



# Έκθεση Μελετών Περίπτωσης

[www.simproject.eu](http://www.simproject.eu)

# Πίνακας Περιεχομένων



**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.

[www.simproject.eu](http://www.simproject.eu)

# Πίνακας Περιεχομένων

<b>01   Εισαγωγή</b>	4
1.1 Σκοπός και Τοποθέτηση της Έκθεσης	4
1.2 Πεδίο Εφαρμογής και Πηγές	4
1.3 Σχέση με το D3.3 – Εγχειρίδιο Εκπαίδευσης SIM	5
1.4 Πώς να Διαβάσετε Αυτή την Έκθεση	5
<b>02   Αναλυτική προσέγγιση</b>	6
2.1 Τι Εννοούμε με τον Όρο «Σχήματα Συνεργασίας» στο Πλαίσιο του SIM	6
2.2 Κοινές Αναλυτικές Διαστάσεις που Χρησιμοποιήθηκαν	7
2.3 Ένα Περιβάλλον Μάθησης και Πειραματισμού	8
<b>03   Το τοπίο των μελετών περίπτωσης του SIM</b>	9
3.1 Θεματικά Πεδία που Εξετάστηκαν	9
3.2 Τύποι Επικεφαλής Φορέων	10
3.3 Ρόλος των Συμμετεχόντων/-χουσών στα Σχήματα Συνεργασίας	11
<b>04   Τυπολογία σχημάτων συνεργασίας</b>	12
4.1 Σχήματα Συνεργασίας υπό την Καθοδήγηση Εταιρειών	12
4.2 Σχήματα Συνεργασίας υπό την Καθοδήγηση της Τοπικής Κοινωνίας ή της Κοινότητας	13
4.3 Σχήματα Εσωτερικής Συνεργασίας Οργανισμών	13
<b>05   Παράγοντες επιτυχίας, προκλήσεις και ο ρόλος του προφίλ SIM</b>	15
5.1 Τι Ευνοεί τη Συνεργασία;	15
5.2 Τι Περιορίζει τη Συνεργασία;	16
5.3 Ο Ρόλος του Προφίλ του/της Social Impact Manager	16
<b>06   Δυνατότητα μεταφοράς και αναπαραγωγή</b>	18
6.1 Στοιχεία με Υψηλή Δυνατότητα Μεταφοράς	18
6.2 Στοιχεία που Απαιτούν Τοπική Προσαρμογή	18
6.3 Περιορισμοί στην Αναπαραγωγή	19
<b>07   Συμπέρασμα</b>	20

# 01 | Εισαγωγή

## 1.1 Σκοπός και Τοποθέτηση της Έκθεσης

Το παρόν παραδοτέο παρουσιάζει την Έκθεση Μελετών Περίπτωσης που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου **Social Impact Manager (SIM)**<sup>1</sup>. Βασίζεται στην υλοποίηση του προγράμματος SIM σε πέντε χώρες-εταίρους και αναλύει τα σχήματα συνεργασίας που προέκυψαν μέσω έργων κοινωνικού αντικτύπου με επικεφαλής τους/τις συμμετέχοντες/-χουσες.

Σκοπός της παρούσας έκθεσης δεν είναι να παράσχει μια ακόμη περιγραφική επισκόπηση των εθνικών δραστηριοτήτων ή να επαναλάβει το περιεχόμενο των προγραμμάτων κατάρτισης. Αντίθετα, υιοθετεί μια προσέγγιση σύνθεσης με στόχο τον εντοπισμό επαναλαμβανόμενων προτύπων, την εξαγωγή μοντέλων συνεργασίας και την ανάλυση των βασικών διαπιστώσεων που προέκυψαν κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων κοινωνικού αντίκτυπου σε διαφορετικά εδαφικά και οργανωσιακά πλαίσια.

Η έκθεση, μέσω της ανάλυσης των σχημάτων συνεργασίας σε διαφορετικές χώρες και τομείς, επιδιώκει:

- να αναδείξει κοινές δυναμικές και δομικές διαφορές,
- να προσδιορίσει παράγοντες που διευκολύνουν ή περιορίζουν την υλοποίησή τους,
- να αναστοχαστεί πάνω στον ρόλο του προφίλ του/της Social Impact Manager στην πράξη, και
- να διερευνήσει τις δυνατότητες μεταφοράς και αναπαραγωγής πέρα από το πλαίσιο του έργου SIM.

Υπό αυτή την έννοια, το D3.4 συμπληρώνει άλλα αποτελέσματα του έργου μεταβαίνοντας από τα στοιχεία υλοποίησης στην αναλυτική ενοποίηση.

## 1.2 Πεδίο Εφαρμογής και Πηγές

Η ανάλυση βασίζεται στις τελικές εκθέσεις έργων που εκπόνησαν οι μέντορες που ήταν υπεύθυνοι/-νες για την υλοποίηση του προγράμματος SIM στην Κροατία, τη Γαλλία, την Αυστρία, την Ελλάδα και την Ιταλία. Οι εκθέσεις αυτές τεκμηριώνουν έργα κοινωνικού αντικτύπου που συν-δημιουργήθηκαν και υλοποιήθηκαν από τους/τις συμμετέχοντες/-χουσες στο πιλοτικό πρόγραμμα SIM σε συνεργασία με επιχειρήσεις, δημόσιες αρχές, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και τοπικές κοινότητες.

Οι μελέτες περίπτωσης καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεματικών τομέων — συμπεριλαμβανομένης της βιωσιμότητας, της υγείας, της ψηφιακής ένταξης, των κοινωνικών υπηρεσιών, της εκπαίδευσης, της προστασίας του περιβάλλοντος και του οργανωσιακού μετασχηματισμού — και αφορούν φορείς διαφορετικού μεγέθους και τομέων, από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) και μεγάλες εταιρείες έως δήμους, ΜΚΟ και υβριδικούς οργανισμούς.

Αν και η μορφή και το επίπεδο λεπτομέρειας των εθνικών εκθέσεων ποικίλλουν, όλες παρέχουν πληροφορίες με συστηματικό τρόπο σχετικά με:

- το πλαίσιο συνεργασίας στο οποίο δραστηριοποιήθηκαν οι συμμετέχοντες/-χουσες,
- τους εμπλεκόμενους φορείς και τους αντίστοιχους ρόλους τους,

---

<sup>1</sup> Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το πρόγραμμα SIM μπορείτε να βρείτε εδώ: <https://simproject.eu/>

- τις κοινωνικές ή οργανωσιακές προκλήσεις που αντιμετωπίστηκαν, και
- τη λογική σχεδιασμού και υλοποίησης των προτεινόμενων λύσεων.

Η ποικιλομορφία των πλαισίων αντιμετωπίζεται ως **αναλυτικό πλεονέκτημα**, καθώς επιτρέπει στην παρούσα έκθεση να αντικατοπτρίζει την **προσαρμοστικότητα των σχημάτων συνεργασίας** σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

### 1.3 Σχέση με το D3.3 – Εγχειρίδιο Εκπαίδευσης SIM

Το παραδοτέο D3.3, το **Εγχειρίδιο Εκπαίδευσης SIM (SIM Training Handbook)**<sup>2</sup>, τεκμηριώνει τον **σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης SIM** σε όλες τις χώρες εταίρους. Παρέχει μια επισκόπηση του προγράμματος σπουδών, της μεθοδολογίας εκπαίδευσης, των μαθησιακών στόχων, καθώς και επιλεγμένα παραδείγματα έργων των συμμετεχόντων/-χουσών.

Ενώ το D3.3 εστιάζει στην εκπαιδευτική διάσταση του SIM — πώς αναπτύχθηκε, διδάχθηκε και δοκιμάστηκε το προφίλ του/της Social Impact Manager — το **D3.4 μετατοπίζει την εστίαση στα σχήματα συνεργασίας στα οποία δραστηριοποιήθηκαν οι συμμετέχοντες/-χουσες**. Δεν επαναλαμβάνει τις εθνικές περιγραφές ή το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Αντ' αυτού, αναλύει τα δομικά χαρακτηριστικά της συνεργασίας, τους τύπους των εμπλεκόμενων φορέων και τις πρακτικές συνθήκες υπό τις οποίες αναπτύχθηκαν οι πρωτοβουλίες κοινωνικού αντικτύπου.

