διαπραγματεύσεις παραμένουν βασισμένες σε γεγονότα και διαφανείς, ελαχιστοποιώντας τις διαφωνίες που προκαλούνται από το συναίσθημα.

Η προσφορά πολλαπλών επιλογών δίνει στους ενδιαφερόμενους την ευελιξία να επιλέξουν λύσεις που ευθυγραμμίζονται με τα συμφέροντά τους, ενώ παράλληλα προβάλλει την προθυμία σας να ικανοποιήσετε τις ανάγκες τους. Η υπομονή είναι απαραίτητη, καθώς οι διαπραγματεύσεις μπορεί να πάρουν χρόνο, ιδίως με διαφορετικούς ενδιαφερόμενους. Να είστε ανοιχτοί σε συμβιβασμούς και ταυτόχρονα να υπερασπίζεστε με αυτοπεποίθηση κρίσιμες πτυχές του έργου, όταν είναι απαραίτητο.

Τέλος, **τεκμηριώστε όλες τις συμφωνίες**, τους όρους και τις ευθύνες για την αποφυγή παρεξηγήσεων και τη διασφάλιση της αξιοπιστίας. Τα γραπτά αρχεία παρέχουν μια αξιόπιστη αναφορά για τις αποφάσεις, επιβεβαιώνοντας την ευθυγράμμιση μεταξύ όλων των μερών.

Εφαρμόζοντας αυτές τις τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων και διαπραγμάτευσης, μπορείτε να καλλιεργήσετε θετικές, παραγωγικές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, να επιλύσετε αποτελεσματικά τις διαφωνίες και να οδηγήσετε σε επιτυχή αποτελέσματα του έργου.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 4: Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Παρακολούθηση της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών εμπλοκής.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Προσεγγίσεις αξιολόγησης/παρακολούθησης
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Οι συμμετέχοντες θα έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθοδολογίες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, να ενσωματώνουν διάφορες γνώσεις, να χειρίζονται την πολυπλοκότητα και να διατυπώνουν προτάσεις και λύσεις αναγνωρίζοντας τα όρια και τους περιορισμούς συγκεκριμένων περιοχών και κοινοτήτων. ➤ Παραγωγή και μεταφορά γνώσεων και κατανόησης, συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων σε άγνωστα πλαίσια, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ και τους πόρους των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών και τις περιβαλλοντικές και κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. ➤ Σύνδεση προτάσεων, συστάσεων και κρίσεων με προβληματισμό σχετικά με τις κοινωνικές και ηθικές ευθύνες των ενδιαφερομένων στον τομέα.

Γιατί είναι σημαντικό να παρακολουθείται η δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών και να αξιολογούνται οι στρατηγικές δέσμευσης;

Οφέλη από την τακτική παρακολούθηση/αξιολόγηση

Η παρακολούθηση της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών και η αξιολόγηση των στρατηγικών εμπλοκής είναι απαραίτητες για διάφορους λόγους. Η τακτική αξιολόγηση της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών διασφαλίζει ότι το έργο παραμένει ευθυγραμμισμένο με τις ανάγκες και τις προσδοκίες εκείνων που ενδιαφέρονται για αυτό. Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν συχνά μοναδικές γνώσεις και ανατροφοδότηση που μπορούν να διαμορφώσουν αποτελεσματικότερα τους στόχους και την εκτέλεση του έργου. Όταν η δέσμευση παρακολουθείται, μπορούν να γίνουν προσαρμογές σε πραγματικό χρόνο για την αντιμετώπιση των ανησυχιών, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και εμπιστοσύνη. Τα ικανοποιημένα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιο πιθανό να συνεχίσουν να υποστηρίζουν το έργο, πράγμα που είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

Η αξιολόγηση των στρατηγικών δέσμευσης παρέχει δεδομένα σχετικά με το τι λειτουργεί και τι όχι, βοηθώντας στην ενημέρωση για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων. Αυτό επιτρέπει στην ομάδα να επικεντρωθεί στις μεθόδους δέσμευσης με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο και να κάνει τις απαραίτητες βελτιώσεις. Η τακτική παρακολούθηση μπορεί επίσης να αποκαλύψει από νωρίς πιθανά προβλήματα ή αποδέσμευση. Με την προληπτική αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, τα έργα μπορούν να μειώσουν την πιθανότητα αντίστασης ή συγκρούσεων αργότερα, βοηθώντας να διατηρηθούν τα χρονοδιαγράμματα και οι στόχοι στην πορεία.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της δέσμευσης δείχνει στα ενδιαφερόμενα μέρη ότι η συμβολή τους εκτιμάται και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Αυτή η διαφάνεια προάγει μια κουλτούρα αξιοπιστίας, όπου η ομάδα έργου επιδεικνύει δέσμευση για τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Με την κατανόηση της αποτελεσματικότητας των διαφορετικών στρατηγικών δέσμευσης, τα έργα μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, είτε λόγω αλλαγών στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, είτε λόγω διαθεσιμότητας πόρων, είτε λόγω εξωτερικών παραγόντων.

Προσεγγίσεις αξιολόγησης/παρακολούθησης

Για την παρακολούθηση της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών δέσμευσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας **συνδυασμός προσεγγίσεων**. Οι τακτικές έρευνες και τα έντυπα ανατροφοδότησης παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση, τις ανησυχίες και τα επίπεδα δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών και συχνά δίνουν ειλικρινή ανατροφοδότηση όταν διατηρείται η ανωνυμία. Οι συνεδριάσεις τα ενδιαφερόμενα μέρη προσφέρουν ευκαιρίες σε πραγματικό χρόνο για συζήτηση της προόδου, αντιμετώπιση των ανησυχιών και συλλογή στοιχείων, δείχνοντας στα ενδιαφερόμενα μέρη ότι οι απόψεις τους εκτιμώνται.

Οι μετρήσεις δέσμευσης, όπως η παρουσία στις συνεδριάσεις, η συμμετοχή στις συζητήσεις και οι χρόνοι ανταπόκρισης, βοηθούν στη μέτρηση του επιπέδου συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών. Για την ψηφιακή δέσμευση, η παρακολούθηση μετρήσεων δραστηριότητας, όπως τα ποσοστά ανοίγματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι απαντήσεις και η συμμετοχή σε εικονικές εκδηλώσεις, παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις των ενδιαφερομένων μερών. Η ανάλυση συναισθήματος, είτε μέσω εργαλείων είτε μέσω ποιοτικών αξιολογήσεων, μπορεί να μετρήσει τον τόνο και το περιεχόμενο των αναφορών, εντοπίζοντας τάσεις ικανοποίησης ή περιοχές ανησυχίας.

Η παρακολούθηση των ζητημάτων και των συγκρούσεων μπορεί να αποκαλύψει την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών δέσμευσης. Η χαμηλή συχνότητα συγκρούσεων υποδηλώνει επιτυχημένες στρατηγικές, ενώ τα επαναλαμβανόμενα ζητήματα μπορεί να υποδηλώνουν την ανάγκη προσαρμογών. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων δέσμευσης σε σχέση με συγκεκριμένους στόχους διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Επιπλέον, η διεξαγωγή συνεδριών ανατροφοδότησης ή ομάδων εστίασης σχετικά με τις πρακτικές δέσμευσης επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να ανταλλάσσουν σκέψεις σχετικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται και να προτείνουν βελτιώσεις, διασφαλίζοντας ότι οι μελλοντικές προσπάθειες θα είναι πιο προσαρμοσμένες και αποτελεσματικές.

Εφαρμόζοντας με συνέπεια ένα συνδυασμό αυτών των μεθόδων, μπορείτε να διατηρήσετε μια σαφή εικόνα των επιπέδων δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών και να προσαρμόσετε τις στρατηγικές για την προώθηση ισχυρότερων και αποτελεσματικότερων σχέσεων μαζί τους καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ5: Βέλτιστες πρακτικές

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Αύξηση της κατανόησης του τρόπου εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών μέσω της μελέτης παραδειγμάτων από την πραγματική ζωή.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Μελέτες περίπτωσης για την επιτυχή δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών. ➤ Διδάγματα και πρακτικές ιδέες.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση των κρίσιμων συνθηκών που παρέχουν τη βάση για την ανάπτυξη και εφαρμογή μετασχηματιστικού σχεδιασμού και έργων σε τοπικό επίπεδο. ➤ Κατανόηση των σύνθετων δομών που επηρεάζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας περιοχής, όπως οι πόροι, τα δίκτυα των ενδιαφερομένων και οι σχέσεις εξουσίας.

Πώς μπορώ να διατηρήσω καλή σχέση με τους ενδιαφερόμενους φορείς μου;

Οι σχέσεις βασίζονται στην εμπιστοσύνη

Η οικοδόμηση σταθερών σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους φορείς είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή δέσμευση. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διατήρηση μιας "καλής σχέσης" δεν αποτελεί εγγύηση ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη θα είναι σταθερά ικανοποιημένα. Ειδικά αν η ομάδα των ενδιαφερομένων είναι μεγάλη και πολύ διαφορετική, ο κίνδυνος για πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων είναι υπαρκτός. Ωστόσο, οι θετικές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Η αποτελεσματική επικοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο και, ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν διαφανείς και προσβάσιμοι διάυλοι επικοινωνίας, όπου τα άτομα αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ακούγονται. Στη συνέχεια θα δούμε πραγματικά παραδείγματα εταιρειών που κατάφεραν να οικοδομήσουν με επιτυχία σταθερές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, παρόλο που αντιμετώπισαν συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών τους.

Βέλτιστες πρακτικές (πραγματικές εταιρείες)

Μελέτη περίπτωσης 1: Co-Operative Food Group, Ηνωμένο Βασίλειο

Ιστορικό

Οι συνεταιρισμοί ανήκουν στα μέλη τους και όχι στους μετόχους, όπως συμβαίνει στις ιδιωτικές ή δημόσιες ανώνυμες εταιρείες. Ο μεγαλύτερος συνεταιρισμός του Ηνωμένου Βασιλείου, ο The Co-operative Group, έχει πάνω από τρία εκατομμύρια μέλη, καθένα από τα οποία έχει ίσο λόγο στη λήψη αποφάσεων. Ενώ οι διαχειριστές χειρίζονται τις καθημερινές επιχειρηματικές αποφάσεις, τα μέλη καθοδηγούν την κατεύθυνση της επιχείρησης, ιδίως την ηθική της



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

εστίαση, και όχι οι μέτοχοι. Ο Όμιλος Co-operative Group δραστηριοποιείται σε μια μεγάλη ποικιλία τομέων, συμπεριλαμβανομένων των τροφίμων, των τραπεζών, των ταξιδιών, των ασφαλίσεων και των νομικών υπηρεσιών, καθώς και των ηλεκτρονικών αγορών και των υπηρεσιών κηδείας.

Ενδιαφερόμενα μέρη

Ο Συνεταιρισμός προσδιορίζει τις ακόλουθες ομάδες ενδιαφερομένων:

- **Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι:** Οι εργαζόμενοι αποτελούν μία από τις σημαντικότερες ομάδες εσωτερικών ενδιαφερομένων μερών για τον Συνεταιρισμό. Η επιτυχία στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων βασίζεται στην ύπαρξη αφοσιωμένων ανθρώπων που παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.
- **Εσωτερικά ή εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη:** Οι προμηθευτές μπορούν να θεωρηθούν είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, ανάλογα με τη στενότητα της συνεργασίας τους με την επιχείρηση. Τα μέλη αποτελούν επίσης μια σημαντική ομάδα ενδιαφερομένων μερών.
- **Εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι:** Ο Συνεταιρισμός έχει διάφορους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, όπως οι πελάτες, η κυβέρνηση και οι οργανισμοί τυποποίησης τροφίμων.

Κατάσταση/πρόβλημα

Τα τελευταία χρόνια, τα μέλη του Ομίλου The Co-operative Group έχουν εκφράσει την ανησυχία τους σχετικά με τις πολιτικές διατροφής και υγείας του, καθώς η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου εργάζεται επίσης για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τους κινδύνους της παχυσαρκίας.

Στρατηγική/ενέργειες που αναλήφθηκαν

Με αυτόν τον τρόπο ο Συνεταιρισμός προσπάθησε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών της:

1. **Εργαζόμενοι:** Ο Συνεταιρισμός στοχεύει στη διατήρηση των εργαζομένων του αντιμετωπίζοντάς τους με ηθικό τρόπο. Μια προσέγγιση είναι η πρωτοβουλία "Good with Food", η οποία περιλαμβάνει την εμπλοκή των εργαζομένων με τις βασικές αξίες και αρχές της μάρκας Co-operative. Οι πρόσθετες προσπάθειες περιλαμβάνουν ένα πρόγραμμα κατάρτισης που έχει σχεδιαστεί για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των προϊόντων των εργαζομένων.
2. **Προμηθευτές:** Ο Συνεταιρισμός έχει μεταφέρει πολλά από τα προϊόντα του σε προμηθευτές Fairtrade, στους οποίους εγγυάται μια τιμή που υποστηρίζει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους και επιτρέπει την επανεπένδυση. Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει επίσης ότι οι πόροι διατηρούνται για τις μελλοντικές γενιές.
3. **Μέλη:** Ο Συνεταιριστικός Όμιλος εφάρμοσε μια ηθική πολιτική για τα τρόφιμα που υποστηρίζεται από τα μέλη του.
4. **Πελάτες:** Η Co-operative Group, μετά από διαβούλευση με τους πελάτες της, εισήγαγε μια πολιτική ευλικρινούς ετικέτας για να βοηθήσει τους πελάτες να κάνουν ενημερωμένες επιλογές για τις αγορές τους.
5. **Κυβέρνηση:** Ο Συνεταιρισμός έχει υποστηρίξει το πρόγραμμα Change4Life βοηθώντας στην κοινοποίηση του μηνύματος της κυβέρνησης.
6. **Οργανισμοί τυποποίησης τροφίμων:** Η Co-operative Group εφάρμοσε τη σήμανση "traffic light" του Food Standards Agency (FSA) στις συσκευασίες των προϊόντων της, διευκολύνοντας τους καταναλωτές να κατανοήσουν το διατροφικό περιεχόμενο και ενθαρρύνοντας πιο υγιεινές διατροφικές συνήθειες.
7. **Άλλες ενέργειες:** Για να αντιμετωπίσει την κατάσταση αυτή, ο Όμιλος Co-operative Group αναδιαμόρφωσε τα προϊόντα του για να μειώσει την περιεκτικότητα σε αλάτι, κορεσμένα λιπαρά και ζάχαρη. Επιπλέον, ένα αυξανόμενο τμήμα της γκάμας τροφίμων της προσφέρει υγιεινές επιλογές, με προϊόντα που διαθέτουν σαφή και αληθή ετικέτα. Ο Όμιλος Co-operative υποστηρίζει επίσης κοινοτικές και αθλητικές πρωτοβουλίες, όπως ένα εθνικό φιλανθρωπικό ίδρυμα που προωθεί τον αθλητισμό για νέους σε μειονεκτούσες κοινότητες. Μέσω της πρωτοβουλίας "Από το αγρόκτημα στο πιρούνι", η The Co-operative παρέχει σε παιδιά δημοτικών σχολείων

εκπαιδευτικές επισκέψεις στα αγροκτήματά της σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο, προσφέροντας πρακτικές μαθησιακές εμπειρίες.

Αποτελέσματα/συμπέρασμα

Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά του οργανισμού, και η εξισορρόπηση των αναγκών τους μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις συμφερόντων στη συμπεριφορά ή στους στόχους της εταιρείας. Για παράδειγμα, η μετάβαση σε προμηθευτές δίκαιου εμπορίου ωφελεί μια ομάδα ενδιαφερομένων - τους προμηθευτές - ενώ μπορεί να σημαίνει ελαφρώς υψηλότερες τιμές για τους πελάτες που έχουν συνείδηση του κόστους. Παρά τις πιθανές αυτές συγκρούσεις, η ηθική λειτουργία υποστηρίζει τη βιωσιμότητα του Ομίλου The Co-operative Group και συμβάλλει στην εδραίωση μιας μοναδικής θέσης στην αγορά, προσφέροντας ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μελέτη περίπτωσης 2: Shell, διεθνής

Ιστορικό

Η Shell είναι ένας παγκόσμιος όμιλος ενεργειακών και πετροχημικών εταιρειών, με στόχο την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών της κοινωνίας με οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά βιώσιμους τρόπους, τόσο τώρα όσο και στο μέλλον. Με έδρα τη Χάγη, Ολλανδία, η μητρική εταιρεία της Shell, η Royal Dutch Shell plc, έχει συσταθεί στην Αγγλία και την Ουαλία. Η Shell προμηθεύει το 2% του παγκόσμιου πετρελαίου και το 3% του φυσικού αερίου. Με ένα δίκτυο λιανικής πώλησης καυσίμων που αποτελείται από περίπου 44.000 πρατήρια, η Shell εξυπηρετεί καθημερινά 10 εκατομμύρια πελάτες, προσφέροντας καύσιμα και λιπαντικά για διάφορους τρόπους μεταφοράς, όπως αυτοκίνητα, πλοία, αεροπλάνα και τρένα.

Ενδιαφερόμενα μέρη

Η Shell προσδιορίζει τις ακόλουθες ομάδες ενδιαφερομένων μερών:

- **Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι:**

1. Μέτοχοι: Οι μέτοχοι διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στις δραστηριότητες της εταιρείας, παρέχοντας μεγάλο μέρος του κεφαλαίου που απαιτείται για την ίδρυση και τη λειτουργία της επιχείρησης. Λαμβάνουν μέρος των κερδών ως μερίσματα, ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που κατέχουν. Οι μέτοχοι εκλέγουν ένα Διοικητικό Συμβούλιο που τους εκπροσωπεί και καθοδηγεί την κατεύθυνση της εταιρείας. Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της στρατηγικής και πρέπει να συντάσσουν ετήσια έκθεση για τους μετόχους, η οποία παρουσιάζεται κάθε χρόνο στην Ετήσια Γενική Συνέλευση.
2. Εργαζόμενοι: μεταξύ των οποίων ανώτερα διεθνή στελέχη, γεωλόγοι, ερευνητές αγοράς, μηχανικοί εργοταξίων, εργαζόμενοι σε πλατφόρμες πετρελαίου, διαχειριστές γραφείων, αναλυτές επιχειρήσεων και πολλοί άλλοι. Η αφοσίωση και τα υψηλά πρότυπα αυτών των εργαζομένων, ιδίως σε θέματα υγείας, ασφάλειας και αριστείας, είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της ηγετικής θέσης της Shell στον τομέα της ενέργειας. Τα λάθη μπορεί να κοστίσουν ακριβά, επηρεάζοντας τόσο τη φήμη της Shell όσο και τη διαβίωση των εργαζομένων της.
3. Προμηθευτές: Οι προμηθευτές είναι επίσης εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και λειτουργούν ως συνεργάτες της Shell σε όλη την αλυσίδα παραγωγής, από την εξόρυξη του πετρελαίου μέχρι την παράδοση της βενζίνης στην αντλία. Η φήμη της Shell βασίζεται στη διασφάλιση ότι οι επιχειρηματικές της δράσεις ευθυγραμμίζονται με τις βασικές της αξίες, και οι εργολάβοι και άλλοι εταίροι της εφοδιαστικής αλυσίδας αναμένεται να υποστηρίξουν επίσης αυτές τις αξίες.

- **Εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι:**

1. Πελάτες: Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της Shell είναι "να προσελκύει και να διατηρεί πελάτες προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχουν αξία όσον αφορά την τιμή, την ποιότητα, την

ασφάλεια και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, υποστηριζόμενες από τεχνολογική, περιβαλλοντική και εμπορική εμπειρογνωμοσύνη". Η επίτευξη αυτού του στόχου αποτελεί πρόκληση, καθώς οι πελάτες αναζητούν αξία για τα χρήματά τους, απαιτώντας από τη Shell να παρέχει καύσιμα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές.

2. Τοπικές κοινότητες: Οι δραστηριότητες της Shell στον τομέα του πετρελαίου και του φυσικού αερίου προσπαθούν να προωθήσουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις δυσμενείς επιπτώσεις. Η εταιρεία στοχεύει να επενδύσει σε διαρκή οφέλη για την κοινότητα, με ιδιαίτερη έμφαση στις τοπικές κοινότητες κοντά σε διυλιστήρια πετρελαίου, οι οποίες αποτελούν βασικά εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη για τη Shell.
3. Κυβερνήσεις: Η Shell δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες παγκοσμίως και απαιτεί έγκριση από τις κυβερνήσεις των χωρών υποδοχής για να διεξάγει επιχειρηματικές δραστηριότητες σε κάθε χώρα.
4. Η επιχειρηματική κοινότητα: Η Shell αγοράζει και προμηθεύει εκατοντάδες άλλες επιχειρήσεις.
5. Άλλες πετρελαϊκές εταιρείες: Η Shell συνεργάζεται σε έργα με άλλες διεθνείς πετρελαϊκές εταιρείες και κρατικές πετρελαϊκές εταιρείες στις χώρες όπου δραστηριοποιείται. Οι συνεργασίες αυτές αφορούν την κατασκευή νέων γραμμών παροχής πετρελαίου και φυσικού αερίου, καθώς και την κατασκευή νέων διυλιστηρίων.
6. Τα μέσα ενημέρωσης: Για ανταγωνιστικές εταιρείες όπως η Shell, η διατήρηση θετικής κάλυψης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης σε εφημερίδες, τηλεόραση και περιοδικά είναι απαραίτητη. Αυτό ενισχύει τη θέση της στην αγορά και συμβάλλει στην προσέλκυση νέων πελατών με τη δημιουργία θετικής φήμης.
7. ΜΚΟ: Οι ΜΚΟ συχνά στοχεύουν να επηρεάσουν διάφορες οντότητες, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων εμπορικών σημάτων και μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών όπως η Shell. Η Shell εμπλέκεται τακτικά και συνεργάζεται με ένα ευρύ φάσμα ΜΚΟ.

Κατάσταση/πρόβλημα

Η ασφάλεια και ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος έχουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης. Καθώς οι πελάτες ανησυχούν όλο και περισσότερο για τη ρύπανση και την περιβαλλοντική επιβάρυνση, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για καθαρότερα και αποδοτικότερα καύσιμα, όπως τα βιοκαύσιμα. Οι τοπικές κοινότητες που βρίσκονται κοντά σε διυλιστήρια πετρελαίου έχουν επίσης εκφράσει ανησυχίες για την ασφάλεια. Επιπλέον, η αναζήτηση της Shell για πετρέλαιο και φυσικό αέριο οδηγεί συχνά σε περιοχές με κακή καταγραφή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, γεγονός που θέτει την εταιρεία μπροστά στην πρόκληση της υπεύθυνης αντιμετώπισης αυτών των πολύπλοκων ζητημάτων.

Στρατηγική/ενέργειες που αναλήφθηκαν

Η Shell πιστεύει ότι, συμμετέχοντας στο διάλογο με τους ενδιαφερόμενους φορείς και εξισορροπώντας τις διαφορετικές ανάγκες των ενδιαφερόμενων φορέων, μπορεί να συνεχίσει να αναπτύσσεται, συμβάλλοντας παράλληλα στην κάλυψη των παγκόσμιων ενεργειακών αναγκών. Κατά τη λήψη αυτών των αποφάσεων, η Shell εξετάζει τρία βασικά κριτήρια για να εκτιμήσει αν:

- Ο οικονομικός αντίκτυπος της δραστηριότητας αναμένεται να προσφέρει ισχυρή απόδοση στους μετόχους.
- Ο κοινωνικός αντίκτυπος θα είναι ευνοϊκός για τους εργαζόμενους και τις κοινότητες.
- Οι μακροπρόθεσμες περιβαλλοντικές επιπτώσεις της δραστηριότητας θα ελαχιστοποιηθούν.

Για την αποφυγή συγκρούσεων, η Shell θεσπίζει ελάχιστα πρότυπα για καθέναν από τους τρεις τομείς πριν από τη λήψη οποιασδήποτε σημαντικής απόφασης ή επένδυσης. Για παράδειγμα, όταν σχεδιάζει νέες δραστηριότητες σε εκτάσεις που χρησιμοποιούνταν προηγουμένως για σκοπούς όπως η ξυλεία ή η γεωργία, η Shell επιδιώκει να εξισορροπήσει τον κοινωνικό αντίκτυπο και τις ευκαιρίες με τις οικονομικές αποδόσεις και τους κινδύνους.

Η Shell δεσμεύεται να σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα και να υποστηρίζει τις κοινότητες. Εάν η Shell αποφεύγει να δραστηριοποιείται σε περιοχές όπου δεν οριστατεύονται επαρκώς τα ανθρώπινα δικαιώματα, μπορεί να αφήσει περιθώριο σε λιγότερο ηθικούς ανταγωνιστές να εκμεταλλεύονται τους εργαζόμενους εκεί. Παραμένοντας εκεί, η Shell μπορεί να συμβάλει στη θετική αλλαγή. Ωστόσο, η Shell θα δραστηριοποιείται μόνο σε χώρες όπου μπορεί να τηρεί τις επιχειρηματικές της αρχές, οι οποίες καθορίζουν τις αξίες της και καθοδηγούν τη συμπεριφορά της.

Με αυτόν τον τρόπο η Shell προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών της:

- 1. Μέτοχοι:** Η Shell πιστεύει ότι έχει βασική ευθύνη για την προστασία των επενδύσεων των μετόχων και την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποδόσεων ανταγωνιστικών με άλλες κορυφαίες εταιρείες του κλάδου. Τα κέρδη χρησιμοποιούνται για την ανταμοιβή των μετόχων μέσω μερισμάτων και επανεπενδύονται στην έρευνα, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την εξερεύνηση μελλοντικών πηγών ενέργειας και τη βελτίωση της διαχείρισης των αποθεμάτων καυσίμων.
- 2. Εργαζόμενοι:** Ο σεβασμός προς τους ανθρώπους αποτελεί προτεραιότητα για τη Shell. Η εταιρεία προσπαθεί να προσφέρει στο προσωπικό της ασφαλείς συνθήκες εργασίας και ανταγωνιστικούς όρους απασχόλησης, επηρεάζοντας θετικά τους εργαζόμενους, εξασφαλίζοντας την ασφάλεια και την παρακίνησή τους.
- 3. Πελάτες:** Η Shell έχει προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες προοπτικές των πελατών και προσπαθεί να προβλέψει τις μελλοντικές προσδοκίες. Στόχος της είναι να βοηθήσει τους πελάτες της να μειώσουν την κατανάλωση ενέργειας και να μειώσουν τις εκπομπές CO₂.
- 4. Τοπικές κοινότητες:** Εφαρμόζοντας ολοκληρωμένα μέτρα ασφαλείας, λειτουργώντας με ασφάλεια τις εγκαταστάσεις της και ενημερώνοντας τους κατοίκους για τα σχέδια και τις διαδικασίες σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Δεσμευμένη να ενισχύσει την ευημερία της κοινότητας, η Shell έχει δημιουργήσει τοπικές συνεργασίες, έχει δημιουργήσει εγκαταστάσεις υγείας και έχει υποστηρίξει την ανάπτυξη των τοπικών σχολείων και πανεπιστημίων.
- 5. Κυβερνήσεις:** Για να εξασφαλίσει την έγκριση λειτουργίας σε αυτές τις χώρες, η Shell έχει αποδείξει στις κυβερνήσεις υποδοχής ότι λειτουργεί υπεύθυνα, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας θέσεων εργασίας, της καταβολής φόρων και της παροχής βασικής ενέργειας. Επιπλέον, η Shell συνεργάζεται με κυβερνήσεις για να υποστηρίξει αυστηρότερους κανονισμούς για τις εκπομπές CO₂.
- 6. ΜΚΟ:** Η Shell συνεργάζεται με περισσότερες από 100 επιστημονικές οργανώσεις σε 40 χώρες. Αυτές οι παγκόσμιες συνεργασίες ενισχύουν την περιβαλλοντική προσέγγιση της Shell. Μια δεκαετής συνεργασία με τη Διεθνή Ένωση για τη Διατήρηση της Φύσης, για παράδειγμα, έχει οδηγήσει σε λειτουργικές αλλαγές που μειώνουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Αποτελέσματα/συμπέρασμα

Η εξισορρόπηση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί πρόκληση. Για να επιτευχθεί αυτό, η Shell προσδιορίζει πέντε βασικούς τομείς ευθύνης: μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές και κοινωνία. Η συνεχής επικοινωνία και ο διάλογος με αυτές τις ομάδες είναι ουσιαστικής σημασίας, επιτρέποντας στη Shell να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων τόσο στην τρέχουσα όσο και στη μελλοντική λήψη αποφάσεων. Η Shell αντιμετωπίζει και μειώνει τις συγκρούσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων της και των ενδιαφερομένων μερών τηρώντας σαφείς στρατηγικές και εταιρικές αξίες. Εξισορροπώντας κοινωνικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, η Shell στοχεύει στη λήψη αποφάσεων που μεγιστοποιούν τη συνολική αξία.

Μαθήματα που διδάχθηκαν



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 101111120)

Ισορροπία αναγκών και προσδοκιών

Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν ποικίλες ομάδες ενδιαφερομένων, τόσο εσωτερικές, όπως οι εργαζόμενοι, όσο και εξωτερικές, όπως οι κυβερνητικές οντότητες. Ο εντοπισμός και η εξισορρόπηση των αναγκών και των προσδοκιών αυτών των ομάδων, με ταυτόχρονη υπεύθυνη συμπεριφορά προς την καθεμία, είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της άδειας λειτουργίας - βασική προϋπόθεση για την επιτυχή επιχειρηματική λειτουργία.

Κοινοποίηση των λόγων πίσω από τις αποφάσεις

Όταν μια επιχείρηση στοχεύει να ικανοποιήσει τις ανάγκες διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών, μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις, καθώς οι διάφορες ομάδες μπορεί να έχουν διαφορετικές προτεραιότητες. Για παράδειγμα, τα μέλη της εταιρείας μπορεί να θέτουν διαφορετικές προτεραιότητες από τους πελάτες. Οι ηθικές πρωτοβουλίες μπορεί να μην ευθυγραμμίζονται πάντα με τους εμπορικούς στόχους, και σε αυτές τις περιπτώσεις, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει μερικές φορές να λαμβάνουν αποφάσεις που δεν ευνοούν όλα τα μέλη. Η κοινοποίηση των λόγων πίσω από τέτοιες αποφάσεις είναι απαραίτητη, καθώς βοηθά τα μέλη να κατανοήσουν το σκεπτικό πίσω από αυτές.

Παραμονή στις εταιρικές αξίες

Είναι επίσης δυνατό να επιλύσετε και να ελαχιστοποιήσετε τις συγκρούσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων σας και των ενδιαφερομένων μερών, καθιστώντας τις στρατηγικές σαφείς σε όλους και δεσμευόμενοι στις δικές σας εταιρικές αξίες. Αυτό αποτελεί ένδειξη αυθεντικότητας και τα καθιστά πιο σαφή και κατανοητά για όλους.



Ελέγξτε τις γνώσεις που αποκτήσατε στην Ενότητα 3 - Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών

1. Ερωτήσεις τύπου Σωστό ή Λάθος

	Ερώτηση	Απάντηση (Σωστό / Λάθος)
Q.1	Το "μαγικό τετράγωνο" των στόχων της εταιρικής σχέσης αποτελείται από τις τέσσερις "γωνίες": Διοίκηση/ΥΕΠ, εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, οικονομικές επιδόσεις και ανάπτυξη.	
Q.2	Οι τέσσερις διαφορετικές μορφές σύμπραξης είναι: Συνεργασίες για Βιώσιμη και Υπεύθυνη Ανάπτυξη, οικονομική συνεργασία, κοινωνική καινοτομία και χορηγία.	
Q.3	Μια στρατηγική για την καλύτερη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη σας και την ενεργή συμμετοχή τους είναι ο εντοπισμός των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.	
Q.4	Είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείτε μόνο ένα εργαλείο/στρατηγική για την επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους αντί να συνδυάζετε στρατηγικές και εργαλεία.	
Q.5	Η οικοδόμηση και η διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία κάθε έργου.	
Q.6	Η αποτελεσματική δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών δεν έχει αντίκτυπο στην επιτυχία του έργου.	
Q.7	Για την παρακολούθηση της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών αρκεί να αξιολογηθεί η δέσμευσή τους στην αρχή του έργου.	
Q.8	Η αξιολόγηση των στρατηγικών δέσμευσης παρέχει δεδομένα σχετικά με το τι λειτουργεί και τι όχι, συμβάλλοντας στην ενημέρωση για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων.	
Q.9	Η διατήρηση μιας "καλής σχέσης" αποτελεί εγγύηση ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη θα είναι σταθερά ικανοποιημένα.	
Q.10	Θα πρέπει να τηρείτε τις δικές σας εταιρικές αξίες για να επιλύετε και να ελαχιστοποιείτε τις συγκρούσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων σας και των ενδιαφερόμενων μερών.	

Σωστές απαντήσεις: Q2, Q3, Q5, Q8, Q10; Λάθος απαντήσεις: Q1, Q4, Q6, Q7, Q9

2. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

	Ερώτηση	Προσφερόμενες απαντήσεις	Σωστή απάντηση (Α/Β/Γ/Δ)
Q.1	Σκεφτείτε το "μαγικό τετράγωνο" των στόχων της σύμπραξης - ποιοι στόχοι αντιστοιχούν στη "γωνία" των εξωτερικών ενδιαφερομένων;	Α) Εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού Β) Ενίσχυση του δικτύου της εταιρείας Γ) Βελτιστοποίηση του κόστους Δ) Ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας	
Q.2	Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά μιας Συνεργασίας για Βιώσιμη και Υπεύθυνη Ανάπτυξη;	Α) Καινοτόμες λύσεις Β) Πρόσβαση στην αγορά και επέκταση Γ) Ηθικά πρότυπα Δ) Προώθηση της μάρκας	
Q.3	Ποιες από τις ακόλουθες δράσεις δεν συνδέονται με τον χάρτη των ενδιαφερομένων μερών;	Α) Ελέγξτε πόσο συχνά πρέπει να είστε σε επαφή με κάθε ενδιαφερόμενο. Β) Ελέγξτε πόσο στενά θα πρέπει να διαχειρίζεστε τα ενδιαφερόμενα μέρη σας. Γ) Ελέγξτε πώς να κρατάτε ικανοποιημένους ή/και ενημερωμένους τους ενδιαφερόμενους φορείς σας. Δ) Προσδιορίστε τα πιθανά κανάλια επικοινωνίας μέσω των οποίων είναι πιθανότερο να εμπλακούν τα ενδιαφερόμενα μέρη	
Q.4	Ποια στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα σχέδιο επικοινωνίας;	Α) Περιοχή ενδιαφέροντος/επιρροής Β) Δράση δέσμευσης Γ) Κανάλι Δ) Συχνότητα	
Q.5	Ποιο από τα παρακάτω δεν αποτελεί βασικό βήμα για την αποτελεσματική δημιουργία και διατήρηση σχέσεων;	Α) Κατανόηση των αναγκών και των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών Β) Να είναι αδιαφανής και ανέντιμος Γ) Καθιέρωση σαφών διαύλων επικοινωνίας Δ) Να εμπλέκονται τα ενδιαφερόμενα μέρη νωρίς και συχνά	
Q.6	Η διενέργεια μιας ολοκληρωμένης ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών θα βοηθήσει...	Α) να προσδιορίσετε όλους τους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς Β) να κατανοήσουν τα συμφέροντα του ενδιαφερόμενου μέρους Γ) να προσαρμόσετε τις στρατηγικές δέσμευσής σας Δ) να ιεραρχείτε αποτελεσματικά τις προσπάθειές σας	
Q.7	Ποιες προσεγγίσεις αποτελούν μέρος της παρακολούθησης της δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών και της αξιολόγησης της	Α) Τακτικές έρευνες και έντυπα ανατροφοδότησης Β) Οικονομική συνεργασία Γ) Ανάλυση συναισθήματος των	



	αποτελεσματικότητας των στρατηγικών δέσμευσης;	ενδιαφερομένων μερών Δ) Συγκέντρωση πόρων	
Q.8	Ποιους δείκτες μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για την παρακολούθηση της ψηφιακής δέσμευσης (ως μέρος της παρακολούθησης/αξιολόγησης της δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών δέσμευσης);	A) ενημερωτικά δελτία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου B) ποσοστά ανοίγματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου Γ) συμμετοχή σε εικονικές εκδηλώσεις Δ) αλληλεπιδράσεις σε εργαλεία διαχείρισης έργων	
Q.9	Ποιοι είναι οι τυπικοί εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι;	A) Μέτοχοι B) Πελάτες Γ) ΜΚΟ Δ) Εργαζόμενοι	
Q.10	Ποιοι είναι οι τυπικοί εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι;	A) HR (ανθρώπινοι πόροι) B) Κυβερνήσεις Γ) Άλλες εταιρείες/ανταγωνιστές Δ) Διαχειριστές έργων	

Σωστές απαντήσεις: Q1: B, D, Q2: C, Q3: D, Q4: A, B, Γ, Δ- Q5: B- Q6: A, B, Γ, Δ- Q7: A, Γ- Q8: B, Γ, Δ- Q9: A, Δ- Q10: B, Γ

Εργασία

Στόχος: Οι συμμετέχοντες θα σχεδιάσουν μια στρατηγική δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών για έναν φανταστικό ή πραγματικό οργανισμό, ενσωματώνοντας τις έννοιες που έμαθαν σχετικά με τον τρόπο εργασίας σε μια εταιρική σχέση, τον τρόπο επιτυχούς επικοινωνίας και δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών και τον τρόπο παρακολούθησης και αξιολόγησης των ενεργειών που αναλαμβάνουν. Οι φοιτητές είναι ελεύθεροι να επιλέξουν τη μέθοδο εργασίας που προτιμούν για την εργασία.