**Μαζί, τα D3.3 και D3.4 παρέχουν μια συμπληρωματική προοπτική:**

- Το D3.3 εξηγεί πώς εκπαιδεύτηκε και δοκιμάστηκε το προφίλ του/της SIM,
- το D3.4 εξετάζει πώς λειτούργησαν στην πράξη τα σχήματα συνεργασίας και ποια διδάγματα μπορούν να αντληθούν από αυτά.

Αυτή η αναλυτική ενοποίηση είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση των συστάσεων πολιτικής, την ενίσχυση της συνάφειας του προφίλ SIM και την υποστήριξη της μεταφοράς των αποτελεσμάτων πέρα από την κοινοπραξία του έργου.

### 1.4 Πώς να Διαβάσετε Αυτή την Έκθεση

Η παρούσα έκθεση είναι δομημένη **θεματικά και αναλυτικά** και όχι ανά χώρα. Δεν παρουσιάζει μελέτες περίπτωσης ανά χώρα. Αντίθετα, προχωρά σταδιακά:

- από μια επισκόπηση του τοπίου των μελετών περίπτωσης (Κεφάλαιο 3),
- σε μια τυπολογία των σχημάτων συνεργασίας (Κεφάλαιο 4),
- σε διατομεακά διδάγματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα και τους περιορισμούς (Κεφάλαιο 5),
- και, τέλος, σε σκέψεις σχετικά με τη δυνατότητα μεταφοράς και αναπαραγωγής (κεφάλαιο 6).

Τα παραδείγματα από διάφορες χώρες χρησιμοποιούνται για επεξηγηματικούς σκοπούς προς υποστήριξη της ανάλυσης, αλλά ο πρωταρχικός στόχος είναι η **μετάβαση από μεμονωμένες εμπειρίες σε πιο γενικεύσιμα συμπεράσματα**.

<sup>2</sup> Το Εγχειρίδιο Εκπαίδευσης SIM είναι διαθέσιμο σε έξι (6) γλώσσες και μπορείτε να το βρείτε στη διεύθυνση: <https://simproject.eu/training/>

## 02 | Αναλυτική προσέγγιση

### 2.1 Τι Εννοούμε με τον Όρο «Σχήματα Συνεργασίας» στο Πλαίσιο του SIM

Στο πλαίσιο του έργου SIM, τα σχήματα συνεργασίας δεν προέκυψαν ως αφηρημένα μοντέλα εταιρικής σχέσης, αλλά ως συγκεκριμένες ρυθμίσεις εργασίας που αναπτύχθηκαν γύρω από πραγματικές **κοινωνικές, περιβαλλοντικές ή οργανωσιακές προκλήσεις**.

Στην πράξη, **οι συμμετέχοντες/-χουσες εντάχθηκαν σε υπάρχοντα ή αναδυόμενα περιβάλλοντα συνεργασίας** που συνήθως περιλάμβαναν:

- μία ή περισσότερες εταιρείες ή οργανισμούς,
- τοπικές αρχές ή δημόσιους φορείς,
- φορείς της κοινωνίας των πολιτών ή εκπροσώπους της κοινότητας,
- και, σε ορισμένες περιπτώσεις, εκπαιδευτικούς ή ερευνητικούς εταίρους.

**Οι συμμετέχοντες/-χουσες δεν έδρασαν μεμονωμένα.** Τα έργα τους αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο αυτών των περιβαλλόντων συνεργασίας στα οποία έπρεπε:

- να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών,
- να ευθυγραμμίσουν τους οργανωσιακούς στόχους με τις προκλήσεις της κοινότητας,
- να αποσαφηνίσουν ρόλους και αρμοδιότητες,
- και να προτείνουν ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες λύσεις.

Σε πολλές περιπτώσεις, **τα σχήματα συνεργασίας ήταν ήδη εν μέρει εδραιωμένα** (π.χ. τρέχουσες πρωτοβουλίες ΕΚΕ, στρατηγικές βιωσιμότητας, προσπάθειες τοπικής ανάπτυξης). Σε άλλες περιπτώσεις, **οι συμμετέχοντες/-χουσες συνέβαλαν στην έναρξη νέων μορφών συνεργασίας**.

Για τους σκοπούς της παρούσας έκθεσης, ένα **σχήμα συνεργασίας** νοείται επομένως ως:

Μια δομημένη αλληλεπίδραση μεταξύ οργανισμών και ενδιαφερόμενων μερών της κοινότητας με στόχο την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης πρόκλησης, στο πλαίσιο της οποίας οι συμμετέχοντες/-χουσες στο SIM συνέβαλαν στον σχεδιασμό, τον συντονισμό ή την υλοποίηση.

Αυτή η πρακτική κατανόηση επιτρέπει στην ανάλυση να εστιάσει στον τρόπο με τον οποίο λειτούργησε η συνεργασία σε πραγματικές συνθήκες και όχι μόνο στις επίσημες συμφωνίες συνεργασίας.

## 2.2 Κοινές Αναλυτικές Διαστάσεις που Χρησιμοποιήθηκαν

Για τη σύγκριση ποικίλων περιπτώσεων σε πέντε (5) χώρες, η ανάλυση εφαρμόζει ένα σύνολο κοινών πρακτικών διαστάσεων που προέκυψαν απευθείας από τις τελικές εκθέσεις του έργου:

### 1. Η πρόκληση που αντιμετωπίστηκε

Ποιο είδος ζητήματος αποτέλεσε το έναυσμα για τη συνεργασία;  
(π.χ. βιωσιμότητα, ψηφιακή ένταξη, υγεία, οργανωσιακή αλλαγή, προστασία του περιβάλλοντος)

### 2. Επικεφαλής φορέας του σχήματος συνεργασίας

Ποιος ξεκίνησε ή εδραίωσε δομικά τη συνεργασία;  
(π.χ. πρωτοβουλία εταιρείας, δήμου, ΜΚΟ, εσωτερική πρωτοβουλία οργανισμού)

### 3. Εμπλεκόμενοι φορείς και ρόλοι τους

Ποιοι φορείς συμμετείχαν και πώς κατανεμήθηκαν οι αρμοδιότητες;  
Η συνεργασία είχε συμβουλευτικό χαρακτήρα, ήταν αποτέλεσμα κοινής σχεδίασης ή υλοποιήθηκε από κοινού;

### 4. Ρόλος των συμμετεχόντων/-χουσών στο σχήμα

Οι συμμετέχοντες/-χουσες ενήργησαν ως διευκολυντές/-ντριες (facilitators), αναλυτές/-τριες, σχεδιαστές/-στριες λύσεων, συντονιστές/-στριες ή υπεύθυνοι/-νες υλοποίησης;  
Εντάσσονταν σε οργανισμούς ή λειτουργούσαν ως σύνδεσμοι μεταξύ των φορέων;

### 5. Βαθμός τυποποίησης

Η συνεργασία ήταν δομημένη και ενταγμένη στις οργανωσιακές διαδικασίες ή ήταν κυρίως βασισμένη σε έργα (project-based) και προσωρινή;

### 6. Ενδείξεις συνέχειας και δυνατότητας μεταφοράς

Η πρωτοβουλία παρουσίασε δυνατότητες συνέχειας, επέκτασης ή αναπαραγωγής;  
Ποιες συνθήκες διευκόλυναν ή περιόρισαν την πρωτοβουλία;

Αυτές οι διαστάσεις επιτρέπουν στην έκθεση να προχωρήσει πέρα από τις μεμονωμένες αφηγήσεις και να εντοπίσει δομικές ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των πλαισίων.



## 2.3 Ένα Περιβάλλον Μάθησης και Πειραματισμού

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι οι μελέτες περίπτωσης που αναλύονται στην παρούσα έκθεση προέκυψαν σε **ένα περιβάλλον μάθησης και πειραματισμού**.