Κατευθυντήριες γραμμές:

1. **Ο οργανισμός σας και οι ενδιαφερόμενοι φορείς:** Σκεφτείτε τον οργανισμό που επιλέξατε στην Ενότητα 1 και τα ενδιαφερόμενα μέρη που εντοπίσατε στην Ενότητα 2.
2. **Το "μαγικό τετράγωνο" των στόχων της εταιρικής σχέσης:** Ποιοι είναι οι στόχοι και τα συμφέροντα όλων των εταίρων που συμμετέχουν στο έργο; Φτιάξτε ένα μικρό σκίτσο.
3. **Χειρισμός συγκρούσεων/τεχνικές διαπραγμάτευσης:** Σκεφτείτε πραγματικές ή φανταστικές συγκρούσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη σας και επιλέξτε τις τεχνικές χειρισμού συγκρούσεων/διαπραγμάτευσης που είναι οι καταλληλότερες κατά τη γνώμη σας.
4. **Διδάγματα:** Σκεφτείτε τις Μελέτες Περίπτωσης του Συνεταιρισμού και της Shell και προσπαθήστε να γράψετε τη δική σας Μελέτη Περίπτωσης. Τι είδους πρόκληση/δύσκολη κατάσταση αντιμετώπισε ο πραγματικός/φανταστικός οργανισμός σας στο παρελθόν και ποια στρατηγική/δράσεις πήρατε/θα μπορούσατε να είχατε πάρει; Υπάρχουν κάποια "διδάγματα" που θα σας βοηθήσουν στο μέλλον;

Αναφορές



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

1. Μελέτες επιχειρηματικών περιπτώσεων (2024): *Business Case Studies*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <https://businesscasestudies.co.uk/stakeholders-as-partners/> (Πρόσβαση: 13 Νοεμβρίου 2024).
2. Μελέτες επιχειρηματικών περιπτώσεων (2024α): *Business Case Studies*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <https://businesscasestudies.co.uk/balancing-stakeholder-needs/> (Πρόσβαση: 13 Νοεμβρίου 2024).
3. Περιπτωσιολογικές μελέτες για την αποτελεσματική δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών (χωρίς ημερομηνία): *FasterCapital*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <https://fastercapital.com/topics/case-studies-in-effective-stakeholder-engagement.html> (Ημερομηνία πρόσβασης: 12 Νοεμβρίου 2024).
4. Le Rameau (2023): *Rameau: Guide pratique*. Διαθέσιμος στη διεύθυνση: <https://www.lerameau.fr/wp-content/upads/2023/08/Livret-Cooperer-Efficacement-VF.pdf> (Πρόσβαση: 7 Ιανουαρίου 2025)



ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ

Περιγραφή της Ενότητας 4 	Η τέταρτη ενότητα, "Διαχείριση έργων", επικεντρώνεται στις αρχές και τις πρακτικές που είναι απαραίτητες για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, την εκτέλεση και την παρακολούθηση έργων. Η ενότητα αυτή εισάγει τον κύκλο ζωής του έργου, τις τεχνικές σχεδιασμού και προγραμματισμού, τη χρηματοοικονομική διαχείριση και τις μοναδικές προκλήσεις της διαχείρισης έργων κοινωνικού αντίκτυπου. Οι συμμετέχοντες θα αναπτύξουν βασικές δεξιότητες για την οργάνωση, διαχείριση και υλοποίηση επιτυχημένων έργων που ευθυγραμμίζονται τόσο με τους επιχειρησιακούς στόχους όσο και με τους κοινωνικούς στόχους.
Στόχοι 	➤ Εισαγωγή στις βασικές αρχές της διαχείρισης έργων, συμπεριλαμβανομένου του κύκλου ζωής των έργων και των βασικών μεθοδολογιών. ➤ Εξοπλίστε τους εκπαιδευόμενους με τα εργαλεία και τις τεχνικές που απαιτούνται για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό έργων. ➤ Ανάπτυξη δεξιοτήτων οικονομικής διαχείρισης για τη δημιουργία προϋπολογισμών, τον προγραμματισμό δαπανών και τον έλεγχο των δαπανών. ➤ Εξερευνήστε μεθόδους για την παρακολούθηση της προόδου, τη διαχείριση του πεδίου εφαρμογής και τη διασφάλιση της επιτυχούς ολοκλήρωσης του έργου. ➤ Αντιμετωπίστε τις ιδιαίτερες πολυπλοκότητες των έργων κοινωνικού αντίκτυπου, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών και της μέτρησης του αντίκτυπου.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση: Κατανόηση των αρχών διαχείρισης έργων, συμπεριλαμβανομένων των φάσεων του κύκλου ζωής, των μεθόδων σχεδιασμού και των τεχνικών οικονομικής διαχείρισης. ➤ Δεξιότητες: Εφαρμογή εργαλείων σχεδιασμού έργων, αποτελεσματική διαχείριση πόρων και παρακολούθηση της προόδου με τη χρήση κατάλληλων μεθοδολογιών και λογισμικού. ➤ Στάσεις: Προώθηση προληπτικής νοοτροπίας, προσαρμοστικότητας και δέσμευσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων σε ποικίλα και δυναμικά περιβάλλοντα.
Διάρκεια 	➤ 6 ώρες

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1: Εισαγωγή στη Διαχείριση Έργων

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Κατανόηση του ρόλου της διαχείρισης έργων σε πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου: Παρουσιάζεται πώς τα δομημένα πλαίσια διαχείρισης έργων επιτρέπουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αξιολόγηση έργων κοινωνικού αντίκτυπου για την αντιμετώπιση σύνθετων κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων. ➤ Εξερεύνηση του κύκλου ζωής του έργου στο πλαίσιο του κοινωνικού αντίκτυπου: Ανάλυση των πέντε φάσεων του κύκλου ζωής του έργου -έναρξη, σχεδιασμός, εκτέλεση, παρακολούθηση και έλεγχος, και κλείσιμο- με έμφαση στη μοναδική εφαρμογή τους για την προώθηση βιώσιμων και ουσιαστικών αλλαγών.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις: Παρέχονται από επαγγελματίες στη διαχείριση έργων και ειδικούς στον κοινωνικό αντίκτυπο, παρέχοντας θεωρητικές γνώσεις και πρακτικές εφαρμογές. ➤ Προσκεκλημένοι ομιλητές: Συνομιλίες με έμπειρους διαχειριστές έργων και ειδικούς στον κοινωνικό αντίκτυπο που μοιράζονται απόψεις σχετικά με τη διαχείριση των προκλήσεων και την επίτευξη αποτελεσμάτων με αντίκτυπο. ➤ Διαδραστικές δραστηριότητες: ➤ Εργαστήρια για την αξιολόγηση κινδύνων, την κατανομή πόρων και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών. ➤ Ασκήσεις παιχνιδιού ρόλων για την προσομοίωση της λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. ➤ Πολυμέσα: ➤ Βίντεο και infographics που απεικονίζουν εργαλεία διαχείρισης έργων όπως τα διαγράμματα Gantt και το Trel. ➤ Προσομοιώσεις μελετών περίπτωσης που παρουσιάζουν πραγματικές εφαρμογές του κύκλου ζωής του έργου σε περιβάλλοντα με κοινωνικό αντίκτυπο.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Κατανόηση των κρίσιμων συνθηκών που παρέχουν τη βάση για την ανάπτυξη και εφαρμογή μετασχηματιστικού σχεδιασμού και έργων σε τοπικό επίπεδο. ➤ Να έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθοδολογίες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, να ενσωματώνουν διάφορες γνώσεις, να χειρίζονται την πολυπλοκότητα και να διατυπώνουν προτάσεις και λύσεις αναγνωρίζοντας τα όρια και τους περιορισμούς των συγκεκριμένων εδαφών και κοινοτήτων.

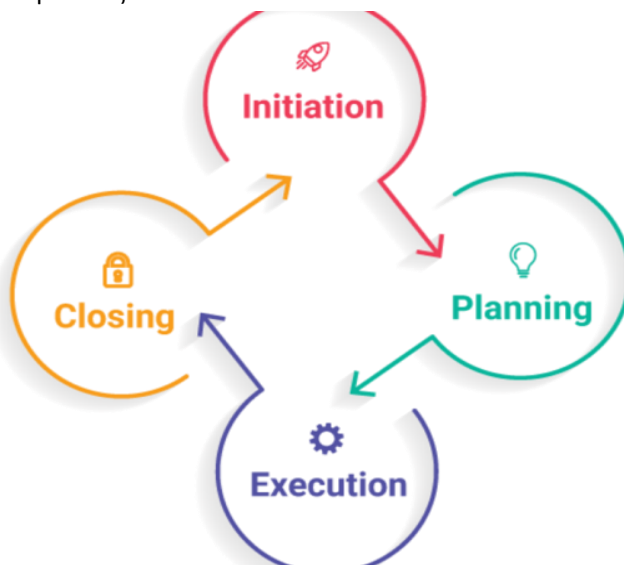


Η διαχείριση έργων είναι μια δομημένη, πειθαρχημένη προσέγγιση που περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την επίβλεψη έργων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων εντός καθορισμένων περιορισμών. Αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο σε διάφορους τομείς, και στη σφαίρα των έργων κοινωνικού αντίκτυπου, γίνεται ένα απαραίτητο πλαίσιο για την προώθηση ουσιαστικής και βιώσιμης αλλαγής. Η αποτελεσματική διαχείριση έργων σε αυτό το πλαίσιο αντιμετωπίζει πολύπλευρες κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, επιτρέποντας στους διαχειριστές να εξισορροπούν τα βραχυπρόθεσμα παραδοτέα με τους μακροπρόθεσμους αναπτυξιακούς στόχους.

Για τους social impact managers, η διαχείριση έργων παρέχει τα θεμέλια για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων που είναι συνυφασμένες με το έργο της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης. Η κατανόηση και η εφαρμογή των βασικών αρχών της διαχείρισης έργων τους επιτρέπει να εξισορροπούν τους βραχυπρόθεσμους στόχους με τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, να ευθυγραμμίζουν τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές δυναμικές.

Κύκλος ζωής έργου

Ο κύκλος ζωής του έργου περιλαμβάνει πέντε διακριτές φάσεις που αποτελούν μια δομημένη πορεία προς την ολοκλήρωση του έργου: έναρξη, σχεδιασμός, εκτέλεση, παρακολούθηση και έλεγχος και κλείσιμο. Κάθε φάση διαδραματίζει μοναδικό ρόλο στην καθοδήγηση ενός έργου από τη σύλληψη έως την επιτυχή ολοκλήρωση, παρέχοντας σημεία ελέγχου που βοηθούν στη διατήρηση του έργου σε καλό δρόμο, ιδίως εν μέσω της απρόβλεπτης κατάστασης που συχνά παρουσιάζουν οι πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου.



Σχήμα 1. Φάσεις ενός έργου

Η πρώτη φάση, η **έναρξη**, θέτει τα θεμέλια καθορίζοντας τον σκοπό, τους στόχους και την αρχική σκοπιμότητα του έργου. Στα πλαίσια του κοινωνικού αντίκτυπου, το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο, καθώς περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κοινοτικών αναγκών, τον εντοπισμό των ενδιαφερομένων μερών και την κατανόηση του κοινωνικοοικονομικού, πολιτιστικού και περιβαλλοντικού πλαισίου εντός του οποίου θα λειτουργήσει το έργο. Οι social impact managers πρέπει να προχωρήσουν πέρα από την ανάλυση επιφανειακού επιπέδου, διεξάγοντας συχνά διεξοδικές αξιολογήσεις της κοινότητας, έρευνες και αρχικές συναντήσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς για να δημιουργήσουν μια κοινή αντίληψη των στόχων και των προκλήσεων του έργου. Η εμπλοκή με τα μέλη της κοινότητας σε αυτό το πρώιμο στάδιο δημιουργεί εμπιστοσύνη, διασφαλίζει ότι το έργο ευθυγραμμίζεται με τις τοπικές αξίες και

συμβάλλει στην πρόληψη πιθανών συγκρούσεων αργότερα. Η σκοπιμότητα ενός έργου κοινωνικού αντίκτυπου πρέπει να εξετάζει όχι μόνο τους διαθέσιμους πόρους αλλά και τις πιθανές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην κοινότητα. Οι διαχειριστές πρέπει να ρωτούν:

- Θα ωφελήσει πραγματικά το έργο αυτό την κοινότητα;
- Είναι οι πόροι βιώσιμοι σε βάθος χρόνου;
- Υπάρχουν πολιτιστικές ή δεοντολογικές εκτιμήσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την υλοποίηση του έργου;

Για παράδειγμα, μια πρωτοβουλία ένταξης ΛΟΑΤΚΙ+ με στόχο την ενίσχυση της ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας θα πρέπει να ξεκινήσει με ολοκληρωμένες αξιολογήσεις αναγκών, συμπεριλαμβανομένων ανώνυμων ερευνών εργαζομένων, ομάδων εστίασης των ενδιαφερομένων μερών και αναθεωρήσεων πολιτικής για τον εντοπισμό περιοχών αποκλεισμού ή μεροληψίας. Η άμεση συνεργασία με τους LGBTQ+ εργαζόμενους και τις ομάδες υπεράσπισης δημιουργεί εμπιστοσύνη και διασφαλίζει ότι η πρωτοβουλία αντιμετωπίζει τις συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κοινότητα. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση όχι μόνο ευθυγραμμίζει τους στόχους του έργου με τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, αλλά και μετριάξει τις πιθανές αντιστάσεις, ενισχύει την αποδοχή και διασφαλίζει ότι η πρωτοβουλία βρίσκει ανταπόκριση στους προβλεπόμενους δικαιούχους.

Ο σχεδιασμός είναι η δεύτερη κρίσιμη φάση, όπου καθορίζονται η λεπτομερής οργάνωση και η δομή. Στη φάση αυτή, οι διαχειριστές έργων αναπτύσσουν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασίες, χρονοδιαγράμματα, κατανομή πόρων, προϋπολογισμούς και στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων. Σε αυτό το στάδιο οι social impact managers πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις περίπλοκες κοινωνικοοικονομικές δυναμικές που διαδραματίζονται και να αντιμετωπίσουν πιθανές πολιτισμικές ευαισθησίες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιτυχία του έργου. Ένα καλά γραμμένο και σαφές σχέδιο έργου λειτουργεί ως οδικός χάρτης, καθοδηγώντας την ομάδα προς κάθε ορόσημο και βοηθώντας στο συντονισμό των προσπάθειών. Για παράδειγμα, η δημιουργία ενός χρονοδιαγράμματος με διαγράμματα Gantt μπορεί να προσφέρει μια οπτική αναπαράσταση του χρονοδιαγράμματος του έργου, διευκολύνοντας τον εντοπισμό των εξαρτήσεων μεταξύ των εργασιών, την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και την πρόβλεψη πιθανών σημείων συμφόρησης. Οι social impact managers πρέπει επίσης να σκέφτονται πέρα από τον παραδοσιακό σχεδιασμό, ενσωματώνοντας στρατηγικές μετριασμού των κινδύνων που λαμβάνουν υπόψη την τοπική κοινωνικοπολιτική δυναμική, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και τυχόν περιορισμούς που αφορούν την περιοχή ή τον πληθυσμό με τον οποίο συνεργάζονται. Ο οικονομικός σχεδιασμός στα έργα κοινωνικού αντίκτυπου απαιτεί επίσης ιδιαίτερη προσοχή, καθώς η χρηματοδότηση προέρχεται συχνά από περιορισμένες επιχορηγήσεις, δωρεές ή κυβερνητικά προγράμματα, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την ιεράρχηση των δαπανών που συμβάλλουν άμεσα στον αντίκτυπο του έργου.

Η τρίτη φάση, η **εκτέλεση**, υλοποιεί το σχέδιο έργου. Αυτή η φάση είναι προσανατολισμένη στη δράση, όπου οι διαχειριστές έργου συντονίζουν τους πόρους, υλοποιούν τις δραστηριότητες και διατηρούν ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας με την ομάδα και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η εκτέλεση σε έργα κοινωνικού αντίκτυπου απαιτεί ευελιξία και προσαρμοστικότητα, καθώς οι διαχειριστές συχνά αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες προκλήσεις. Είτε λόγω μεταβαλλόμενης δυναμικής της κοινότητας, πολιτικών ζητημάτων ή περιβαλλοντικών παραγόντων, αυτά τα απροσδόκητα εμπόδια μπορούν να επηρεάσουν τα χρονοδιαγράμματα και τα αποτελέσματα. Οι social impact managers πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να προσαρμόζουν γρήγορα τα σχέδια, ανακατανέμοντας πόρους ή τροποποιώντας δραστηριότητες για να συνεχίσουν το έργο να κινείται προς τα εμπρός. Η ενεργός εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών είναι απαραίτητη κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, καθώς συμβάλλει στη διατήρηση του ενδιαφέροντος και της συμμετοχής της κοινότητας. Η επικοινωνία είναι επίσης υψίστης σημασίας- η σαφής, τακτική ενημέρωση των ενδιαφερομένων ενισχύει

τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη, ενθαρρύνοντας τα μέλη της κοινότητας να αισθάνονται ότι συμμετέχουν στην επιτυχία του έργου. Επιπλέον, η χρήση συνεργατικών εργαλείων όπως το Trel ή το Asana μπορεί να διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση εργασιών και να ενημερώνει όλους, κάτι που είναι ιδιαίτερα επωφελές για ομάδες που εργάζονται σε πολλές τοποθεσίες ή με διαφορετικό υπόβαθρο.

Η παρακολούθηση και ο έλεγχος, η τέταρτη φάση, διασφαλίζει ότι το έργο παραμένει ευθυγραμμισμένο με τους στόχους του. Η φάση αυτή αφορά την παρακολούθηση της προόδου, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την εφαρμογή των προσαρμογών που απαιτούνται. Στα έργα κοινωνικού αντίκτυπου, η παρακολούθηση πρέπει να περιλαμβάνει τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μετρήσεις για να αποτυπωθεί το πλήρες εύρος του αντίκτυπου του έργου. Οι ποσοτικές μετρήσεις, όπως ο αριθμός των ατόμων που προσεγγίστηκαν ή των πόρων που διανεμήθηκαν, παρέχουν μια μετρήσιμη προοπτική, ενώ οι ποιοτικές αξιολογήσεις -όπως η ανατροφοδότηση από τα μέλη της κοινότητας ή οι παρατηρήσεις της ομάδας- προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την επίδραση του έργου στο ηθικό της κοινότητας, τις στάσεις και τις μελλοντικές συμπεριφορές. Η χρήση λογισμικού διαχείρισης έργων, όπως το MS Project, μπορεί να βοηθήσει στην παρακολούθηση της προόδου, να επισημάνει τις αποκλίσεις από το σχέδιο και να επιτρέψει προσαρμογές σε πραγματικό χρόνο στην κατανομή των πόρων ή στα χρονοδιαγράμματα των εργασιών. Επιπλέον, ένας δομημένος μηχανισμός ανατροφοδότησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη βοηθά τους διαχειριστές του έργου να συλλέγουν συνεχείς πληροφορίες, διασφαλίζοντας ότι τυχόν αναδυόμενα ζητήματα αντιμετωπίζονται άμεσα. Οι δραστηριότητες παρακολούθησης και ελέγχου δεν υποστηρίζουν μόνο τους βραχυπρόθεσμους στόχους του έργου, αλλά επιτρέπουν επίσης στους social impact managers να τεκμηριώνουν τις επιτυχίες και τις προκλήσεις, συμβάλλοντας στον ευρύτερο τομέα του κοινωνικού αντίκτυπου με τη δημιουργία ενός αποθετηρίου διδαγμάτων.

Η τελική φάση, το **κλείσιμο**, ολοκληρώνει επίσημα το έργο, περιλαμβάνοντας την ολοκλήρωση όλων των δραστηριοτήτων, τις τελικές αξιολογήσεις και την εκτίμηση του αντίκτυπου του έργου. Για τους social impact managers, το κλείσιμο είναι κάτι περισσότερο από μια διοικητική διαδικασία- είναι μια περίοδος προβληματισμού, ανατροφοδότησης από την κοινότητα και τεκμηρίωσης των διδαγμάτων που αντλήθηκαν. Η φάση αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του έργου σε σχέση με τους αρχικούς του στόχους και, κυρίως, την εξέταση του αντίκτυπου του έργου στην ποιότητα ζωής της κοινότητας, την ευημερία και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Το κλείσιμο περιλαμβάνει τελικές εκθέσεις και αξιολογήσεις που χρησιμεύουν όχι μόνο ως αρχείο των αποτελεσμάτων του έργου αλλά και ως πηγή για μελλοντικά έργα. Οι social impact managers συχνά διεξάγουν συνεδρίες απολογισμού με τους ηγέτες της κοινότητας, τις τοπικές αρχές και τα μέλη της ομάδας για να συζητήσουν τι πήγε καλά, ποιες προκλήσεις προέκυψαν και τι θα μπορούσε να βελτιωθεί σε μελλοντικές πρωτοβουλίες. Το επιτυχές κλείσιμο του έργου δημιουργεί ένα θεμέλιο εμπιστοσύνης με την κοινότητα, ενισχύοντας τις θετικές σχέσεις που θα είναι πολύτιμες για οποιοσδήποτε επόμενες προσπάθειες. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στη διαφάνεια και την αξιοπιστία του έργου κοινωνικού αντίκτυπου, αναδεικνύοντας τη σημασία της ηθικής, διαρκούς δέσμευσης με τις κοινότητες που εξυπηρετούνται.

Ο ρόλος των διαχειριστών έργων

Οι διαχειριστές έργων διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του έργου, ενεργώντας ως συντονιστές, ηγέτες και λύτες προβλημάτων. Στα έργα κοινωνικού αντίκτυπου, οι αρμοδιότητές τους διευρύνονται και περιλαμβάνουν έμφαση στη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, την πολιτισμική ευαισθησία και τη διαχείριση κινδύνων προσαρμοσμένη σε πολύπλοκα κοινωνικά πλαίσια. Η αποτελεσματική δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών περιλαμβάνει τη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με ένα ευρύ φάσμα ατόμων και οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των μελών της κοινότητας, των τοπικών αρχών, των οργανισμών εταίρων και των χορηγών. Αυτό απαιτεί ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες και την ικανότητα επικοινωνίας του οράματος και των στόχων του έργου με τρόπους που να βρίσκουν απήχηση σε διαφορετικά ακροατήρια. Οι διαχειριστές έργων πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι

δραστηριότητες του έργου σέβονται τις αξίες και τους κανόνες της κοινότητας, καθώς οι πολιτισμικά ακατάλληλες ενέργειες μπορούν γρήγορα να εκτροχιάσουν ένα έργο. Η αποτελεσματική διαχείριση των περιορισμένων πόρων είναι μια άλλη κρίσιμη ευθύνη, ιδίως σε περιβάλλοντα κοινωνικού αντίκτυπου, όπου οι οικονομικοί και υλικοί πόροι μπορεί να είναι σπάνιοι. Οι διαχειριστές των έργων πρέπει να θέτουν προτεραιότητες και να κατανέμουν προσεκτικά τους πόρους, διασφαλίζοντας ότι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Τέλος, η προληπτική διαχείριση κινδύνων είναι απαραίτητη για την πρόβλεψη και τον μετριασμό πιθανών προκλήσεων, όπως κοινωνικοπολιτικές αλλαγές ή περιβαλλοντικές διαταραχές.

Η χρήση κατάλληλων εργαλείων μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης έργων. Τα διαγράμματα Gantt είναι πολύτιμα εργαλεία για την οπτικοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων του έργου και των εξαρτήσεων των εργασιών, επιτρέποντας στις ομάδες να κατανοήσουν τη ροή των δραστηριοτήτων και να προβλέψουν τυχόν συμφόρηση. Το MS Project είναι ένα πιο ολοκληρωμένο λογισμικό που προσφέρει προηγμένα χαρακτηριστικά για τον προγραμματισμό, την κατανομή των πόρων και την παρακολούθηση, καθιστώντας το ιδανικό για μεγαλύτερα, πιο σύνθετα έργα. Για μικρότερες ομάδες ή έργα, οι διαδικτυακές πλατφόρμες όπως το Trel και το Asana παρέχουν ευελιξία, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να διαχειρίζονται εργασίες, να ενημερώνουν την πρόοδο και να επικοινωνούν σε πραγματικό χρόνο, προωθώντας τη διαφάνεια και τον συντονισμό.

Η εκμάθηση αυτών των βασικών αρχών διαχείρισης έργων είναι απαραίτητη για τους social impact managers που στοχεύουν στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και της θετικής αλλαγής. Με την κατανόηση του κύκλου ζωής του έργου, την ανάληψη βασικών ρόλων και αρμοδιοτήτων και την αποτελεσματική χρήση των εργαλείων διαχείρισης, οι social impact managers είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν τις μοναδικές προκλήσεις του έργου τους. Η εν λόγω γνώση όχι μόνο συμβάλλει στην επιτυχία των μεμονωμένων έργων, αλλά και ενισχύει την ικανότητα του διαχειριστή να δημιουργεί μόνιμες, ουσιαστικές επιπτώσεις στις κοινότητες που υπηρετεί.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση κινδύνων αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της επιτυχημένης διαχείρισης έργων, ιδίως για πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου που συχνά κινούνται σε πολύπλοκα και απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Με τη χρήση δομημένων μεθοδολογιών, την αξιοποίηση των γνώσεων των ενδιαφερομένων μερών και τη χρήση πρακτικών εργαλείων όπως τα διαγράμματα Gantt, το Trel και το Asana, οι διαχειριστές έργων μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρά πλαίσια που οδηγούν τα έργα προς τους στόχους τους. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου στη διαδικασία σχεδιασμού εξασφαλίζει ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα, επιτρέποντας στις ομάδες να αντιμετωπίζουν προληπτικά τις αβεβαιότητες και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες για θετικά αποτελέσματα. Εν τέλει, αυτές οι πρακτικές επιτρέπουν την υλοποίηση επιδραστικών, βιώσιμων αλλαγών, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων και δημιουργώντας μια διαρκή κληρονομιά στις κοινότητες που εξυπηρετούνται. Μέσω της συνεχούς μάθησης, της συνεργασίας και της στρατηγικής χρήσης της τεχνολογίας, οι διαχειριστές έργων μπορούν να αντιμετωπίζουν με αυτοπεποίθηση τις προκλήσεις και να διασφαλίζουν την επιτυχία των πρωτοβουλιών τους.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2: Σχεδιασμός και χρονοπρογραμματισμός έργων

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Κατανόηση του ρόλου του σχεδιασμού και του προγραμματισμού σε έργα κοινωνικού αντίκτυπου: Διερευνάται πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο προγραμματισμός χρησιμεύουν ως κρίσιμα θεμέλια για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής υλοποίησης έργων κοινωνικού αντίκτυπου, ακόμη και σε δύσκολα περιβάλλοντα. ➤ Ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων και της εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών στο σχεδιασμό: Ανάλυση της σημασίας της προληπτικής αξιολόγησης κινδύνων και της συνεργατικής συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στη δημιουργία προσαρμόσιμων και ανθεκτικών σχεδίων έργων.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις: Επικεντρώνονται σε μεθοδολογίες σχεδιασμού και πραγματικά παραδείγματα προγραμματισμού σε πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου. ➤ Προσκεκλημένοι ομιλητές: Ομιλίες από επαγγελματίες που έχουν πλοηγηθεί με επιτυχία σε σύνθετα σενάρια σχεδιασμού και προγραμματισμού σε διαφορετικές συνθήκες έργων. ➤ Διαδραστικές δραστηριότητες: Εργαστήρια για την ανάπτυξη δομών ανάλυσης εργασιών (WBS) και διαγραμμάτων Gantt. Ασκήσεις παιχνιδιού ρόλων για την προσομοίωση της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών κατά τη φάση του σχεδιασμού. ➤ Πολυμέσα: • Βιντεοσκοπημένα σεμινάρια για εργαλεία όπως το Trel, το Asana και τα διαγράμματα Gantt. • Γραφήματα που καταδεικνύουν την ιεράρχηση των κινδύνων και την παρακολούθηση των ορόσημων.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ 2: Απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις κρίσιμες συνθήκες που παρέχουν μια βάση για ανάπτυξη και εφαρμογή μετασχηματιστικού σχεδιασμού και έργων σε τοπικό επίπεδο.

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός έργων είναι βασικά βήματα στη διαχείριση έργων που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ενός λεπτομερούς οδικού χάρτη για να διασφαλιστεί ότι ένα έργο προχωρά ομαλά προς τους στόχους του. Σκεφτείτε τον προγραμματισμό ως το θεμέλιο του έργου σας. Χωρίς αυτόν, όλα τα υπόλοιπα κινδυνεύουν να καταρρεύσουν. Στον πυρήνα του, ο προγραμματισμός καθορίζει τι πρέπει να γίνει, πότε, πώς και από ποιον. Είναι το σημείο όπου οι μεγάλες ιδέες μετατρέπονται σε εφαρμόσιμα βήματα. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός δεν αφορά μόνο τις εργασίες, αλλά και τη δημιουργία ευθυγράμμισης. Όταν όλοι γνωρίζουν ποιοι είναι οι στόχοι και πώς συμβάλλει η εργασία τους, είναι ευκολότερο να παραμείνουν συγκεντρωμένοι και παραγωγικοί.

Για τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου, ο σχεδιασμός είναι ακόμη πιο κρίσιμος. Αυτές οι πρωτοβουλίες έχουν συχνά μοναδικές προκλήσεις - όπως η εξερεύνηση των προσδοκίων της κοινότητας, οι περιορισμένοι πόροι ή οι εξωτερικές πιέσεις, όπως οι εποχιακές αλλαγές. Είναι ζωτικής σημασίας να ξεκινήσετε με σαφή κατανόηση των στόχων και του πλαισίου του έργου. Ο σχεδιασμός επωφελείται επίσης από την έγκαιρη εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών, ώστε οι ανάγκες και οι γνώσεις τους να διαμορφώσουν την προσέγγιση. Οι social impact managers λειτουργούν συχνά σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα, οι ισχυρές δεξιότητες σχεδιασμού και προγραμματισμού μπορεί να σημαίνουν τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Αυτή η ενότητα καταδύεται στον τρόπο με τον οποίο ο προσεκτικός σχεδιασμός, ο έξυπνος χρονικός προγραμματισμός και η αποτελεσματική διαχείριση μπορούν να δώσουν ζωή σε ένα έργο, ακόμη και σε δύσκολες συνθήκες.

Δημιουργία ενός σχεδίου βήμα προς βήμα

1. Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής

Κάθε επιτυχημένο έργο ξεκινά με τον σαφή καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του. Αυτό το βήμα αφορά τη δήλωση του στόχου του έργου και τον καθορισμό σαφών ορίων σχετικά με το τι περιλαμβάνεται - και τι όχι. Σκεφτείτε το ως τη δημιουργία ενός οδικού χάρτη που διασφαλίζει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι, είτε πρόκειται για διαχειριστές έργων, είτε για μέλη ομάδων, είτε για ενδιαφερόμενα μέρη, κατανοούν το σκοπό και την κατεύθυνση του έργου.

Ένα καλά καθορισμένο πεδίο εφαρμογής μπορεί να σας βοηθήσει να αποφύγετε μια από τις πιο κοινές παγίδες του έργου: την *επέκταση του πεδίου εφαρμογής*. Αυτό συμβαίνει όταν πρόσθετες εργασίες ή παραδοτέα εισέρχονται χωρίς να εξεταστούν ή να εγκριθούν σωστά, με αποτέλεσμα να εκτροχιάζεται ολόκληρο το έργο. Όπως τονίζει το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI, 2017), ένα σαφές πεδίο εφαρμογής αποτελεί το θεμέλιο του αποτελεσματικού σχεδιασμού, διευκολύνοντας την αποτελεσματική κατανομή των πόρων και την ιεράρχηση των εργασιών. Για παράδειγμα, σε ένα έργο κοινωνικής υγείας, ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής μπορεί να σημαίνει να αποφασίσετε αν θα επικεντρωθείτε στην ανάπτυξη υποδομών, σε προγράμματα κατάρτισης ή και στα δύο. Η απόκτηση αυτής της σαφήνειας από νωρίς αποτρέπει τις παρεξηγήσεις και διασφαλίζει ότι όλοι κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση.

2. Αναλύστε το: Η δομή ανάλυσης εργασιών (WBS)

Αφού καθορίσετε το πεδίο εφαρμογής, το επόμενο βήμα είναι να χωρίσετε το έργο σε μικρότερα, διαχειρίσιμα κομμάτια. Σε αυτό το σημείο έρχεται η Δομή Κατανομής Εργασιών (WBS). Η WBS είναι ουσιαστικά μια βήμα προς βήμα ανάλυση των εργασιών και των παραδοτέων του έργου σε πιο διαχειρίσιμα κομμάτια. Είναι σαν να μετατρέπετε ένα μεγάλο, τρομακτικό παζλ σε μικρότερα κομμάτια, ώστε να μπορείτε να τα αντιμετωπίζετε ένα προς ένα.

Όπως εξηγεί ο Kerzner (2017), ένα WBS λειτουργεί σαν ένα σχέδιο, διαιρώντας ένα έργο σε μικρότερα στοιχεία που μπορούν να ανατεθούν, να παρακολουθηθούν και να ολοκληρωθούν ανεξάρτητα. Για παράδειγμα, σε ένα εκπαιδευτικό έργο, το WBS μπορεί να χωρίσει το έργο σε τομείς όπως ο σχεδιασμός του προγράμματος σπουδών, η κατάρτιση των εκπαιδευτικών και η ενημέρωση των μαθητών, ο καθένας με τα δικά του λεπτομερή επιμέρους καθήκοντα και προθεσμίες. Η οργάνωση του έργου με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζει ότι τίποτα δεν παραβλέπεται, ενώ παράλληλα διευκολύνει τη διαχείριση και τη μέτρηση της προόδου στην πορεία.

3. Προσδιορισμός ορόσημων

Τα ορόσημα είναι σαν βασικά ορόσημα στο ταξίδι του έργου σας. Χρησιμεύουν ως σημεία ελέγχου που σας βοηθούν να παρακολουθείτε την πρόοδο και να γιορτάζετε μικρές νίκες στην πορεία. Κάθε ορόσημο αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό επίτευγμα, όπως η ολοκλήρωση μιας βασικής φάσης ή η παράδοση ενός σημαντικού αποτελέσματος.

Τα ορόσημα είναι απαραίτητα για τη διατήρηση ενός έργου στην πορεία του και την επισήμανση πιθανών καθυστερήσεων ή κινδύνων πριν εξελιχθούν σε μείζονα ζητήματα. Πάρτε ως παράδειγμα ένα έργο ανάπτυξης λογισμικού. Τα ορόσημα μπορεί να περιλαμβάνουν την ολοκλήρωση της φάσης του σχεδιασμού, την ολοκλήρωση της κωδικοποίησης βασικών χαρακτηριστικών ή τη διενέργεια δοκιμών χρήστη. Η επίτευξη καθενός από αυτά τα σημεία δίνει στην ομάδα την ευκαιρία να αξιολογήσει την πρόοδο, να αναπροσαρμόσει εάν είναι απαραίτητο και να ενισχύσει τη δυναμική της καθώς το έργο προχωράει.

Ο σχεδιασμός δεν είναι ποτέ δουλειά ενός ατόμου. Είναι μια διαδικασία συνεργασίας που επωφελείται πάρα πολύ από τις διαφορετικές προοπτικές. Η εμπλοκή της ομάδας σας και των ενδιαφερόμενων μερών κατά τη φάση του σχεδιασμού διασφαλίζει ότι το έργο αντανακλά τις γνώσεις τους, ενισχύει τη δέσμευσή τους και προάγει την κοινή αίσθηση της ιδιοκτησίας.

Όπως επισημαίνει ο Freeman (2010), η αποτελεσματική εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του έργου. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συχνά φέρνουν στο τραπέζι μοναδικές γνώσεις και πόρους, επομένως είναι σημαντικό να συμπεριλάβετε τη συμβολή τους από νωρίς. Οι τακτικές συναντήσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να βοηθήσουν στην ανάδειξη των ανησυχιών, στη συλλογή ιδεών και στην ευθυγράμμιση των προσδοκιών όλων. Για παράδειγμα, σε ένα δημόσιο έργο υποδομής, η διαβούλευση του με τους ηγέτες της τοπικής κοινότητας κατά τη φάση του σχεδιασμού μπορεί να αποκαλύψει ανάγκες ή προκλήσεις που μπορεί να μην είχατε προβλέψει, αυξάνοντας τελικά τις πιθανότητες επιτυχίας του έργου.

Είναι επίσης σημαντικό να εμπλέξετε την ομάδα σας στη διαδικασία σχεδιασμού. Όταν τα μέλη της ομάδας έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται παρακινημένοι και υπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων του έργου. Ο συνεργατικός σχεδιασμός μπορεί επίσης να βοηθήσει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στην αποκάλυψη πιθανών εμποδίων πριν αυτά κλιμακωθούν. Με αυτόν τον τρόπο, η ομάδα μπορεί να συνεργαστεί για να βρει προληπτικές λύσεις και να διασφαλίσει ότι το έργο θα παραμείνει στην πορεία του.

Αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων στη διαχείριση έργων

Αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού είναι η αξιολόγηση των κινδύνων. Σε κάθε έργο, ιδίως σε εργασίες με κοινωνικό αντίκτυπο, οι πιθανοί κίνδυνοι πρέπει να εντοπίζονται έγκαιρα, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι επιπτώσεις τους στο χρονοδιάγραμμα και τα αποτελέσματα του έργου. Η αξιολόγηση κινδύνων περιλαμβάνει την αξιολόγηση εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που ενδέχεται να διαταράξουν την πρόοδο του έργου, όπως περιορισμένοι πόροι, υλικοτεχνικές προκλήσεις ή απρόβλεπτα κοινωνικοπολιτικά ζητήματα. Για κάθε κίνδυνο που εντοπίζεται, ο διαχειριστής έργου μπορεί και πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο εφεδρείας. Για παράδειγμα, εάν ένα έργο περιλαμβάνει τη διεξαγωγή εξωτερικών δραστηριοτήτων σε απομακρυσμένες τοποθεσίες κατά τη διάρκεια εποχών βροχής, ο διαχειριστής μπορεί να σχεδιάσει να αποθηκεύσει πόρους σε κοντινή απόσταση ή να προγραμματίσει κρίσιμες εργασίες κατά τη διάρκεια ξηρών μηνών, όπως την άνοιξη ή το φθινόπωρο (Greens, 2016). Η άμεση συμπερίληψη των εκτιμήσεων κινδύνου στα στάδια του σχεδιασμού και του προγραμματισμού αυξάνει την ανθεκτικότητα του έργου, επιτρέποντας την ομαλότερη προσαρμογή σε απροσδόκητες αλλαγές.

Κατανόηση της φύσης των κινδύνων



Στη διαχείριση έργων, οι κίνδυνοι είναι αβεβαιότητες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους του έργου. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να εκδηλωθούν ως εμπόδια (αρνητικοί κίνδυνοι) ή ως ευκαιρίες (θετικοί κίνδυνοι). Για τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου, οι κίνδυνοι τείνουν να είναι πιο πολύπλοκοι λόγω του περίπλοκου κοινωνικοοικονομικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν (Fortunato, 2012). Η διαφοροποιημένη κατανόηση των κινδύνων είναι απαραίτητη. Οι κίνδυνοι μπορεί να προκύψουν από τεχνικές προκλήσεις, περιβαλλοντικές συνθήκες, ανθρώπινα λάθη ή οργανωτικούς περιορισμούς. Οι πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου συχνά έρχονται αντιμέτωπες με λιγότερο προβλέψιμες μεταβλητές, όπως η κυμαινόμενη υποστήριξη της κοινότητας, οι κανονιστικές αλλαγές ή η έλλειψη πόρων (Nilsen, 2018). Η αναγνώριση αυτών των πολύπλευρων κινδύνων εξοπλίζει τις ομάδες έργου με την απαραίτητη διορατικότητα για τον αποτελεσματικό μετριασμό των επιπτώσεών τους.

Εντοπισμός κινδύνων μέσω μιας δομημένης προσέγγισης

Η διαδικασία εντοπισμού των κινδύνων απαιτεί δημιουργικότητα, κριτική σκέψη και συστηματικές μεθοδολογίες. Τα κοινά εργαλεία, όπως η ανάλυση SWOT, ο καταϊγισμός ιδεών και η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών, συμβάλλουν καθοριστικά στον εντοπισμό των κινδύνων σε διάφορες διαστάσεις του έργου (AACE, 2011). Για παράδειγμα, μια ανάλυση SWOT μπορεί να αποκαλύψει οργανωτικές αδυναμίες, όπως η ανεπαρκής στελέχωση ή η ξεπερασμένη τεχνολογία, οι οποίες θα μπορούσαν να κλιμακωθούν σε κινδύνους του έργου. Η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να αποκαλύψει εξωτερικούς κινδύνους, όπως ρυθμιστικές αλλαγές ή αντίσταση της κοινότητας. Μια καλά οργανωμένη συνεδρία εντοπισμού κινδύνων, όπου τα μέλη της ομάδας μοιράζονται γνώσεις και εμπειρίες, διασφαλίζει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση (Jennifer Greens, 2016). Οι συζητήσεις αυτές αποσκοπούν στην κατηγοριοποίηση των κινδύνων ανάλογα με τις πηγές τους - τεχνικοί, περιβαλλοντικοί, χρηματοοικονομικοί ή ανθρώπινοι παράγοντες - επιτρέποντας στοχευμένες στρατηγικές διαχείρισης (Urral, 2013).¹

¹ Για περισσότερες πληροφορίες και ένα γραφικό παράδειγμα σχετικά με την ανάλυση SWOT, μπορείτε να δείτε αυτό το [βίντεο](#).

Ιεράρχηση κινδύνων με βάση την πιθανότητα και τον αντίκτυπο

Δεν είναι όλοι οι κίνδυνοι ίδιοι και η αποτελεσματική διαχείριση του έργου απαιτεί την ιεράρχηση των κινδύνων με βάση την πιθανότητα και τον αντίκτυπό τους. Ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης κινδύνων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθοριστεί ποιοι κίνδυνοι χρήζουν άμεσης προσοχής. Η ποιοτική προσέγγιση περιλαμβάνει συχνά την αξιολόγηση των κινδύνων με τη χρήση περιγραφικών κλιμάκων, όπως υψηλή, μεσαία ή χαμηλή πιθανότητα και αντίκτυπο. Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη για τον γρήγορο εντοπισμό κρίσιμων κινδύνων, αλλά μπορεί να στερείται ακρίβειας. Η ποσοτική ανάλυση, από την άλλη πλευρά, παρέχει αριθμητικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων κινδύνου και του δυνητικού κόστους τους. Εργαλεία όπως οι προσομοιώσεις Μόντε Κάρλο και τα δέντρα αποφάσεων μπορούν να προσφέρουν λεπτομερείς γνώσεις, καθιστώντας την ποσοτική ανάλυση ιδιαίτερα πολύτιμη για έργα μεγάλης κλίμακας ή υψηλού ρίσκου. Ο συνδυασμός και των δύο μεθόδων εξασφαλίζει μια ισορροπημένη προσέγγιση στην ιεράρχηση των κινδύνων, επιτρέποντας στους διαχειριστές έργων να εστιάζουν τους πόρους εκεί που χρειάζονται περισσότερο.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη ως μέρος της αξιολόγησης κινδύνου

Μια επιτυχημένη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων βασίζεται στη σταθερή εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών. Τα ενδιαφερόμενα μέρη προσφέρουν διαφορετικές προοπτικές που εμπλουτίζουν την κατανόηση των πιθανών κινδύνων και των επιπτώσεών τους. Για παράδειγμα, οι ηγέτες της τοπικής κοινότητας μπορεί να επισημάνουν πολιτιστικές ευαισθησίες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του έργου, ενώ οι χρηματοδότες μπορεί να εστιάσουν στους κινδύνους που σχετίζονται με την κατανομή των πόρων. Καλλιεργώντας την ανοικτή επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι διαχειριστές του έργου μπορούν να εξασφαλίσουν μια πιο ολοκληρωμένη ανάλυση κινδύνων. Τεχνικές όπως ο καταγισμός ιδεών, οι συνεντεύξεις και τα εργαστήρια των ενδιαφερομένων μερών παρέχουν πολύτιμα φόρουμ για την αποκάλυψη κινδύνων που διαφορετικά θα μπορούσαν να περάσουν απαρατήρητοι. Αυτή η συνεργατική προσέγγιση όχι μόνο ενισχύει τη διαδικασία εκτίμησης κινδύνων, αλλά και δημιουργεί εμπιστοσύνη και ευθυγράμμιση μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του έργου.

Η ενσωμάτωση των πρακτικών εκτίμησης κινδύνου στη διαδικασία σχεδιασμού είναι απαραίτητη για την επιτυχία κάθε έργου, ιδίως εκείνων με κοινωνικό αντίκτυπο. Με τον έγκαιρο εντοπισμό, την ανάλυση και την αντιμετώπιση των κινδύνων, οι διαχειριστές έργων μπορούν να δημιουργήσουν ανθεκτικά σχέδια που αντέχουν στις αβεβαιότητες και προσφέρουν ουσιαστικά αποτελέσματα. Η ενσωμάτωση των γνώσεων των ενδιαφερομένων μερών, των δομημένων μεθόδων εντοπισμού και της συνεχούς παρακολούθησης διασφαλίζει ότι η διαχείριση των κινδύνων γίνεται ολοκληρωμένα και προσαρμοστικά. Τελικά, η αποτελεσματική αξιολόγηση κινδύνων δεν αφορά μόνο τον μετριασμό των αρνητικών αποτελεσμάτων- αφορά τη δυνατότητα των έργων να αντιμετωπίζουν με αυτοπεποίθηση τις προκλήσεις και να επιτυγχάνουν το πλήρες δυναμικό τους.

Χρήσιμα εργαλεία και εφαρμογές

Ένα βασικό εργαλείο για τον προγραμματισμό είναι το διάγραμμα Gantt, το οποίο παρέχει μια χρονολογική προβολή των εργασιών του έργου, επιτρέποντας στους διαχειριστές του έργου να οργανώνουν αποτελεσματικά την εργασία και να προβλέπουν τυχόν σημεία όπου οι εργασίες μπορεί να επικαλύπτονται ή να απαιτούν συγκεκριμένες ακολουθίες. Τα διαγράμματα Gantt είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τη διασφάλιση ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν κοινή αντίληψη των χρονοδιαγραμμάτων, καθώς καταδεικνύουν οπτικά τον τρόπο με τον οποίο θα εξελιχθεί το έργο. Για παράδειγμα, σε ένα κοινοτικό έργο υγείας, ένα διάγραμμα Gantt θα μπορούσε να βοηθήσει στην οπτικοποίηση της ακολουθίας από τις αρχικές διαβουλεύσεις με τους τοπικούς ηγέτες έως τη δημιουργία εγκαταστάσεων, ακολουθούμενη από την



ενημέρωση της κοινότητας και τις εκπαιδευτικές συνεδρίες. Αυτά τα χρονοδιαγράμματα είναι ρυθμιζόμενα, γεγονός που τα καθιστά κατάλληλα για έργα στα οποία η ευελιξία είναι το κλειδί.

Εκτός από τα διαγράμματα Gantt, λογισμικό όπως το MS Project παρέχει προηγμένα εργαλεία για σύνθετες ανάγκες χρονοπρογραμματισμού. Το MS Project προσφέρει επιλογές για τη δημιουργία λεπτομερών καταλόγων εργασιών, την κατανομή πόρων, την παρακολούθηση των ποσοστών ολοκλήρωσης και την προσαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων ανάλογα με τις ανάγκες. Αυτό το λογισμικό είναι επωφελές σε έργα που περιλαμβάνουν πολλαπλές φάσεις ή μεγάλες ομάδες, όπου η λεπτομερής εποπτεία και η διαχείριση των πόρων είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της προόδου και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Για όσους αναζητούν απλούστερες και πιο ευέλικτες λύσεις προγραμματισμού, το Trel και το Asana είναι πολύτιμες εναλλακτικές λύσεις. Το Trel, με το σύστημα πινάκων και καρτών, επιτρέπει στους χρήστες να οργανώνουν εργασίες σε ροές εργασίας που μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν, καθιστώντας διαισθητική την παρακολούθηση των εργασιών και της προόδου από τις ομάδες. Το Asana προσφέρει ομοίως μια πλατφόρμα για τη διαχείριση εργασιών, με χαρακτηριστικά που υποστηρίζουν τη σαφή οπτικοποίηση των βημάτων του έργου, των χρονοδιαγραμμάτων και των αρμοδιοτήτων της ομάδας. Και οι δύο πλατφόρμες προσφέρουν ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας στις ομάδες να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του έργου, κάτι που είναι ιδιαίτερα επωφελές σε έργα κοινωνικού αντίκτυπου, όπου οι συνθήκες μπορεί να αλλάξουν γρήγορα.

Το Trel είναι ένα φιλικό προς το χρήστη, διαδικτυακό εργαλείο διαχείρισης έργων που χρησιμοποιεί ένα σύστημα πινάκων και καρτών για την οργάνωση των εργασιών. Κάθε έργο αναπαρίσταται ως πίνακας, με λίστες και κάρτες που υποδεικνύουν τις εργασίες και την κατάστασή τους. Αυτή η οπτική προσέγγιση επιτρέπει στις ομάδες να παρακολουθούν την πρόοδο, να αναθέτουν αρμοδιότητες και να θέτουν προθεσμίες αποτελεσματικά. Η ευελιξία του Trel το καθιστά κατάλληλο για διάφορους τύπους έργων, επιτρέποντας στους διαχειριστές να προσαρμόζουν τις ροές εργασίας ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες. Τα συνεργατικά χαρακτηριστικά του διευκολύνουν τις ενημερώσεις και την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο μεταξύ των μελών της ομάδας, διασφαλίζοντας ότι όλοι παραμένουν ενημερωμένοι και ευθυγραμμισμένοι.

Η Asana είναι μια άλλη ισχυρή πλατφόρμα διαχείρισης έργων που προσφέρει μια σειρά από χαρακτηριστικά για τον εξορθολογισμό του σχεδιασμού και της εκτέλεσης έργων. Παρέχει πολλαπλές προβολές, συμπεριλαμβανομένων των μορφών λίστας, πίνακα και χρονοδιαγράμματος, επιτρέποντας στους διαχειριστές να επιλέξουν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο απεικόνισης των έργων τους. Το Asana υποστηρίζει αναθέσεις εργασιών, ημερομηνίες λήξης και παρακολούθηση της προόδου, βοηθώντας τις ομάδες να παραμένουν οργανωμένες και επικεντρωμένες στους στόχους τους. Οι δυνατότητες ενσωμάτωσής του με άλλα εργαλεία ενισχύουν την παραγωγικότητα με τη συγκέντρωση πληροφοριών που σχετίζονται με το έργο. Η φιλική προς το χρήστη διεπαφή και οι ολοκληρωμένες λειτουργίες του Asana το καθιστούν πολύτιμο πλεονέκτημα για τη διαχείριση σύνθετων έργων με πολλούς ενδιαφερόμενους.

Τόσο το Trel όσο και το Asana προσφέρουν δωρεάν εκδόσεις με σημαντικά χαρακτηριστικά, καθιστώντας τις προσιτές επιλογές για τους social impact managers που εργάζονται με περιορισμένο προϋπολογισμό. Ενσωματώνοντας αυτά τα εργαλεία στις πρακτικές διαχείρισης έργων, οι διαχειριστές μπορούν να δημιουργούν προσαρμοσμένα χρονοδιαγράμματα, να παρακολουθούν αποτελεσματικά την πρόοδο και να διευκολύνουν τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτή η προληπτική προσέγγιση του σχεδιασμού και του προγραμματισμού αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας του έργου, εξασφαλίζοντας την υλοποίηση βιώσιμων, επιδραστικών αλλαγών στις κοινότητες που υπηρετούν.

Βιντεοσκοπημένα σεμινάρια: <https://www.youtube.com/watch?v=EGXPQXmS-o4>

ASANA: https://www.youtube.com/watch?v=e_ZfheZ4olc
TREL: <https://www.youtube.com/watch?v=TTyt48pw7j4>

Διάγραμμα Gantt: ένας απλός τρόπος απεικόνισης ενός έργου

Ένα διάγραμμα Gantt, όπως αυτό που περιγράφεται παραπάνω, είναι ένα εξαιρετικό εισαγωγικό οπτικό εργαλείο για τη διαχείριση έργων που παρέχει έναν δομημένο τρόπο παρακολούθησης των εργασιών και των χρονοδιαγραμμάτων. Αναπαριστά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων ή των ενεργειών σε σχέση με ένα καθορισμένο χρονοδιάγραμμα. Κάθε γραμμή αντιστοιχεί σε μια συγκεκριμένη εργασία ή ενέργεια, ενώ οι στήλες αντιπροσωπεύουν χρονικές περιόδους, στην προκειμένη περίπτωση μήνες.

Το διάγραμμα Gantt που παρουσιάζεται παραπάνω είναι μια απλοποιημένη δομή με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. **Θέματα δράσης:** Κάθε γραμμή αντιστοιχεί σε μια συγκεκριμένη ενέργεια ή εργασία που απαιτείται για το έργο. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να είναι δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η παρακολούθηση ή η αξιολόγηση.
2. **Χρονικές περίοδοι:** Οι στήλες αντιπροσωπεύουν μήνες, από τον μήνα 1 έως τον μήνα 12, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη ετήσια άποψη του χρονοδιαγράμματος του έργου.
3. **Χρονοδιάγραμμα εργασιών:** Το χρονοδιάγραμμα για κάθε δράση επισημαίνεται οπτικά στους αντίστοιχους μήνες. Για παράδειγμα, εάν μια εργασία εκτείνεται από τον 2ο έως τον 5ο μήνα, θα επισημαίνεται ή θα υποδεικνύεται στα αντίστοιχα κελιά της γραμμής για την εν λόγω εργασία.

Βασικά στοιχεία για ένα ολοκληρωμένο διάγραμμα Gantt

Για να είναι το διάγραμμα Gantt πλήρως λειτουργικό και χρήσιμο για τη διαχείριση έργων, θα πρέπει να περιλαμβάνει:

1. **Περιγραφές καθηκόντων:** Σημειώστε με σαφήνεια κάθε γραμμή με μια λεπτομερή εργασία ή στοιχείο δράσης.
2. **Ημερομηνίες έναρξης και λήξης:** Αναφέρετε την ημερομηνία έναρξης και λήξης για κάθε εργασία, σημειώνοντας τις κατάλληλες στήλες (μήνες) για να δείξετε τη διάρκειά της.
3. **Εξαρτήσεις:** Επισημαίνει τυχόν εξαρτήσεις μεταξύ εργασιών, υποδεικνύοντας ποιες ενέργειες πρέπει να ολοκληρωθούν πριν ξεκινήσουν άλλες.
4. **Ορόσημα:** Προσθέστε βασικά ορόσημα, όπως κρίσιμες προθεσμίες ή σημεία ελέγχου, για να διασφαλίσετε ότι το έργο θα παραμείνει στην πορεία του. Λάβετε υπόψη ότι μπορείτε να σημειώσετε αυτά τα ορόσημα όπως θέλετε! Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε γράμματα, σύμβολα ή ακόμη και emojis!
5. **Παραδοτέα:** Συγκεκριμένα αποτελέσματα, προϊόντα ή υπηρεσίες που πρέπει να παραχθούν κατά τη διάρκεια ενός έργου, συνήθως κατά την ολοκλήρωση μιας φάσης ή ενός ορόσημου.²
6. **Διατιθέμενοι πόροι:** Προαιρετικά, συμπεριλάβετε τα ονόματα ή τους ρόλους των ατόμων που είναι υπεύθυνα για κάθε εργασία για να αποσαφηνιστεί η υπευθυνότητα.

² Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν έγγραφα, εκθέσεις, λογισμικό, προϊόντα ή οποιαδήποτε άλλα συμφωνημένα αποτελέσματα. Στον προγραμματισμό έργου, τα παραδοτέα ευθυγραμμίζονται στενά με ένα διάγραμμα Gantt, το οποίο απεικονίζει το χρονοδιάγραμμα και την αλληλουχία των δραστηριοτήτων που οδηγούν σε αυτά τα αποτελέσματα. Σε ένα διάγραμμα Gantt, τα παραδοτέα συχνά σημειώνονται ως κρίσιμα σημεία, συχνά συνδέονται με ορόσημα και λειτουργούν ως δείκτες προόδου και ολοκλήρωσης εργασιών. Η ενσωμάτωση των παραδοτέων σε ένα διάγραμμα Gantt διασφαλίζει τη σαφή οργάνωση του έργου, παρέχοντας μια οπτική επισκόπηση του χρονοδιαγράμματος και συμβάλλοντας στην έγκαιρη παράδοση των βασικών αποτελεσμάτων (PPM Express, 2023).

7. **Παρακολούθηση προόδου:** Ενσωματώστε έναν μηχανισμό για την παρακολούθηση της προόδου κάθε εργασίας (π.χ. σκίαση ή χρωματική κωδικοποίηση των ολοκληρωμένων τμημάτων του χρονοδιαγράμματος).
8. **Κίνδυνοι και αποκλίσεις:** Προβλέψτε πρόσθετο χρόνο στο χρονοδιάγραμμα για πιθανές καθυστερήσεις ή κινδύνους.

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το διάγραμμα αποτελεσματικά

- **Φάση σχεδιασμού:** Χρησιμοποιήστε το διάγραμμα Gantt για να περιγράψετε όλες τις προγραμματισμένες εργασίες και να ορίσετε ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα με βάση τους διαθέσιμους πόρους και τις προτεραιότητες.
- **Φάση εκτέλεσης:** Παρακολουθήστε την κατάσταση κάθε εργασίας σε σχέση με το χρονοδιάγραμμά της για να διασφαλιστεί η έγκαιρη πρόοδος.
- **Παρακολούθηση:** Τακτική ενημέρωση και προσαρμογή χρονοδιαγράμματος
- **Επικοινωνία:** Μοιραστείτε το διάγραμμα Gantt με τα ενδιαφερόμενα μέρη για να έχετε μια σαφή, συνοπτική εικόνα των χρονοδιαγραμμάτων και της προόδου του έργου.



Σχήμα 2. Παράδειγμα διαγράμματος gantt.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3: Οικονομικές πτυχές της διαχείρισης έργων

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Κατανόηση του ρόλου της οικονομικής διαχείρισης στην επιτυχία του έργου: Διερευνίζεται πώς η αποτελεσματική οικονομική διαχείριση συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του έργου, διασφαλίζοντας παράλληλα τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα των πόρων. ➤ Εξετάζοντας τον προϋπολογισμό, τον οικονομικό προγραμματισμό και τον έλεγχο του κόστους ως βασικές συνιστώσες: Ανάλυση του τρόπου με τον οποίο αυτοί οι πυλώνες οικονομικής διαχείρισης επιτρέπουν στους διαχειριστές έργων να κατανέμουν τους πόρους με σύνεση, να αποτρέπουν τις οικονομικές διαταραχές και να διατηρούν την ευθυγράμμιση με τους στόχους του έργου.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις: προσφέρουν τόσο θεμελιώδεις γνώσεις όσο και μελέτες περιπτώσεων από τον πραγματικό κόσμο. ➤ Προσκεκλημένοι ομιλητές: Ακούστε απόψεις από έμπειρους διαχειριστές έργων και οικονομικούς αναλυτές σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των προϋπολογισμών και των οικονομικών κινδύνων. ➤ Διαδραστικές δραστηριότητες: Εργαστήρια για τη δημιουργία προϋπολογισμών και οικονομικών σχεδίων έργων. Ασκήσεις ρόλων που προσομοιώνουν τον έλεγχο του κόστους και τη λήψη οικονομικών αποφάσεων σε δυναμικά σενάρια. ➤ Πολυμέσα: Χρήση εκπαιδευτικών βίντεο, infographics και εργαλείων (π.χ. Google Sheets, Notion) για την καλύτερη κατανόηση των εργαλείων και τεχνικών οικονομικής διαχείρισης.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ 4: Να έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθοδολογίες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, να ενσωματώνουν διάφορες γνώσεις, να χειρίζονται την πολυπλοκότητα και να διατυπώνουν προτάσεις και λύσεις αναγνωρίζοντας τα όρια και τους περιορισμούς συγκεκριμένων περιοχών και κοινοτήτων. ➤ 5: Παραγωγή και μεταφορά γνώσεων και κατανόησης, συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων σε άγνωστα πλαίσια, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ και τους πόρους των διαφόρων ενδιαφερομένων.

Στη διαχείριση έργων, η οικονομική διαχείριση είναι θεμελιώδης για την επίτευξη των στόχων του έργου εντός των καθορισμένων περιορισμών. Η αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός λεπτομερούς προϋπολογισμού, τον προγραμματισμό των μελλοντικών δαπανών και των ταμειακών ροών και τον ενεργό έλεγχο των δαπανών για να διασφαλιστεί ότι το έργο παραμένει σε καλό δρόμο από οικονομικής άποψης. Κάθε συστατικό στοιχείο - προϋπολογισμός, οικονομικός προγραμματισμός και έλεγχος δαπανών - συμβάλλει στην επιτυχία ενός έργου διασφαλίζοντας ότι οι πόροι κατανέμονται κατάλληλα, οι δαπάνες παρακολουθούνται και τα πιθανά οικονομικά ζητήματα αντιμετωπίζονται άμεσα.

Οικονομικός προγραμματισμός: Διάρθρωση των δαπανών σε βάθος χρόνου

Ενώ ο προϋπολογισμός παρέχει μια στιγμιαία εικόνα του κόστους του έργου, ο οικονομικός προγραμματισμός διαρθρώνει το κόστος αυτό σε βάθος χρόνου για τη διαχείριση των ταμειακών ροών και την κατανομή των πόρων ανάλογα με τις ανάγκες στα διάφορα στάδια. Ο αποτελεσματικός οικονομικός προγραμματισμός λαμβάνει υπόψη το χρονοδιάγραμμα των δαπανών και εξασφαλίζει ότι υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια για κάθε φάση, αποτρέποντας την έλλειψη μετρητών που θα μπορούσε να διαταράξει το έργο. (PMI, 2008)

Ο οικονομικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός οδικού χάρτη που περιγράφει λεπτομερώς πότε θα πραγματοποιηθούν συγκεκριμένες δαπάνες. Για παράδειγμα, οι αρχικές δαπάνες, όπως η αγορά εξοπλισμού ή η εκπαίδευση του προσωπικού, μπορεί να συγκεντρωθούν στην αρχή του έργου, ενώ οι επαναλαμβανόμενες δαπάνες, όπως οι μισθοί, μπορεί να κατανεμηθούν κατά τη διάρκεια του έργου. Επιπλέον, ορισμένα έξοδα, όπως οι τελικές αξιολογήσεις ή η υποβολή εκθέσεων, μπορεί να πραγματοποιηθούν κοντά στο τέλος του έργου. Με τον στρατηγικό χρονισμό αυτών των δαπανών, ο οικονομικός προγραμματισμός υποστηρίζει τη συνέχεια του έργου και συμβάλλει στην αποφυγή καθυστερήσεων που προκαλούνται από κενά χρηματοδότησης.

Οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις, οι οποίες εκτιμούν τις μελλοντικές δαπάνες με βάση τον προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα του έργου, αποτελούν ουσιαστικό μέρος του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού. Οι προβλέψεις επιτρέπουν στους διαχειριστές του έργου να εντοπίζουν εκ των προτέρων πιθανά προβλήματα ταμειακής ροής και να προσαρμόζουν τις κατανομές αναλόγως. Αυτή η δομημένη προσέγγιση στον προγραμματισμό διασφαλίζει την αποτελεσματική κατανομή των πόρων, συμβάλλοντας στη διατήρηση της δυναμικής του έργου και της ευθυγράμμισης με τους γενικούς στόχους.

Έλεγχος κόστους: Παρακολούθηση και προσαρμογή των δαπανών

Ο έλεγχος του κόστους είναι μια συνεχής διαδικασία που περιλαμβάνει τη σύγκριση των πραγματικών δαπανών με τα προϋπολογισθέντα ποσά, τον εντοπισμό των αποκλίσεων και τη διενέργεια των απαραίτητων προσαρμογών. Μέσω της συνεπούς παρακολούθησης, οι διαχειριστές του έργου μπορούν να εντοπίζουν έγκαιρα πιθανά οικονομικά ζητήματα, να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα και να αποφεύγουν υπερβάσεις. (Pinto, 2009; Wilson & Schwartz, 2011)

Οι βασικές πτυχές του ελέγχου του κόστους περιλαμβάνουν:

- **Παρακολούθηση δαπανών:** Τακτική ενημέρωση των αρχείων εξόδων για να διασφαλιστεί η ακριβής οικονομική παρακολούθηση. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση εργαλείων όπως το **Excel** ή το **Google Sheets**, όπου τα δεδομένα του προϋπολογισμού και των δαπανών μπορούν να αποθηκεύονται, να συγκρίνονται και να ενημερώνονται εύκολα.
- **Ανάλυση αποκλίσεων:** Εντοπισμός και αξιολόγηση τυχόν διαφορών μεταξύ προβλεπόμενων και πραγματικών δαπανών. Για παράδειγμα, εάν το κόστος των υλικών υπερβαίνει τον προϋπολογισμό, ο διαχειριστής του έργου μπορεί να χρειαστεί να επανεκτιμήσει τις επιλογές προμηθειών ή να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές.
- **Κάνοντας προσαρμογές:** Ανακατανομή των κονδυλίων ή προσαρμογή των δραστηριοτήτων ανάλογα με τις ανάγκες για να διατηρηθεί το έργο εντός του προϋπολογισμού. Εάν ορισμένες εργασίες κοστίζουν λιγότερο από το αναμενόμενο, τα εξοικονομηθέντα κεφάλαια μπορούν να ανακατευθυνθούν για να καλυφθούν υψηλότερες από τις αναμενόμενες δαπάνες αλλού ή για να ενισχυθούν άλλοι τομείς.

Ο έλεγχος του κόστους περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία τακτικών οικονομικών επισκοπήσεων, όπως μηνιαίες ή τριμηνιαίες συναντήσεις ελέγχου, όπου η ομάδα έργου εξετάζει τις τάσεις των δαπανών και αξιολογεί την τήρηση του προϋπολογισμού. Αυτές οι ανασκοπήσεις παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις οικονομικές επιδόσεις και διευκολύνουν τις προσαρμογές που αποτρέπουν την κλιμάκωση των οικονομικών ζητημάτων. Ο τακτικός έλεγχος του κόστους είναι απαραίτητος για τη διατήρηση της οικονομικής ευρωστίας των έργων, ιδίως για τα μακροπρόθεσμα έργα όπου το κόστος και οι προτεραιότητες μπορεί να μεταβληθούν με την πάροδο του χρόνου.

Προϋπολογισμός: Το θεμέλιο της οικονομικής διαχείρισης

Ο προϋπολογισμός αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της οικονομικής διαχείρισης σε περιβάλλοντα έργων. Περιλαμβάνει την εκτίμηση όλων των δαπανών που σχετίζονται με ένα έργο και τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου σχεδίου δαπανών. Το σχέδιο αυτό θέτει σαφή όρια δαπανών για διάφορες κατηγορίες, βοηθώντας τους διαχειριστές έργων να ιεραρχήσουν τις δαπάνες σε ευθυγράμμιση με τους στόχους του έργου, ενώ παράλληλα δημιουργεί μια βάση για τον οικονομικό προγραμματισμό και τον έλεγχο του κόστους (Pinto, 2009).

Οι βασικές κατηγορίες του προϋπολογισμού περιλαμβάνουν συνήθως:

- **Δαπάνες προσωπικού:** Μισθοί, επιδόματα και υποτροφίες για τα μέλη της ομάδας και τους συμβασιούχους.
- **Υλικά και προμήθειες:** Απαραίτητοι πόροι, όπως υλικά γραφείου ή παραγωγής.
- **Ταξίδια και μεταφορές:** Δαπάνες για τη μετακίνηση του προσωπικού ή των πόρων.
- **Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός:** Δαπάνες για ενοίκια, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας ή εξειδικευμένο εξοπλισμό.
- **Κεφάλαια έκτακτης ανάγκης:** Αποθεματικά για την κάλυψη απρόβλεπτων δαπανών.

Η ακριβής κατάρτιση του προϋπολογισμού απαιτεί τη συλλογή αξιόπιστων εκτιμήσεων κόστους, οι οποίες συχνά προέρχονται από ιστορικά δεδομένα έργων, έρευνα αγοράς και προσφορές προμηθευτών (Wilson & Schwartz, 2011). Ένας καλά προετοιμασμένος προϋπολογισμός διασφαλίζει τη λογοδοσία και δημιουργεί σαφείς οικονομικές προσδοκίες.

Εργαλεία για την οικονομική διαχείριση

Διάφορα εργαλεία και μέθοδοι μπορούν να υποστηρίξουν την αποτελεσματική οικονομική διαχείριση σε περιβάλλοντα έργων, ιδίως για αρχάριους:

1. **Φύλλα Google:** Το Google Sheets είναι ένα δωρεάν, διαδικτυακό εργαλείο υπολογιστικών φύλλων που είναι εύκολο στη χρήση και ιδανικό για αρχάριους. Επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργούν και να επεξεργάζονται λογιστικά φύλλα στο διαδίκτυο και περιλαμβάνει βασικές λειτουργίες που μπορούν να βοηθήσουν στην παρακολούθηση προϋπολογισμών, στον υπολογισμό αθροισμάτων και στην εκτέλεση απλών οικονομικών αναλύσεων. Η λειτουργία συνεργασίας σε πραγματικό χρόνο του Google Sheets είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για έργα με πολλούς ενδιαφερόμενους ή μέλη της ομάδας, επιτρέποντας σε όλους να παραμένουν ενήμεροι για τις αλλαγές και τις ενημερώσεις του προϋπολογισμού. Απλές λειτουργίες όπως το SUM για την πρόσθεση δαπανών, βασικές επιλογές διαγραμμάτων και ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο το καθιστούν προσιτό για αρχάριους. [To Google Sheets Budget Tutorial για αρχάριους](#) παρέχει ένα εξαιρετικό σημείο εκκίνησης.
2. **Trel:** Το Trel είναι ένα απλό οπτικό εργαλείο που βοηθά τους αρχάριους να διαχειρίζονται εργασίες και έξοδα. Αν και κατά κύριο λόγο είναι ένας διαχειριστής εργασιών, το Trel μπορεί να προσαρμοστεί για την κατάρτιση προϋπολογισμού χρησιμοποιώντας λίστες για διάφορες κατηγορίες εξόδων και κάρτες για συγκεκριμένα στοιχεία. Αυτή η δομή με πίνακες και κάρτες καθιστά την κατάρτιση προϋπολογισμού εύκολη στην οργάνωση



και λιγότερο εκφοβιστική, ειδικά για τους οπτικούς μαθητές. Η προσθήκη ημερομηνιών λήξης, καταλόγων ελέγχου και βασικών πληροφοριών κόστους σε κάθε κάρτα βοηθά στην παρακολούθηση των επιμέρους δαπανών. Η ευελιξία και η ευκολία χρήσης του Trel το καθιστούν ιδανικό για όσους ασχολούνται για πρώτη φορά με τον προϋπολογισμό έργων. Για μια βασική εισαγωγή στο Trel, δείτε το [Trel για αρχάριους](#).

3. **Διαχειριστής χρημάτων:** Money Manager: Ο Money Manager είναι μια απλή εφαρμογή για κινητά που έχει σχεδιαστεί για την παρακολούθηση των δαπανών, η οποία μπορεί να προσαρμοστεί για τον προϋπολογισμό έργων, ειδικά για απλά ή μικρά έργα. Η εφαρμογή επιτρέπει στους χρήστες να κατηγοριοποιούν και να εισάγουν δαπάνες και παρέχει οπτικές περιλήψεις των τάσεων των δαπανών. Αυτό διευκολύνει τους αρχάριους να παρακολουθούν τα έξοδα του έργου σε καθημερινή βάση, χωρίς να χρειάζονται εκτεταμένες γνώσεις κατάρτισης προϋπολογισμού. [Ο Οδηγός εφαρμογής Money Manager](#) προσφέρει μια γρήγορη επισκόπηση για τους νέους χρήστες.
4. **Έννοια (Χρήση προτύπων προϋπολογισμού):** Το Notion είναι ένας δωρεάν, ολοκληρωμένος χώρος εργασίας που συνδυάζει σημειώσεις, εργασίες και βάσεις δεδομένων. Το Notion προσφέρει πρότυπα προϋπολογισμού που μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν για τον προϋπολογισμό έργων και επιτρέπει στους χρήστες να προσθέτουν στήλες για κατηγορίες, περιγραφές, κόστος και κατάσταση. Η απλότητα της δομής της βάσης δεδομένων του Notion καθιστά εύκολη την παρακολούθηση των δαπανών και την τήρηση οικονομικών σημειώσεων σε ένα μέρος. Ένα σεμινάριο για αρχάριους, όπως το [Notion Budgeting Tutorial](#), μπορεί να βοηθήσει τους χρήστες να ξεκινήσουν.