Οι συμμετέχοντες/-χουσες **ανέπτυξαν και δοκίμασαν τα έργα τους στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος SIM**. Κατά συνέπεια:

- ορισμένες πρωτοβουλίες έφτασαν στο στάδιο της υλοποίησης,
- άλλες παρέμειναν σε προχωρημένο στάδιο σχεδιασμού,
- και ορισμένες λειτούργησαν ως πιλοτικές ιδέες στο πλαίσιο υφιστάμενων οργανωσιακών δομών.

Επομένως, η ανάλυση **δεν αποσκοπεί στη μέτρηση του μακροπρόθεσμου αντικτύπου ή της συστημικής αλλαγής**. Αντίθετα, εστιάζει στην **κατανόηση της δυναμικής της συνεργασίας**, όπως αυτή εξελίχθηκε κατά τη διάρκεια του προγράμματος SIM.

**Αυτό το μαθησιακό πλαίσιο δεν αποτελεί περιορισμό, αλλά πλεονέκτημα. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με:**

- τον τρόπο με τον οποίο ξεκινά η συνεργασία,
- τα σημεία στα οποία εμφανίζονται τριβές,
- τον τρόπο διαπραγμάτευσης των ρόλων,
- και τις συνθήκες που επιτρέπουν μια πιο δομημένη και βιώσιμη συνεργασία.

Αυτές οι πληροφορίες αποτελούν τη βάση για την τυπολογία και τα συμπεράσματα που αναπτύσσονται στα επόμενα κεφάλαια.



## 03 | Το τοπίο των μελετών περίπτωσης του SIM

Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια επισκόπηση των μελετών περίπτωσης που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του έργου SIM. Αντί να τις παρουσιάζει ανά χώρα, η **ανάλυση επισημαίνει επαναλαμβανόμενα θεματικά πεδία, τύπους επικεφαλής φορέων και τους ρόλους που ανέλαβαν οι συμμετέχοντες/-χουσες** στα σχήματα συνεργασίας. Η πολυμορφία που παρατηρήθηκε στις πέντε (5) χώρες καταδεικνύει την **προσαρμοστικότητα του προφίλ SIM** σε διαφορετικά θεσμικά και εδαφικά πλαίσια.

### 3.1 Θεματικά Πεδία που Εξετάστηκαν

Οι μελέτες περίπτωσης αφορούσαν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οργανωσιακών προκλήσεων. Παρόλο που κάθε πρωτοβουλία βασιζόταν στο τοπικό της πλαίσιο, μπορούν να εντοπιστούν αρκετά επαναλαμβανόμενα θεματικά πεδία:

#### 1. Βιωσιμότητα και προστασία του περιβάλλοντος

Σε αρκετές χώρες, τα έργα εστίασαν σε πρακτικές κυκλικής οικονομίας, υπεύθυνη διαχείριση πόρων, περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση ή εσωτερικές διαδικασίες σχετικές με τα κριτήρια ESG. Για παράδειγμα, ορισμένες πρωτοβουλίες εταιρειών εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι δεσμεύσεις για τη βιωσιμότητα θα μπορούσαν να τεθούν σε εφαρμογή πέρα από τις στρατηγικές επικοινωνίας και να ενσωματωθούν στις καθημερινές λειτουργίες.

#### 2. Υγεία και ευημερία

Ορισμένα έργα αφορούσαν προληπτικά μέτρα υγείας, εκστρατείες ευαισθητοποίησης ή βελτίωση της προσβασιμότητας των υπηρεσιών, συχνά σε συνεργασία με τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον τομέα της υγείας.

#### 3. Κοινωνική ένταξη και ευάλωτες ομάδες

Στην Αυστρία, την Ελλάδα και τη Γαλλία ειδικότερα, αρκετές μελέτες περίπτωσης εστίασαν στην ένταξη στην αγορά εργασίας, την υποστήριξη περιθωριοποιημένων ομάδων ή τη βελτίωση της πρόσβασης σε υπηρεσίες για ευάλωτους πληθυσμούς. Οι πρωτοβουλίες αυτές συχνά απαιτούσαν συντονισμό μεταξύ ΜΚΟ, τοπικών αρχών και εταιρειών.

#### 4. Ψηφιακή ένταξη και τεχνολογική καινοτομία

Ορισμένα έργα διερεύνησαν ψηφιακά εργαλεία και υπηρεσίες για τη βελτίωση της προσβασιμότητας, της επικοινωνίας ή της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, ιδίως σε περιβάλλοντα στα οποία η ψηφιοποίηση συνδεόταν με ευρύτερους στόχους κοινωνικού αντικτύπου.

#### 5. Οργανωσιακός μετασχηματισμός και διακυβέρνηση ESG

Σε περιπτώσεις που η πρωτοβουλία προήλθε από εταιρείες, οι συμμετέχοντες/-χουσες εργάστηκαν συχνά για την ενίσχυση των εσωτερικών διαδικασιών διακυβέρνησης, τη αποσαφήνιση των μηχανισμών δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών ή την ευθυγράμμιση των πρακτικών ΕΚΕ με τις απαιτήσεις ESG. Οι πρωτοβουλίες αυτές εμφανίστηκαν κυρίως σε μεγαλύτερους οργανισμούς στους οποίους οι στρατηγικές βιωσιμότητας είχαν ήδη εν μέρει τυποποιηθεί, αλλά απαιτούσαν περαιτέρω δόμηση.

Σε ορισμένες χώρες, τα έργα συνδέονταν στενά με **εταιρικές στρατηγικές βιωσιμότητας** (π.χ. ενσωμάτωση κριτηρίων ESG εντός των εταιρειών). Σε άλλες, οι πρωτοβουλίες είχαν περισσότερο **τοπικό χαρακτήρα** με αντικείμενο την τοπική ανάπτυξη, την ανθεκτικότητα των κοινοτήτων ή την προσβασιμότητα των υπηρεσιών. Για παράδειγμα:

- Στην Κροατία, αρκετές πρωτοβουλίες συνδέονταν με δομημένες ατζέντες εταιρικής βιωσιμότητας και μακροχρόνιες πρακτικές ΕΚΕ.
- Στη Γαλλία, τα σχήματα συνεργασίας αφορούσαν συχνά την τοπική διακυβέρνηση, την αστική ανάπλαση και πρωτοβουλίες βασισμένες στην κοινότητα.

- Στην Αυστρία και την Ελλάδα, τα έργα επικεντρώνονταν συχνά στην κοινωνική ένταξη, την ένταξη στην αγορά εργασίας και την καινοτομία στις τοπικές υπηρεσίες.
- Στην Ιταλία, οι πρωτοβουλίες συνδύαζαν την οργανωσιακή καινοτομία με ευρύτερες προκλήσεις που αφορούσαν την κοινότητα και τη βιωσιμότητα.

Αυτό το θεματικό εύρος υπογραμμίζει ότι το προφίλ του/της SIM δεν περιορίστηκε σε έναν μόνο τομέα πολιτικής, αλλά λειτούργησε σε πολλαπλούς τομείς στους οποίους διασταυρώνονται ο κοινωνικός αντίκτυπος και η συνεργασία.

## 3.2 Τύποι Επικεφαλής Φορέων

Σε όλες τις μελέτες περίπτωσης, διαφορετικοί φορείς ανέλαβαν ρόλους ηγεσίας ή δομικής στήριξης εντός των σχημάτων συνεργασίας. Παρατηρήθηκαν τρεις (3) ευρείες κατηγορίες.

### 1. Πρωτοβουλίες υπό την καθοδήγηση εταιρειών

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εταιρείες ξεκίνησαν ή φιλοξένησαν σχήματα συνεργασίας. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν έργα στα οποία οι συμμετέχοντες/-χουσες εργάστηκαν εντός εταιρικών πλαισίων βιωσιμότητας με σκοπό:

- να δομήσουν πρωτοβουλίες σχετικά με τα κριτήρια ESG,
- να σχεδιάσουν μοντέλα δέσμευσης της κοινότητας που συνδέονται με την εταιρική στρατηγική, ή
- να ενισχύσουν τη διαφάνεια και τον προσανατολισμό στον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων ΕΚΕ.