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 4: Παρακολούθηση και έλεγχος του έργου

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Κατανόηση της σημασίας της παρακολούθησης και του ελέγχου στη διαχείριση έργων: Εξερευνήστε πώς η τακτική αξιολόγηση της προόδου, του πεδίου εφαρμογής και των πόρων διασφαλίζει την ευθυγράμμιση του έργου με τους στόχους και αποτρέπει καθυστερήσεις ή υπερβάσεις. ➤ Ανάπτυξη της επάρκειας σε εργαλεία και μεθόδους παρακολούθησης σε πραγματικό χρόνο: Εξοπλίστε τους συμμετέχοντες με τις δεξιότητες να χρησιμοποιούν πρακτικά εργαλεία όπως το Excel, το Slack και το Bitrix24 για την παρακολούθηση των χρονοδιαγραμμάτων, των προϋπολογισμών και της παραγωγικότητας της ομάδας.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις: Παραδίδονται από έμπειρους διαχειριστές έργων για να παρουσιάσουν τις αρχές της παρακολούθησης και του ελέγχου, εικονογραφημένες με παραδείγματα από διάφορες βιομηχανίες. ➤ Προσκεκλημένοι ομιλητές: Επαγγελματίες που έχουν εφαρμόσει στρατηγικές παρακολούθησης και ελέγχου σε απαιτητικά περιβάλλοντα. ➤ Διαδραστικές δραστηριότητες: Σεμινάρια για τη δημιουργία πινάκων ελέγχου και προτύπων παρακολούθησης έργων στο Excel. Μελέτες περιπτώσεων για τον εντοπισμό αποκλίσεων και την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών. ➤ Περιεχόμενο πολυμέσων: Bitrix24 για επικοινωνία και διαχείριση εργασιών. Infographics που καταδεικνύουν την εφαρμογή των μεθοδολογιών παρακολούθησης.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ 6: Σύνδεση προτάσεων, συστάσεων και κρίσεων με προβληματισμό

Η παρακολούθηση και ο έλεγχος του έργου είναι ουσιώδεις για τη διαχείριση της προόδου, του πεδίου εφαρμογής και των πόρων ενός έργου, ώστε να διασφαλίζεται ότι αυτό επιτυγχάνει τους στόχους του εγκαίρως και εντός του προϋπολογισμού. Η παρακολούθηση περιλαμβάνει την τακτική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του έργου, τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων από το σχέδιο και τη διενέργεια προσαρμογών ώστε το έργο να παραμένει ευθυγραμμισμένο με τους αρχικούς του στόχους. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την ενεργό διαχείριση του πεδίου εφαρμογής, των χρονοδιαγραμμάτων και των δαπανών του έργου, ώστε να αποφεύγονται συνήθεις παγίδες, όπως καθυστερήσεις, υπερβάσεις του προϋπολογισμού και "ερπυσμός" του πεδίου εφαρμογής (μη εγκεκριμένες προσθήκες ή αλλαγές στους στόχους του έργου). Μαζί, αυτές οι διαδικασίες είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων του έργου. Σε αυτή την ενότητα, θα διερευνήσουμε βασικές μεθόδους και εργαλεία για την παρακολούθηση και τον έλεγχο έργων, εστιάζοντας σε πρακτικές εφαρμογές σε περιβάλλον έργου.

1. **Παρακολούθηση της προόδου:** Η παρακολούθηση της προόδου απαιτεί τον καθορισμό σαφών μετρήσεων και ορόσημων για την αξιολόγηση της κατάστασης των εργασιών, των φάσεων και του συνολικού έργου. Αυτή η διαδικασία παρακολούθησης επιτρέπει στους διαχειριστές του έργου να εντοπίζουν έγκαιρα τυχόν προβλήματα και να προσαρμόζουν το σχέδιο ανάλογα με τις ανάγκες για την αποφυγή καθυστερήσεων.
2. **Διαχείριση του πεδίου εφαρμογής:** Η διαχείριση του πεδίου εφαρμογής διασφαλίζει ότι το έργο παραμένει ευθυγραμμισμένο με τους αρχικούς του στόχους. Περιλαμβάνει την τακτική επιβεβαίωση ότι όλες οι εργασίες και οι δραστηριότητες συμβάλλουν άμεσα στους καθορισμένους στόχους. Οποιοσδήποτε προσθήκες ή αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής του έργου θα πρέπει να αξιολογούνται προσεκτικά για την αποφυγή πρόσθετων δαπανών, επιβάρυνσης των πόρων ή καθυστερήσεων.
3. **Διασφάλιση έγκαιρης και σύμφωνης με τον προϋπολογισμό ολοκλήρωσης:** Η παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό του έργου είναι απαραίτητη. Με την παρακολούθηση των ορόσημων και των δαπανών, οι διαχειριστές έργων μπορούν να αντιμετωπίσουν πιθανούς κινδύνους που ενδέχεται να απειλήσουν την έγκαιρη ή οικονομικά αποδοτική ολοκλήρωση του έργου, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά.

Μεθοδολογία και εργαλεία για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των έργων

Για να αποκτήσουμε επάρκεια στην παρακολούθηση και τον έλεγχο των έργων, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε πρακτικές μεθοδολογίες, όπως εργαλεία όπως το **Excel**, **πίνακες ελέγχου έργων**, το **Slack** και το **Bitrix24**. Κάθε εργαλείο παρέχει μοναδικά οφέλη για τη διαχείριση χρονοδιαγραμμάτων, δαπανών και ομαδικής συνεργασίας.

Για παράδειγμα, οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να εργαστούν με ένα δείγμα έργου, όπως ο σχεδιασμός ενός προγράμματος προσέγγισης της κοινότητας, και να προσδιορίσουν σημαντικά ορόσημα - όπως "προετοιμασία υλικού", "εκπαίδευση", "έναρξη εκδήλωσης" και "παρακολούθηση". Στη συνέχεια, κάθε ομάδα θα δημιουργούσε ένα χρονοδιάγραμμα χρησιμοποιώντας το Excel, όπου θα σχεδίαζε τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης για κάθε ορόσημο, μαζί με στήλες για την παρακολούθηση της κατάστασης ολοκλήρωσης (π.χ. σε εξέλιξη, καθυστερημένη, ολοκληρωμένη) και ένα τμήμα σημειώσεων για σχόλια. Μέσω τακτικών ενημερώσεων και αναθεωρήσεων της κατάστασης των ορόσημων, οι συμμετέχοντες μπορούν να μάθουν να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν πιθανές καθυστερήσεις από νωρίς. Εστιάζοντας σε προσαρμογές και διορθωτικές ενέργειες σε πραγματικό χρόνο, αυτή η πρακτική άσκηση αναπτύσσει κρίσιμες δεξιότητες παρακολούθησης και επίλυσης προβλημάτων, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να διατηρούν τα έργα ευθυγραμμισμένα με το χρονοδιάγραμμα.

Χρήση του Excel για την παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμών έργων

Το Excel είναι ένα από τα πιο προσιτά και ευέλικτα εργαλεία για την παρακολούθηση έργων, ιδίως για τους αρχάριους. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία προτύπων παρακολούθησης για χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμούς και ορόσημα έργων, βοηθώντας τους διαχειριστές να παρακολουθούν στενά την πρόοδο και τα οικονομικά στοιχεία. Η ευελιξία και οι επιλογές προσαρμογής του Excel επιτρέπουν στους διαχειριστές να δημιουργήσουν μοναδικά συστήματα παρακολούθησης που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε έργου.

Ένα απλό σύστημα παρακολούθησης με βάση το Excel μπορεί να περιλαμβάνει ένα **πρότυπο χρονοδιαγράμματος** με στήλες για εργασίες, προθεσμίες, εντεταλμένα μέλη της ομάδας και ενημερώσεις κατάστασης. Με την τακτική ενημέρωση αυτού του χρονοδιαγράμματος, οι διαχειριστές έργου μπορούν να εντοπίζουν τυχόν εργασίες που

καθυστερούν και να προσαρμόζουν τους πόρους ή τα χρονοδιαγράμματα ανάλογα με τις ανάγκες. Για την παρακολούθηση του προϋπολογισμού, ένα πρότυπο Excel μπορεί να βοηθήσει στην παρακολούθηση των πραγματικών δαπανών σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα ποσά. Αυτή η ρύθμιση περιλαμβάνει συνήθως κατηγορίες για διαφορετικούς τύπους δαπανών (π.χ. προσωπικό, υλικά, ταξίδια) και υπολογίζει αυτόματα τις συνολικές δαπάνες. Εάν οι δαπάνες υπερβαίνουν τα προϋπολογισθέντα όρια σε οποιαδήποτε κατηγορία, το πρότυπο μπορεί να προσαρμοστεί ώστε να επισημαίνει αυτές τις αποκλίσεις, διευκολύνοντας τους διαχειριστές έργων να κάνουν έγκαιρες οικονομικές προσαρμογές.

Το Excel μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία **απλών διαγραμμάτων Gantt** που αναπαριστούν οπτικά τις εργασίες με την πάροδο του χρόνου, δείχνοντας τις εξαρτήσεις των εργασιών και τις αναμενόμενες ημερομηνίες ολοκλήρωσης. Αυτό βοηθά τις ομάδες να κατανοήσουν πώς κάθε εργασία ευθυγραμμίζεται με το χρονοδιάγραμμα του έργου και δίνει στους διαχειριστές μια υψηλού επιπέδου επισκόπηση της προόδου του έργου. Αυτές οι βασικές ρυθμίσεις του Excel προσφέρουν αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμών χωρίς να απαιτούνται προηγμένες τεχνικές δεξιότητες.

Πίνακες ελέγχου έργου για ενημερώσεις κατάστασης σε πραγματικό χρόνο

Οι πίνακες ελέγχου έργων είναι ένα βασικό εργαλείο για την παρακολούθηση έργων σε πραγματικό χρόνο, καθώς ενοποιούν σημαντικά δεδομένα σε μια ευανάγνωστη μορφή που παρέχει ένα στιγμιότυπο της τρέχουσας κατάστασης του έργου. Τα ταμπλό εμφανίζουν μετρήσεις του έργου -όπως το ποσοστό των εργασιών που έχουν ολοκληρωθεί, την κατάσταση του προϋπολογισμού, τα επιτεύγματα ορόσημων και τον φόρτο εργασίας της ομάδας- σε ένα σημείο, επιτρέποντας στους διαχειριστές του έργου να αξιολογούν γρήγορα τη συνολική κατάσταση του έργου και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Ένας βασικός πίνακας οργάνων στο Excel, για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνει:

- **Βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI):** Μετρήσεις όπως το ποσοστό των εργασιών που ολοκληρώθηκαν, η χρήση του προϋπολογισμού ή οι εργασίες που καθυστέρησαν.
- **Οπτικοποιήσεις:** Απλά διαγράμματα, όπως ραβδογράμματα για την ολοκλήρωση των εργασιών και κυκλικά διαγράμματα για την κατανομή του προϋπολογισμού, παρέχουν μια οπτική αναπαράσταση των μετρήσεων του έργου.
- **Πρόοδος ορόσημο:** Μια ενότητα που δείχνει την πρόοδο των σημαντικών ορόσημων, επιτρέποντας στους διαχειριστές να δουν αν βρίσκονται σε καλό δρόμο.

Οι πίνακες ελέγχου του έργου μπορούν να ενημερώνονται εβδομαδιαίως ή μηνιαίως, ανάλογα με το χρονοδιάγραμμα του έργου, και χρησιμεύουν ως κεντρικό σημείο αναφοράς τόσο για την ομάδα έργου όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Παρέχοντας μια υψηλού επιπέδου επισκόπηση των επιδόσεων του έργου, τα ταμπλό βοηθούν τους διαχειριστές του έργου να αντιμετωπίσουν τυχόν αποκλίσεις από το σχέδιο και να προσαρμόσουν ανάλογα τους πόρους ή τα χρονοδιαγράμματα. Βελτιώνουν επίσης τη διαφάνεια, καθώς τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να αντιληφθούν γρήγορα την πρόοδο του έργου χωρίς να χρειάζεται να εντρυφήσουν σε λεπτομερείς εκθέσεις.

Επικοινωνία και άμεσες ενημερώσεις με το Slack



Το Slack είναι ένα εργαλείο ανταλλαγής μηνυμάτων που ενισχύει την επικοινωνία της ομάδας, επιτρέποντας ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την πρόοδο του έργου. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του έργου, επειδή διευκολύνει την άμεση ανταλλαγή ενημερώσεων, την κατάσταση ολοκλήρωσης εργασιών και τις γρήγορες συζητήσεις για τυχόν ζητήματα που προκύπτουν.

Στο Slack, οι διαχειριστές έργων μπορούν να δημιουργήσουν ειδικά **κανάλια** για συγκεκριμένα τμήματα του έργου, όπως τα #Project-Status, #Budget-Updates και #Milestones. Μέσα σε κάθε κανάλι, τα μέλη της ομάδας μπορούν να μοιράζονται ενημερώσεις, να συζητούν τις προκλήσεις και να λαμβάνουν αποφάσεις συνεργασίας. Για παράδειγμα, εάν ένα μέλος της ομάδας αντιμετωπίσει μια καθυστέρηση, μπορεί να δημοσιεύσει μια ενημέρωση στο σχετικό κανάλι Slack, επιτρέποντας στην ομάδα να συζητήσει συλλογικά λύσεις.

Το σύστημα ειδοποιήσεων του Slack διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της ομάδας ενημερώνονται αμέσως για αλλαγές ή επείγουσες ενημερώσεις, μειώνοντας τις καθυστερήσεις επικοινωνίας. Επιπλέον, το Slack ενσωματώνεται με εργαλεία όπως το Google Drive και το Bitrix24, επιτρέποντας στις ομάδες να μοιράζονται έγγραφα, αναφορές ή φύλλα παρακολούθησης απευθείας στην εφαρμογή. Αυτή η λειτουργικότητα διασφαλίζει ότι όλες οι πληροφορίες που σχετίζονται με το έργο είναι προσβάσιμες σε ένα μέρος, υποστηρίζοντας την απρόσκοπτη συνεργασία και επιτρέποντας την ταχεία ανταπόκριση σε τυχόν αλλαγές στο έργο.

Διαχείριση εργασιών και αναφορά κατάστασης με το Bitrix24

Το Bitrix24 είναι μια ευέλικτη πλατφόρμα διαχείρισης έργων που συνδυάζει τη διαχείριση εργασιών, την παρακολούθηση του χρόνου και την αναφορά κατάστασης. Αυτό το εργαλείο παρέχει στους διαχειριστές έργων έναν οργανωμένο τρόπο ανάθεσης καθηκόντων, καθορισμού προθεσμιών και παρακολούθησης της παραγωγικότητας της ομάδας σε πραγματικό χρόνο. Τα ισχυρά χαρακτηριστικά του το καθιστούν ιδανικό για τη διαχείριση σύνθετων έργων με πολλαπλές εργασίες και εξαρτήσεις.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Bitrix24 που υποστηρίζουν την παρακολούθηση έργων περιλαμβάνουν:

- **Ανάθεση εργασιών και προθεσμίες:** Οι διαχειριστές έργων μπορούν να αναθέτουν εργασίες στα μέλη της ομάδας και να ορίζουν προθεσμίες. Το σύστημα παρακολουθεί την κατάσταση κάθε εργασίας και στέλνει υπενθυμίσεις καθώς πλησιάζουν οι προθεσμίες, βοηθώντας έτσι τις ομάδες να παραμείνουν εντός χρονοδιαγράμματος.
- **Παρακολούθηση χρόνου:** Η λειτουργία παρακολούθησης χρόνου του Bitrix24 επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να καταγράφουν τις ώρες που ξοδεύουν σε κάθε εργασία. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τους διαχειριστές έργων να παρακολουθούν την παραγωγικότητα και να εντοπίζουν τις εργασίες που διαρκούν περισσότερο από το αναμενόμενο.
- **Αναφορά κατάστασης:** Οι διαχειριστές έργων μπορούν να δημιουργούν τακτικές αναφορές κατάστασης, οι οποίες συνοψίζουν τις ολοκληρωμένες, τις τρέχουσες και τις επερχόμενες εργασίες. Αυτό παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της προόδου του έργου και επιτρέπει γρήγορες προσαρμογές σε περίπτωση καθυστέρησης ορισμένων εργασιών.

Το Bitrix24 χρησιμεύει ως κεντρικός κόμβος για όλες τις δραστηριότητες έργων, επιτρέποντας στους διαχειριστές έργων να παρακολουθούν τις εργασίες, τις προθεσμίες και την παραγωγικότητα της ομάδας σε ένα μέρος. Με τον εξορθολογισμό της διαχείρισης εργασιών και της παρακολούθησης του χρόνου, το Bitrix24 υποστηρίζει την

αποτελεσματική παρακολούθηση των έργων, διασφαλίζοντας ότι τα έργα παραμένουν ευθυγραμμισμένα με τα χρονοδιαγράμματα και την κατανομή των πόρων τους.

Η αποτελεσματική παρακολούθηση και ο έλεγχος του έργου απαιτούν ένα συνδυασμό συνεπούς παρακολούθησης, επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο και προσαρμόσιμων εργαλείων. Με την ενσωμάτωση εργαλείων όπως το **Excel** για την παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμών, **πίνακες έργου** για ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο, το **Slack** για επικοινωνία και το **Bitrix24** για διαχείριση εργασιών, οι διαχειριστές έργων μπορούν να ενημερώνονται για κάθε πτυχή του έργου, από την πρόοδο και τα χρονοδιαγράμματα έως το κόστος και την παραγωγικότητα της ομάδας. Μέσω αυτών των δομημένων μεθόδων και των φιλικών προς το χρήστη εργαλείων, οι ομάδες έργου μπορούν να βελτιώσουν τη συνεργασία, να ενισχύσουν τη λήψη αποφάσεων και να διασφαλίσουν ότι οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται εντός του καθορισμένου πεδίου εφαρμογής και των περιορισμών.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ5: Ειδικές πτυχές των έργων κοινωνικού αντίκτυπου

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Εξετάζεται πώς οι πρωτοβουλίες κοινωνικού αντίκτυπου είναι αναπόσπαστο μέρος της μακροπρόθεσμης επιτυχίας. ➤ Κατανόηση της βαθύτερης σύνδεσης μεταξύ των συγκεκριμένων πτυχών ενός έργου κοινωνικού αντίκτυπου και της κοινότητας μέσω των διαδικασιών διαχείρισης έργων.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις: Παρέχονται από εμπειρογνώμονες τόσο από την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και από τον ιδιωτικό τομέα, παρέχοντας θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις. ➤ Προσκεκλημένοι ομιλητές: Συνομιλίες με ηγέτες του κλάδου και κοινωνικούς επιχειρηματίες που έχουν υλοποιήσει με επιτυχία έργα με αντίκτυπο. ➤ Διαδραστικές δραστηριότητες: ➤ Εργαστήρια που εστιάζουν σε πραγματικές προκλήσεις κοινωνικού αντίκτυπου. ➤ Ασκήσεις ρόλων για την προσομοίωση των διαπραγματεύσεων με τους ενδιαφερόμενους φορείς και του σχεδιασμού των επιπτώσεων. ➤ Πολυμέσα: Βίντεο, infographics και ψηφιακές προσομοιώσεις για απεικόνιση βασικών εννοιών και ενίσχυσης της δέσμευσης.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Σύνδεση προτάσεων, συστάσεων και κρίσεων με προβληματισμό

Τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου έχουν σχεδιαστεί για να αντιμετωπίζουν κρίσιμα κοινωνικά ζητήματα, να προωθούν θετικές αλλαγές και να ενισχύουν την ευημερία των κοινοτήτων. Σε αντίθεση με τα συμβατικά έργα που επικεντρώνονται στην οικονομική κερδοφορία, τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου δίνουν προτεραιότητα στη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Αυτή η ξεχωριστή εστίαση απαιτεί ειδικές πρακτικές διαχείρισης για την αντιμετώπιση μοναδικών προκλήσεων, όπως η εμπλοκή πολύπλοκων ομάδων ενδιαφερομένων, η μέτρηση άυλων επιπτώσεων και η διασφάλιση της βιωσιμότητας των αποτελεσμάτων του έργου. Η επιτυχής διαχείριση αυτών των έργων περιλαμβάνει εξειδικευμένες μεθοδολογίες, πλαίσια και εργαλεία που διασφαλίζουν ότι ο επιδιωκόμενος αντίκτυπος είναι μετρήσιμος και ουσιαστικός.

Εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών σε έργα κοινωνικού αντίκτυπου

Μία από τις κύριες προκλήσεις στη διαχείριση έργων κοινωνικού αντίκτυπου είναι ο χειρισμός της δυναμικής των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά έργα, τα οποία συχνά περιλαμβάνουν ένα στενό φάσμα ενδιαφερομένων μερών -όπως επενδυτές, πελάτες και μέλη της ομάδας των οποίων τα κύρια συμφέροντα ευθυγραμμίζονται με τα οικονομικά αποτελέσματα- τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου απαιτούν τη συνεργασία με ένα



ευρύ και ποικίλο σύνολο ενδιαφερομένων μερών. Σε αυτά περιλαμβάνονται οι δικαιούχοι, οι χρηματοδότες, οι κυβερνητικές υπηρεσίες, οι ΜΚΟ, οι κοινοτικές οργανώσεις και οι κάτοικοι της περιοχής. Κάθε μία από αυτές τις ομάδες έχει τους δικούς της μοναδικούς στόχους, αξίες και προσδοκίες, γεγονός που καθιστά δύσκολη την ενοποίησή τους κάτω από ένα ενιαίο όραμα. Για παράδειγμα, ενώ οι δικαιούχοι μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στην άμεση βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, οι χρηματοδότες συχνά εστιάζουν σε μετρήσιμα αποτελέσματα ή στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του έργου. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες μπορεί να δίνουν έμφαση στη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις και την ευθυγράμμιση με ευρύτερους στόχους πολιτικής, ενώ οι κοινοτικές οργανώσεις μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στη συμμετοχικότητα και την κοινωνική συνοχή (Vanclay et al., 2015). Η αναγνώριση, ο σεβασμός και η εξισορρόπηση αυτών των διαφορετικών προοπτικών είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχία του έργου.

Μέτρηση του αντίκτυπου σε έργα κοινωνικού αντίκτυπου

Η μέτρηση του αντίκτυπου είναι μια άλλη βασική πρόκληση στη διαχείριση έργων κοινωνικού αντίκτυπου. Ενώ τα παραδοσιακά έργα μπορούν να μετρήσουν την επιτυχία μέσω σαφών οικονομικών μετρήσεων και στόχων SMART, τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου στοχεύουν στην επίτευξη αποτελεσμάτων όπως η βελτίωση της ποιότητας ζωής, η συνοχή της κοινότητας ή η πρόσβαση στην εκπαίδευση, τα οποία είναι πιο σύνθετα και λιγότερο συγκεκριμένα. Αυτοί οι στόχοι απαιτούν συχνά ένα συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων για να αποτυπωθεί ο πλήρης αντίκτυπος του έργου. Τα ποσοτικά δεδομένα, όπως η αύξηση των ποσοστών σχολικής φοίτησης για ένα εκπαιδευτικό έργο, μπορούν να παρέχουν μετρήσιμες αποδείξεις της επιτυχίας, ενώ τα ποιοτικά δεδομένα, όπως οι συνεντεύξεις και οι μαρτυρίες, προσφέρουν βαθύτερη εικόνα των προσωπικών αλλαγών και των αλλαγών σε επίπεδο κοινότητας που προκύπτουν από το έργο.

Καθορισμός δεικτών αντικτύπου

Ο καθορισμός σαφών και μετρήσιμων δεικτών αντικτύπου είναι ένα από τα πιο κρίσιμα βήματα στη διαχείριση έργων κοινωνικού αντικτύπου. Οι δείκτες αυτοί χρησιμεύουν ως βάση για την αξιολόγηση της επιτυχίας ενός έργου και τον προσδιορισμό του κατά πόσον οι πόροι του χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (IFC, 2010). Οι δείκτες αντικτύπου παρέχουν απτά σημεία αναφοράς που βοηθούν τους διαχειριστές του έργου να αξιολογούν την πρόοδο με την πάροδο του χρόνου, να εντοπίζουν τους τομείς που χρειάζονται προσαρμογή και να επικυρώνουν την αξία που παρέχεται στους ενδιαφερόμενους. Η διαδικασία επιλογής αυτών των δεικτών δεν είναι μόνο τεχνική αλλά και στρατηγική, απαιτώντας ευθυγράμμιση με τους γενικούς στόχους του έργου και τις ποικίλες προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών του.

Για παράδειγμα, σε ένα έργο που επικεντρώνεται στην προώθηση της ένταξης των ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων, οι δείκτες επιπτώσεων θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μετρήσιμους παράγοντες όπως η αύξηση του αριθμού των οργανισμών που υιοθετούν πολιτικές χωρίς αποκλεισμούς στο χώρο εργασίας, η μείωση των αναφερόμενων περιπτώσεων διακρίσεων και η βελτίωση της στάσης της κοινότητας απέναντι στα ΛΟΑΤΚΙ+ άτομα, όπως αποτυπώνεται σε έρευνες. Οι δείκτες αυτοί προσφέρουν τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα του έργου. Η αύξηση των πολιτικών χωρίς αποκλεισμούς στο χώρο εργασίας καταδεικνύει σαφώς την πρόοδο της διαρθρωτικής αλλαγής, ενώ η βελτίωση της στάσης της κοινότητας αντανάκλα την επιτυχία του έργου στην προώθηση ενός πιο αποδεκτού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Δείκτες όπως αυτοί διασφαλίζουν επίσης ότι οι πόροι κατανέμονται σε παρεμβάσεις με τις μεγαλύτερες δυνατότητες μείωσης των διακρίσεων και προώθησης της ισότητας.

Η επιλογή και η εφαρμογή αυτών των δεικτών ενισχύεται από δομημένα πλαίσια μέτρησης, όπως η θεωρία της αλλαγής και η κοινωνική απόδοση της επένδυσης (SROI). Η Θεωρία της Αλλαγής παρέχει έναν λεπτομερή οδικό χάρτη που περιγράφει τη λογική αλληλουχία των εισροών, των δραστηριοτήτων, των εκροών, των αποτελεσμάτων και των

μακροπρόθεσμων επιπτώσεων. Με την οπτική χαρτογράφηση αυτής της ακολουθίας, οι διαχειριστές έργων μπορούν να προσδιορίσουν τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των δράσεων και των αποτελεσμάτων τους. Αυτή η δομημένη προσέγγιση διασφαλίζει ότι κάθε βήμα της διαδικασίας είναι σκόπιμο, τεκμηριωμένο και προσανατολισμένο προς την επίτευξη του επιθυμητού αντικτύπου (IFC, 2013).

Επιπλέον, η Θεωρία της Αλλαγής είναι ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας. Παρουσιάζοντας με σαφήνεια τις συνδέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων, επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να δουν πώς τα συμφέροντά τους ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του έργου. Αυτή η διαφάνεια οικοδομεί εμπιστοσύνη και προάγει τη συνεργασία, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν κοινή αντίληψη για το τι συνιστά επιτυχία. Χρησιμεύει επίσης ως οδηγός για τη λήψη αποφάσεων, βοηθώντας τις ομάδες έργου να προβλέπουν τις προκλήσεις και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές ανάλογα με τις ανάγκες. (UNSDG, 2017)³

Ο καθορισμός δεικτών αντικτύπου περιλαμβάνει επίσης την αντιμετώπιση των προκλήσεων που σχετίζονται με τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων. Για πολλά έργα κοινωνικού αντίκτυπου, η απόκτηση αξιόπιστων δεδομένων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο, ιδίως σε κοινότητες με χαμηλούς πόρους ή περιθωριοποιημένες κοινότητες. Σε αυτό το σημείο η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών καθίσταται ζωτικής σημασίας. Η εμπλοκή με τον πληθυσμό-στόχο κατά τη διαδικασία επιλογής των δεικτών διασφαλίζει ότι οι μετρικές που επιλέγονται είναι σχετικές, ρεαλιστικές και πολιτισμικά κατάλληλες. Για παράδειγμα, σε ένα έργο που αποσκοπεί στη βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, δείκτες όπως τα ποσοστά σχολικής παρακολούθησης και τα επίπεδα αλφαριθμητισμού θα μπορούσαν να συμπληρωθούν από ποιοτικά δεδομένα, όπως η ανατροφοδότηση των μαθητών ή των εκπαιδευτικών, για να παρέχουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του αντίκτυπου.

Η διαδικασία καθορισμού των δεικτών θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τα ακούσια αποτελέσματα, τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά. Τα έργα μπορεί να οδηγήσουν σε απροσδόκητες επιπτώσεις που εκτείνονται πέρα από το αρχικό τους πεδίο εφαρμογής. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα που έχει σχεδιαστεί για τη βελτίωση της πρόσβασης σε καθαρό νερό μπορεί επίσης να οδηγήσει σε οικονομικά οφέλη, όπως μειωμένες δαπάνες υγιεινολογικής περίθαλψης και αυξημένη παραγωγικότητα, τα οποία μπορούν να καταγραφούν μέσω δευτερευόντων δεικτών. Αντίθετα, η ακούσια εκτόπιση τοπικών επιχειρήσεων ή οι αλλαγές στη δυναμική της κοινότητας πρέπει επίσης να παρακολουθούνται για να διασφαλιστεί ότι το έργο δεν προκαλεί ακούσια ζημιά.

Τέλος, ένα κρίσιμο στοιχείο του καθορισμού των δεικτών αντικτύπου είναι η εξασφάλιση της προσαρμοστικότητάς τους με την πάροδο του χρόνου. Τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου λειτουργούν συχνά σε δυναμικά περιβάλλοντα όπου οι ανάγκες, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες μπορούν να μεταβληθούν γρήγορα. Η συχνή επανεξέταση και βελτίωση των δεικτών είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της συνάφειας και της αποτελεσματικότητάς τους. Η ενσωμάτωση βρόχων ανατροφοδότησης στο σχεδιασμό του έργου επιτρέπει στις ομάδες να μαθαίνουν από τις τρέχουσες δραστηριότητες και να προβαίνουν σε προσαρμογές των στρατηγικών τους βάσει δεδομένων.

Χρήσιμα εργαλεία για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου

Εργαλεία ερευνών όπως τα Google Forms και SurveyMonkey εξυπηρετούν διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές λειτουργίες στη συλλογή δεδομένων και την ανατροφοδότηση για έργα κοινωνικού αντίκτυπου. Το Google Forms είναι εξαιρετικά ευέλικτο και προσιτό, επιτρέποντας στους διαχειριστές έργων να δημιουργούν γρήγορα προσαρμοσμένες

³ Η Θεωρία της Αλλαγής είναι ένα μεθοδολογικό πλαίσιο που περιγράφει τη λογική ακολουθία μέσω της οποίας ένα έργο ή μια πρωτοβουλία αναμένεται να επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά του. Προσδιορίζει τις παραδοχές, τις δραστηριότητες και τα ενδιάμεσα βήματα που συνδέουν μια παρέμβαση με τον τελικό της αντίκτυπο. Η προσέγγιση αυτή όχι μόνο διευκολύνει τον στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά χρησιμεύει επίσης ως εργαλείο για την παρακολούθηση της προόδου και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση τόσο με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων όσο και με τους στόχους του έργου.

έρευνες, με ένα ευρύ φάσμα τύπων ερωτήσεων όπως πολλαπλής επιλογής, κουτιών ελέγχου και γραμμικών κλιμάκων. Η ενσωμάτωσή του με το Google Sheets επιτρέπει την απρόσκοπτη ανάλυση και οπτικοποίηση δεδομένων, καθιστώντας εύκολη την παρακολούθηση των απαντήσεων σε πραγματικό χρόνο. Το Google Forms είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τη συλλογή απλών, ποσοτικών δεδομένων, όπως αξιολογήσεις ικανοποίησης, δημογραφικές πληροφορίες, και την οργάνωσή τους σε μορφή που μπορεί εύκολα να μοιραστεί και να ερμηνευτεί από τα μέλη της ομάδας.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις Φόρμες Google μπορείτε επίσης να δείτε τα εκπαιδευτικά βίντεο:

Φόρμες Google: <https://www.youtube.com/watch?v=BtoOHhA3aPQ>

Από την άλλη πλευρά, το **SurveyMonkey** προσφέρει προηγμένες επιλογές προσαρμογής ερευνών και αναλυτικά στοιχεία σε βάθος που μπορούν να είναι χρήσιμα για πιο σύνθετα έργα. Με τα ισχυρά χαρακτηριστικά του SurveyMonkey, οι διαχειριστές έργων μπορούν να ενσωματώσουν προηγμένη λογική στις έρευνες, δημιουργώντας μια πιο εξατομικευμένη εμπειρία για τους ερωτηθέντες, προσαρμόζοντας τις ερωτήσεις με βάση τις προηγούμενες απαντήσεις τους. Αυτό το εργαλείο παρέχει επίσης λεπτομερείς επιλογές αναφοράς και δυνατότητες εξαγωγής δεδομένων, καθιστώντας το ιδανικό για τη συλλογή τόσο ποσοτικών δεδομένων όσο και πλουσιότερων, ποιοτικών πληροφοριών μέσω ερωτήσεων ανοικτού τύπου. Ο πίνακας εργαλείων ανάλυσης του SurveyMonkey βοηθά περαιτέρω τους διαχειριστές να εντοπίζουν μοτίβα στην ανατροφοδότηση, διευκολύνοντας τη βαθύτερη ανάλυση των απαντήσεων των ενδιαφερομένων μερών. Με τη χρήση αυτών των εργαλείων, οι διαχειριστές έργων μπορούν να δημιουργήσουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη συλλογή ανατροφοδότησης, αξιοποιώντας τα Google Forms για την αποτελεσματική συλλογή δεδομένων μεγάλης κλίμακας και το SurveyMonkey για πιο στρατηγικές πληροφορίες που οδηγούν στην προσαρμογή του έργου και στη μακροπρόθεσμη βελτίωση.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το SurveyMonkey μπορείτε επίσης να δείτε τα βίντεο με τις οδηγίες χρήσης:

SurveyMonkey: <https://www.youtube.com/watch?v=I-Vfhevy7g0>

Η διαχείριση έργων κοινωνικού αντίκτυπου παρουσιάζει μοναδικές προκλήσεις, ιδίως όσον αφορά τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών και τη μέτρηση του αντίκτυπου. Η χρήση συστημάτων επικοινωνίας, εργαλείων ερευνών και δομημένων πλαισίων όπως η Θεωρία της Αλλαγής και η SROI επιτρέπει στους διαχειριστές έργων να περιηγηθούν αποτελεσματικά σε αυτές τις πολυπλοκότητες. Μαθαίνοντας από μελέτες περιπτώσεων, καταρτίζοντας ολοκληρωμένα σχέδια δέσμευσης και διατηρώντας διαφανή επικοινωνία, τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου μπορούν να επιτύχουν μετρήσιμα, μόνιμα αποτελέσματα που επηρεάζουν θετικά τις κοινότητες. Αυτός ο συνδυασμός μεθοδολογιών, εργαλείων και προσαρμοστικών στρατηγικών είναι απαραίτητος για να διασφαλιστεί ότι τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου κάνουν απτή διαφορά, αντιμετωπίζοντας τις κοινωνικές προκλήσεις και βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής των δικαιούχων τους. Μέσω αυτών των προσεγγίσεων, οι διαχειριστές έργων μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αξία και τη βιωσιμότητα των έργων τους, δημιουργώντας έναν ουσιαστικό αντίκτυπο που θα έχει απήχηση εντός και εκτός των κοινοτήτων που εξυπηρετούν.

Ελέγξτε τις γνώσεις που αποκτήσατε στην Ενότητα 4 - Διαχείριση έργων

1. Ερωτήσεις τύπου Σωστό ή Λάθος

	Ερώτηση	Απάντηση (Σωστό / Λάθος)
Q.1	Ο κύκλος ζωής του έργου αποτελείται από την έναρξη, τον προγραμματισμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση και το κλείσιμο.	
Q.2	Η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών απαιτείται μόνο κατά τη φάση έναρξης ενός έργου.	
Q.3	Τα έργα κοινωνικού αντίκτυπου απαιτούν ειδικές στρατηγικές για τη διαχείριση πολιτιστικών και ηθικών προβληματισμών.	
Q.4	Ένα καλά σχεδιασμένο σχέδιο έργου δεν χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη του πιθανούς κινδύνους.	
Q.5	Η οικονομική διαχείριση των έργων περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό, τον οικονομικό προγραμματισμό και τον έλεγχο του κόστους.	
Q.6	Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση ενός έργου εστιάζουν αποκλειστικά σε ποσοτικές μετρήσεις.	
Q.7	Τα διαγράμματα Gantt είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την απεικόνιση των χρονοδιαγραμμάτων έργων και των εξαρτήσεων των εργασιών.	
Q.8	Κατά τη φάση του κλεισίματος, ο προβληματισμός σχετικά με τα διδάγματα που αντλήθηκαν είναι μια σημαντική δραστηριότητα.	