Στην Κροατία, για παράδειγμα, αρκετές πρωτοβουλίες εντάχθηκαν σε εδραιωμένα εταιρικά περιβάλλοντα στα οποία η βιωσιμότητα και η κοινωνική ευθύνη αποτελούσαν ήδη μέρος του στρατηγικού διαλόγου.

### 2. Πρωτοβουλίες υπό την καθοδήγηση της τοπικής κοινωνίας ή της κοινότητας

Σε άλλα πλαίσια, οι δήμοι, οι ΜΚΟ ή οι περιφερειακοί φορείς διαδραμάτισαν κεντρικό συντονιστικό ρόλο. Τα σχήματα συνεργασίας εντάχθηκαν σε ευρύτερες τοπικές προκλήσεις, όπως:

- βελτίωση της παροχής τοπικών υπηρεσιών,
- ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής,
- ή αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών της κοινότητας που προσδιορίστηκαν μέσω διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στη Γαλλία και σε ορισμένες περιοχές της Ελλάδας και της Αυστρίας, τα έργα υλοποιούνταν συχνά στο πλαίσιο πολυμερούς εδαφικής διακυβέρνησης στο οποίο οι εταιρείες ήταν ένας από τους πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς και όχι οι κύριοι συντελεστές.

### 3. Εσωτερικές πρωτοβουλίες οργανισμών

Ορισμένα σχήματα συνεργασίας ήταν κυρίως εσωτερικά σε έναν οργανισμό και εστίαζαν στη βελτίωση των εσωτερικών δομών, των καναλιών επικοινωνίας ή των διαδικασιών διακυβέρνησης. Οι συμμετέχοντες/-χουσες σε αυτές τις περιπτώσεις εργάστηκαν με σκοπό:

- την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων για δραστηριότητες κοινωνικού αντικτύπου,
- τη βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των τμημάτων,
- ή την τυποποίηση διαδικασιών που προηγουμένως ήταν άτυπες.

Αυτές οι περιπτώσεις καταδεικνύουν πώς το **προφίλ SIM μπορεί να συμβάλει όχι μόνο στις εξωτερικές συνεργασίες, αλλά και στην εσωτερική ανάπτυξη ενός οργανισμού.**

### 3.3 Ρόλος των Συμμετεχόντων/-χουσών στα Σχήματα Συνεργασίας

Οι συμμετέχοντες/-χουσες ανέλαβαν διαφορετικούς ρόλους ανάλογα με την ωριμότητα και τη δομή του σχήματος συνεργασίας.

Σε όλες τις χώρες, οι συμμετέχοντες/-χουσες ενήργησαν συχνότερα ως:

- **Διευκολυντές/-ντριες** του διαλόγου μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών·
- **Μεταφραστές/-στριες** μεταξύ των οπτικών των οργανισμών και των κοινοτήτων·
- **Αναλυτές/-τριες** αναγκών και δομικών κενών·
- **Σχεδιαστές/-στριες** μοντέλων συνεργασίας·
- **Συντονιστές/-στριες** πιλοτικών δραστηριοτήτων.

**Σε πλαίσια υπό την καθοδήγηση εταιρειών**, οι συμμετέχοντες/-χουσες συνεργάζονταν συχνά στενά με τη διοίκηση ή τα τμήματα βιωσιμότητας συμβάλλοντας στη διαμόρφωση των πρωτοβουλιών και στην αποσαφήνιση των ρόλων.

**Σε πλαίσια υπό την καθοδήγηση της τοπικής κοινωνίας**, οι συμμετέχοντες/-χουσες λειτούργησαν συχνά ως σύνδεσμοι μεταξύ των φορέων διαμεσολαβώντας στις προσδοκίες και βοηθώντας στη μετατροπή των ευρύτερων αναγκών της κοινότητας σε δομημένες προτάσεις.

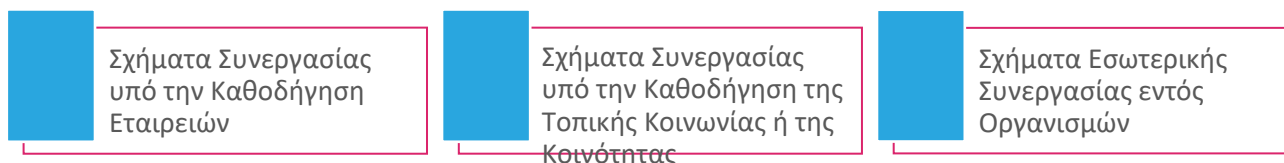
**Σε εσωτερικές πρωτοβουλίες οργανισμών**, οι συμμετέχοντες/-χουσες υποστήριξαν την αποσαφήνιση των διαδικασιών και την ενίσχυση της διακυβέρνησης συμβάλλοντας σε μεγαλύτερη συνέχεια και τυποποίηση.

Αυτή η πολυμορφία ρόλων αντικατοπτρίζει την ευελιξία του πιλοτικού προγράμματος SIM και την ποικιλία των πλαισίων στα οποία δραστηριοποιήθηκαν οι συμμετέχοντες/-χουσες.

## 04 | Τυπολογία σχημάτων συνεργασίας

Στο Κεφάλαιο 3 χαρτογραφήθηκε η ποικιλομορφία των θεμάτων και των φορέων που συμμετείχαν στις μελέτες περίπτωσης του SIM. Με βάση αυτή την επισκόπηση, το παρόν κεφάλαιο εξετάζει πιο προσεκτικά τον **τρόπο με τον οποίο δομήθηκε η συνεργασία στην πράξη**.

Στις πέντε (5) χώρες, έγιναν ορατές τρεις (3) επαναλαμβανόμενες λογικές συνεργασίας:



Αυτές οι κατηγορίες δεν είναι άκαμπτες. Στην πραγματικότητα, **αρκετές πρωτοβουλίες συνδύαζαν στοιχεία από περισσότερες της μίας κατηγορίες**. Ωστόσο, η **διάκριση αυτών των δομικών προτύπων** μας βοηθά να **προχωρήσουμε από μεμονωμένα έργα σε πιο γενικεύσιμα μοντέλα** για το πώς εξελίσσεται στην πράξη η συνεργασία γύρω από τον κοινωνικό αντίκτυπο.

### 4.1 Σχήματα Συνεργασίας υπό την Καθοδήγηση Εταιρειών

Στα **σχήματα υπό την καθοδήγηση εταιρειών**, η εταιρεία λειτουργούσε ως ο κύριος πυλώνας της συνεργασίας. Η πρωτοβουλία προέκυπτε συνήθως από το εσωτερικό του οργανισμού και συχνά σχετιζόταν με στρατηγικές βιωσιμότητας, δεσμεύσεις ESG, διαδικασίες καινοτομίας ή μακροχρόνιες πρακτικές ΕΚΕ.

Αυτό ήταν ιδιαίτερα εμφανές στην Κροατία στην οποία αρκετές πρωτοβουλίες εντάχθηκαν σε δομημένα εταιρικά περιβάλλοντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι συμμετέχοντες/-χουσες συνεργάστηκαν στενά με τη διοίκηση ή τα τμήματα βιωσιμότητας για να αποσαφηνίσουν τις διαδικασίες δέσμευσης των ενδιαφερόμενων μερών, να ενισχύσουν τον προσανατολισμό στον αντίκτυπο ή να μεταφράσουν τις στρατηγικές δεσμεύσεις σε πιο λειτουργικές μορφές.

Αυτό που χαρακτηρίζει αυτόν τον τύπο σχήματος είναι **μια σχετικά σαφής εσωτερική εντολή (mandate)**. Οι δομές λήψης αποφάσεων προϋπάρχουν και η πρόσβαση σε πόρους είναι συχνά πιο άμεση. **Οι εν λόγω πρωτοβουλίες**, όταν ενσωματώνονται σωστά, **δείχνουν να έχουν ισχυρές προοπτικές συνέχειας**.