Σωστές απαντήσεις:

Q1, Q3, Q5, Q7, Q8

Λάθος απαντήσεις: Q2, Q4, Q6



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. (Αρ. έργου: 10111120)

2. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

	Ερώτηση	Προσφερόμενες απαντήσεις	Σωστή απάντηση (A/B/C/D)
Q.1	Ποιος είναι ο βασικός σκοπός της φάσης έναρξης στον κύκλο ζωής του έργου;	A) Δημιουργία ένενός χρονοδιάγραμμα έργου B) Καθορισμός του σκοπού και της σκοπιμότητας του έργου Γ) Εκτέλεση δραστηριοτήτων έργου Δ) Αξιολόγηση της ανατροφοδότησης των ενδιαφερομένων μερών	
Q.2	Ποιο εργαλείο βοηθά στην οπτικοποίηση του χρονοδιαγράμματος ενός έργου και των εξαρτήσεων εργασιών;	A) Πίνακας Trel B) Διάγραμμα πίτας Γ) Διάγραμμα Gantt Δ) Διάγραμμα Kanban	
Q.3	Ποια είναι η πρωταρχική εστίαση της φάσης κλεισίματος;	A) Σχεδιασμός μελλοντικών ορόσημων B) Διενέργεια τελικών αξιολογήσεων και προβληματισμός σχετικά με τα διδάγματα που αντλήθηκαν Γ) Κατανομή πόρων για το επόμενο έργο Δ) Δημιουργία ενός διαγράμματος Gantt για τις εκκρεμείς εργασίες	
Q.4	Τι περιλαμβάνει ο οικονομικός σχεδιασμός σε έργα κοινωνικού αντίκτυπου;	A) Αγνοεί τη διαχείριση κινδύνων B) Διάρθρωση των δαπανών σε βάθος χρόνου για τη διαχείριση των ταμειακών ροών Γ) Επικέντρωση μόνο στα κεφάλαια έκτακτης ανάγκης Δ) Αποκλειστική προτεραιότητα στους μισθούς των ομάδων	
Q.5	Ποιο εργαλείο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τον συντονισμό εργασιών σε απομακρυσμένες ομάδες;	A) MS Word B) Trel Γ) Photoshop Δ) Canva	
Q.6	Ποιο είναι το βασικό πλεονέκτημα της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών σε έργα κοινωνικού αντίκτυπου;	A) Αποφυγή καθυστερήσεων του έργου B) Οικοδόμηση εμπιστοσύνης και διαφάνειας Γ) Αύξηση του οικονομικού κέρδους Δ) Μείωση των ορόσημων του έργου	
Q.7	Ποιος είναι ο κύριος σκοπός της εκτίμησης κινδύνου κατά τον προγραμματισμό του έργου;	A) Να εξαλείψει τις φάσεις του έργου B) Να προβλέψει και να μετριάσει τις πιθανές προκλήσεις	



		Γ) Να μειωθεί ο προϋπολογισμός Δ) Να παραλείψει τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών	
Q.8	Ποιο λογισμικό χρησιμοποιείται συνήθως για τη δημιουργία λεπτομερών χρονοδιαγραμμάτων έργων και καταλόγων εργασιών;	A) Photoshop B) MS Project Γ) Slack Δ) Canva	
Q.9	Κατά τη φάση εκτέλεσης, οι διαχειριστές έργων πρέπει να θέτουν προτεραιότητες:	A) Προσαρμογή του προϋπολογισμού του έργου B) Συντονισμός των πόρων και διατήρηση της επικοινωνίας Γ) Οριστικοποίηση του διαγράμματος Gantt Δ) Ολοκλήρωση της αξιολόγησης του έργου	
Q.10	Ποιος είναι τρόπος μέτρησης των ποιοτικών αποτελεσμάτων σε έργα κοινωνικού αντίκτυπου;	A) Χρησιμοποίηση μόνο αριθμητικών δεδομένων B) Διεξαγωγή συνεντεύξεων και συλλογή προσωπικών ιστοριών Γ) Αποφυγή της συμβολής των ενδιαφερομένων μερών Δ) Παρακολούθηση των οικονομικών δαπανών αποκλειστικά	

Σωστές απαντήσεις:

Q1: B, Q2: C, Q3: B, Q4: B, Q5: B, Q6: B, Q7: B, Q8: B, Q9: B, Q10: B

Οι δύο επόμενες εργασίες βασίζονται στο πρόγραμμα **"Αγκαλιάζοντας την ποικιλομορφία: LGBTQ+ για ακμάζοντες χώρους εργασίας"**. Η πρωτοβουλία αυτή έχει σχεδιαστεί για την προώθηση της ευαισθητοποίησης, της ισότητας και της ενσωμάτωσης των ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων στον εργασιακό χώρο, με στόχο τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η διαφορετικότητα εξυμνείται και όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να ευημερήσουν. Με την ολοκλήρωση των εργασιών, οι συμμετέχοντες θα ασχοληθούν με βασικές πτυχές της διαχείρισης έργων, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης κινδύνων και του σχεδιασμού, οι οποίες είναι κρίσιμες για την επιτυχία τέτοιων πρωτοβουλιών.

Εργασία 3: Δραστηριότητα εντοπισμού και μετριάσμού κινδύνων

Στόχος:

Οι συμμετέχοντες θα εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιτυχία του έργου ένταξης ΛΟΑΤΚΙ+, θα αξιολογήσουν την πιθανότητα αυτών των κινδύνων (χαμηλή, μεσαία, υψηλή) και θα προτείνουν στρατηγικές για τον μετριασμό ή την αντιμετώπιση κάθε κινδύνου.

Οδηγίες:

1. Επανεξετάστε τις λεπτομέρειες του έργου και σκεφτείτε τους πιθανούς κινδύνους που θα μπορούσαν να προκύψουν κατά την υλοποίησή του.



2. Προσδιορίστε τουλάχιστον **τρεις έως τέσσερις κινδύνους** που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του έργου, όπως η δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, η χρηματοδότηση ή η κατάρτιση των εργαζομένων.
3. Αξιολογήστε την πιθανότητα εμφάνισης κάθε κινδύνου (χαμηλός, μέτριος, υψηλός).
4. Προτείνετε μια συγκεκριμένη στρατηγική μετριασμού για κάθε κίνδυνο, διασφαλίζοντας ότι είναι πρακτική και ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του έργου.

Παράδειγμα:

Κίνδυνος	Πιθανότητα	Στρατηγική μετριασμού
Αντίσταση των εργαζομένων	Υψηλή	Διεξαγωγή εκστρατειών ευαισθητοποίησης και παροχή κατάρτισης σχετικά με τη συμμετοχικότητα.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το ακόλουθο πρότυπο:

Κίνδυνος	Πιθανότητα	Στρατηγική μετριασμού

Εργασία 4: Δραστηριότητα ολοκλήρωσης διαγράμματος Gantt

Στόχος:

Οι συμμετέχοντες θα δημιουργήσουν ένα διάγραμμα Gantt για να περιγράψουν το χρονοδιάγραμμα του έργου ένταξης LGBTQ+, προγραμματίζοντας τις βασικές δραστηριότητες και τα ορόσημα σε διάστημα έξι μηνών. Η άσκηση αυτή θα ενισχύσει τις δεξιότητες σχεδιασμού και προγραμματισμού, παρέχοντας ένα οπτικό πλαίσιο για την υλοποίηση του έργου.



Οδηγίες:

- 1. Επανεξετάστε την περιγραφή του έργου και τα βασικά στοιχεία που περιγράφονται στην ανάλυση.
- 2. Συμπληρώστε το υπόδειγμα του διαγράμματος Gantt, αντιστοιχίζοντας συγκεκριμένες εργασίες σε χρονοδιαγράμματα (π.χ. μήνες ή εβδομάδες).
- 3. Προσδιορίστε τα ορόσημα και βεβαιωθείτε ότι επισημαίνονται με σαφήνεια (π.χ. "Εγκρίθηκαν επικαιροποιήσεις πολιτικών" ή "Πραγματοποιήθηκε το πρώτο εκπαιδευτικό εργαστήριο").
- 4. Διασφαλίστε ότι λαμβάνονται υπόψη οι εξαρτήσεις μεταξύ των εργασιών. Για παράδειγμα, τα εργαστήρια δεν μπορούν να ξεκινήσουν μέχρι να ολοκληρωθούν οι ενημερώσεις πολιτικής.
- 5. Επισημάνετε μια ρυθμιστική περίοδο (προαιρετική) για να λάβετε υπόψη σας πιθανές καθυστερήσεις.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το ακόλουθο πρότυπο

		TIMELINE																									
		2023				2024												2025									
		OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP		
		100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210	220	230	240	250	260	270	280	290	300	310	320	330		
PROJECT ACTIVITY*																											
WP1 - Project Management & Evaluation																											
Development of the management toolset of the project		DELIVERY																									
Draft and signature of bilateral partner agreements		DELIVERY																									
Creation of a shared folder and online environment																											
Online meetings		MEETING		MEETING			MEETING		MEETING		MEETING			MEETING		MEETING			MEETING		MEETING				MEETING		
TfM			MEETING															MEETING							MEETING		
Financial monitoring							REVIEW					REVIEW							REVIEW						REVIEW		
Development of the evaluation plan			DELIVERY																								
Evaluation of TfMs			MEETING															MEETING							MEETING		
Evaluation of OM																											
Evaluation of the activities		ONLINE			ONLINE		ONLINE		ONLINE		ONLINE		ONLINE				ONLINE		ONLINE		ONLINE						
Web evaluation							MATERIALS						MATERIALS														
Evaluation of the management and communication between partners							REPORT					REPORT							REPORT						REPORT		
Quality control of the project																											
Interim and Final Report							REPORT					REPORT							REPORT						REPORT		
WP2 - Background Analysis																											
T2.1 Research Methodology					DELIVERY																						
T2.2 Engagement																											
T2.3 ISIR & Community Development Analysis																											
WP3 - Social Impact Manager Education Programme																											
T3.1 SIM Programme Co-Design																											
T3.2 SIM Programme Delivery							DELIVERY																		DELIVERY		
T3.3 International SIM School (M29-31)																											
WP4 - Impact Assessment																											
T4.1 Impact Framework					DELIVERY																						
T4.2 Impact monitoring & assessment (M4-M36)																											
T4.3 Development of the project's impact report (M31-M36)																											
WP5 - Dissemination and Communication																											
T5.1 Initiating the dissemination and communication of the project (M1-M36)																											
T5.2 Social Media accounts launch and management (M4-M36)				DELIVERY																							
T5.3 Press relations (M4-M36)																											
T5.4 Development of printable and digital promotional material (M3-M36)																											
T5.5 Upscaling (M20-M36)																											
T5.6 Development of Policy Recommendations (M31-M36)																											
T5.7 Organisation of the Final Conference (M32-M36)																											

	ΕΤΟΣ									
	ΜΗΝΕΣ	M1	M2	M3	M4	M5	...	M13	...	M24
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ										

Αναφορές

1. AACE International. (2011). *Μηχανική κόστους και διαχείριση κινδύνων: Πρακτικές και αρχές*. AACE International.
2. Freeman, R. E. (2010). *Στρατηγικό μάντζιμντ: Η προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών*. Cambridge University Press.
3. Greens, J. (2016). Διαχείριση κινδύνων σε έργα κοινωνικού αντίκτυπου: Μέθοδοι και εργαλεία. *Journal of Sustainable Development*, 14(3), 23-35.
4. Διεθνής Οργανισμός Χρηματοδότησης (IFC). (2013). *Η θεωρία της αλλαγής: Α πρακτικός οδηγός*. International Finance Corporation.
5. Kerzner, H. (2017). *Διαχείριση έργων: (12η έκδοση)*. John Wiley & Sons.
6. Nilsen, S. (2018). *Διαχείριση κινδύνων έργων σε αναπτυξιακές πρωτοβουλίες: Α πρακτικός οδηγός*. Deverpment Studies Press.
7. Pinto, J. B. C. (2009). Χρηματοδότηση του έργου. Ανακοίνωση στο Παγκόσμιο Συνέδριο PMI® 2009-EMEA, Άμστερνταμ, Βόρεια Ολλανδία, Κάτω Χώρες. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
8. PPM Express. (2023). Τι είναι τα παραδοτέα του έργου (με παραδείγματα και πρότυπα). Ανακτήθηκε στις 22 Νοεμβρίου 2024 από <https://ppm.express/bg/project-deliverables/>.
9. Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI) (2008). *Οδηγός για το σώμα γνώσεων της διαχείρισης έργων (PMBOK® guide) (4η έκδοση)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
10. Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI) (2017). *Οδηγός για το σώμα γνώσεων της διαχείρισης έργων (PMBOK® guide) (6η έκδοση)*. Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων.
11. Ομάδα των Ηνωμένων Εθνών για τη βιώσιμη ανάπτυξη (UNSDG) (2017). *Θεωρία της αλλαγής: Πρακτικές συμβουλές για έργα βιώσιμης ανάπτυξης*. Ανακτήθηκε από <https://unsdg.org>.
12. Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). *Αξιολόγηση των κοινωνικών επιπτώσεων: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects (Κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση και διαχείριση των κοινωνικών επιπτώσεων των έργων)*. Διεθνής Ένωση για την εκτίμηση επιπτώσεων.
13. Wilson, S., & Schwartz, C. (2011). Ισχυρά οικονομικά στοιχεία έργων. Ανακοίνωση στο Παγκόσμιο Συνέδριο PMI® 2011-North America, Ντάλας, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
14. Asana. (2022). *Εκπαιδευτικό βίντεο*. Ανακτήθηκε από <https://www.youtube.com/watch?v=87YlaMG2rtw>.
15. Bitrix24. (2021). Πλήρης επίδειξη. Ανακτήθηκε από <https://www.youtube.com/watch?v=yJ0c5jQ64mk>.
16. Φόρμες Google. (2019). *Εκπαιδευτικό βίντεο*. Ανακτήθηκε από <https://www.youtube.com/watch?v=BtoOHhA3aPQ>.

17. SurveyMonkey. (2023). *Εκπαιδευτικό βίντεο*. Ανακτήθηκε από <https://www.youtube.com/watch?v=l-Vfhevy7g0>.
18. Trel. (2021). *Βίντεο-διδασκαλία*. Ανακτήθηκε από <https://www.youtube.com/watch?v=geRKHfzTxNY>.



ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΚΘΕΣΕΩΝ

Περιγραφή της Ενότητας 5 	➤ Θεωρία επιπτώσεων και σενάρια: τριπλή κατώτατη γραμμή, επιπτώσεις και βιωσιμότητα. ➤ Πλαίσιο επιπτώσεων για την ομαδοποίηση και την κατανόηση της αλυσίδας αξίας των επιπτώσεων. ➤ Στρατηγική συλλογής δεδομένων και εργαλεία για τη διαχείριση των επιπτώσεων. ➤ Μεθοδολογίες νομισματοποίησης: Κοινωνική απόδοση της επένδυσης (SROI). ➤ Στρατηγική και εκθέσεις βιωσιμότητας: γεφύρωση της μέτρησης των επιπτώσεων και της βιωσιμότητας.
Στόχοι 	➤ Κατανόηση της θεωρίας των επιπτώσεων (1, 3). ➤ Ανάπτυξη ενός πλαισίου επιπτώσεων (4). ➤ Σχεδιάστε μια στρατηγική συλλογής δεδομένων (4, 5). ➤ Χρήση μεθοδολογιών νομισματοποίησης (SROI) (6). ➤ Πώς να γεφυρώσετε τη μέτρηση των επιπτώσεων και τις γνωστοποιήσεις βιωσιμότητας (5, 8).
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση: Ορισμός της θεωρίας επιπτώσεων και των πλαισίων (1). ➤ Δεξιότητες: Συγκέντρωση δεδομένων και αναφορά επιπτώσεων (4, 5). ➤ Στάσεις: Εκτιμούν τη σημασία της εκτίμησης επιπτώσεων (6)
Διάρκεια 	➤ 6 ώρες



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1: Θεωρία επιπτώσεων

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Κατανόηση της αλυσίδας αξίας του αντίκτυπου, εκμάθηση και εφαρμογή των βασικών κατηγοριών αξιολόγησης του αντίκτυπου (τομείς αποτελεσμάτων, αποτέλεσμα, δείκτης, ενδιαφερόμενοι, στόχος) για την ανάπτυξη ενός πλαισίου αντίκτυπου.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις και συζητήσεις: Επισκόπηση των θεμελιωδών θεωρητικών εννοιών σχετικά με τον τρόπο δόμησης ενός πλαισίου επιπτώσεων. ➤ Οπτικό περιεχόμενο: Powerpoint με διαγράμματα και εικόνες που βοηθούν στην οπτικοποίηση της θεωρητικής έννοιας που παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια της συζήτησης. ➤ Εργασία έργου: ανάπτυξη ενός πλαισίου επιπτώσεων σε φύλλα Excel για κάθε μαθητή. ➤ Κουίζ και τεστ: Αξιολογήσεις για την ενίσχυση της κατανόησης βασικών εννοιών, όπως εισροές, εκροές, αποτελέσματα και αντίκτυπος.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Γνώση και κατανόηση της πολυπλοκότητας των διαστάσεων της βιωσιμότητας σε κοινωνικούς και οικονομικούς όρους και των επιπτώσεων σε σχέση με ποικίλα ζητήματα εδαφικής και κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και σχεδιασμού. ➤ Κατανόηση των πολύπλοκων δομών που επηρεάζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας περιοχής, όπως οι πόροι, τα δίκτυα των ενδιαφερομένων και οι σχέσεις εξουσίας.

Κοινωνικός αντίκτυπος. Για ποιο πράγμα μιλάμε;

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια του **κοινωνικού αντίκτυπου** έχει κερδίσει όλο και μεγαλύτερη προσοχή, καθώς οι οργανισμοί -ιδιαίτερα όσοι δραστηριοποιούνται στον τρίτο τομέα και σε υβριδικά επιχειρηματικά μοντέλα- προσπαθούν να μετρήσουν και να αποδείξουν την **αξία** που παράγεται από τις δραστηριότητές τους πέρα από τις παραδοσιακές οικονομικές μετρήσεις. Αυτό έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη διαφόρων μεθοδολογιών και εργαλείων που αποσκοπούν στην ποσοτικοποίηση και αξιολόγηση των **μη οικονομικών αλλαγών** που επιφέρουν οι παρεμβάσεις, δημιουργώντας τον κλάδο της **αξιολόγησης του κοινωνικού αντίκτυπου (AKI)**.

Ορισμός του κοινωνικού αντίκτυπου

Η βιβλιογραφία προσφέρει ένα ευρύ φάσμα ορισμών του κοινωνικού αντίκτυπου, καθένας από τους οποίους δίνει έμφαση σε συγκεκριμένες πτυχές:



- **Συμβολή στην αλλαγή:** Ο κοινωνικός αντίκτυπος αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει μια αλλαγή στο status quo των ατόμων ή των κοινοτήτων στις οποίες απευθύνονται οι δραστηριότητές του (Perrini & Vurro, 2013).
- **Απόδοση των αποτελεσμάτων:** (EVPA, 2015).
- **Μη οικονομική αλλαγή:** Emerson et al., 2003; Epstein & Yuthas, 2014).
- **Καθαρά αποτελέσματα:** Ο κοινωνικός αντίκτυπος απομονώνει το τμήμα των αποτελεσμάτων που μπορεί να αποδοθεί άμεσα στην παρέμβαση, αποκλείοντας αυτό που θα είχε συμβεί ούτως ή άλλως (Clark et al., 2004).
- **Βιώσιμη αλλαγή:** Zamagni et al., 2015): Ορίζεται ως μακροπρόθεσμες, βιώσιμες βελτιώσεις (θετικές ή αρνητικές, πρωτογενείς ή δευτερογενείς) στις συνθήκες των ανθρώπων ή στο περιβάλλον, οι οποίες αποδίδονται εν μέρει στην παρέμβαση.
- **Ολοκληρωμένες επιδράσεις:** Περιλαμβάνει τόσο **θετικές όσο και αρνητικές** επιπτώσεις, σκόπιμες ή μη, που προκύπτουν άμεσα ή έμμεσα από μια παρέμβαση (OECD, 2015).

Συνθέτοντας αυτές τις προοπτικές, ο **κοινωνικός αντίκτυπος** μπορεί να γίνει κατανοητός ως η μετρήσιμη διαφορά που επιφέρει μια παρέμβαση στη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων και της ευρύτερης κοινότητας, λαμβάνοντας υπόψη το αντιφατικό σενάριο - τι θα συνέβαινε αν δεν υπήρχε.

Κοινωνικός αντίκτυπος στη λογοτεχνία

Ο εξελισσόμενος χαρακτήρας της αξιολόγησης των κοινωνικών επιπτώσεων αντικατοπτρίζεται στην πλούσια ακαδημαϊκή και πρακτική διερεύνησή της. Μια μελέτη των Corvo κ.ά. (2021) προσδιόρισε **98 διαφορετικά μοντέλα εκτίμησης του κοινωνικού αντίκτυπου**, υπογραμμίζοντας τη δυναμική ανάπτυξη αυτού του πεδίου. Η ανάλυση υπογραμμίζει:

- **22 πρόσφατα αναπτυγμένα μοντέλα** που ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα, τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ) και τα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διαχειριστικά κριτήρια (ΠΚΔ).
- **52 επικυρωμένα μοντέλα**, τα οποία έχουν δοκιμαστεί εμπειρικά και έχουν επιβεβαιωθεί ως αποτελεσματικά για τη μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου.
- **24 μετονομασία μοντέλων**, διατηρώντας τη συνοχή με τις προηγούμενες μεθοδολογίες, ενώ εξελίσσεται η ορολογία.

Αυτή η ποικιλομορφία των μοντέλων αντικατοπτρίζει μια ευρύτερη αναγνώριση της **πολυπλοκότητας και της πολυδιάστατης διάστασης** του κοινωνικού αντίκτυπου, όπου **ποιοτικές** και **ποσοτικές** προσεγγίσεις συνυπάρχουν για να παρέχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της αξίας που παράγεται από τις παρεμβάσεις.

Εν κατακλείδι, ο κοινωνικός αντίκτυπος αντιπροσωπεύει μακροπρόθεσμη, **μετρήσιμη αλλαγή** - τόσο θετική όσο και αρνητική - που αποδίδεται σε μια παρέμβαση, η οποία βασίζεται σε ισχυρές μεθοδολογίες που λαμβάνουν υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες και τη βιωσιμότητα. Καθώς οι οργανισμοί ευθυγραμμίζουν όλο και περισσότερο τις πρακτικές τους με **τα πλαίσια βιωσιμότητας** και τα **κριτήρια ESG**, η σημασία της αξιόπιστης και διαφανούς αξιολόγησης του κοινωνικού αντίκτυπου συνεχίζει να αυξάνεται.

Χαρακτηριστικά της αξιολόγησης επιπτώσεων

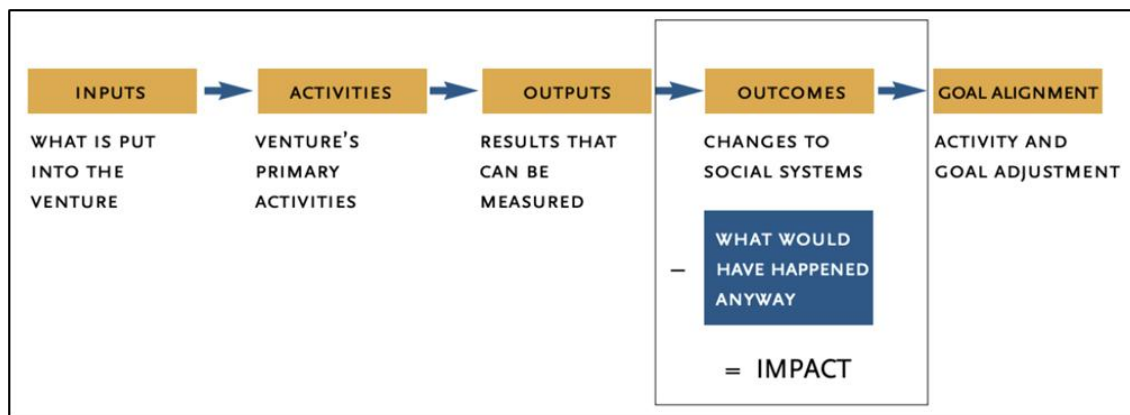
Τα μοντέλα αξιολόγησης του αντίκτυπου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε γενικές γραμμές σε δύο κύριους τύπους: **μοντέλα νομισματοποίησης** και **μοντέλα μη νομισματοποίησης**. Τα μοντέλα νομισματοποίησης, όπως η **κοινωνική απόδοση της επένδυσης (SROI)**, αποσκοπούν στη μετατροπή των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων σε **οικονομικούς** όρους, επιτρέποντας την ποσοτικοποίηση και την επικοινωνία της αξίας τους. Τα μοντέλα αυτά παρέχουν έναν δομημένο τρόπο παρουσίασης των αποτελεσμάτων των παρεμβάσεων σε χρηματικούς όρους, διευκολύνοντας τη σύγκριση και τη λήψη αποφάσεων, ιδίως για τους ενδιαφερόμενους που είναι συνηθισμένοι σε χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Αντίθετα, τα μοντέλα μη νομισματικής αποτίμησης βασίζονται σε **βασικούς δείκτες επιδόσεων (KPIs)** για τη

μέτρηση της αλλαγής που δημιουργείται από μια παρέμβαση χωρίς να της αποδίδεται οικονομική αξία. Τα μοντέλα αυτά επικεντρώνονται στην παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων μέσω ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, προσφέροντας γνώσεις που συμπληρώνουν τις εκτιμήσεις με χρηματικό προσδιορισμό. Μαζί, οι προσεγγίσεις αυτές παρέχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση του αντίκτυπου των παρεμβάσεων, αντιμετωπίζοντας τόσο τα μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα όσο και τις ευρύτερες ποιοτικές αλλαγές



Τι σημαίνει η μέτρηση του αντίκτυπου;

Η μέτρηση του αντίκτυπου συνεπάγεται μετατόπιση από την εστίαση στις εκροές στα αποτελέσματα. Η διαδικασία ξεκινά με τις εισροές, δηλαδή τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για ένα έργο, όπως οι επενδύσεις, οι εγκαταστάσεις και το προσωπικό. Αυτοί οι πόροι χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων, όπως οι εκπαιδευτικές συνεδρίες ή τα εργαστήρια, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Τα άμεσα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων είναι οι εκροές, όπως ο αριθμός των εκπαιδευμένων εκπαιδευτικών. Ωστόσο, η βασική εστίαση πρέπει να είναι στα αποτελέσματα, τα οποία είναι οι μακροπρόθεσμες αλλαγές που συμβαίνουν, όπως οι βελτιωμένες μέθοδοι διδασκαλίας και η αυξημένη δέσμευση των μαθητών. Τελικά, ο αντίκτυπος αντανακλά τις ευρύτερες και πιο μόνιμες αλλαγές, όπως η βελτιωμένη ποιότητα της δημόσιας εκπαίδευσης.



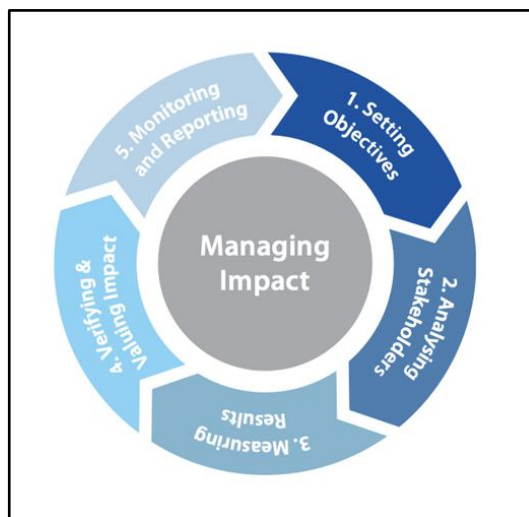
Σχήμα 5.1: Αλυσίδα αξίας επιπτώσεων. Πηγή: κ.ά. (2004)

Η αλυσίδα αξίας αντίκτυπου αποτελείται από πέντε στοιχεία:

1. **Είσοδοι:** Οι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίηση μιας παρέμβασης, όπως οικονομικές επενδύσεις, προσωπικό και υποδομές.
2. **Δραστηριότητες:** Οι συγκεκριμένες δράσεις που αναλαμβάνονται με τις εισροές αυτές για την επίτευξη των στόχων του έργου (π.χ. εργαστήρια, εκπαιδευτικές συνεδρίες).
3. **Έξοδοι:** Τα άμεσα, **απτά αποτελέσματα** των δραστηριοτήτων, όπως ο αριθμός των συμμετεχόντων που εκπαιδεύτηκαν ή των υπηρεσιών που παραδόθηκαν.
4. **Αποτελέσματα:** Οι **μακροπρόθεσμες αλλαγές** που προκύπτουν από την παρέμβαση, όπως η βελτίωση των δεξιοτήτων, οι αλλαγές στη συμπεριφορά ή η μείωση των εκπομπών. Τα αποτελέσματα είναι συχνά **ποιοτικά** και μετρούν αλλαγές στις στάσεις, τις γνώσεις ή τις συνθήκες.
5. **Επιπτώσεις:** Το τμήμα των αποτελεσμάτων **που αποδίδεται άμεσα** στην παρέμβαση, εξαιρουμένων των αλλαγών που θα είχαν συμβεί **χωρίς** το έργο. Ο αντίκτυπος αντανακλά την καθαρή συμβολή της παρέμβασης στο ευρύτερο κοινωνικό, περιβαλλοντικό ή οικονομικό τοπίο.

Η μέτρηση του αντίκτυπου είναι ένας κύκλος, όχι μια γραμμική διαδικασία

Η μέτρηση του αντίκτυπου είναι μια **δυναμική και επαναληπτική** διαδικασία, η οποία εννοιολογείται ως **διαχείριση του κύκλου του αντίκτυπου (ICM)**. Αντί να είναι μια γραμμική εργασία, η ΔΚΔ αποτελεί έναν συνεχή κύκλο που περιλαμβάνει διάφορα βασικά στάδια. Η διαδικασία αρχίζει με την **πρόβλεψη των αναμενόμενων επιπτώσεων**, όπου εκτιμώνται τα αναμενόμενα κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα ενός έργου. Ακολουθεί **η φάση του συνεργατικού σχεδιασμού**, που περιλαμβάνει την ενεργό εμπλοκή με τα ενδιαφερόμενα μέρη για να εξασφαλιστεί η ευθυγράμμιση με τους κοινούς στόχους και προτεραιότητες.



Σχήμα 5.2: Κύκλος διαχείρισης επιπτώσεων

Καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου, οι **δείκτες παρακολουθούνται**, επιτρέποντας τον εντοπισμό αποκλίσεων και την εφαρμογή των αναγκαίων προσαρμογών για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Κατά την ολοκλήρωση της παρέμβασης, οι **καθαρές κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις** αξιολογούνται αυστηρά για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας και της συνολικής παραγόμενης αξίας. Το τελικό βήμα περιλαμβάνει **την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων** στα σχετικά ακροατήρια, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και προωθώντας τη λογοδοσία.

Η ΔΚΜ παρέχει στους οργανισμούς ένα δομημένο πλαίσιο για τη **λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων**, επιτρέποντάς τους να **μεγιστοποιήσουν τις θετικές επιπτώσεις**, ενώ παράλληλα να **μετριάσουν** προληπτικά τις **πιθανές αρνητικές επιπτώσεις**. Αυτή η κυκλική προσέγγιση υπογραμμίζει τη σημασία της ευελιξίας, της συνεχούς μάθησης και της εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών για την επίτευξη βιώσιμων και ουσιαστικών αλλαγών.

Τρεις χρονικές διαστάσεις της αξιολόγησης των επιπτώσεων

Η αξιολόγηση του αντίκτυπου μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τρεις διαφορετικές χρονικές διαστάσεις: εκ των προτέρων (προληπτική αξιολόγηση πριν από μια παρέμβαση), εντός της παρέμβασης (συνεχής μέτρηση κατά τη διάρκεια της παρέμβασης) και εκ των υστέρων (αξιολόγηση μετά την ολοκλήρωση της παρέμβασης). Τρία βασικά χαρακτηριστικά καθοδηγούν τη διαδικασία αυτή: σκοπιμότητα (ανάλυση του επιδιωκόμενου αντίκτυπου), προσθετικότητα (προσδιορισμός της προστιθέμενης αξίας που προστίθεται ειδικά από το έργο) και μετρήσιμη αξία (ποσοτικοποίηση του μετρήσιμου μεριδίου της παραγόμενης αξίας).

Γιατί η μέτρηση του αντίκτυπου έχει σημασία;

Η μέτρηση του κοινωνικού, οικονομικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου είναι ζωτικής σημασίας στον σημερινό κόσμο. Ενημερώνει για την καλύτερη λήψη αποφάσεων, ενισχύει τη διαφάνεια και προάγει τη λογοδοσία. Κατανοώντας τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των ενεργειών μας, μπορούμε να προωθήσουμε ουσιαστικές αλλαγές και να επενδύσουμε σε ένα βιώσιμο μέλλον. Καθώς προχωράμε μπροστά, η πρόκληση έγκειται στην τελειοποίηση αυτών των μετρήσεων για την ακριβή καταγραφή και ενίσχυση των θετικών αποτελεσμάτων των πρωτοβουλιών μας.

Ουσιαστικά, η μετάβαση από τις απλές εκροές στα μετρήσιμα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος που είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Αξιοποιώντας προηγμένα ψηφιακά εργαλεία και πλαίσια επιπτώσεων, το Open Impact συνεχίζει να πρωτοστατεί στον μετασχηματισμό του τρόπου με τον οποίο αξιολογούμε και δημιουργούμε αξία στην κοινωνία.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2: Πλαίσιο επιπτώσεων

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Κατανόηση των διάφορων τυπολογιών δεδομένων, πώς να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται στρατηγικές συλλογής δεδομένων με τα κατάλληλα εργαλεία.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις και συζητήσεις: Επισκόπηση των θεμελιωδών θεωρητικών εννοιών σχετικά με τον τρόπο δόμησης ενός πλαισίου επιπτώσεων. ➤ Οπτικό περιεχόμενο: Powerpoint με διαγράμματα και εικόνες που βοηθούν στην οπτικοποίηση της θεωρητικής έννοιας που παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια της συζήτησης. ➤ Εργασία έργου: ανάπτυξη ενός πλαισίου επιπτώσεων σε φύλλα Excel για κάθε μαθητή.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Οι συμμετέχοντες θα έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθοδολογίες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, να ενσωματώνουν διάφορες γνώσεις, να χειρίζονται την πολυπλοκότητα και να διατυπώνουν προτάσεις και λύσεις αναγνωρίζοντας τα όρια και τους περιορισμούς συγκεκριμένων περιοχών και κοινοτήτων.

Εισαγωγή

Ένα **πλαίσιο παρακολούθησης των επιπτώσεων** είναι μια συστηματική προσέγγιση που έχει σχεδιαστεί για την αξιολόγηση και την τεκμηρίωση των επιπτώσεων και των αποτελεσμάτων των έργων, ιδίως εκείνων που στοχεύουν **σε κοινωνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές ή πολιτιστικές αλλαγές**. Παρέχοντας μια δομημένη μεθοδολογία, το πλαίσιο αυτό επιτρέπει στους διαχειριστές έργων, στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και στους ενδιαφερόμενους φορείς να διασφαλίζουν ότι τα επιδιωκόμενα οφέλη μιας πρωτοβουλίας **σχεδιάζονται, συνδέονται και παρακολουθούνται** αποτελεσματικά με την πάροδο του χρόνου. Δεν μετρά μόνο συγκεκριμένα αποτελέσματα αλλά αξιολογεί επίσης την ευθυγράμμισή τους με τους ευρύτερους στόχους του έργου, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα του συνολικού αντίκτυπου της πρωτοβουλίας.

Το βασικό πλεονέκτημα ενός πλαισίου παρακολούθησης των επιπτώσεων έγκειται στην ικανότητά του να συνδέει διάφορα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων **των πόρων και των δραστηριοτήτων του έργου** (που συχνά ορίζονται μέσω μιας θεωρίας της αλλαγής) με **τους ενδιαφερόμενους φορείς, τις ομάδες αποτελεσμάτων, τους δείκτες** και τις ευρύτερες ταξινομίες για **την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις επιπτώσεις** (π.χ. SDGs, GRI, ESG). Αυτές οι συνδέσεις είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ευθυγράμμισης με τα διεθνή αναγνωρισμένα πρότυπα της λογιστικής επιπτώσεων.



Για να είναι αποτελεσματικό, το πλαίσιο πρέπει να καθοριστεί με σαφήνεια από την αρχή και να ευθυγραμμιστεί με τους γενικούς στόχους του έργου. Η ανάπτυξή του περιλαμβάνει διάφορες αλληλένδετες συνιστώσες:

1. **Ορισμός και συγκέντρωση αποτελεσμάτων:** Σαφής καθορισμός των στόχων του έργου και ομαδοποίηση των σχετικών αποτελεσμάτων για τον εξορθολογισμό της παρακολούθησης και της αξιολόγησης.
2. **Προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών:** Προσδιορισμός των ατόμων, ομάδων ή οντοτήτων που θα αντιληφθούν ή θα βιώσουν τις επιπτώσεις των αποτελεσμάτων του έργου.
3. **Επιλογή δείκτη:** Επιλογή συγκεκριμένων, μετρήσιμων δεικτών που παρέχουν στοιχεία προόδου προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.
4. **Ευθυγράμμιση με τις επίσημες ταξινομίες:** Σύνδεση των αποτελεσμάτων με καθιερωμένα πλαίσια, όπως οι **Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)**, η **Παγκόσμια Πρωτοβουλία για την υποβολή εκθέσεων (GRI)** ή τα **περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διαχειριστικά κριτήρια (ESG)**, ώστε να διασφαλίζεται η συμβατότητα με τα διεθνή πρότυπα.
5. **Μέσα επαλήθευσης:** Επιλογή των κατάλληλων εργαλείων συλλογής δεδομένων, όπως έρευνες, ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις, για την παρακολούθηση των δεικτών και τη συλλογή αποδεικτικών στοιχείων.