Ωστόσο, το μοντέλο αυτό ενέχει προκλήσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, **οι δραστηριότητες ΕΚΕ κινδυνεύουν να παραμείνουν προσανατολισμένες στην επικοινωνία αντί να ενσωματωθούν πλήρως στις δομές διακυβέρνησης**. Η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας εξαρτάται συχνά σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη των ηγετικών στελεχών του οργανισμού και την προθυμία των τμημάτων να συνεργαστούν μεταξύ τους πέρα από τα στενά όρια των αρμοδιοτήτων τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, το **προφίλ SIM λειτουργεί συχνά ως γέφυρα** συνδέοντας την εταιρική στρατηγική με τις εξωτερικές κοινωνικές πραγματικότητες και βοηθώντας τους οργανισμούς να προχωρήσουν από την πρόθεση στη δομημένη δράση.

## 4.2 Σχήματα Συνεργασίας υπό την Καθοδήγηση της Τοπικής Κοινωνίας ή της Κοινότητας

Στα **σχήματα υπό την καθοδήγηση της τοπικής κοινωνίας ή της κοινότητας**, το σημείο εκκίνησης βρίσκεται εκτός μιας μεμονωμένης εταιρείας. Η **συνεργασία** εντάσσεται σε ευρύτερες τοπικές ή περιφερειακές προκλήσεις και συχνά **συντονίζεται από δήμους, ΜΚΟ ή περιφερειακούς φορείς**.

Αυτός ο τύπος ήταν ιδιαίτερα ορατός στη Γαλλία, καθώς και σε περιοχές της Αυστρίας και της Ελλάδας στις οποίες τα έργα συνδέονταν με την αστική ανάπτυξη, την ένταξη στην αγορά εργασίας, την προσβασιμότητα των υπηρεσιών ή ευρύτερες προσπάθειες ανάπτυξης της κοινότητας.

Αυτά τα περιβάλλοντα συνεργασίας είναι συνήθως πιο σύνθετα. Η **λήψη αποφάσεων είναι κατανομημένη**, οι αρμοδιότητες είναι κοινές και η οικοδόμηση εμπιστοσύνης διαδραματίζει κεντρικό ρόλο. Οι συμμετέχοντες/-χουσες λειτουργήσαν συχνά ως σύνδεσμοι μεταξύ των φορέων διευκολύνοντας τον διάλογο, ευθυγραμμίζοντας τις προσδοκίες και μεταφράζοντας τις ανάγκες της κοινότητας σε δομημένες προτάσεις.

Η ισχύς αυτού του μοντέλου έγκειται στην **ισχυρή του βάση στην κοινότητα και στον συμπεριληπτικό του χαρακτήρα**. Όταν εφαρμόζεται με επιτυχία, μπορεί να οδηγήσει σε **πιο συστημικό τοπικό αντίκτυπο**.

Αυτό, όμως, το μοντέλο **συνεπάγεται υψηλότερες απαιτήσεις συντονισμού**. Χωρίς σαφή ανάθεση ευθυνών ή έναν αφοσιωμένο φορέα υλοποίησης, οι πρωτοβουλίες κινδυνεύουν να παραμείνουν στο επίπεδο της θεωρίας. Η πρόοδος μπορεί να είναι πιο αργή και η διαπραγμάτευση των ρόλων πιο ευαίσθητη.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, το **προφίλ SIM αναδεικνύεται ως παράγοντας διαμεσολάβησης** με την ικανότητα να διαχειρίζεται σύνθετες καταστάσεις και να καθιστά τη συνεργασία πιο δομημένη και εφικτή.

## 4.3 Σχήματα Εσωτερικής Συνεργασίας Οργανισμών

Ένας τρίτος τύπος σχήματος συνεργασίας επικεντρώθηκε κυρίως στον **εσωτερικό μετασχηματισμό εντός ενός οργανισμού**. Αυτές οι πρωτοβουλίες αφορούσαν λιγότερο τη δημιουργία νέων εξωτερικών συνεργασιών και περισσότερο την **ενίσχυση των εσωτερικών διαδικασιών που σχετίζονται με τον κοινωνικό αντίκτυπο**.

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι οργανισμοί **αναγνώρισαν κενά** στον τρόπο συντονισμού των δραστηριοτήτων ΕΚΕ ή βιωσιμότητας. Οι αρμοδιότητες ήταν ασαφείς, οι διαδικασίες άτυπες και η μέτρηση του αντικτύπου αποσπασματική. Ως εκ τούτου, οι συμμετέχοντες/-χουσες ανέλαβαν να χαρτογραφήσουν τις υφιστάμενες πρακτικές, να εντοπίσουν δομικά εμπόδια και να προτείνουν σαφέστερες ρυθμίσεις διακυβέρνησης.

Αν και η εξωτερική ορατότητα αυτών των πρωτοβουλιών μπορεί να είναι χαμηλότερη, η δομική τους σημασία δεν πρέπει να υποτιμάται. **Μέσω της τυποποίησης των ρόλων, της αποσαφήνισης των διαδικασιών και της ενίσχυσης του εσωτερικού συντονισμού**, τα σχήματα αυτά **θέτουν τις βάσεις για μια πιο βιώσιμη συνεργασία στο μέλλον**.

Ο κύριος περιορισμός αυτού του τύπου έγκειται στην **εξάρτησή του από τη δέσμευση των ηγετικών στελεχών του οργανισμού**. Χωρίς συνεχή υποστήριξη από τη διοίκηση, οι εσωτερικές βελτιώσεις ενδέχεται να παραμείνουν σε επίπεδο συστάσεων αντί να καταστούν θεσμοθετημένες πρακτικές.

Σε αυτό το πλαίσιο, το **προφίλ SIM λειτουργεί ως εσωτερικός καταλύτης** βοηθώντας τους οργανισμούς να προσδώσουν επαγγελματικό χαρακτήρα στην προσέγγισή τους στον κοινωνικό αντίκτυπο εκ των έσω.

## Από τα έργα στα μοντέλα

Εξετάζοντας τους τρεις (3) τύπους, καθίσταται σαφές ότι η συνεργασία στο έργο SIM δεν ακολούθησε μια ενιαία πορεία. Αντίθετα, προσαρμόστηκε σε διαφορετικά θεσμικά σημεία εισόδου:

- μέσω της εταιρικής στρατηγικής,
- μέσω της εδαφικής διακυβέρνησης,
- ή μέσω εσωτερικής οργανωσιακής μεταρρύθμισης.

Αυτή η τυπολογία μας επιτρέπει να προχωρήσουμε πέρα από τις περιγραφές μεμονωμένων περιπτώσεων και να εντοπίσουμε δομικά πρότυπα που μπορούν να τροφοδοτήσουν τη μελλοντική εκπαίδευση, τη χάραξη πολιτικής και τις προσπάθειες αναπαραγωγής των αποτελεσμάτων.



# 05 | Παράγοντες επιτυχίας, προκλήσεις και ο ρόλος του προφίλ SIM

Οι μελέτες περίπτωσης αποκαλύπτουν ότι η επιτυχία ή η αποτυχία μιας συνεργασίας δεν είναι τυχαία. Σε όλες τις χώρες και τους τομείς, **ορισμένες ευνοϊκές συνθήκες υποστήριξαν επανειλημμένα πιο δομημένες και βιώσιμες πρωτοβουλίες, ενώ επαναλαμβανόμενοι περιορισμοί περιόρισαν την πρόοδο.** Το παρόν κεφάλαιο αντί να παρουσιάζει αφηρημένους παράγοντες επιτυχίας, εξετάζει τις πρακτικές συνθήκες που παρατηρήθηκαν κατά τη διάρκεια του πιλοτικού προγράμματος SIM και αναλύει τον τρόπο με τον οποίο το προφίλ του/της Διαχειριστή/-στριας Κοινωνικού Αντικτύπου (Social Impact Manager) αλληλεπίδρασε με αυτές.