Με την ενσωμάτωση αυτών των συνιστωσών, ένα πλαίσιο παρακολούθησης των επιπτώσεων εξασφαλίζει ότι οι επιπτώσεις του έργου είναι όχι μόνο μετρήσιμες, αλλά και κοινοποιήσιμες σε διαφορετικά ακροατήρια. Η ευθυγράμμιση αυτή ενισχύει την αξιοπιστία του έργου και υποστηρίζει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, καλλιεργώντας μια κουλτούρα λογοδοσίας και συνεχούς βελτίωσης.

Χαρτογράφηση αποτελεσμάτων και ομαδοποίηση

Η χαρτογράφηση των αποτελεσμάτων και η ομαδοποίηση αποτελούν θεμελιώδη βήματα για την ανάπτυξη ενός πλαισίου παρακολούθησης των επιπτώσεων, καθώς επιτρέπουν τον εντοπισμό, την οργάνωση και την ιεράρχηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων ενός έργου. Η διαδικασία αυτή ξεκινά με την απαρίθμηση όλων των αποτελεσμάτων που στοχεύει να δημιουργήσει η πρωτοβουλία σας, εστιάζοντας στις **βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες αλλαγές** που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των τελικών στόχων του έργου. Αυτές οι "βηματικές αλλαγές" αποτελούν τα δομικά στοιχεία της συνολικής στρατηγικής επιπτώσεων.

Μελέτη περίπτωσης: SIM

Για να καταδείξουμε αυτή τη διαδικασία, μπορούμε να εξετάσουμε το **έργο SIM (Social Impact Manager)**, το οποίο επιδιώκει να προωθήσει την ανάπτυξη της κοινότητας μέσω πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ), εκπαιδεύοντας ένα νέο επαγγελματικό προφίλ: τον Διαχειριστή Κοινωνικού Αντίκτυπου. Το έργο διαρθρώνεται σε τέσσερις φάσεις:

1. **Εμπλακείτε:** Αξιολόγηση των αναγκών και εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών για τη δημιουργία τοπικών δικτύων SIM.
2. **Σχεδιασμός:** Συν-σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το ρόλο του Διαχειριστή Κοινωνικού Αντίκτυπου σε πέντε χώρες.
3. **Ενδυνάμωση:** Ενδυνάμωση: Παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη ικανοτήτων για την εμπλοκή στην κοινότητα.
4. **Αξιολογήστε & εκμεταλλευτείτε:** Αξιολόγηση των επιπτώσεων των έργων και κλιμάκωση μέσω συμπράξεων και συμμαχιών.

Το έργο SIM παράγει ένα ευρύ σύνολο αποτελεσμάτων σε όλες αυτές τις φάσεις, όπως:

- Ενισχυμένες δεξιότητες και γνώσεις για τους επαγγελματίες στον τομέα της ΕΚΕ και της κοινοτικής δέσμευσης.

- Δημιουργία βιώσιμων εταιρικών σχέσεων μεταξύ εταιρειών και τοπικών κοινοτήτων.
- Αύξηση της ανθεκτικότητας και της κοινωνικής συνοχής των κοινοτήτων.
- Ανάπτυξη καινοτόμων εκπαιδευτικών μοντέλων και εργαλείων για την ΕΚΕ.
- Ενισχυμένη συνεργασία σε επίπεδο ΕΕ για τις κοινωνικές προκλήσεις.

Βήματα για τη χαρτογράφηση αποτελεσμάτων

1. **Λίστα αποτελεσμάτων:** Ξεκινήστε απαριθμώντας όλα τα πιθανά αποτελέσματα που στοχεύει να επιτύχει το έργο σας. Αυτό το βήμα μπορεί να περιλαμβάνει καταιγισμό ιδεών με συναδέλφους ή άντληση έμπνευσης από υπάρχουσες βάσεις δεδομένων αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, στο έργο SIM, τα βασικά αποτελέσματα μπορεί να περιλαμβάνουν τη δημιουργία δικτύων, τον εξοπλισμό των επαγγελματιών με νέες δεξιότητες και την προώθηση βιώσιμων κοινοτικών πρωτοβουλιών.
2. **Ορισμός της λογικής αποτελεσμάτων:** Αποτελέσματα: Τα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν μετρήσιμες αλλαγές που συμβάλλουν στους τελικούς στόχους του έργου. Για παράδειγμα, στο έργο SIM, τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη δημιουργία τοπικών δικτύων SIM, ενώ τα μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την εφαρμογή κοινοτικών πρωτοβουλιών με την καθοδήγηση εκπαιδευμένων επαγγελματιών.
3. **Αποτελέσματα της συστάδας:** Μόλις δημιουργηθεί ένας ολοκληρωμένος κατάλογος αποτελεσμάτων, ομαδοποιήστε τα σε **λογικές ομάδες** με βάση κοινά θέματα ή στόχους. Αυτές οι ομάδες μπορεί να ευθυγραμμίζονται με τις φάσεις του έργου, τις ομάδες ενδιαφερομένων ή τους τομείς αντίκτυπου. Για το έργο SIM, οι ομάδες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν "Εκπαιδευτικά αποτελέσματα", "Αποτελέσματα κοινοτικής ανάπτυξης" και "Αποτελέσματα σε επίπεδο πολιτικής".
4. **Δώστε προτεραιότητα:** Περιορίστε τον κατάλογο σε ένα διαχειρίσιμο αριθμό αποτελεσμάτων, ιδανικά όχι περισσότερα από δέκα, εκτός αν το έργο είναι εξαιρετικά πολύπλοκο. Αυτό εξασφαλίζει σαφή εστίαση και αποφεύγει την υπερβολική πολυπλοκότητα της διαδικασίας παρακολούθησης.

Χαρτογράφηση αποτελεσμάτων ως στρατηγικό εργαλείο

Η χαρτογράφηση και η ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων χρησιμεύουν όχι μόνο για την οργάνωση των στόχων του έργου, αλλά και για την αποσαφήνιση της **θεωρίας της αλλαγής - της** διαδρομής μέσω της οποίας οι δραστηριότητες οδηγούν στις επιθυμητές επιπτώσεις. Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση μεταξύ των δραστηριοτήτων του έργου, των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών και των ευρύτερων κοινωνικών στόχων. Με την αποτελεσματική διάρθρωση των αποτελεσμάτων, έργα όπως το SIM μπορούν να μετρήσουν, να παρακολουθήσουν και να επικοινωνήσουν καλύτερα τον αντίκτυπό τους, προωθώντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία μεταξύ των ενδιαφερομένων.

Περιοχή αποτελεσμάτων	Αποτέλεσμα	
	Αυξημένη πρόσβαση σε θέσεις εργασίας	
	Βελτιωμένες στρατηγικές ΕΚΕ	

	Αυξημένη ευαισθητοποίηση	
	Βελτιωμένες κοινωνικές δεξιότητες	
	Αυξημένες σκληρές δεξιότητες	
	Εκπαιδευτική καινοτομία	
	Βελτιωμένη δέσμευση ιδιωτικού/δημόσιου τομέα	
	Βελτιωμένη δέσμευση της κοινότητας	
	Δημιουργία τοπικών έργων	
	Δημιουργία δικτύου	
	Αναπαραγωγικότητα και κλιμάκωση	
	Επιδραστική έρευνα για την ΕΚΕ	

Σχήμα 5.3: Πλαίσιο επιπτώσεων, βήμα 1

Μετά τη δημιουργία ενός οπτικού χάρτη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, το επόμενο βήμα είναι η οργάνωσή τους σε μια **λογική και ποιοτική σειρά** με την ομαδοποίησή τους σε **τομείς αποτελεσμάτων**. Οι περιοχές αποτελεσμάτων μπορούν να οριστούν ως "**ομάδες αποτελεσμάτων που μοιράζονται παρόμοια χαρακτηριστικά με βάση συγκεκριμένα κριτήρια ομοιότητας**".

Η διαδικασία αυτή μοιάζει με τις αρχές της βασικής θεωρίας συνόλων, όπου ένα μεγαλύτερο σύνολο αποτελεσμάτων διαιρείται σε μικρότερα, πιο εστιασμένα υποσύνολα. Κάθε υποσύνολο, ή περιοχή αποτελεσμάτων, συμπληρώνεται από αποτελέσματα που σχετίζονται στενά ως προς τον σκοπό, το πεδίο εφαρμογής ή τη φύση. Το τελικό αποτέλεσμα παρέχει μια δομημένη και συστηματική αναπαράσταση των αναμενόμενων επιπτώσεων του έργου, διευκολύνοντας την παρακολούθηση και την ανάλυση της προόδου.

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα θα πρέπει να παρουσιάζονται με σαφή και συνεκτική μορφή, διασφαλίζοντας ότι κάθε περιοχή αποτελεσμάτων αντικατοπτρίζει ένα συγκεκριμένο θέμα ή στόχο, όπως φαίνεται στο παράδειγμα που ακολουθεί.

Περιοχή αποτελεσμάτων	Αποτέλεσμα	
Οικονομική ανάπτυξη / Απασχόληση	Αυξημένη πρόσβαση σε θέσεις εργασίας	
	Βελτιωμένες στρατηγικές ΕΚΕ	
Εκπαίδευση	Αυξημένη ευαισθητοποίηση	
	Βελτιωμένες κοινωνικές δεξιότητες	
	Αυξημένες σκληρές δεξιότητες	
	Εκπαιδευτική καινοτομία	
Τοπική ανάπτυξη	Βελτιωμένη δέσμευση ιδιωτικού/δημόσιου τομέα	
	Βελτιωμένη δέσμευση της κοινότητας	
	Δημιουργία τοπικών έργων	
	Δημιουργία δικτύου	
Έρευνα, καινοτομία και κλιμάκωση	Αναπαραγωγικότητα και κλιμάκωση	



	Επιδραστική έρευνα για την ΕΚΕ	
--	--------------------------------	--

Σχήμα 5.4: Πλαίσιο επιπτώσεων, βήμα 2

Σε αυτό το στάδιο έχετε τη ραχοκοκαλιά του πλαισίου αντικτύπου σας και μπορείτε να αρχίσετε να επεξεργάζεστε τις ακόλουθες πτυχές, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους δείκτες.

Ποσοτικοποίηση και εξειδίκευση, προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών και επιλογή των αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα δεν είναι αφηρημένες οντότητες, αλλά πραγματικά και μετρήσιμα αποτελέσματα που πειραματίζονται από κάποιον συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο.

Ως ενδιαφερόμενα μέρη ορίζουμε *"εκείνες τις οντότητες (π.χ.: άνθρωποι, οργανισμός, οικοσύστημα) που θα ωφεληθούν ή θα ζημιωθούν από την εμφάνιση ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος"*

Όπως φάνηκε στο προηγούμενο μάθημα, κάθε αποτέλεσμα μπορεί να επηρεάσει:

- ένα άτομο (άτομο)
- κοινότητα/ομάδα (π.χ.: ένα τοπικό πλαίσιο ή ένας οργανισμός)
- συλλογικότητα, ευρύτερο σύστημα όπως η δημόσια πολιτική

Τώρα, καθήκον σας είναι να προσδιορίσετε τουλάχιστον 1 ενδιαφερόμενο μέρος για κάθε αποτέλεσμα του πλαισίου αντικτύπου σας. Το αποτέλεσμα θα πρέπει να έχει την εξής μορφή:

Περιοχή αποτελεσμάτων	Αποτέλεσμα	Ενδιαφερόμενα μέρη
Οικονομική ανάπτυξη / Απασχόληση	Αυξημένη πρόσβαση σε θέσεις εργασίας	Δικαιούχοι
	Βελτιωμένες στρατηγικές ΕΚΕ	Εκπλήξεις
Εκπαίδευση	Αυξημένη ευαισθητοποίηση	Ιθαγένεια Εργαζόμενοι ΡΑ Εκπλήξεις ΜΚΟ
	Βελτιωμένες κοινωνικές δεξιότητες	Δικαιούχοι Εργαζόμενοι

	Αυξημένες σκληρές δεξιότητες	Δικαιούχοι Εργαζόμενοι
	Εκπαιδευτική καινοτομία	Συλλογικότητα (Εκπαιδευτικό σύστημα, επιχειρήσεις)
Τοπική ανάπτυξη	Βελτιωμένη δέσμευση ιδιωτικού/δημόσιου τομέα	Επιχειρήσεις, ΜΚΟ, ΡΑ
	Βελτιωμένη δέσμευση της κοινότητας	Τοπική κοινότητα
	Δημιουργία τοπικών έργων	Τοπική κοινότητα Δικαιούχοι
	Δημιουργία δικτύου	Επιχειρήσεις Συνεργάτης Τοπική κοινότητα
Έρευνα, καινοτομία και κλιμάκωση	Αναπαραγωγικότητα και κλιμάκωση	Πάροχοι εκπαίδευσης Φορείς χάραξης πολιτικής Ταμεία Διαχειριστικές αρχές
	Επιδραστική έρευνα για την ΕΚΕ	Φορείς χάραξης πολιτικής Ταμεία Διαχειριστικές αρχές SEOs Πάροχοι εκπαίδευσης

Σε αυτό το στάδιο, το πρώτο μέρος του πλαισίου αντικτύπου σας έχει σχεδόν ολοκληρωθεί: έχετε καθορίσει τα αποτελέσματα της πρωτοβουλίας σας, τα έχετε συνδέσει σε τομείς και έχετε προσδιορίσει ποιος θα πειραματιστεί.

Το επόμενο βήμα είναι να προσθέσετε μια ποσοτική διάσταση που μπορεί να καταστήσει τον αντίκτυπό σας παρακολούθησιμο, μετρήσιμο και επικοινωνήσιμο: τους δείκτες.

Οι δείκτες είναι απαραίτητοι για να παρέχουν συνδέσεις με ποιοτικές-ποσοτικές διαστάσεις που εγγυώνται τη μετριοσιμότητα. Όπως μπορείτε να παρατηρήσετε, ο ενδιαφερόμενος που πειραματίζεται με το αποτέλεσμα επηρεάζει συχνά κάθε δείκτη. Κάθε αποτέλεσμα μπορεί να έχει πολλαπλούς δείκτες. Μετά την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, το πλαίσιο αντικτύπου σας έχει φτάσει σε ένα πολύ προχωρημένο στάδιο.

Περιοχή αποτελεσμάτων	Αποτέλεσμα	Ενδιαφερόμενα μέρη	KPIs
--------------------------	------------	--------------------	------

Οικονομική ανάπτυξη / Απασχόληση	Αυξημένη πρόσβαση σε θέσεις εργασίας	Δικαιούχοι	Ν. των δικαιούχων που ξεκινούν πρακτική άσκηση ή επαγγελματική συνεργασία ή σύμβαση εργασίας Ν των επιχειρήσεων που επιθυμούν να ανοίξουν θέσεις εργασίας μετά τη συμμετοχή τους στο έργο
	Βελτιωμένες στρατηγικές ΕΚΕ	Εκπλήξεις	Αριθμός ατόμων/επιχειρήσεων που δηλώνουν βελτιωμένη ποιότητα της στρατηγικής τους για την ΕΚΕ Αριθμός ατόμων που προσλήφθηκαν σε τμήματα ΕΚΕ
Εκπαίδευση	Αυξημένη ευαισθητοποίησ η	Ιθαγένεια Εργαζόμενοι ΡΑ Εκπλήξεις ΜΚΟ	Ν ατόμων/ενδιαφερόμενων φορέων που δηλώνουν ότι αυξάνουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ανάγκες της κοινότητας
	Βελτιωμένες κοινωνικές δεξιότητες	Δικαιούχοι Εργαζόμενοι	Ν των ατόμων που βελτιώνουν τις κοινωνικές δεξιότητες (σύνολο στοιχείων TBD) Ποικιλία και ποικιλομορφία των ατόμων που εκπαιδεύονται (π.χ.: φύλο, εθνικό υπόβαθρο, ηλικία, μισθολογικό επίπεδο)
	Αυξημένες σκληρές δεξιότητες	Δικαιούχοι Εργαζόμενοι	Ν των ατόμων που βελτιώνουν τις σκληρές δεξιότητες (σύνολο στοιχείων TBD) Ποικιλία και ποικιλομορφία των ατόμων που εκπαιδεύονται (π.χ.: φύλο, εθνικό υπόβαθρο, ηλικία, μισθολογικό επίπεδο)
	Εκπαιδευτική καινοτομία	Συλλογικότητα (Εκπαιδευτικό σύστημα, επιχειρήσεις)	Ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες Ν νέου περιεχομένου / εφαρμοζόμενων μεθοδολογιών



			N της αίτησης
Τοπική ανάπτυξη	Βελτιωμένη δέσμευση ιδιωτικού/δημόσιου τομέα	Επιχειρήσεις, ΜΚΟ, ΡΑ	Αριθμός εταιρειών που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του έργου + βαθμός δέσμευσης N των τοπικών ΜΚΟ που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του έργου + βαθμός εμπλοκής N των ΠΕ που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του έργου + βαθμός συμμετοχής
	Βελτιωμένη δέσμευση της κοινότητας	Τοπική κοινότητα	Αριθμός ατόμων της τοπικής κοινότητας που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του έργου + βαθμός δέσμευσης N των ατόμων που επιμένουν στην ενεργό κοινωνική συμμετοχή
	Δημιουργία τοπικών έργων	Τοπική κοινότητα Δικαιούχοι	N των τοπικών έργων που έχουν δρομολογηθεί
	Δημιουργία δικτύου	Επιχειρήσεις Συνεργάτης Τοπική κοινότητα	N του επίσημου δικτύου που δημιουργήθηκε N του άτυπου δικτύου που δημιουργήθηκε
Έρευνα, καινοτομία και κλιμάκωση	Αναπαραγωγιμότητα και κλιμάκωση	Πάροχοι εκπαίδευσης Φορείς χάραξης πολιτικής Ταμεία Διαχειριστικές αρχές	Τάση των ενδιαφερομένων να αναπαράγουν την κατάρτιση N των ενδιαφερομένων που εισάγουν το μάθημα στο επίσημο πρόγραμμα N του πιστοποιητικού που αποκτήθηκε N των κρατών μελών που αναγνωρίζουν το πιστοποιητικό



	Επιδραστική έρευνα για την ΕΚΕ	Φορείς χάραξης πολιτικής Ταμεία Διαχειριστικές αρχές SEOs Πάροχοι εκπαίδευσης	Ν των ενδιαφερομένων μερών που ισχυρίζονται ότι έχουν κατανοήσει βαθύτερα την ΕΚΕ Ν των ενδιαφερομένων μερών που συμμετείχαν σε δραστηριότητες διάδοσης ή νέων ερευνητικών πεδίων ή κενών κατάρτισης/γνώσεων που εντοπίστηκαν ως αποτέλεσμα της έρευνας Ν των αναφορών του έργου και των πνευματικών αποτελεσμάτων του έργου (ειδήσεις, εκθέσεις πολιτικής, έγγραφα...) Ν του έργου και των πρωτοβουλιών σε δίκτυο με το έργο
--	--------------------------------	--	---

Σχήμα 5.5: Πλαίσιο επιπτώσεων, βήμα 3

Σύνδεση με τις επίσημες ταξινομίες λογιστικής και αναφοράς επιπτώσεων

Η δημιουργία ενός πλαισίου αντικτύπου για μια πρωτοβουλία είναι μια πολύ χρήσιμη δραστηριότητα *αυτή καθαυτή*, καθώς θα σας δοθεί ένα στρατηγικό έγγραφο που θα σας επιτρέψει να χαρτογραφήσετε και να παρακολουθήσετε τον αντίκτυπο της δραστηριότητάς σας. Ωστόσο, εάν σκοπεύετε να το κοινοποιήσετε σε ένα εξωτερικό πλαίσιο ή να δώσετε αξία στα έργα σας με την ένταξή τους σε μια επίσημη λογιστική έκθεση, έχετε να εκπληρώσετε ένα ακόμη καθήκον: να προσδιορίσετε τις επίσημες λογιστικές και απολογιστικές ταξινομίες που πρέπει να εισαχθούν στο πλαίσιο αντικτύπου σας. Οι διαθέσιμες ταξινομίες είναι πολλές (SDGs, GRI, στόχοι προγραμμάτων της ΕΕ, ESG, SASB) και θα πρέπει να επιλέξετε κάποιες ανάλογα με το ειδικό σας ενδιαφέρον. Αυτό που έχουν κοινό είναι υποσύνολα σκοπών, στόχων κ.ο.κ.



Όπως κάνατε και για τη δική σας πρωτοβουλία, πρέπει τώρα να επιλέξετε συγκεκριμένες διαστάσεις μιας ταξινομίας και να τις συνδέσετε με τους τομείς ή τα αποτελέσματά σας.

Περιοχή αποτελεσμάτων	Αποτέλεσμα	Ενδιαφερόμενα μέρη	KPIs	SDG
Οικονομική ανάπτυξη / Απασχόληση	Αυξημένη πρόσβαση σε θέσεις εργασίας	Δικαιούχοι	Ν. των δικαιούχων που ξεκινούν πρακτική άσκηση ή επαγγελματική συνεργασία ή σύμβαση εργασίας Ν των επιχειρήσεων που επιθυμούν να ανοίξουν θέσεις εργασίας μετά τη συμμετοχή τους στο έργο	8. Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
	Βελτιωμένες στρατηγικές ΕΚΕ	Εκπλήξεις	Αριθμός ατόμων/επιχειρήσεων που δηλώνουν βελτιωμένη ποιότητα της στρατηγικής	9. Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές

			τους για την ΕΚΕ	
			Αριθμός ατόμων που προσλήφθηκαν σε τμήματα ΕΚΕ	
Εκπαίδευση	Αυξημένη ευαισθητοποίηση	Ιθαγένεια Εργαζόμενοι ΡΑ Εκπλήξεις ΜΚΟ	Ν ατόμων/ενδιαφερόμενων φορέων που δηλώνουν ότι αυξάνουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ανάγκες της κοινότητας	 4. Ποιοτική εκπαίδευση
	Βελτιωμένες κοινωνικές δεξιότητες	Δικαιούχοι Εργαζόμενοι	Ν των ατόμων που βελτιώνουν τις κοινωνικές δεξιότητες (σύνολο στοιχείων TBD) Ποικιλία και ποικιλομορφία των ατόμων που εκπαιδεύονται (π.χ.: φύλο, εθνικό υπόβαθρο, ηλικία, μισθολογικό επίπεδο)	 4. Ποιοτική εκπαίδευση
	Αυξημένες σκληρές δεξιότητες	Δικαιούχοι Εργαζόμενοι	Ν των ατόμων που βελτιώνουν τις σκληρές δεξιότητες (σύνολο στοιχείων TBD) Ποικιλία και ποικιλομορφία των ατόμων που εκπαιδεύονται (π.χ.: φύλο, εθνικό υπόβαθρο, ηλικία, μισθολογικό επίπεδο)	 4. Ποιοτική εκπαίδευση  8. Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
	Εκπαιδευτική καινοτομία	Συλλογικότητα (Εκπαιδευτικό σύστημα, επιχειρήσεις)	Ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες Ν νέου περιεχομένου / εφαρμοζόμενες μεθοδολογίες Ν της αίτησης	 4. Ποιοτική εκπαίδευση



Τοπική ανάπτυξη	Βελτιωμένη δέσμευση ιδιωτικού/δημόσιου τομέα	Επιχειρήσεις, ΜΚΟ, ΡΑ	Αριθμός εταιρειών που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του έργου + βαθμός δέσμευσης N των τοπικών ΜΚΟ που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του έργου + βαθμός εμπλοκής N των ΠΕ που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του έργου + βαθμός συμμετοχής	 9. Βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές  11. Βιώσιμη κοινότητα
	Βελτιωμένη δέσμευση της κοινότητας	Τοπική κοινότητα	Αριθμός ατόμων της τοπικής κοινότητας που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του έργου + βαθμός δέσμευσης N των ατόμων που επιμένουν στην ενεργό κοινωνική συμμετοχή	 11. Βιώσιμη κοινότητα
	Δημιουργία τοπικών έργων	Τοπική κοινότητα Δικαιούχοι	N των τοπικών έργων που έχουν δρομολογηθεί	 11. Βιώσιμη κοινότητα
	Δημιουργία δικτύου	Επιχειρήσεις Συνεργάτης Τοπική κοινότητα	N του επίσημου δικτύου που δημιουργήθηκε N του άτυπου δικτύου που δημιουργήθηκε	 11. Βιώσιμη κοινότητα
Έρευνα, καινοτομία και κλιμάκωση	Αναπαραγωγικά και κλιμάκωση	Πάροχοι εκπαίδευσης Φορείς χάραξης πολιτικής Ταμεία Διαχειριστικές αρχές	Τάση των ενδιαφερομένων να αναπαράγουν την κατάρτιση N των ενδιαφερομένων που εισάγουν το μάθημα στο επίσημο πρόγραμμα N του πιστοποιητικού που αποκτήθηκε N των κρατών μελών που αναγνωρίζουν το πιστοποιητικό	8. Αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη



	Επιδραστική έρευνα για την ΕΚΕ	Φορείς χάραξης πολιτικής Ταμεία Διαχειριστικές αρχές ΣΕΟs Πάροχοι εκπαίδευσης	Ν των ενδιαφερομένων μερών που ισχυρίζονται ότι έχουν κατανοήσει βαθύτερα την ΕΚΕ Ν των ενδιαφερομένων μερών που συμμετείχαν σε δραστηριότητες διάδοσης η νέων ερευνητικών τομέων ή κενών κατάρτισης/γνώσεων που εντοπίστηκαν ως αποτέλεσμα της έρευνας Ν των αναφορών του έργου και των πνευματικών αποτελεσμάτων του έργου (ειδήσεις, εκθέσεις πολιτικής, έγγραφα...) Ν του έργου και των πρωτοβουλιών σε δίκτυο με το έργο	4. Ποιοτική εκπαίδευση
--	--------------------------------	---	--	------------------------

Σχήμα 5.6: Πλαίσιο επιπτώσεων, τελική έκδοση

Το πλαίσιο επιπτώσεων έχει σχεδόν ολοκληρωθεί. Διαθέτει εσωτερική λογική και ποιοτική τάξη, διαθέτει δείκτες που εξασφαλίζουν ποσοτικοποίηση και συνδέεται με επίσημη εξωτερική ταξινόμηση ώστε να είναι επικοινωνήσιμο στο εξωτερικό πλαίσιο. Το τελικό βήμα είναι να διασφαλίσουμε ότι συλλέγονται δεδομένα σχετικά με τα αποτελέσματά μας, επιλέγοντας τα μέσα επαλήθευσης.

Απόφαση για τα μέσα επαλήθευσης (εργαλεία συλλογής δεδομένων)

Όπως επισημάνθηκε στο τμήμα 3, οι **δείκτες** είναι απαραίτητοι για να καταστούν τα αποτελέσματα ποσοτικοποιήσιμα και μετρήσιμα. Ωστόσο, οι δείκτες από μόνοι τους δεν επαρκούν χωρίς τη **συλλογή δεδομένων**, και η συλλογή δεδομένων είναι αδύνατη χωρίς κατάλληλα **μέσα επαλήθευσης**. Ένα μέσο επαλήθευσης ορίζεται ως **"η πηγή πληροφοριών που πρέπει να συλλεχθεί για να προσδιοριστούν ή/και να ποσοτικοποιηθούν οι καθορισμένοι δείκτες"**. Απαιτεί προσεκτική εξέταση του τρόπου συλλογής των πληροφοριών, του ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη συλλογή τους και της συχνότητας με την οποία θα πρέπει να παρέχονται οι πληροφορίες.

Η επιλογή των μέσων επαλήθευσης ποικίλλει ανάλογα με τα συγκεκριμένα **αποτελέσματα** και τους εμπλεκόμενους **φορείς**. Τα μέσα αυτά πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τα χαρακτηριστικά των απαιτούμενων δεδομένων και το πλαίσιο στο οποίο συλλέγονται. Παραδείγματα μέσων επαλήθευσης περιλαμβάνουν έρευνες, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, πίνακες παρατήρησης και οργανωτικά αρχεία.

Σε αυτό το στάδιο, το **πλαίσιο επιπτώσεων** θεωρείται ολοκληρωμένο, καθώς παρέχει μια δομημένη πορεία για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Στο επόμενο υποκεφάλαιο, η εστίαση θα μετατοπιστεί στην ανάπτυξη μιας

εξατομικευμένης στρατηγικής συλλογής δεδομένων για το έργο σας, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας ενός επιχειρησιακού σχεδίου για την αποτελεσματική εφαρμογή των απαριθμούμενων μέσων επαλήθευσης

Συμπέρασμα

Η μεθοδολογία του πλαισίου επιπτώσεων έχει σχεδιαστεί για την αξιολόγηση και την τεκμηρίωση των επιπτώσεων των έργων, ιδίως όσον αφορά τις κοινωνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές και πολιτιστικές επιπτώσεις. Βοηθά τους διαχειριστές έργων, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τα ενδιαφερόμενα μέρη να ευθυγραμμίζουν και να παρακολουθούν τα οφέλη των έργων με την πάροδο του χρόνου.

Τα βασικά του στοιχεία είναι:

1. Καθορισμός και συγκέντρωση αποτελεσμάτων: καθορίστε με σαφήνεια τα αποτελέσματα του έργου, ομαδοποιήστε τα σε θεματικές ομάδες (τομείς αποτελεσμάτων) και χαρτογραφήστε τη λογική δομή τους.
2. Προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών: προσδιορισμός συγκεκριμένων ενδιαφερομένων μερών (άτομα, κοινότητες ή συστήματα) που θα επηρεαστούν από κάθε αποτέλεσμα.
3. Επιλογή δεικτών: επιλέξτε μετρήσιμους δείκτες για την παρακολούθηση της προόδου προς κάθε αποτέλεσμα, παρέχοντας ποσοτική διάσταση στον αντίκτυπο.
4. Ευθυγράμμιση με επίσημες ταξινομίες: σύνδεση των αποτελεσμάτων με επίσημα πλαίσια (π.χ. SDGs, ESG) για τη διευκόλυνση της υποβολής εκθέσεων και της εξωτερικής επικύρωσης.
5. Μέσα επαλήθευσης: καθορισμός μεθόδων συλλογής δεδομένων (έρευνες, συνεντεύξεις κ.λπ.) για την ποσοτικοποίηση κάθε δείκτη, εξασφαλίζοντας αξιόπιστη μέτρηση.

Αυτό το πλαίσιο παρέχει στις ομάδες έργου τα εργαλεία για τη μεθοδική παρακολούθηση του αντικτύπου, καθιστώντας τα αποτελέσματα μετρήσιμα και αναφερόμενα.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3: Στρατηγική συλλογής δεδομένων

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Κατανοήστε τις διάφορες τυπολογίες δεδομένων, πώς να σχεδιάζετε και να εφαρμόζετε στρατηγικές συλλογής δεδομένων με τα κατάλληλα εργαλεία.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις και συζητήσεις: Θεωρία των δεδομένων και των μεθοδολογιών συλλογής δεδομένων. ➤ Οπτικό περιεχόμενο: Powerpoint με διαγράμματα και εικόνες που βοηθούν στην οπτικοποίηση της θεωρητικής έννοιας που παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια της συζήτησης. ➤ Μελέτες περίπτωσης: παρουσίαση πραγματικής στρατηγικής συλλογής δεδομένων ➤ Εργαλεία: παροχή, συζήτηση και χρήση των ήδη υπαρχόντων εργαλείων συλλογής δεδομένων (π.χ.: εσωτερικό μητρώο, δομημένη συνέντευξη, έρευνα, πίνακας ανάλυσης δικτύων κ.λπ.) ➤ Εργασία έργου: ανάπτυξη εργαλείων και στρατηγικών συλλογής δεδομένων.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Να έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθοδολογίες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, να ενσωματώνουν διάφορες γνώσεις, να χειρίζονται την πολυπλοκότητα και να διατυπώνουν προτάσεις και λύσεις αναγνωρίζοντας τα όρια και τους περιορισμούς συγκεκριμένων περιοχών και κοινοτήτων. ➤ Παραγωγή και μεταφορά γνώσεων και κατανόησης, συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων σε άγνωστα πλαίσια, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ και τους πόρους των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών και τις περιβαλλοντικές και κοινωνικοοικονομικές συνθήκες.

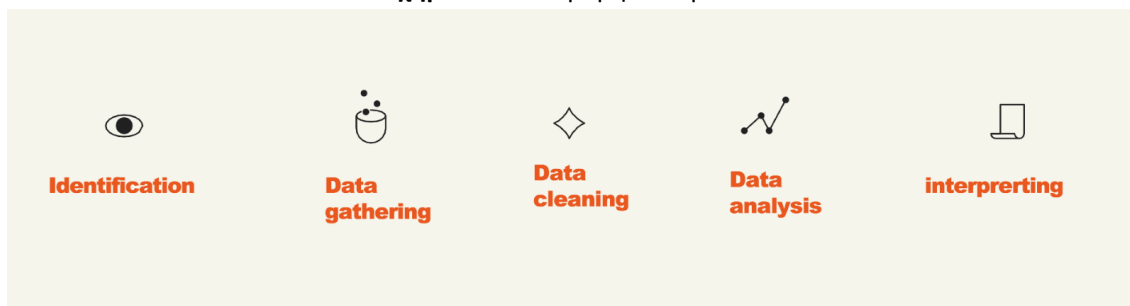
Η ικανότητα συλλογής, ανάλυσης και αποτελεσματικής κοινοποίησης δεδομένων αποτελεί βασική ικανότητα για κάθε διαχειριστή κοινωνικών επιπτώσεων. Στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών κοινωνικού αντίκτυπου, τα δεδομένα χρησιμεύουν ως ακρογωνιαίος λίθος για τη λήψη τεκμηριωμένων και τεκμηριωμένων αποφάσεων, ενώ παράλληλα προάγουν τη συναίνεση και τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών και της ευρύτερης κοινότητας. Αυτό το υποθέμα εξοπλίζει τους συμμετέχοντες με τις θεωρητικές γνώσεις και τα εργαλεία για να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας των δεδομένων και της διαχείρισης δεδομένων, να περιγράψουν με ακρίβεια τον τρόπο επιλογής του κατάλληλου εργαλείου συλλογής δεδομένων για την οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής συλλογής δεδομένων που εφαρμόζεται για τη διενέργεια αξιολόγησης των επιπτώσεων σε έργα, υπηρεσίες και προγράμματα.

Εισαγωγή στην αλυσίδα εφοδιασμού δεδομένων

Πρώτον, είναι απαραίτητο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός των δεδομένων και να εξηγηθεί γιατί είναι χρήσιμα. Με τον όρο δεδομένα εννοούμε "αυτό που είναι άμεσα παρόν στη γνώση, πριν από οποιαδήποτε μορφή επεξεργασίας", ενώ ένα στατιστικό δεδομένο είναι "το μέτρο ενός συλλογικού φαινομένου που προκύπτει από την παρατήρηση των επιμέρους φαινομένων που το αποτελούν, δηλαδή το σύνολο των στατιστικών μονάδων που σχετίζονται με μεμονωμένες περιπτώσεις (για παράδειγμα, ο αριθμός των γεννήσεων σε ένα έτος ή ο πληθυσμός μιας χώρας)". (Μετάφραση από το ιταλικό λεξικό Treccani).

Συνεπώς, τα δεδομένα είναι απαραίτητο να συλλέγονται για διάφορους λόγους (έρευνα, εσωτερική έρευνα, υποβολή εκθέσεων ή επικοινωνία), αλλά αυτό που παρέχουν ουσιαστικές δυνατότητες είναι η δυνατότητα ποσοτικοποίησης και επικοινωνίας των ποιοτικών διαδικασιών και των αποτελεσμάτων. Τα δεδομένα μπορούν να ερμηνευθούν ως η πρώτη ύλη μιας αλυσίδας εφοδιασμού, δηλαδή της αλυσίδας εφοδιασμού δεδομένων. Η έννοια της αλυσίδας εφοδιασμού δεδομένων παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση της ροής και της διαχείρισης των δεδομένων στο πλαίσιο πρωτοβουλιών κοινωνικού αντίκτυπου. Παρόμοια με μια παραδοσιακή αλυσίδα εφοδιασμού παραγωγής, η αλυσίδα εφοδιασμού δεδομένων περιλαμβάνει τον κύκλο ζωής των δεδομένων, από την αρχική συλλογή τους στο στάδιο της "πρώτης ύλης" έως την τελική μετατροπή τους σε αξιοποιήσιμες γνώσεις ή απτά προϊόντα για τη λήψη αποφάσεων. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στην προστιθέμενη αξία σε κάθε στάδιο της αλυσίδας, προσφέροντας έναν δομημένο τρόπο αξιολόγησης, ποσοτικοποίησης και ενίσχυσης της χρησιμότητας των δεδομένων.