## 5.1 Τι Ευνοεί τη Συνεργασία;

### 1. Σαφής οργανωσιακή ανάληψη ευθύνης

Όταν οι πρωτοβουλίες στηρίζονταν σε **μια σαφώς καθορισμένη οργανωσιακή δομή**, η συνεργασία έτεινε να εξελίσσεται πιο ομαλά. Για παράδειγμα, στην Κροατία, τα έργα που εντάχθηκαν σε εδραιωμένες εταιρικές ατζέντες βιωσιμότητας επωφελήθηκαν από την πρόσβαση σε εσωτερικούς υπεύθυνους/-νες λήψης αποφάσεων και σαφέστερες γραμμές αναφοράς. Οι συμμετέχοντες/-χουσες δεν εργάστηκαν μεμονωμένα, αλλά **σε ένα πλαίσιο που αναγνώριζε ήδη τη βιωσιμότητα ως στρατηγική προτεραιότητα.**

Ομοίως, σε περιπτώσεις εσωτερικής συνεργασίας σε διάφορες χώρες, όταν η διοίκηση υποστήριζε ανοιχτά την πρωτοβουλία, οι προτεινόμενες δομικές βελτιώσεις είχαν ρεαλιστικές πιθανότητες να συνεχιστούν.

- ✓ **Η σαφήνεια στην ανάληψη ευθύνης μειώνει την ασάφεια και παρέχει νομιμοποίηση στις προσπάθειες συνεργασίας.**

### 2. Έγκαιρη ευθυγράμμιση των προσδοκιών

Πολλές προκλήσεις στη συνεργασία δεν προήλθαν από έλλειψη καλής θέλησης, αλλά από μη ευθυγραμμισμένες προσδοκίες. Σε πλαίσια υπό την καθοδήγηση της τοπικής κοινωνίας, ιδίως στη Γαλλία και σε περιοχές της Αυστρίας και της Ελλάδας, οι συμμετέχοντες/-χουσες έπρεπε να διαχειριστούν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τους στόχους μεταξύ δήμων, ΜΚΟ και επιχειρήσεων. Όταν **επενδύθηκε χρόνος νωρίς για την αποσαφήνιση των στόχων και των ρόλων**, η συνεργασία έγινε πιο σταθερή.

- ✓ **Οι συμμετέχοντες/-χουσες που διευκόλυναν ενεργά την ευθυγράμμιση των προσδοκιών συνέβαλαν στην αποφυγή μετέπειτα τριβών και σύγχυσης.**

### 3. Εξειδικευμένη ικανότητα συντονισμού

Μια επαναλαμβανόμενη διαπίστωση σε όλες τις εκθέσεις ήταν η σημασία της **ύπαρξης ενός υπεύθυνου ατόμου για τον συντονισμό.** Σε περιπτώσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες/-χουσες μπορούσαν να αφιερώσουν χρόνο στη δομή του διαλόγου, στον προσδιορισμό των ενδιαφερόμενων μερών και στην αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων, τα σχήματα συνεργασίας ήταν πιο συνεκτικά. Αντίθετα, όταν η ενασχόληση εξαρτιόταν από το «ποιος/ποια έχει χρόνο», οι πρωτοβουλίες παρέμεναν συχνά αποσπασματικές ή άτυπες.

- ✓ **Αυτό ήταν ιδιαίτερα εμφανές στο πλαίσιο των ΜμΕ στο οποίο η έλλειψη εσωτερικής ικανότητας αναφερόταν συχνά ως εμπόδιο.**

### 4. Ενσωμάτωση της συνεργασίας στις υφιστάμενες διαδικασίες

Η συνεργασία αποδείχθηκε πιο βιώσιμη όταν **συνδεόταν με υφιστάμενες στρατηγικές** — όπως η υποβολή εκθέσεων ESG, οι διαδικασίες καινοτομίας ή τα δημοτικά σχέδια ανάπτυξης — αντί να λειτουργεί ως αυτόνομο έργο. Στην Ιταλία, για παράδειγμα, οι πρωτοβουλίες που συνδύαζαν την οργανωσιακή καινοτομία με στόχους προσανατολισμένους στην κοινότητα έδειξαν μεγαλύτερες δυνατότητες ουσιαστικής ένταξης, επειδή ευθυγραμμίζονταν με τις τρέχουσες εσωτερικές μεταρρυθμίσεις.

✓ Η ενσωμάτωση πρωτοβουλιών μειώνει τον κίνδυνο η συνεργασία να παραμείνει προσωρινή.

## 5.2 Τι Περιορίζει τη Συνεργασία;

### 1. Ασαφής κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων

Αρκετές μελέτες περίπτωσης αποκάλυψαν ότι η **ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων** επιβράδυνε την πρόοδο. Σε περιβάλλοντα με πολλούς φορείς, μερικές φορές δεν ήταν σαφές ποιος είχε την εξουσία λήψης αποφάσεων ή την ευθύνη υλοποίησης.

✓ Χωρίς σαφήνεια, οι πρωτοβουλίες κινδύνευαν να παραμείνουν στο στάδιο της πρότασης.

### 2. Περιορισμένος χρόνος και ανθρώπινοι πόροι

Σε όλες τις συνεντεύξεις με εταιρείες και τις ομάδες εστιασμένης συζήτησης (focus groups), η **έλλειψη χρόνου** ήταν ένα από τα συχνότερα αναφερόμενα εμπόδια. Ειδικά στις ΜμΕ, η ΕΚΕ και η δέσμευση της κοινότητας συχνά εξετάζονταν παράλληλα με τα βασικά επιχειρησιακά καθήκοντα. Αυτό περιορίζει το βάθος και τη συνέχεια της συνεργασίας.

✓ Ακόμη και σε περιπτώσεις όπου η παρακίνηση ήταν ισχυρή, η δομική ικανότητα δεν ήταν πάντα επαρκής.

### 3. Εξάρτηση από μεμονωμένα άτομα με ηγετικό ρόλο

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι πρωτοβουλίες ήταν στενά συνδεδεμένες με **ένα συγκεκριμένο άτομο με ισχυρό κίνητρο**. Αν και αυτό συχνά επέτρεπε την αρχική πρόοδο, δημιουργούσε επίσης ευάλωτα σημεία. Αν το άτομο αυτό άλλαζε ρόλο ή μεταβάλλονταν οι προτεραιότητες, η συνέχεια γινόταν αβέβαιη.

✓ Αυτό ήταν εμφανές τόσο σε σχήματα υπό την καθοδήγηση εταιρειών όσο και σε σχήματα υπό την καθοδήγηση της τοπικής κοινωνίας.

### 4. Πολυπλοκότητα των περιβαλλόντων με πολλούς φορείς

Τα σχήματα τοπικής συνεργασίας συχνά περιλάμβαναν πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη με **διαφορετικές αρμοδιότητες και περιορισμούς**. Αν και αυτή η συμπεριληπτικότητα μπορεί να αποτελεί πλεονέκτημα, αυξάνει συγχρόνως τις απαιτήσεις συντονισμού.

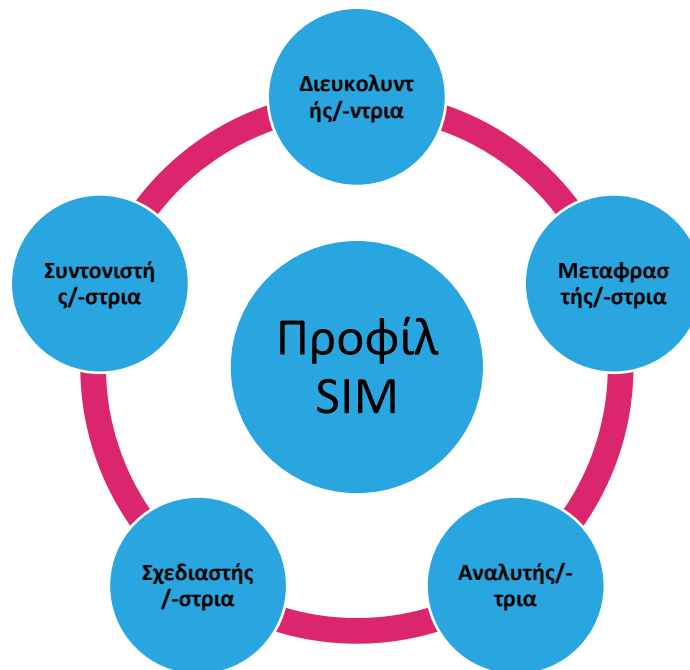
✓ Σε ορισμένες περιπτώσεις, η πολυπλοκότητα των δομών διακυβέρνησης επιβράδυνε την υλοποίηση ή αποδυνάμωσε την εστίαση.

## 5.3 Ο Ρόλος του Προφίλ του/της Social Impact Manager

Σε όλες τις μελέτες περίπτωσης, το προφίλ του/της Social Impact Manager δεν λειτουργούσε ως μια στατική περιγραφή θέσης εργασίας, αλλά ως ένας ρόλος που αφορούσε τις σχέσεις και τη δομή.

Οι συμμετέχοντες/-χουσες συχνά ενεργούσαν ως:

- **Μεταφραστές/-στριες** μεταξύ των οπτικών των οργανισμών και των κοινοτήτων
- **Διευκολυντές/-ντριες** δομημένου διαλόγου
- **Αναλυτές/-τριες που** εντοπίζουν δομικά κενά
- **Σχεδιαστές** σαφέστερων μοντέλων συνεργασίας.



**Σε πλαίσια υπό την καθοδήγηση εταιρειών,** ο ρόλος του/της SIM βοήθησε συχνά στη μετατόπιση των δραστηριοτήτων ΕΚΕ πέρα από την επικοινωνία και προς μια πιο δομημένη διακυβέρνηση.

**Σε πλαίσια υπό την καθοδήγηση της τοπικής κοινωνίας,** ο ρόλος του/της SIM συνέβαλε στη διαμεσολάβηση και στην ευθυγράμμιση των προσδοκιών.

**Σε εσωτερικές πρωτοβουλίες οργανισμών,** το προφίλ του/της SIM υποστήριξε την αποσαφήνιση και την τυποποίηση των διαδικασιών.

Ωστόσο, τα σχήματα συνεργασίας αποκάλυψαν μεταξύ άλλων ότι η αποτελεσματικότητα του ρόλου του/της SIM εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δομή του περιβάλλοντος. Χωρίς οργανωσιακή εντολή (mandate), κατανομή χρόνου ή υποστήριξη από τη διοίκηση, ακόμη και οι άρτια σχεδιασμένες προτάσεις αντιμετώπισαν περιορισμούς.

Αυτή η παρατήρηση επηρεάζει άμεσα τη συζήτηση σχετικά με τη δυνατότητα μεταφοράς στο επόμενο κεφάλαιο.

## 06 | Δυνατότητα μεταφοράς και αναπαραγωγή

Ένα από τα βασικά ερωτήματα που προκύπτουν από το πιλοτικό πρόγραμμα SIM είναι εάν τα σχήματα συνεργασίας που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του έργου μπορούν να μεταφερθούν ή να αναπαραχθούν σε άλλα πλαίσια.

Οι μελέτες περίπτωσης δείχνουν ότι, ενώ πολλά στοιχεία της συνεργασίας είναι μεταφέρσιμα, η επιτυχία τους εξαρτάται συχνά από τις τοπικές θεσμικές συνθήκες, τις οργανωσιακές κουλτούρες και τη διαθεσιμότητα ικανότητας συντονισμού. Αντί να θεωρούμε δεδομένο ότι ολόκληρα μοντέλα μπορούν να αντιγραφούν, είναι πιο ρεαλιστικό να διακρίνουμε μεταξύ των στοιχείων που μεταφέρονται εύκολα αυτούσια και εκείνων που απαιτούν προσαρμογή.

### 6.1 Στοιχεία με Υψηλή Δυνατότητα Μεταφοράς

Αρκετά στοιχεία που παρατηρήθηκαν στις μελέτες περίπτωσης αποδείχθηκαν **σχετικά προσαρμόσιμα** σε διάφορες χώρες και οργανωσιακά πλαίσια. Ένα από αυτά τα στοιχεία είναι ο **ρόλος διευκόλυνσης** που επιτελούν οι συμμετέχοντες/-χουσες στο έργο SIM. Ανεξάρτητα από τη θεματική εστίαση ή το οργανωσιακό πλαίσιο, οι συμμετέχοντες/-χουσες συχνά **βοήθησαν συχνά στη δόμηση του διαλόγου μεταξύ των φορέων, στην αποσαφήνιση των προσδοκιών και στη μετάφραση γενικών ιδεών σε πιο συγκεκριμένες προτάσεις συνεργασίας**. Αυτές οι λειτουργίες συντονισμού και διαμεσολάβησης αποδείχθηκαν σχετικές τόσο σε υπό την καθοδήγηση εταιρειών όσο και σε περιβάλλοντα υπό την καθοδήγηση της τοπικής κοινωνίας.

Ένα άλλο μεταφέρσιμο στοιχείο είναι η **χρήση της δομημένης χαρτογράφησης των ενδιαφερομένων μερών και της ανάλυσης προβλημάτων**. Σε πολλές περιπτώσεις, οι συμμετέχοντες/-χουσες ξεκίνησαν προσδιορίζοντας τους εμπλεκόμενους φορείς, αποσαφηνίζοντας τα συμφέροντά τους και αναλύοντας τα υπάρχοντα κενά στη συνεργασία. Αυτή η προσέγγιση φάνηκε πολύτιμη τόσο σε οργανισμούς όσο και σε πλαίσια εδαφικής διακυβέρνησης.

Τέλος, η **ενσωμάτωση παραμέτρων κοινωνικού αντικτύπου** στις υφιστάμενες οργανωσιακές διαδικασίες έδειξε υψηλές δυνατότητες μεταφοράς. Όταν οι πρωτοβουλίες συνεργασίας συνδέονταν με τρέχουσες στρατηγικές βιωσιμότητας, διαδικασίες καινοτομίας ή δημοτικά σχέδια ανάπτυξης, ήταν πιο πιθανό να συνεχιστούν και μετά τη λήξη της πιλοτικής φάσης.

Αυτά τα στοιχεία υποδηλώνουν ότι οι βασικές ικανότητες που συνδέονται με το προφίλ του/της Social Impact Manager — συντονισμός, ανάλυση και δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών — είναι ευρέως εφαρμόσιμες σε όλους τους τομείς και τις χώρες.

### 6.2 Στοιχεία που Απαιτούν Τοπική Προσαρμογή

Αν και πολλές πρακτικές συνεργασίας αποδείχθηκαν μεταφέρσιμες, η εφαρμογή τους απαιτούσε συχνά **προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες**. Το **θεσμικό περιβάλλον διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα**. Για παράδειγμα, ο **ρόλος των δήμων, των ΜΚΟ και των ιδιωτικών εταιρειών στην αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων** διαφέρει ανάλογα με τις παραδόσεις διακυβέρνησης και τα πλαίσια πολιτικής. Επομένως, τα μοντέλα συνεργασίας που λειτούργησαν καλά σε μια χώρα χρειάζονταν προσαρμογή όταν εφαρμόζονταν αλλού.

Οι **οργανωσιακές κουλτούρες** διαδραμάτισαν επίσης σπουδαίο ρόλο. Σε ορισμένες εταιρείες, η βιωσιμότητα

και η ΕΚΕ είχαν ήδη ενσωματωθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό διευκολύνοντας την ένταξη νέων πρωτοβουλιών συνεργασίας. Σε άλλες, τα θέματα αυτά ήταν ακόμη σε αρχικό στάδιο απαιτώντας περισσότερη προετοιμασία και εσωτερική ευαισθητοποίηση προτού μπορέσει να πραγματοποιηθεί μια δομημένη συνεργασία.

Οι **τοπικές κοινωνικοοικονομικές συνθήκες** επηρέασαν περαιτέρω τον σχεδιασμό των πρωτοβουλιών. Οι προκλήσεις που σχετίζονταν με την ένταξη στην αγορά εργασίας, την ψηφιακή ένταξη ή την προσβασιμότητα των υπηρεσιών διέφεραν ανά περιοχή διαμορφώνοντας τόσο τις προτεραιότητες όσο και τις εφικτές λύσεις.