Σχήμα 5.7: διαδρομή δεδομένων



1. Προσδιορισμός των δεδομένων με τον προσδιορισμό των ακριβών δεδομένων που απαιτούνται για την αξιολόγηση του αντίκτυπου ενός έργου. Αυτό περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων με μετρήσιμους δείκτες για να εξασφαλιστεί η καταλληλότητα. Για την αποτελεσματική καθοδήγηση της διαδικασίας συλλογής λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τους τύπους δεδομένων - ποσοτικά (π.χ. στατιστικά στοιχεία) ή ποιοτικά (π.χ. ανατροφοδότηση) - και τις πιθανές πηγές, όπως οι συμμετέχοντες ή οι βάσεις δεδομένων.
2. Επιλέξτε Εργαλεία επιλέγοντας τα κατάλληλα εργαλεία για τη συλλογή δεδομένων. Οι επιλογές των εργαλείων θα περιγραφούν παρακάτω.
3. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός σχεδίου στρατηγικής συλλογής δεδομένων για τη συλλογή δεδομένων με χρονοδιαγράμματα, αρμοδιότητες και εργαλεία. Αυτό διασφαλίζει ότι η διαδικασία είναι σαφής και διαχειρίσιμη.
4. Καθαρίστε τα δεδομένα με την αντιμετώπιση σφαλμάτων, ασυνεπειών ή κενών. Τα καθήκοντα περιλαμβάνουν την αφαίρεση διπλοτύπων, την τυποποίηση μορφοτύπων και την επίλυση ανωμαλιών για τη διατήρηση της ακεραιότητας των δεδομένων.

5. Ανάλυση δεδομένων και παροχή τελικού προϊόντος που μετατρέπει τα δεδομένα σε αξιοποιήσιμες πληροφορίες. Η ανάλυση αποκαλύπτει τα αποτελέσματα της έρευνας εκτίμησης επιπτώσεων ή της έρευνας μεταλλεύματος, παράγοντας αποτελέσματα όπως εκθέσεις ή πίνακες οργάνων που μπορούν να διανεμηθούν σε διάφορους ενδιαφερόμενους.

Προσδιορισμός πηγών δεδομένων και επιλογή εργαλείων συλλογής δεδομένων

Πριν συλλέξετε στοιχεία δεδομένων, πρέπει να καθορίσετε ποια δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν από ποιες πηγές. Για κάθε δείκτη, χρειάζεστε τουλάχιστον μία πηγή δεδομένων. Πηγές δεδομένων μπορεί να είναι όλα τα μέλη της ομάδας-στόχου και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και εσωτερικά και εξωτερικά έγγραφα. Μόλις προσδιορίσετε μια πηγή δεδομένων, πρέπει να προσδιορίσετε τη μέθοδο με την οποία θα συλλέξετε τις πληροφορίες, συνδέοντας την πηγή δεδομένων με τα κατάλληλα εργαλεία συλλογής δεδομένων.

Η ποικιλία των διαθέσιμων μεθόδων συλλογής δεδομένων καθιστά τη διαδικασία επιλογής τόσο πολύπλοκη όσο και κρίσιμη και η συμβουλευτική με εμπειρογνώμονες ή εκπροσώπους από παρόμοια έργα ή οργανισμούς μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις. Η απόφαση θα πρέπει να βασίζεται στη συνάφεια και τη σημασία των δεδομένων για τους στόχους του οργανισμού και τους στόχους της αξιολόγησης.

Η πρώτη απόφαση που πρέπει να ληφθεί είναι η επιλογή μεταξύ της συλλογής νέων δεδομένων, της αξιοποίησης των υφιστάμενων δεδομένων ή της συλλογής και των δύο:

- Αξιοποίηση των υφιστάμενων δεδομένων: Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της συλλογής δεδομένων αρχίζει με την αξιολόγηση της διαθεσιμότητας και της χρησιμότητας των υφιστάμενων δεδομένων. Επιπλέον, είναι θεμελιώδους σημασίας να διερευνηθεί εάν ο οργανισμός διαθέτει ήδη κάποια δεδομένα στα οποία θα βασιστεί η ανάλυση.
- Συλλογή νέων δεδομένων: Εάν τα υπάρχοντα δεδομένα δεν είναι αρκετά ή δεν υπάρχουν ακόμη σχετικά δεδομένα, θα πρέπει να δημιουργήσετε τα δικά σας. Η προσέγγιση που θα επιλέξετε θα εξαρτηθεί από τους πόρους που έχετε στη διάθεσή σας, αλλά κυρίως από το εύρος και το επίπεδο λεπτομέρειας που χρειάζεστε για τις πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπο.

Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία συλλογής δεδομένων. Περιγράφονται κατωτέρω, προσδιορίζοντας τα βασικά χαρακτηριστικά τους και το καλύτερο πλαίσιο χρήσης τους.

1. Τα έντυπα **παρακολούθησης** λειτουργούν ως συστηματικά εργαλεία για την καταγραφή βασικών σημείων δεδομένων και παρατηρήσεων καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης ενός έργου. Τα έντυπα αυτά είναι προσαρμοσμένα για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων, των πόρων και των αποτελεσμάτων και παρέχουν συνεχή ενημέρωση για την πρόοδο και επιτρέπουν τη συνεπή τεκμηρίωση, διευκολύνοντας τον εντοπισμό μοτίβων ή παρατυπιών που ενδέχεται να απαιτούν προσοχή.

Τύπος δεδομένων: ποσοτικά, ποιοτικά

2. **Οι βάσεις δεδομένων** χρησιμεύουν ως το κεντρικό αποθετήριο για όλα τα δεδομένα που συλλέγονται κατά τη διάρκεια του έργου. Το εργαλείο αυτό διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες από διάφορες πηγές - είτε πρόκειται για ποσοτικές μετρήσεις, ποιοτική ανατροφοδότηση ή επιχειρησιακά δεδομένα - είναι οργανωμένες, προσβάσιμες και διασυνδεδεμένες. Για κάθε έργο μπορεί να δημιουργηθεί μια συγκεκριμένη

βάση δεδομένων ως ένα απλό φύλλο Excel, εισάγοντας σε αυτό όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και δείκτες.

Τύπος δεδομένων: ποσοτικά

3. Ο πίνακας **ανάλυσης δικτύων** είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη χαρτογράφηση και την αξιολόγηση των σχέσεων, των συνδέσεων και της επιρροής μεταξύ των διαφόρων φορέων που συμμετέχουν στο έργο. Οπτικοποιώντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων, ο πίνακας αναδεικνύει τη ροή των πόρων, των πληροφοριών και της συνεργασίας εντός του δικτύου.

Τύπος δεδομένων: ποσοτικά, ποιοτικά

4. **Ατομικές έρευνες** που χορηγούνται σε συγκεκριμένους στόχους άμεσης και μετρήσιμης ανατροφοδότησης σχετικά με τις εμπειρίες τους, τις αντιλήψεις τους και τον αντίκτυπο που πειραματίστηκαν χάρη στο έργο. Σχεδιασμένα με ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου, τα ερωτηματολόγια αυτά παρέχουν εξαιρετικά πολύτιμα ποσοτικά δεδομένα, ενώ παράλληλα επιτρέπουν στους ερωτηθέντες να μοιραστούν τις προσωπικές τους απόψεις.

Τύπος δεδομένων: ποσοτικά, ποιοτικά

5. **Οι συνεντεύξεις** με τους βασικούς ενδιαφερόμενους ή τους συντονιστές του έργου παρέχουν σε βάθος πληροφορίες σχετικά με τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις και τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την πρωτοβουλία. Οι συνεντεύξεις αυτές εμβαθύνουν στις αποχρώσεις της υλοποίησης του έργου, προσφέροντας ένα πλαίσιο που τα ποσοτικά δεδομένα από μόνα τους δεν μπορούν να αποτυπώσουν

Τύπος δεδομένων: ποιοτικά

6. **Η ομάδα εστίασης** είναι χρήσιμη για τη συλλογή ποιοτικών πληροφοριών μέσω διευκολυνόμενων συζητήσεων μεταξύ μιας μικρής ομάδας συμμετεχόντων. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει τη βαθύτερη κατανόηση των συλλογικών αντιλήψεων, των κοινών εμπειριών και της δυναμικής της ομάδας που σχετίζονται με ένα έργο ή μια παρέμβαση.

Τύπος δεδομένων: ποιοτικά

7. **Η άμεση παρατήρηση** περιλαμβάνει τη συστηματική παρακολούθηση και καταγραφή συμπεριφορών, αλληλεπιδράσεων και δραστηριοτήτων σε πραγματικό χρόνο στο πλαίσιο του έργου. Οι μέθοδοι παρατήρησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την καταγραφή των μη λεκτικών ενδείξεων, της δυναμικής της ομάδας και των περιβαλλοντικών παραγόντων που ενδέχεται να μην αναφερθούν με άλλα μέσα.

Τύπος δεδομένων: ποιοτικά

8. **Οι επίσημες στατιστικές** και τα έγγραφα πολιτικής χρησιμεύουν ως έγκυρη πηγή δεδομένων που συλλέγονται και δημοσιεύονται από την κυβέρνηση ή άλλα αξιόπιστα ιδρύματα. Παρέχουν τυποποιημένες, συγκεντρωτικές πληροφορίες σχετικά με δημογραφικά, οικονομικά, υγειονομικά ή εκπαιδευτικά στοιχεία, προσφέροντας μια θεμελιώδη κατανόηση του ευρύτερου κοινωνικού ή οικονομικού πλαισίου στο οποίο λειτουργεί ένα έργο.

Τύπος δεδομένων: ποσοτικά, ποιοτικά

9. **Οι αισθητήρες IoT** είναι προηγμένα εργαλεία για τη συλλογή αντικειμενικών δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, ιδιαίτερα χρήσιμα σε έργα περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Μπορούν να παρακολουθούν τις

περιβαλλοντικές μετρήσεις, τη χρήση πόρων ή τα επίπεδα δραστηριότητας σε συγκεκριμένες περιοχές, παρέχοντας ακριβή, συνεχή δεδομένα
Τύπος δεδομένων: ποσοτικά

ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ	ΠΟΙΟΤΙΚΟ
Έντυπα παρακολούθησης	x	x
Βάσεις δεδομένων	x	
Πίνακας ανάλυσης δικτύου	x	x
Ατομικές έρευνες	x	x
Συνεντεύξεις		x
Ομάδα εστίασης		x
Άμεση παρατήρηση		x
Επίσημες στατιστικές	x	
Αισθητήρες IoT	x	

Σχήμα 5.8: Σύνοψη των εργαλείων συλλογής δεδομένων

Ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικής συλλογής δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο κάθε διαδικασίας αξιολόγησης και μια συστηματική και καλά δομημένη προσέγγιση εξασφαλίζει ότι τα δεδομένα που συλλέγονται είναι αξιόπιστα, συναφή και χρήσιμα για ανάλυση. Η διαδικασία περιλαμβάνει τρία βασικά βήματα: τη δημιουργία ενός σχεδίου συλλογής δεδομένων, τον εντοπισμό των κατάλληλων πηγών δεδομένων και τη συλλογή των ίδιων των δεδομένων. Μια στρατηγική συλλογής δεδομένων περιγράφει τα ακριβή βήματα καθώς και τη σειρά που πρέπει να ακολουθηθεί κατά τη συλλογή των δεδομένων. Το έγγραφο διασφαλίζει ότι όλοι στην ομάδα έργου βρίσκονται στην ίδια σελίδα όσον αφορά το σχέδιο δεδομένων ενώ και ότι οι πληροφορίες μεταδίδονται σωστά στους ανθρώπους που πραγματικά θα παρέχουν τα δεδομένα. Γενικά, είναι θεμελιώδες να διευκρινιστεί πότε, πώς και από ποιον πρέπει να συλλεχθούν τα δεδομένα. Παρέχεται ένα γενικό σχέδιο σε μορφή διαγράμματος GANTT που υπογραμμίζει ποια μέσα επαλήθευσης θα χρησιμοποιηθούν, ποιος είναι υπεύθυνος για την έκδοσή τους και σε ποιο χρονικό διάστημα πρέπει να ενεργοποιηθούν. Ακολουθεί η τυπική δομή μιας στρατηγικής συλλογής δεδομένων.

12	Υπεύθυνη	IAN	ΦΕΒ	MAR	APR	ΜΑΪ ΟΣ	JUN	ΙΟΥ Λ	AUG	SEP
Βάσεις δεδομένων	Θα καθοριστεί									
Έντυπα παρακολούθη	Θα καθοριστεί									

σης	τεί									
Έρευνα - Φοιτητές (εκ των προτέρων)	Θα καθοριστεί									
Έρευνα - Φοιτητές (εκ των υστέρων)	Θα καθοριστεί									
Ανάλυση δικτύου	Θα καθοριστεί									
Συνεντεύξεις	Θα καθοριστεί									

Σχήμα 5.9: Η στρατηγική συλλογής δεδομένων σας βοηθά να δομήσετε, να σχεδιάσετε και να επιβλέψετε τη διαδικασία συλλογής δεδομένων.

Ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων

Μόλις τα δεδομένα σας είναι διαθέσιμα, μπορείτε να προχωρήσετε στην ανάλυση δεδομένων που είναι η διαδικασία εξαγωγής πληροφοριών από τις ακατέργαστες πληροφορίες σε χειροπιαστά προϊόντα, όπως η διαφήμιση της έκθεσης. Περιλαμβάνει τη σύνοψη των δεδομένων, τον εντοπισμό μοτίβων και την αιτιολογία των βασικών ευρημάτων, τα οποία είναι απαραίτητα για κάθε διαδικασία αξιολόγησης. Οι δύο κύριες προσεγγίσεις στην ανάλυση δεδομένων είναι οι ποσοτικές και οι ποιοτικές μεθοδολογίες, καθεμία από τις οποίες εξυπηρετεί διακριτούς αλλά συμπληρωματικούς σκοπούς.

- **Η ποσοτική ανάλυση** χρησιμοποιεί αριθμητικά δεδομένα και συχνά χρησιμοποιεί περιγραφικές στατιστικές, μοντέλα πρόβλεψης και επαγωγικές δοκιμές. Είναι αριθμητική και μπορεί να μετρηθεί ή να εκφραστεί μαθηματικά, να αναλυθεί με τη χρήση στατιστικών δοκιμών και υπολογισμών και τα αποτελέσματά της συχνά απεικονίζονται μέσω πινάκων και γραφικών παραστάσεων, καθιστώντας τα ευρήματα προσιτά και ερμηνεύσιμα.
- Αντίθετα, **η ποιοτική ανάλυση** επικεντρώνεται στην κατανόηση των υποκείμενων συμπεριφορών, κινήτρων και εμπειριών. Τα ποιοτικά δεδομένα ενισχύουν τα ποσοτικά ευρήματα προσθέτοντας πλαίσιο, υφή και βάθος. Είναι ιδιαίτερα πολύτιμα για τον καθορισμό προβλημάτων, τη δημιουργία νέων ερευνητικών ιδεών και την παροχή πλούσιων πληροφοριών για την αξιολόγηση προγραμμάτων.
- **Η ποσοτική-ποιοτική ανάλυση** είναι επίσης δυνατή, και συνιστάται ιδιαίτερα, και συνίσταται σε ένα μείγμα των δύο προηγούμενων και συνδυάζοντας ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις, οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση που καταγράφει τόσο τα μετρήσιμα αποτελέσματα όσο και τις διαφοροποιημένες εμπειρίες των ενδιαφερομένων μερών.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσής σας μπορούν στη συνέχεια να διαδοθούν και να κοινοποιηθούν σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως οι φορείς χάραξης πολιτικής, οι αρχές χρηματοδότησης και οι πολίτες, μέσω διαφόρων τελικών προϊόντων, όπως η έκθεση αντικτύπου και οι πίνακες ελέγχου. Η έκθεση αντικτύπου είναι ένα λεπτομερές έγγραφο που παρουσιάζει με αφηγηματικό τρόπο τα αποτελέσματα και την αξία που παράγεται από ένα έργο ή έναν

οργανισμό. Συνήθως περιλαμβάνει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση του αντίκτυπου, τα βασικά ευρήματα, την ανάλυση δεδομένων και τις ιδέες. Από την άλλη πλευρά, ένα ταμπλό επιπτώσεων, στο , είναι ένα διαδραστικό, οπτικό εργαλείο που εμφανίζει δεδομένα σχετικά με τις δραστηριότητες, τις εκροές και τα αποτελέσματα του έργου- αξιολογεί κυρίως ποσοτικά αποτελέσματα.

Απεικόνιση δεδομένων

Η οπτικοποίηση δεδομένων είναι ένα κρίσιμο στάδιο στη διαδικασία ανάλυσης δεδομένων, καθώς μεταφράζει τα ακατέργαστα δεδομένα σε οπτικές μορφές, όπως γραφήματα, διαγράμματα ή χάρτες, επιτρέποντας στο κοινό να **κατανοήσει γρήγορα τις γνώσεις** και να εξαγάγει σημαντικά συμπεράσματα. Με τη μοντελοποίηση και την παρουσίαση δεδομένων με εύκολα ερμηνεύσιμο τρόπο, η οπτικοποίηση υποστηρίζει την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και ενισχύει την επικοινωνία πολύπλοκων πληροφοριών.

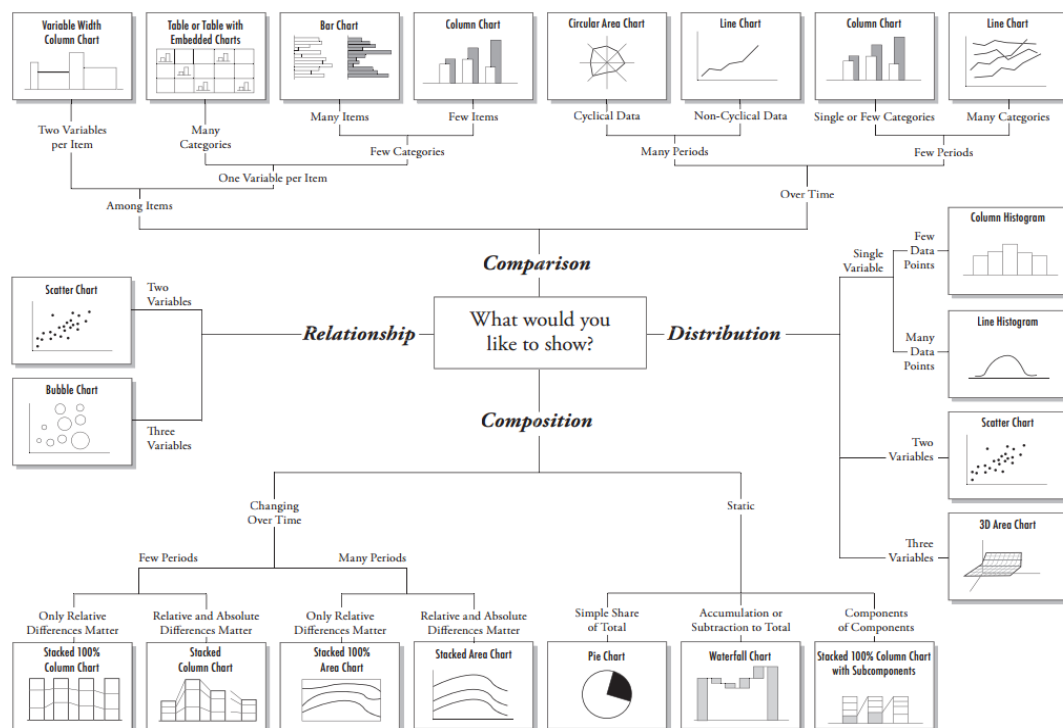
Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των επιπτώσεων, η οπτικοποίηση των δεδομένων χρησιμεύει ως εργαλείο για την αποτελεσματική παρουσίαση **των δεδομένων επιπτώσεων**, βοηθώντας τους οργανισμούς να κατανοήσουν ποιοι τομείς αποτελεσμάτων χρειάζονται βελτίωση, να εντοπίσουν μεταβλητές που επηρεάζουν την κοινωνική ή οικονομική κατάσταση των δικαιούχων και να βελτιώσουν ή να αναπροσανατολίσουν τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητες. Για παράδειγμα, μια κοινωνική επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει οπτικοποιήσεις για να καθορίσει εάν μια συγκεκριμένη υπηρεσία χρειάζεται πρόσθετους πόρους ή τροποποίηση, ενώ ένα ίδρυμα μπορεί να αξιολογήσει εάν ένα έργο ή μια οργάνωση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες κοινωνικού αντίκτυπου.

Οι διαδραστικοί και φιλικόι προς το χρήστη πίνακες οργάνων είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι για την οπτικοποίηση των δεδομένων επιπτώσεων, καθώς επιτρέπουν την παρακολούθηση των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και αποκαλύπτουν μοτίβα που διαφορετικά θα μπορούσαν να παραμείνουν απαρατήρητα. Τέτοια εργαλεία απλοποιούν τη λήψη αποφάσεων παρέχοντας σαφείς και αξιοποιήσιμες πληροφορίες

Τι είδους διάγραμμα χρησιμοποιήσατε για να παρουσιάσετε τα δεδομένα σας;

Το παρακάτω γράφημα, που αναπτύχθηκε από τον Andrew Abela από την [Extreme Presentations](#), παρέχει μια καλή αναπαράσταση των διαφόρων τύπων διαγραμμάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την οπτικοποίηση δεδομένων.

Chart Suggestions—A Thought-Starter



www.ExtremePresentation.com
© 2009 A. Abela — a.vabela@gmail.com

Σχήμα 5.10: πηγή: ["Η παρουσίαση": Η παρουσίαση: Μια ιστορία για την επιτυχή επικοινωνία με πολύ λίγες διαφάνειες.](#) (Abela, 2009)

Οφέλη των δεδομένων οπτικών επιπτώσεων για τη λήψη αποφάσεων

Οι οπτικοποιήσεις δεδομένων επιπτώσεων προσφέρουν στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων -όπως οι κοινωνικές επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί χρηματοδότησης- μια σαφή κατανόηση των αποτελεσμάτων που παράγονται από τα έργα. Αναλύοντας τις τάσεις και τα μοτίβα μέσω οπτικής αναπαράστασης, οι οργανισμοί μπορούν να ιεραρχούν αποτελεσματικότερα τους πόρους, να εστιάζουν σε τομείς με το υψηλότερο δυναμικό αντίκτυπου και να κοινοποιούν τα ευρήματα στους ενδιαφερόμενους φορείς με πειστικό τρόπο. Για παράδειγμα, ένας πίνακας οργάνων μπορεί να αναδείξει τάσεις που προτείνουν την ανακατανομή των πόρων για τη μεγιστοποίηση της επιτυχίας ενός συγκεκριμένου προγράμματος. Η σύγχρονη οπτικοποίηση δεδομένων βασίζεται σε προηγμένα ψηφιακά εργαλεία για τη δημιουργία συναρπαστικών γραφικών και ταμπλό. Τα δημοφιλή εργαλεία περιλαμβάνουν:

- Tableau
- Microsoft Power BI
- Διαγράμματα Google
- Excel
- Zoho Analytics
- Infogram
- oker

Τα εργαλεία αυτά έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν διαισθητικές διεπαφές και αναλύσεις σε πραγματικό χρόνο, καθιστώντας την παρουσίαση δεδομένων προσιτή σε ένα ευρύ φάσμα χρηστών, από αρχάριους έως προχωρημένους αναλυτές. Οι οπτικές αναπαραστάσεις των δεδομένων ενισχύουν την κατανόηση και τη δέσμευση, ιδίως για τους ενδιαφερόμενους με διαφορετικά επίπεδα εμπειρογνωμοσύνης. Οι καλά σχεδιασμένες οπτικοποιήσεις μπορούν να επικοινωνήσουν **αποτελεσματικά και αξιόπιστα** τις γνώσεις, διασφαλίζοντας ότι τα ευρήματα είναι εύπεπτα και εντυπωσιακά. Εφαρμόζοντας αρχές μελετημένου σχεδιασμού και αξιοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία, οι οργανισμοί

μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αξία των δεδομένων τους για τον αντίκτυπο και να ενισχύσουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 4: Μεθοδολογίες νομισματοποίησης (SROI)

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Εισαγωγή της αρχής της Διεθνούς Κοινωνικής Αξίας, της θεωρίας και του υπολογισμού της Κοινωνικής Απόδοσης της Επένδυσης (SROI) που εφαρμόζεται σε πρωτοβουλίες, έργα και προγράμματα με κοινωνικό/περιβαλλοντικό αντίκτυπο.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις και συζητήσεις: Θεωρία των δεδομένων και των μεθοδολογιών συλλογής δεδομένων. ➤ Εργαλεία: παροχή, συζήτηση και χρήση των ήδη υπαρχόντων πινάκων για τον υπολογισμό του SROI. ➤ Ακαδημαϊκή βιβλιογραφία: κατάλογοι επιλεγμένου εκπαιδευτικού υλικού για την εμβάθυνση της έννοιας που περιγράφεται κατά τη διάρκεια των διαλέξεων. ➤ Εξάσκηση στην ανάλυση ευαισθησίας και στη χρηματοοικονομική μοντελοποίηση για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας του υπολογισμού του SROI
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Σύνδεση προτάσεων, συστάσεων και κρίσεων με προβληματισμό σχετικά με τις κοινωνικές και ηθικές ευθύνες των ενδιαφερομένων στον τομέα. ➤ Επίδειξη της ικανότητας διενέργειας ανάλυσης SROI με χαρτογράφηση των εισροών, εκροών, αποτελεσμάτων και εφαρμογή τεχνικών νομισματοποίησης για τη μέτρηση της κοινωνικής αξίας. ➤ Οι συμμετέχοντες θα επικοινωνούν αποτελεσματικά τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης SROI στους ενδιαφερόμενους, εξασφαλίζοντας διαφάνεια και αξιοπιστία.

Κοινωνική απόδοση της επένδυσης (SROI): Θεωρητικό και μεθοδολογικό πλαίσιο

Η κοινωνική απόδοση της επένδυσης (Social Return on Investment - SROI) είναι ένα ολοκληρωμένο μεθοδολογικό πλαίσιο που έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση της **εξωχρηματοοικονομικής αξίας** που παράγεται από μια παρέμβαση, λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους που επενδύθηκαν και το αντιφατικό σενάριο, δηλαδή το τι θα συνέβαινε αν δεν υπήρχε η παρέμβαση. Με τις ρίζες του στο παραδοσιακό παράδειγμα της ανάλυσης κόστους-οφέλους, το SROI επεκτείνει την προσέγγιση αυτή ποσοτικοποιώντας την **κοινωνική αξία** μέσω ενός συνόλου σαφώς καθορισμένων δεικτών που συνδέονται άμεσα με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται (Gupta, 2020).

Η μεθοδολογία SROI μπορεί να εννοηθεί ως μια συστηματική διαδικασία που αποσκοπεί στην κατανόηση, τη μέτρηση, τη διαχείριση και την αποτελεσματική επικοινωνία της κοινωνικής, περιβαλλοντικής και οικονομικής αξίας που παράγεται από έναν οργανισμό ή ένα έργο. Απώτερος στόχος της είναι να παράσχει μια αυστηρή ποιοτική και ποσοτική εξέταση των διαδικασιών που διέπουν τη δημιουργία κοινωνικής αξίας, υπογραμμίζοντας.

Η μεθοδολογική ευρωστία του μοντέλου SROI βασίζεται σε **οκτώ θεμελιώδεις αρχές**, οι οποίες συλλογικά ενημερώνουν μια δομημένη αναλυτική διαδικασία έξι φάσεων.

1. **Εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών:** Εξασφαλίστε ουσιαστική εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας για να καταγράψετε τις απόψεις και τις εμπειρίες τους.
2. **Κατανοήστε τι αλλάζει:** Προσδιορίστε και διατυπώστε τα μονοπάτια της αλλαγής και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την παρέμβαση.
3. **Εκτιμήστε τα πράγματα που έχουν σημασία:** Αποδώστε τις κατάλληλες χρηματικές αξίες στα αποτελέσματα που τα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούν σημαντικά.
4. **Περιλάβετε μόνο ό,τι είναι ουσιώδες:** Επικεντρωθείτε στις πληροφορίες και τα αποτελέσματα που είναι κρίσιμα για την ακριβή και δίκαιη αναπαράσταση της αξίας.
5. **Μην υπερβάλλετε:** Αποφύγετε τη διόγκωση των αποτελεσμάτων αποδίδοντας τα αποτελέσματα αποκλειστικά στην παρέμβαση, αναγνωρίζοντας άλλους παράγοντες που συμβάλλουν.
6. **Να είστε διαφανείς:** Τεκμηριώστε και γνωστοποιήστε όλες τις μεθοδολογικές επιλογές, τις υποθέσεις και τους περιορισμούς για να διατηρήσετε την αξιοπιστία και την αναπαραγωγικότητα.
7. **Επαληθεύστε το αποτέλεσμα:** Υποβάλλετε την ανάλυση σε εξωτερική επικύρωση για να διασφαλίσετε την ακρίβεια και την αξιοπιστία των ευρημάτων.
8. **Να ανταποκρίνεστε:** Χρησιμοποιήστε τις γνώσεις που παράγονται για να προσαρμόσετε, να βελτιώσετε και να ενημερώσετε τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Οι αρχές αυτές πρέπει να εφαρμόζονται σε όλη τη διάρκεια μιας πορείας που ξεκινά με τη διαμόρφωση πλαισίου επιπτώσεων και εξελίσσεται μέσω της συλλογής δεδομένων. Μόλις αποθηκεύσετε όλα τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα σας και τα ερμηνεύσετε σωστά, μπορεί να ξεκινήσει η ανάλυση SROI. Η κοινωνική απόδοση της επένδυσης νομιμοποιεί την κοινωνική αξία που παράγεται από μια παρέμβαση μέσω επτά βασικών σταδίων:

Στάδιο 1: Προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής και των ενδιαφερομένων μερών:

Το αρχικό στάδιο μιας ανάλυσης SROI επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση θεμελιωδών προβληματισμών σχεδιασμού με τον καθορισμό του σκοπού, των στόχων και του πλαισίου της ανάλυσης, ενώ παράλληλα προσδιορίζονται και ζητείται η γνώμη των ενδιαφερομένων μερών για να διασφαλιστεί ότι περιλαμβάνονται όλες οι σημαντικές αλλαγές.

Η φάση αυτή καθορίζει επίσης το χρονικό πεδίο εφαρμογής της ανάλυσης και καθορίζει αν θα **έχει αξιολογικό (εκ των υστέρων) ή προγνωστικό (εκ των προτέρων)** χαρακτήρα (Human Foundation, 2012- SROI Guide, 2012).

Ένα κρίσιμο στοιχείο της Φάσης 1 περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, που ορίζονται ως άτομα ή οργανισμοί που βιώνουν αλλαγή - είτε θετική, μέσω της δημιουργίας αξίας, είτε αρνητική, ως καταστροφή αξίας - ως αποτέλεσμα της παρέμβασης. Το βήμα αυτό επιβεβαιώνει ότι δεν παραλείπονται σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη και ότι όλες οι ουσιώδεις αλλαγές προσδιορίζονται κατάλληλα, τηρώντας την αρχή της ουσιαστικότητας. Σύμφωνα με το πλαίσιο SROI, μια ουσιώδης πτυχή -κοινωνική, οικονομική ή περιβαλλοντική- είναι αυτή που επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει αξία βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Αυτά τα αρχικά βήματα αφορούν την ενεργό συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλες οι σημαντικές αλλαγές λαμβάνονται υπόψη, ότι η ποιοτική διάσταση λαμβάνεται υπόψη και ότι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη γνωρίζουν ποια στοιχεία θα αποτελέσουν μέρος του υπολογισμού του SROI.

Στάδιο 2: Χαρτογράφηση των αποτελεσμάτων

Η χαρτογράφηση των αποτελεσμάτων διασφαλίζει ότι η ανάλυση SROI βασίζεται στα προηγούμενα εργαλεία εκτίμησης επιπτώσεων που χρησιμοποιήθηκαν, εάν υπάρχουν, ή ότι κάθε υπολογισμός SROI που ξεκινά από το μηδέν βασίζεται σε έναν δομημένο χάρτη επιπτώσεων.

Με την ορθή αντιστοίχιση των αποτελεσμάτων ή των αλυσίδων γεγονότων σε συγκεκριμένες κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών, η ανάλυση διατηρεί **την αυστηρότητα και την ακρίβεια**, εξασφαλίζοντας μια διαφανή και ολοκληρωμένη αναπαράσταση της παραγόμενης αξίας.

Εάν διεξάγεται εκ των υστέρων ανάλυση μετά από μια πλήρη εκτίμηση επιπτώσεων, τότε μπορείτε απλώς να επιλέξετε το αποτέλεσμα που έχει εισαχθεί στο πλαίσιο επιπτώσεων.

Εάν πρόκειται για ένα σενάριο εκ των προτέρων ή εκ των υστέρων ανάλυσης χωρίς προηγούμενη εκτίμηση επιπτώσεων, θα πρέπει να δημιουργήσετε ένα συνθετικό ΤοC ή Πλαίσιο Επιπτώσεων. Αυτά τα εργαλεία παρουσιάζονται συνήθως ως πίνακας (π.χ. αρχείο Excel) οργανωμένος σε στήλες ανά ομάδα ενδιαφερομένων μερών, όπου αναφέρονται λεπτομερώς οι βασικές πληροφορίες που σχετίζονται με το έργο, όπως:

- **Οι εισροές** αντιπροσωπεύουν τους πόρους - χρήματα, χρόνο ή συνεισφορές σε είδος - που παρέχονται από τα ενδιαφερόμενα μέρη για να καταστεί δυνατή η υλοποίηση των δραστηριοτήτων. Οι μη νομιμοποιημένες εισροές, όπως ο εθελοντικός χρόνος ή οι δωρεές υπηρεσιών, αντιστοιχούν **σε οικονομικά υποκατάστατα** που αντικατοπτρίζουν την αξία τους (π.χ. ισοδύναμα με ένα μέσο ωρομίσθιο ή με βάση τυποποιημένους πίνακες μετατροπής για την εθελοντική εργασία). Αυτό διασφαλίζει τη συνέπεια στην ποσοτικοποίηση.
- **Οι εκροές** είναι τα **άμεσα, απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα** των δραστηριοτήτων, τα οποία συχνά περιγράφονται με ποσοτικούς όρους. Περιλαμβάνουν παραδοτέα όπως προϊόντα, υπηρεσίες ή άλλες άμεσες εκροές που παράγονται από την παρέμβαση.
- Είναι σημαντικό να διακρίνουμε **τις εκροές από τα αποτελέσματα**, καθώς τα αποτελέσματα αποτελούν τον **πυρήνα της ανάλυσης SROI**. Τα αποτελέσματα αποτυπώνουν τις πραγματικές αλλαγές -θετικές ή αρνητικές, επιδιωκόμενες ή μη- που συμβαίνουν ως αποτέλεσμα της παρέμβασης. Παρέχουν αποδείξεις για το αν και σε ποιο βαθμό έχει επέλθει ουσιαστική αλλαγή για τους ενδιαφερόμενους. **Ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων** απαιτεί την **ενεργό συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών** για να διασφαλιστεί ότι όλες οι σημαντικές αλλαγές λαμβάνονται υπόψη. Εάν προσδιοριστούν ενδιάμεσα αποτελέσματα, θα πρέπει να οργανωθούν σε μια **"αλυσίδα γεγονότων"**, που αναφέρεται επίσης ως **θεωρία της αλλαγής**, ώστε να αντικατοπτρίζουν την αιτιώδη πορεία που οδηγεί στα τελικά αποτελέσματα. Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει σαφήνεια και αποφεύγει τη **διπλή καταμέτρηση** - την εσφαλμένη απόδοση του ίδιου αποτελέσματος σε πολλαπλές ομάδες ενδιαφερομένων.

Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί μια ισορροπημένη επιλογή δεικτών, οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν:

- **Υποκειμενικοί δείκτες:** Μέτρα που προτείνονται απευθείας από τους ενδιαφερόμενους.
- **Αντικειμενικοί δείκτες:** Παρατηρούμενα φαινόμενα ή μετρήσιμες αλλαγές που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της παρέμβασης.

Εάν η διαδικασία ξεκινάει από την αρχή, είναι κεντρικό να υπολογίσετε από ποιες πηγές θα συγκεντρωθούν τα δεδομένα. Η συλλογή δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες ερευνητικές μεθόδους, οι οποίες περιγράφονται

στο επόμενο υποκεφάλαιο, αλλά η απόφαση για το ποιες θα χρησιμοποιηθούν εξαρτάται από το αν η ανάλυση SROI είναι προγνωστική (predictive) ή αξιολογική (retrospective):

- Σε μια **ανάλυση πρόβλεψης**, ο προσδιορισμός των πηγών δεδομένων και των μεθόδων συλλογής παρέχει στους οργανισμούς ένα πλαίσιο για την καταγραφή των αποτελεσμάτων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου.
- Σε μια **αξιολογική** ανάλυση, τα δεδομένα πρέπει να αντλούνται από προϋπάρχοντα αρχεία ή άλλες αξιόπιστες πηγές, που αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα που έχουν ήδη επιτευχθεί.