Για τους λόγους αυτούς, η επιτυχής αναπαραγωγή δεν σημαίνει άμεση αντιγραφή του σχεδιασμού ενός έργου. Αντίθετα, περιλαμβάνει την προσαρμογή των αρχών συνεργασίας στις τοπικές πραγματικότητες.

### 6.3 Περιορισμοί στην Αναπαραγωγή

Ορισμένες πτυχές των μελετών περίπτωσης SIM αποδείχθηκαν **δύσκολο να αναπαραχθούν** άμεσα, επειδή **εξαρτώνταν σε μεγάλο βαθμό** από συγκεκριμένα άτομα, θεσμικές σχέσεις ή οργανωσιακά πλαίσια.

Αρκετές πρωτοβουλίες επωφελήθηκαν από την **παρουσία ιδιαίτερα αφοσιωμένων φορέων** — είτε εντός εταιρειών, δήμων είτε οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών. Τα άτομα αυτά συχνά διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην κινητοποίηση των εταίρων και στη διατήρηση της δυναμικής. **Αν και μια τέτοια ηγεσία είναι πολύτιμη, δημιουργεί συν τοις άλλοις μια ευάλωτη κατάσταση** αν οι πρωτοβουλίες βασίζονται υπερβολικά στην προσωπική δέσμευση.

Ένας άλλος περιορισμός αφορά την **οργανωσιακή ικανότητα**. Οι μικρότερες οργανώσεις και οι ΜμΕ εξέφρασαν συχνά ενδιαφέρον για δομημένη συνεργασία, αλλά **δεν είχαν τον χρόνο ή το προσωπικό** για να διατηρήσουν τις δραστηριότητες συντονισμού χωρίς εξωτερική υποστήριξη.

Τέλος, **τα σύνθετα περιβάλλοντα με πολλούς φορείς** μερικές φορές **επιβράδυναν την υλοποίηση**. Αν και οι συμπεριληπτικές δομές διακυβέρνησης μπορούν να ενισχύσουν τη νομιμοποίηση, απαιτούν συνάμα σημαντικές προσπάθειες συντονισμού και σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων.

Αυτές οι παρατηρήσεις υπογραμμίζουν ότι η δυνατότητα μεταφοράς πρέπει να αντιμετωπίζεται με ρεαλισμό. Αντί να αναπαράγονται τα έργα ως στατικά μοντέλα, οι μελλοντικές πρωτοβουλίες ενδέχεται να ωφεληθούν περισσότερο από την προσαρμογή των βασικών αρχών συνεργασίας και την ενίσχυση των οργανωσιακών συνθηκών που επιτρέπουν σε μια τέτοια συνεργασία να λειτουργήσει.

## 07 | Συμπέρασμα

Οι μελέτες περίπτωσης που αναλύθηκαν στην παρούσα έκθεση **αναδεικνύουν την πολυμορφία των σχημάτων συνεργασίας** που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του έργου Social Impact Manager. Σε πέντε χώρες και πολλαπλούς τομείς, οι συμμετέχοντες/-χουσες εργάστηκαν σε διαφορετικά πλαίσια σε διαφορετικά οργανωσιακά και εδαφικά πλαίσια αντιμετωπίζοντας ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οργανωσιακών προκλήσεων.

Παρά την πολυμορφία αυτή, προέκυψαν αρκετά κοινά μοτίβα. Οι πρωτοβουλίες συνεργασίας τείνουν να ακολουθούν **τρεις κύριες δομικές λογικές**: σχήματα υπό την καθοδήγηση εταιρειών ενσωματωμένα σε στρατηγικές εταιρικής βιωσιμότητας, πρωτοβουλίες υπό την καθοδήγηση της τοπικής κοινωνίας ή της κοινότητας που αντιμετωπίζουν προκλήσεις τοπικής ανάπτυξης, και εσωτερικές προσπάθειες οργανισμών εστιασμένες στην ενίσχυση της διακυβέρνησης και των πρακτικών διαχείρισης αντικτύπου. Αυτά τα μοτίβα καταδεικνύουν ότι η συνεργασία γύρω από τον **κοινωνικό αντίκτυπο μπορεί να προκύψει από πολλαπλά σημεία εισόδου**, ανάλογα με το **θεσμικό πλαίσιο** και τις **οργανωσιακές προτεραιότητες**.

Η ανάλυση υπογραμμίζει ακόμη ότι η αποτελεσματική συνεργασία εξαρτάται λιγότερο από τη θεματική εστίαση ενός έργου και περισσότερο από τις δομικές συνθήκες. **Η σαφής οργανωσιακή ανάληψη ευθύνης, η ευθυγράμμιση των προσδοκιών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και η εξειδικευμένη ικανότητα συντονισμού** αποδείχθηκαν ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία, καθώς επέτρεψαν στα σχήματα συνεργασίας να προχωρήσουν πέρα από το επίπεδο των εννοιολογικών ιδεών προς την πρακτική υλοποίηση. Ταυτόχρονα, παρατηρήθηκαν αρκετές επαναλαμβανόμενες προκλήσεις, όπως η περιορισμένη οργανωσιακή ικανότητα, η ασάφεια των ρόλων και η πολυπλοκότητα των περιβαλλόντων με πολλούς φορείς.

Σε αυτό το πλαίσιο, το **προφίλ του/της SIM αναδείχθηκε ως ένας ρόλος διευκόλυνσης και δόμησης**. Οι συμμετέχοντες/-χουσες λειτούργησαν συχνά ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ οργανισμών και κοινοτήτων βοηθώντας στην αποσαφήνιση των στόχων, στη δόμηση των διαδικασιών συνεργασίας και στη μετάφραση των γενικών προθέσεων σε πιο συγκεκριμένες πρωτοβουλίες. Το πιλοτικό πρόγραμμα απέδειξε ότι τέτοιες λειτουργίες συντονισμού μπορούν να διαδραματίσουν αποφασιστικό ρόλο στην ενίσχυση των σχημάτων συνεργασίας και στη βελτίωση του στρατηγικού προσανατολισμού των πρωτοβουλιών κοινωνικού αντικτύπου.

Ταυτόχρονα, οι μελέτες περίπτωσης υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματικότητα αυτού του ρόλου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το θεσμικό περιβάλλον. Χωρίς **οργανωσιακή υποστήριξη, επαρκή κατανομή χρόνου ή σαφείς εντολές**, ακόμη και οι άρτια σχεδιασμένες πρωτοβουλίες ενδέχεται να δυσκολευτούν να επιτύχουν συνέχεια. Η παρατήρηση αυτή αναδεικνύει τη σημασία της ενσωμάτωσης του προφίλ SIM σε οργανωσιακές και εδαφικές δομές αντί της αποκλειστικής στήριξης στις πρωτοβουλίες.

Συνολικά, **τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τη συνάφεια του βασικού στόχου του έργου SIM**: την ενίσχυση της ικανότητας των οργανισμών και των κοινοτήτων να συνεργάζονται για την αντιμετώπιση προκλήσεων κοινωνικού αντικτύπου. Μέσω της ανάλυσης σχημάτων συνεργασίας σε διαφορετικά πλαίσια, η παρούσα έκθεση συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να δομηθεί και να υποστηριχθεί μια τέτοια συνεργασία.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το πιλοτικό πρόγραμμα SIM υποδηλώνουν ότι, ενώ τα μοντέλα συνεργασίας δεν μπορούν να αντιγραφούν μηχανικά από το ένα πλαίσιο στο άλλο, οι **βασικές αρχές του δομημένου διαλόγου, της ευθυγράμμισης των ενδιαφερόμενων μερών και της συντονισμένης δράσης είναι ευρέως μεταφέρσιμες**. Η ενίσχυση αυτών των ικανοτήτων θα παραμείνει ουσιώδης για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν σύνθετες κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις με συνεργατικό και βιώσιμο τρόπο.