Στάδιο 3: Απόδειξη των αποτελεσμάτων και απόδοση αξίας σε αυτά

Για να προχωρήσει η ανάλυση SROI περιλαμβάνει μια σειρά από δομημένες δραστηριότητες με στόχο τη χαρτογράφηση και την επιλογή των αποτελεσμάτων του έργου που μπορούν να εξαργυρωθούν. Τα εξαργυρώσιμα αποτελέσματα είναι εκείνα που μεταφράζονται σε χρηματική αξία, αποδίδοντάς τους ένα οικονομικό υποκατάστατο. Αυτό οδηγεί στη **νομισματοποίηση**, η οποία περιλαμβάνει την ανάθεση μιας χρηματικής αξίας (ή ενός **οικονομικού πληρεξουσίου**) σε κάθε επιλεγμένο αποτέλεσμα. Με τον τρόπο αυτό η SROI εκτιμά την κοινωνική αξία αυτών των μη εμπορεύσιμων περιουσιακών στοιχείων και την εκφράζει σε νομισματικές μετρήσεις.

Μπορούν να εφαρμοστούν διάφορες τεχνικές για τη νομισματοποίηση, ανάλογα με το πλαίσιο και τη διαθεσιμότητα των δεδομένων, καθώς και το χρόνο για την έρευνα.

- **Ενδεχόμενη αποτίμηση:** Τα ενδιαφερόμενα μέρη καλούνται άμεσα να αποδώσουν μια χρηματική αξία στα οφέλη που αντιλαμβάνονται.
- **Αποκαλυπτόμενη προτίμηση:** Η αξία συνάγεται από συγκρίσιμα αγαθά ή υπηρεσίες με καθορισμένη τιμή αγοράς (π.χ. αναψυχή, οφέλη που σχετίζονται με την υγεία).
- **Μέθοδος κόστους ταξιδιού:** Εκτιμά το ποσό που οι χρήστες είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν (σε χρόνο και πόρους) για να αποκτήσουν πρόσβαση σε ένα συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία.
- **Μέση δαπάνη των νοικοκυριών:** Αξιολογεί τα πρότυπα δαπανών των νοικοκυριών για μη απαραίτητες δραστηριότητες, όπως ο ελεύθερος χρόνος, η προσωπική ευημερία ή τα χόμπι.

Μόλις ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία, κάθε αποτέλεσμα (ή ένας από τους δείκτες του) συνδέεται με ένα οικονομικό στοιχείο (proxy) που αντιπροσωπεύει μια (πιθανή) χρηματική αξία του ίδιου του αποτελέσματος. Κατά την επιλογή των υποκατάστατων είναι θεμελιώδες να παρέχονται οι **πηγές** τους για να διασφαλίζεται η λογοδοσία.

Με τη συστηματική εφαρμογή αυτών των βημάτων, η φάση αυτή διασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα όχι μόνο αποδεικνύονται αλλά και αποτιμώνται κατάλληλα, επιτρέποντας την αυστηρή ποσοτικοποίηση της κοινωνικής αξίας στο πλαίσιο SROI.

Αφού επιλεγούν τα οικονομικά υποκατάστατα, το επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός της ακαθάριστης κοινωνικής αξίας κάθε αποτελέσματος και της συνολικής ακαθάριστης κοινωνικής αξίας (GSV). Αυτό περιλαμβάνει έναν απλό πολλαπλασιασμό:

1. πολλαπλασιασμός της ποσότητας των δεικτών για κάθε αποτέλεσμα (π.χ. ο αριθμός των ενδιαφερομένων μερών που βιώνουν την αλλαγή) με την αποδιδόμενη χρηματική αξία του (χρηματοοικονομική υποκατάσταση).

2. προσθέστε κάθε μεμονωμένο αποτέλεσμα GSV για τον υπολογισμό του συνολικού GSV

Στάδιο 4: Καθορισμός των επιπτώσεων με τον καθορισμό των μετριαστικών παραγόντων για τον καθορισμό της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ)

Για να αποφευχθεί η υπερεκτίμηση του αντικτύπου, πρέπει να αναλύονται και να ποσοτικοποιούνται τέσσερα βασικά στοιχεία για κάθε αποτέλεσμα: το νεκρό βάρος, η μετατόπιση, η απόδοση και η πτώση. Με τη συνεκτίμηση των εξωτερικών παραγόντων, οι μετριαστές βελτιώνουν την απόδοση των αποτελεσμάτων στην παρέμβαση, αποτρέποντας την υπερεκτίμηση ή την παραποίηση.

1. **Το νεκρό βάρος** αντιπροσωπεύει το ποσοστό του αποτελέσματος που θα είχε προκύψει ανεξάρτητα από την παρέμβαση. Εκτιμάται με τη χρήση ομάδων σύγκρισης ή σημείων αναφοράς. Για παράδειγμα, εάν οι συμμετέχοντες σε ένα πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης θα είχαν βρει εργασία χωρίς να συμμετέχουν, αυτή η πιθανότητα είναι νεκρό βάρος.
2. **Η μετατόπιση** αξιολογεί κατά πόσον το θετικό αποτέλεσμα για μια ομάδα έχει οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις για άλλες ομάδες. Αυτό καταγράφει τα αποτελέσματα υποκατάστασης και τις ακούσιες συνέπειες.
3. **Η απόδοση** μετρά τη συμβολή των εξωτερικών παραγόντων - άλλων οργανισμών, έργων ή φορέων - στην επίτευξη του αποτελέσματος. Προσδιορίζει το μερίδιο του αποτελέσματος που αποδίδεται ειδικά στην παρέμβαση.
4. **Η πτώση** αντανακλά τη μείωση της έντασης του αποτελέσματος με την πάροδο του χρόνου. Εφαρμοσμένο σε αποτελέσματα που διαρκούν περισσότερο από ένα έτος, το drop-off ποσοτικοποιεί την προοδευτική μείωση του αντίκτυπου. Εφαρμόζεται μόνο στην ΚΠΑ των αποτελεσμάτων που έχουν διάρκεια μεγαλύτερη του 1 έτους (βλ. φάση 7).

Εκτός από τους παράγοντες μετριασμού, μια ουσιαστική πτυχή της μέτρησης των αποτελεσμάτων είναι ο προσδιορισμός της **διάρκειας** του αποτελέσματος. Ορισμένα αποτελέσματα μπορεί να συνεχίσουν να παράγουν αξία και μετά το τέλος της παρέμβασης. Η διάρκεια μπορεί να εκτιμηθεί χρησιμοποιώντας δύο προσεγγίσεις:

1. Άμεση διαβούλευση με τους δικαιούχους για την αξιολόγηση της μακροβιότητας του αποτελέσματος.
2. Παραπομπή σε υπάρχουσες μελέτες σε παρόμοιες ομάδες δικαιούχων για την προσέγγιση της διάρκειας του αποτελέσματος με βάση συγκρίσιμα δεδομένα.

Ο τελικός υπολογισμός του αντικτύπου περιλαμβάνει τον πολλαπλασιασμό της χρηματοοικονομικής προσέγγισης κάθε αποτελέσματος με την ποσότητά του και την αφαίρεση των αντίστοιχων ποσοστών νεκρού βάρους, μετατόπισης και απόδοσης. Τα προσαρμοσμένα αποτελέσματα αθροίζονται στη συνέχεια για να προσδιοριστεί ο **καθαρός αντίκτυπος που παράγεται (Net Social Value-NPV)**.

Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) = Ακαθάριστη Αξία (GSV) μετά την εφαρμογή των μετριαστικών παραγόντων

Στάδιο 5: υπολογισμός του SROI

Τέλος, μπορεί να υπολογιστεί ο SROI- εμβραθύνοντας στην ανάλυση, είναι χρήσιμο να θυμηθούμε τον τύπο του SROI, ο οποίος εκφράζεται ως λόγος. Ο αριθμητής αντιπροσωπεύει τη συνολική ποσοτικοποίηση της Καθαρής Κοινωνικής Αξίας (Net Social Value-NPV), ενώ ο παρονομαστής αντικατοπτρίζει την επένδυση που έγινε για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων. Το τελικό αποτέλεσμα αντιπροσωπεύει τον δείκτη SROI.

$$\text{Παρούσα αξία} / \text{αξία εισροών (προϋπολογισμός)} = \text{SROI}$$

Παράδειγμα υπολογισμού SROI από την επιστημονική εργασία "Social Return on Investment" (προσαρμοσμένη μορφή Busacca & Caputo, 2019)

Εάν ένας αριθμός x αποτελεσμάτων έχει **διάρκεια** 4 ετών, ο υπολογισμός της αξίας του αριθμού x αποτελεσμάτων κατά τα έτη που ακολουθούν το πρώτο υπολογίζεται ως εξής:

1. Αντίκτυπος κατά το πρώτο έτος: 1.539,00 € (Α)
2. Επιπτώσεις κατά το δεύτερο έτος: € 1.539,00 μείον 10%- € 1.539,00 $\times$ 0,9 = € 1.385,10 (Β)
3. Επιπτώσεις κατά το τρίτο έτος: 1.385,10 € μείον 10%, 1.385,10 € $\times$ 0,9 = 1.246,59 € (Γ).
4. Επιπτώσεις κατά το τέταρτο έτος: Αντίκτυπος του έτους 3 μείον την πτώση- 1.246,59 € μείον 10%- 1.246,59 € $\times$ 0,9 = 1.121,93 € (Δ)

Η τελική Καθαρή Κοινωνική Αξία (Net Social Value-NPV) για τον αριθμό x αποτελεσμάτων είναι το άθροισμα $A+B+Γ+Δ$ = 5.292.62 €

Το τελικό βήμα περιλαμβάνει τον υπολογισμό του SROI, ο οποίος είναι το αποτέλεσμα του λόγου μεταξύ της προεξοφλημένης αξίας των οφελών και των συνολικών επενδύσεων, που υποθέτουμε ότι είναι 2800,00 €.

$$5.292.62 \text{ €} / 2800,00 \text{ €} = 1.89$$

Το συνοπτικό αποτέλεσμα που προέκυψε είναι SROI 1.89 (για κάθε ευρώ που επενδύθηκε, δημιουργήθηκε κοινωνική απόδοση 1.89 €).

Στάδιο 6 του SROI:

Η φάση αυτή είναι κρίσιμη για να διασφαλιστεί ότι η ανάλυση επιτυγχάνει τον απώτερο σκοπό της: την προώθηση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Η πτυχή της **υποβολής εκθέσεων** περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης SROI σε σαφή, περιεκτική και προσβάσιμη μορφή. Η έκθεση περιλαμβάνει συνήθως μια επισκόπηση των στόχων του έργου, της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε, των εμπλεκόμενων φορέων και των αποτελεσμάτων που μετρήθηκαν. η έκθεση εξετάζει επίσης τις παραδοχές, τους περιορισμούς και τις αναλύσεις ευαισθησίας για την επικύρωση των ευρημάτων και την επίδειξη της αξιοπιστίας τους.

Στη φάση **της χρήσης**, οι γνώσεις που αποκτώνται από την ανάλυση SROI εφαρμόζονται για την ενημέρωση των αποφάσεων, την τελειοποίηση των στρατηγικών και τη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την ιεράρχηση δραστηριοτήτων που αποφέρουν υψηλότερες κοινωνικές αποδόσεις, τον επανασχεδιασμό παρεμβάσεων με χαμηλές επιδόσεις ή τον εντοπισμό τομέων όπου απαιτούνται πρόσθετοι πόροι. Η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους φορείς όχι μόνο επικυρώνει τις συνεισφορές τους αλλά και ενθαρρύνει τη συλλογική ιδιοκτησία των αποτελεσμάτων.

Η ενσωμάτωση περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των διδαγμάτων στην κουλτούρα, τις πολιτικές και τις πρακτικές του οργανισμού. Με τη θεσμοθέτηση του SROI ως πλαίσιο αξιολόγησης και σχεδιασμού, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν τη συνεχή λογοδοσία και βελτίωση. Η ενσωμάτωση προάγει επίσης μια κουλτούρα μάθησης, ενθαρρύνοντας το προσωπικό και τα ενδιαφερόμενα μέρη να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη βιώσιμης κοινωνικής αξίας.



ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 5: Στρατηγική και εκθέσεις βιωσιμότητας

Στόχος και πεδίο εφαρμογής 	➤ Παροχή γνώσεων του κανονιστικού πλαισίου και των εθνικών και διεθνών πρωτοβουλιών σχετικά με την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας, προκειμένου να συνδεθεί το θέμα των υλικών με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και να γνωστοποιηθεί ο αντίκτυπος στους ενδιαφερόμενους.
Εργαλεία διδασκαλίας 	➤ Διαλέξεις και συζητήσεις: θεωρία σχετικά με το κύριο σύστημα υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας (CSRD, GRI - διπλός πίνακας σημαντικότητας) και τη σύνδεσή τους με την αξιολόγηση των επιπτώσεων. ➤ Μελέτες περίπτωσης: παρουσίαση βέλτιστων πρακτικών για την υποβολή εκθέσεων αντικτύπου ➤ Ακαδημαϊκή βιβλιογραφία: κατάλογοι επιλεγμένου εκπαιδευτικού υλικού για την εμβάθυνση της έννοιας που περιγράφεται κατά τη διάρκεια των διαλέξεων.
Μαθησιακά Αποτελέσματα 	➤ Παραγωγή και μεταφορά γνώσεων και κατανόησης, συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων σε άγνωστα πλαίσια, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ και τους πόρους των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών και τις περιβαλλοντικές και κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. ➤ Σύνδεση των προτάσεων, των συστάσεων και των κρίσεων με έναν προβληματισμό σχετικά με τις κοινωνικές και ηθικές ευθύνες των ενδιαφερομένων στον τομέα.

Θεωρία της αναφοράς: Οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί και η εξέλιξή τους

Το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο για την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, με στόχο την ενίσχυση της εταιρικής διαφάνειας και λογοδοσίας σε περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διοικητικούς τομείς (ESG). Αρχικά καθοδηγούμενο από την οδηγία για τη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (NFRD) του 2014, το πλαίσιο απαιτούσε από τις μεγάλες εταιρείες να δημοσιοποιούν μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες για θέματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η κοινωνική ευθύνη, η μεταχείριση των εργαζομένων, τα ανθρώπινα δικαιώματα και οι προσπάθειες καταπολέμησης της διαφθοράς. Ωστόσο, ανταποκρινόμενη στις αυξανόμενες απαιτήσεις για λεπτομερή, αξιόπιστα στοιχεία ESG, η Ευρωπαϊκή Ένωση εισήγαγε την οδηγία για την υποβολή εκθέσεων εταιρικής βιωσιμότητας (CSRD) το 2021.

Το CSRD επεκτείνει τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων σε ένα ευρύτερο φάσμα εταιρειών, συμπεριλαμβανομένων των εισηγμένων στο χρηματιστήριο μικρομεσαίων επιχειρήσεων (MME), και επιβάλλει τη συμμόρφωση με τα ευρωπαϊκά πρότυπα υποβολής εκθέσεων για την αειφορία (ESRS). Δίνει επίσης έμφαση στη "διπλή ουσιαστικότητα", απαιτώντας από τις εταιρείες να υποβάλλουν εκθέσεις τόσο για τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες ESG επηρεάζουν τις χρηματοοικονομικές τους επιδόσεις όσο και για τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τους γενικότερους στόχους της ΕΕ στο πλαίσιο της Πράσινης



Συμφωνίας και του κανονισμού για τη γνωστοποίηση της βιώσιμης χρηματοδότησης (SFDR), προωθώντας τη συγκρισιμότητα και την αξιοπιστία των εταιρικών γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας σε ολόκληρη την Ένωση. Το πλαίσιο θεωρείται ότι συμβάλλει καθοριστικά στην προώθηση της Ευρώπης προς μια βιώσιμη, διαφανή οικονομία, θέτοντας υψηλά πρότυπα για την εταιρική λογοδοσία ESG σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πλαίσια υποβολής εκθέσεων: TCFD, SASB

Στο τοπίο των εκθέσεων βιωσιμότητας, έχουν δημιουργηθεί διάφορα πλαίσια για να καθοδηγήσουν τους οργανισμούς στη δημοσιοποίηση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών επιδόσεων τους (ESG). Κάθε πλαίσιο προσφέρει μοναδικές προοπτικές και μεθοδολογίες, αντιμετωπίζοντας διαφορετικές πτυχές της διαφάνειας της ESG, της δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών και της οικονομικής συνάφειας. Η εξοικείωση με αυτά τα πλαίσια - TCFD, GRI, SASB και ESRS - επιτρέπει στους οργανισμούς να δημιουργούν ολοκληρωμένες, τυποποιημένες εκθέσεις που ανταποκρίνονται στις κανονιστικές προσδοκίες, στις απαιτήσεις των επενδυτών και στα ευρύτερα κοινωνικά συμφέροντα.

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures- Ομάδα Εργασίας για τις Κλιματικές Χρηματοοικονομικές Αποκαλύψεις)

Το πλαίσιο TCFD, το οποίο θεσπίστηκε από το Συμβούλιο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τις εταιρείες να δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους που σχετίζονται με το κλίμα. Επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο η κλιματική αλλαγή επηρεάζει την επιχειρηματική στρατηγική και τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, παρέχοντας συγκεκριμένες συστάσεις σε τέσσερις βασικούς τομείς: διακυβέρνηση, στρατηγική, διαχείριση κινδύνων και μετρήσεις και στόχοι. Το TCFD είναι ιδιαίτερα πολύτιμο για τους επενδυτές, καθώς προωθεί μια μελλοντική προσέγγιση μέσω της ανάλυσης σεναρίων, ενθαρρύνοντας τις εταιρείες να εξετάζουν πιθανά κλιματικά σενάρια και να προετοιμάζονται για τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Η έμφαση του TCFD στις οικονομικές επιπτώσεις το καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό για τους τομείς που είναι ευάλωτοι στους κλιματικούς κινδύνους, όπως η ενέργεια, οι μεταφορές και η γεωργία.

GRI (Global Reporting Initiative- Παγκόσμια Πρωτοβουλία Απολογισμού)

Τα πρότυπα GRI είναι από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα πλαίσια για την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας παγκοσμίως, σχεδιασμένα για να βοηθούν τις εταιρείες να επικοινωνούν τον αντίκτυπό τους σε κρίσιμα ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η διακυβέρνηση και η κοινωνική ευημερία. Σε αντίθεση με άλλα πλαίσια, ο GRI υιοθετεί μια ευρεία προσέγγιση με επίκεντρο τους ενδιαφερόμενους φορείς, εστιάζοντας στις επιπτώσεις που έχουν σημασία για το σύνολο της κοινωνίας. Το πλαίσιο περιλαμβάνει λεπτομερή πρότυπα για την αξιολόγηση της ουσιαστικότητας, τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών και την υποβολή εκθέσεων σε διάφορους τομείς, όπως οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, οι εργασιακές πρακτικές και οι σχέσεις με την κοινότητα. Τα πρότυπα GRI είναι σπονδυλωτά και ευέλικτα, καθιστώντας τα κατάλληλα για οργανισμούς σε διάφορους κλάδους και χώρες που στοχεύουν στην επίτευξη μεγαλύτερης διαφάνειας στις πρωτοβουλίες τους για τη βιωσιμότητα.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board- Επιτροπή Λογιστικών Προτύπων Βιωσιμότητας)

Τα πρότυπα SASB παρέχουν καθοδήγηση ειδικά για τον κλάδο, η οποία επικεντρώνεται σε οικονομικά ουσιώδη ζητήματα ESG που είναι πιθανότερο να επηρεάσουν τις οικονομικές επιδόσεις μιας εταιρείας. Αναπτυγμένα για 77 κλάδους, τα Πρότυπα SASB προσδιορίζουν βασικά θέματα και μετρήσεις που είναι προσαρμοσμένα στους κλαδικούς κινδύνους και ευκαιρίες, βοηθώντας τους επενδυτές να αξιολογήσουν τους παράγοντες που σχετίζονται με την ESG στο

πλαίσιο της χρηματοοικονομικής συνάφειας. Σε αντίθεση με το GRI, το οποίο έχει ευρεία, κοινωνική εστίαση, το SASB είναι προσαρμοσμένο κυρίως στις ανάγκες των επενδυτών και των κεφαλαιαγορών, γεγονός που το καθιστά εξαιρετικά σημαντικό για τις εταιρείες που επιθυμούν να επικοινωνήσουν τις προσπάθειες βιωσιμότητας με σαφή εστίαση στα οικονομικά αποτελέσματα. Η συνοπτική, ειδική για τον κλάδο προσέγγισή της υποστηρίζει τη συγκρισιμότητα και τη συνάφεια, ιδίως στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards-Ευρωπαϊκά πρότυπα υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας)

Το ESRS, το οποίο αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της οδηγίας για την υποβολή εκθέσεων εταιρικής βιωσιμότητας (CSRD) από την Ευρωπαϊκή Συμβουλευτική Ομάδα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (EFRAG), είναι ένα νέο σύνολο προτύπων ειδικά για εταιρείες που δραστηριοποιούνται εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή συνδέονται με αυτήν. Τα πρότυπα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να πληρούν τις κανονιστικές απαιτήσεις της ΕΕ, εστιάζοντας στη "διπλή ουσιαστικότητα", δηλαδή οι εταιρείες πρέπει να αναφέρουν πώς τα θέματα βιωσιμότητας επηρεάζουν την επιχείρησή τους και πώς η επιχείρησή τους επηρεάζει την κοινωνία και το περιβάλλον. Τα πρότυπα ESRS είναι ολοκληρωμένα, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα θεμάτων ESG, συμπεριλαμβανομένης της κλιματικής αλλαγής, της βιοποικιλότητας, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Το πλαίσιο ESRS ευθυγραμμίζεται στενά με τους στόχους βιωσιμότητας της ΕΕ στο πλαίσιο της Πράσινης Συμφωνίας, θέτοντας υψηλά πρότυπα διαφάνειας και συμμόρφωσης σε όλες τις ευρωπαϊκές αγορές.

Μελέτες περιπτώσεων: Επικέντρωση στη διπλή ουσιαστικότητα (Double Materiality) και την αναφορά επιπτώσεων

Αυτή η ενότητα αξιοποιεί μελέτες περιπτώσεων από τον πραγματικό κόσμο για να εμβαθύνει την κατανόηση των συμμετεχόντων όσον αφορά την εφαρμογή των εννοιών της διπλής ουσιαστικότητας και της αναφοράς επιπτώσεων σε πρακτικά σενάρια. Η διπλή ουσιαστικότητα - ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του ΕΣΣΚ και άλλων αναδυόμενων προτύπων - επιτρέπει στις εταιρείες να αξιολογούν όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο τα θέματα ΣΚΚ επηρεάζουν τις οικονομικές τους επιδόσεις, αλλά και τις ευρύτερες επιπτώσεις που έχουν οι δραστηριότητές τους στην κοινωνία και το περιβάλλον. Οι συμμετέχοντες θα εξετάσουν μελέτες περιπτώσεων που καταδεικνύουν πώς κορυφαίες εταιρείες διεξάγουν αξιολογήσεις διπλής ουσιαστικότητας για τον εντοπισμό θεμάτων προτεραιότητας και τη διαφανή αναφορά των επιπτώσεών τους, τόσο των χρηματοοικονομικών όσο και των μη χρηματοοικονομικών.

Η ενότητα καλύπτει επίσης πρακτικές τεχνικές για τη διενέργεια αξιολογήσεων ουσιαστικότητας, όπως διαδικασίες δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών, χαρτογράφηση επιπτώσεων και ανάλυση σεναρίων. Κάθε μελέτη περίπτωσης αναδεικνύει τα βασικά βήματα για την ανάπτυξη του διπλού πίνακα σημαντικότητας, από τη συλλογή δεδομένων έως την ιεράρχηση των ουσιαστικών θεμάτων για τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων μερών. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες θα διερευνήσουν καινοτόμες μεθόδους για τη μέτρηση και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένων ποσοτικών και ποιοτικών μετρήσεων που επικοινωνούν το ρόλο ενός οργανισμού στη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτές οι περιπτώσιολογικές μελέτες παρέχουν εφαρμόσιμα παραδείγματα για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση, να ενισχύσουν την αξιοπιστία και να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις για λογοδοσία από τους επενδυτές, τους πελάτες και τις ρυθμιστικές αρχές.

Ακαδημαϊκή βιβλιογραφία: Βασικά επιστημονικά άρθρα για το θέμα

Η ενότητα ολοκληρώνεται με την ανασκόπηση της βασικής ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, προσφέροντας στους συμμετέχοντες μια προηγμένη και τεκμηριωμένη προοπτική σχετικά με την τελευταία έρευνα στον τομέα της υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας. Οι συμμετέχοντες θα ασχοληθούν με επιστημονικά άρθρα για διάφορα θέματα, όπως ο ρόλος της δημοσιοποίησης των στοιχείων ESG στην εταιρική διακυβέρνηση, οι επιπτώσεις των χρηματοοικονομικών επιδόσεων

της υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας και οι συγκριτικές αναλύσεις της αποτελεσματικότητας των παγκόσμιων πλαισίων υποβολής εκθέσεων.

Το τμήμα αυτό ασχολείται επίσης με κρίσιμες συζητήσεις από την πρόσφατη βιβλιογραφία σχετικά με τις ακούσιες συνέπειες των γνωστοποιήσεων των στοιχείων ESG, όπως οι κίνδυνοι "πράσινου πλυσίματος" και τα ζητήματα που σχετίζονται με την τυποποίηση των μετρήσεων σε διάφορους κλάδους. Συγκεκριμένες μελέτες σχετικά με τον αντίκτυπο της διαφάνειας ESG στη συμπεριφορά των επενδυτών και την εταιρική ανθεκτικότητα σε κρίσεις (π.χ. πανδημία COVID-19) θα καταδείξουν τις επιπτώσεις στον πραγματικό κόσμο των ισχυρών πρακτικών υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας. Με την εξέταση αυτών των μελετών, οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν μια αποχρώσα κατανόηση των ακαδημαϊκών συζητήσεων και των βασισμένων σε δεδομένα γνώσεων που διαμορφώνουν τις τρέχουσες και μελλοντικές τάσεις στην υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας. Αυτό το θεωρητικό υπόβαθρο όχι μόνο συμπληρώνει τις πρακτικές γνώσεις που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της ενότητας, αλλά επιτρέπει επίσης στους συμμετέχοντες να προσεγγίζουν τις προκλήσεις της υποβολής εκθέσεων με μια κριτική και τεκμηριωμένη από την έρευνα προοπτική.



Ελέγξτε τις γνώσεις που αποκτήστε στην ενότητα 5 - Αξιολόγηση επιπτώσεων και υποβολή εκθέσεων

1. Ερωτήσεις τύπου Σωστό ή Λάθος (5 ερωτήσεις)

	Ερώτηση	Απάντηση (Σωστό / Λάθος)
Q.1	Ο κοινωνικός αντίκτυπος αντιπροσωπεύει βραχυπρόθεσμη, μετρήσιμη αλλαγή - τόσο θετική όσο και αρνητική - που μπορεί να αποδοθεί σε μια παρέμβαση.	Ψευδές
Q.2	Οι περιοχές αποτελεσμάτων μπορούν να οριστούν ως "ομάδες αποτελεσμάτων που μοιράζονται παρόμοια χαρακτηριστικά με βάση συγκεκριμένα κριτήρια ομοιότητας".	Αλήθεια
Q.3	Οι έρευνες είναι απλώς ποσοτικά εργαλεία συλλογής δεδομένων	Ψευδές
Q.4	Η SROI είναι ένας λόγος μεταξύ της Καθαρής Παρούσας Αξίας και του Προϋπολογισμού	Αλήθεια
Q.5	Η διπλή ουσιαστικότητα αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του ΕΣΣΑ και άλλων αναδυόμενων προτύπων	Αλήθεια

Σωστές απαντήσεις: Q2, Q3, Q5, Λάθος απαντήσεις: Q1, Q3



2. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

	Ερώτηση	Προσφερόμενες απαντήσεις	Σωστή απάντηση (A/B/C/D)
Q.1	Γιατί το ΤοC αποτελεί προαπαιτούμενο της αξιολόγησης αντικτύπου;	a. Παρέχει σύνδεση μεταξύ δραστηριοτήτων, αποτελεσμάτων και επιπτώσεων. b. Αποσαφηνίζει τις αναμενόμενες εκροές και αποτελέσματα c. Εγγύηση μιας σωστής ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών και του πλαισίου d. Όλα τα παραπάνω	D
Q.2	Ποια είναι τα βασικά στοιχεία του πλαισίου επιπτώσεων;	a. Εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών, αποτέλεσμα, πληρεξούσιο, μέσα επαλήθευσης b. Θεωρία της αλλαγής, δραστηριότητες του έργου, δείκτες, ταξινομία υποβολής εκθέσεων c. Αποτελέσματα, δείκτες, ενδιαφερόμενοι, ταξινομίες υποβολής εκθέσεων και μέσα επαλήθευσης d. Δραστηριότητα, εισροές, εκροές, αποτελέσματα, μακροπρόθεσμος αντίκτυπος	C
Q.3	Τι μετρά ο δείκτης SROI;	a. Ο συνολικός αριθμός των δικαιούχων. b. Η οικονομική αξία των κοινωνικών οφελών που δημιουργούνται σε σχέση με την επένδυση που πραγματοποιήθηκε. c. Η αύξηση του ΑΕΠ. d. Η νομισματική απόδοση της επένδυσης	B
Q.4	Ποιες είναι οι κύριες φάσεις για τον υπολογισμό του SROI;	a. Συλλογή δεδομένων, ποιοτική ανάλυση, ποσοτική ανάλυση, υποβολή εκθέσεων. b. Προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών,	B



		χαρτογράφηση των αποτελεσμάτων, συλλογή δεδομένων, υπολογισμός και ερμηνεία του SROI. C. Σχεδιασμός, διαχείριση, αξιολόγηση, επανεξέταση. d. Τίποτα από τα παραπάνω	
Q.5	Ποια μέθοδος συλλογής δεδομένων χρησιμοποιείται κυρίως για την ποιοτική ανάλυση επιπτώσεων;	a. Έρευνες. b. Συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης. C. Αισθητήρες IoT. d. Διοικητικά δεδομένα.	B

Σωστές απαντήσεις: Q1: D, Q2: C, Q3: B, Q4: B; Q5: B

Εργασία 2. Ανάπτυξη στρατηγικής κοινωνικού αντίκτυπου

Στόχος: Οι φοιτητές θα σχεδιάσουν μια στρατηγική αξιολόγησης του κοινωνικού αντίκτυπου για έναν φανταστικό ή πραγματικό οργανισμό, ενσωματώνοντας τις έννοιες που διδάχθηκαν σχετικά με την αξιολόγηση του κοινωνικού αντίκτυπου του έργου της επιχείρησης για τον κοινωνικό αντίκτυπο της επικράτειας.

Κατευθυντήριες γραμμές:

1. Επιλέξτε έναν οργανισμό
2. Επιλέξτε ένα έργο ή μια πρωτοβουλία
3. Εφαρμόστε τη Θεωρία της Αλλαγής στο έργο
4. Ανάπτυξη πλαισίου επιπτώσεων
5. Ανάπτυξη εργαλείων συλλογής δεδομένων
6. Καθορισμός στρατηγικής συλλογής δεδομένων
7. Επιλέξτε proxy
8. Υπολογισμός SROI

1. Arvidson, M. and Lyon, F. (2014) "Social impact measurement and non-profit organizations: compliance, resistance, and promotion", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 4, pp. 869-886.
2. Bozeman, B. (2007) *Δημόσιες αξίες και δημόσιο συμφέρον: Αντιστάθμιση του οικονομικού ατομικισμού*. Georgetown University Press.
3. Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Bomberg, L. (2014) "Public Value Governance: Δημόσια Διοίκηση και Νέα Δημόσια Διοίκηση". *Public Admin Rev*, 74: 445-456.
4. Busacca & Caputo, (2019) *Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale. SROI-Expre per i Piani Giovani in Veneto*, Edizioni Ca' Foscari
5. Busch, T., Bauer, R., and Orlitzky, M. (2016) "Sustainable Devepment and Financial Markets: Αξονικές αγορές: Παλαιά μονοπάτια και νέες λεωφόροι". *Business & Society*, 55(3), σελ. 303-329. <https://doi.org/10.1177/0007650315570701>
6. Clark, C. and Brennan, L. (2012) "Επιχειρηματικότητα με κοινωνική αξία: ". *Acad. Entrep. J.* 2012, 18, 17.
7. Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M. and Cepiku, D. (2022), "The social return on investment model: a systematic literature review", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30 No. 7, pp. 49-86. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307>
8. Corvo, L., Pastore, L., Manti, A. and Iannaci, D. (2021) "Mapping social impact assessment models: a literature overview for a future research agenda", *Sustainability*, Vol. 13 No. 9, p. 4750, doi:10.3390/su13094750.
9. Dart, R. (2004) "The legitimacy of social enterprise", *Nonprofit Manag. Leadersh.* 2004, 14, σ. 411-424.
10. Donati, P., & Archer, M. (2015) *Το σχεσιακό υποκείμενο*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Esposito, P., and Ricci, P. (2015) "Πώς να μετατρέψουμε τη δημόσια (αν)αξία σε νέα δημόσια αξία; Evidence from Italy" *Public Money & Management*, 35(3), pp. 227-231, DOI: 10.1080/09540962.2015.1027499.
12. Esteves, A.M., Franks, D.M., and Vanclay, F. (2012) "Αξιολόγηση των κοινωνικών επιπτώσεων: Impact Assess. Proj. Apprais." 2012, 30, σ. 34-42.
13. Grieco, C., Michelini, L. and Iasevoli, G. (2015) "Measuring value creation in social enterprises: Nonprofit Volunt. Sect. Q." 2015, 44, σ. 1173-1193.
14. Hervieux, C. and Voltan, A. (2019), "Toward a systems approach to social impact assessment", *Social Enterprise Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 264-286, doi:10.1108/SEJ-09-2018-0060.
15. Klemelä, J. (2016) "Licence to operate: social return on investment as a multidimensional discursivemeans of legitimating organisational action", *Social Enterprise Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 387-408, doi:10.1108/SEJ-02-2015-0004.
16. Maiolini R., Rullani F., and Versari P. (2013) "Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder", *Impresa Sociale*, 0-2013, σ. 3-20.
17. Manetti, G. (2014) "The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 2, pp. 443-464.
18. Mintzberg, H. (2015) *Time for the plural sector*. Stanford social innovation review, διαθέσιμο στη διεύθυνση: https://mintzberg.org/sites/default/files/article/download/ssir_summer_2015_timeforthepluralsector.pdf
19. MSCI. (2011) *Ενσωμάτωση των ESG στην επενδυτική διαδικασία*. Νέα Υόρκη, Νέα Υόρκη: MSCI ESG Research.
20. Porter, M.E. και Kramer, M.R. (2011) "Η μεγάλη ιδέα: Δημιουργία κοινής αξίας. How to reinvent capitalism-And unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review* 2011, 89, σελ. 62-77.
21. Richmond, B.J., Mook, L. and Jack, Q. (2003) "Κοινωνική λογιστική για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς: Nonprofit Manag. Leadersh." 2003, 13, σ. 308-324.

22. Sancino, A., Rees, J., and Schindele, I. (2018) "CrossSector collaboration for public value co-creation: A critical analysis'. Στο From Austerity to Abundance? Permanent Link to This. σελ. 59-73, έγγραφο: <https://doi.org/10.1108/S2045-794420180000006003>.
23. Zamagni S., Venturi P., and Rago S. (2015) "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", Impresa Sociale, 6.2015, σ. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05



ΑΝΤΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ

Το 2025, το πρόγραμμα SIM θα ξεκινήσει ως πρόγραμμα δια βίου μάθησης σε πέντε χώρες - Ιταλία, Αυστρία, Ελλάδα, Κροατία και Γαλλία - και θα απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό, από φοιτητές πανεπιστημίων έως έμπειρους ιδιοκτήτες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Το πρόγραμμα σπουδών συνδυάζει διαλέξεις, μελέτες περιπτώσεων και διαδραστικά έργα για την αντιμετώπιση πραγματικών προκλήσεων.

Με μια μαθητοκεντρική προσέγγιση, βασισμένη στα αποτελέσματα της έρευνας, το πρόγραμμα ενσωματώνει τη θεωρία και την πράξη μέσω μοναδικών δραστηριοτήτων όπως τα hackathons για τη συνδημιουργία καινοτόμων λύσεων κοινοτικής δέσμευσης και οι συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση περιφερειακών ζητημάτων. Οι συμμετέχοντες θα ολοκληρώσουν το πρόγραμμα με την παρουσίαση τελικών εργασιών που προτείνουν ολοκληρωμένες λύσεις σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, με την καθοδήγηση και τη ανατροφοδότηση από μέντορες.

Οι απόφοιτοι του προγράμματος SIM θα αποκτήσουν ειδίκευση στη διακυβέρνηση, την εδαφική ανάλυση, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών και τη διαχείριση έργων για πρωτοβουλίες με γνώμονα την κοινότητα. Θα μάθουν επίσης να αξιολογούν τις κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις των δράσεών τους και να ευθυγραμμίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους με τις ανάγκες της κοινότητας. Με την κατάρτιση των social impact managers, το πρόγραμμα στοχεύει στην οικοδόμηση ανθεκτικών, χωρίς αποκλεισμούς, κοινοτήτων και επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με βάση τη βιωσιμότητα και την ηθική ευθύνη, θέτοντας νέα πρότυπα για την ηγεσία στην ΕΚΕ και τη βιωσιμότητα.

