ELCSEE
EMPOWERING LOCAL COMMUNITIES THROUGH SOCIAL ECONOMY EDUCATION

Co-funded by the European Union

ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ – ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου κοινωνικής επιχείρησης



Empowering Local Communities through Social Economy Education
2025-1-EL01-KA210-VET-000356255
2η εμπλουτισμένη έκδοση • Σεπτέμβριος 2026
Visit Agiasos •ΚοινΣΕπ Καλοτρόπιο • ViModo Ltd • BI-GD

Πίνακας Περιεχομένων

01 **Εξώφυλλο**

02 **Σχετικά με το πρόγραμμα**

03 **Πώς χρησιμοποιείται ο οδηγός**

04 **Η εξάωρη μαθησιακή διαδρομή**

05 **Ο χάρτης του κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου**

06 **1. Η κοινωνική επιχείρηση με απλά λόγια**

07 **2. Από το πρόβλημα στην τεκμηριωμένη ανάγκη**

2A. Ανάλυση SWOT και διαθέσιμοι πόροι

08 **3. Ωφελούμενοι, πελάτες και ενδιαφερόμενα μέρη**

09 **4. Κοινωνική αποστολή και θεωρία αλλαγής**

Πίνακας Περιεχομένων

10 **5. Η πρόταση αξίας**

11 **6. Προϊόντα, υπηρεσίες και ελάχιστη βιώσιμη δοκιμή**

12 **7. Έρευνα αγοράς και ανταγωνισμός**

13 **8. Επιχειρηματικό μοντέλο και πηγές εσόδων**

14 **9. Στρατηγική αγοράς, επικοινωνίας και ψηφιακά εργαλεία**

15 **10. Ομάδα, ρόλοι και δημοκρατική διακυβέρνηση**

10Α. Συμφωνία ομάδας και διαχείριση συγκρούσεων

16 **11. Νομική μορφή και διαδρομή ίδρυσης**

17 **12. Λειτουργικό σχέδιο**

18 **13. Τιμολόγηση και βασικά οικονομικά**

Πίνακας Περιεχομένων

19 **14. Χρηματοδότηση και οικονομική ανθεκτικότητα**

20 **15. Μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου**

21 **16. Κίνδυνοι και σενάρια**

22 **17. Σχέδιο δράσης 90 ημερών**

23 **Σύνοψη επιχειρηματικού σχεδίου σε μία σελίδα**

24 **Η παρουσίαση των 90 δευτερολέπτων**

25 **Τελικός έλεγχος ετοιμότητας**

26 **Σημειώσεις για εκπαιδευτές**

27 **Πηγές και όρια χρήσης**

Σχετικά με το πρόγραμμα

Το έργο ELCSEE – Empowering Local Communities through Social Economy Education έχει ως στόχο την ενδυνάμωση των τοπικών και αγροτικών κοινοτήτων στην Ελλάδα, την Κύπρο και τη Βουλγαρία μέσω της εκπαίδευσης στην κοινωνική οικονομία. Εστιάζοντας στην ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και πρακτικών εργαλείων, το έργο επιδιώκει να ενισχύσει εκπαιδευτικούς, νέους και τοπικούς φορείς ώστε να αξιοποιούν τις αρχές της κοινωνικής οικονομίας για την αντιμετώπιση προκλήσεων όπως η ανεργία, ο κοινωνικός αποκλεισμός και οι οικονομικές ανισότητες.

Μέσα από εκπαιδευτικές δράσεις, ανταλλαγή καλών πρακτικών και συνεργασία μεταξύ των συμμετεχουσών χωρών, το ELCSEE προωθεί τη δημιουργία βιώσιμων, χωρίς αποκλεισμούς και ανθεκτικών τοπικών κοινοτήτων.

Πώς χρησιμοποιείται ο οδηγός

Ο οδηγός απευθύνεται σε νέους και νέες, εκπαιδευτές, στελέχη τοπικών φορέων και ομάδες πολιτών που θέλουν να μετατρέψουν μια κοινωνική ανάγκη σε οργανωμένη και οικονομικά βιώσιμη κοινωνική επιχείρηση. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ατομικά, ομαδικά ή ως υλικό εξάωρης εκπαίδευσης.

Βασική αρχή
Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν γράφεται για να "βρούμε χρηματοδότηση". Γράφεται για να ελέγξουμε αν η ιδέα λύνει πραγματικό πρόβλημα, δημιουργεί αξία, μπορεί να λειτουργήσει και παράγει κοινωνικό αντίκτυπο.

Σύμβολο	Τι σημαίνει
ΓΝΩΣΗ	Σύντομη έννοια ή πρακτική οδηγία
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	Η υποθετική «Ρίζες & Διαδρομές ΚοινΣΕπ»
ΑΣΚΗΣΗ	Συμπληρώνεται από την ομάδα
ΕΛΕΓΧΟΣ	Κριτήριο για μετάβαση στο επόμενο βήμα

Το παράδειγμα

Η «Ρίζες & Διαδρομές ΚοινΣΕπ» είναι υποθετική κοινωνική επιχείρηση σε ορεινή αγροτική κοινότητα, π.χ. στην Αγιάσο. Συνδέει κατοίκους, νέους, παραγωγούς και επισκέπτες μέσα από βιώσιμες διαδρομές, τοπικά εργαστήρια και διάθεση προϊόντων. Το παράδειγμα προσαρμόζεται σε κάθε αγροτική περιοχή της Ελλάδας, της Κύπρου ή της Βουλγαρίας.

Η εξάωρη μαθησιακή διαδρομή

Χρόνος	Ενότητα	Παραδοτέο
0:00–0:30	Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχείρηση	Κοινός ορισμός και προσδοκίες
0:30-1:20	Ανάγκη, ομάδα-στόχος, ενδιαφερόμενα μέρη	Δέντρο προβλήματος και χάρτης εμπλεκομένων
1:20–2:00	Κοινωνική αποστολή και πρόταση αξίας	Δήλωση αποστολής
2:00–2:50	Πελάτες, προϊόντα/υπηρεσίες, αγορά	Πρώτη προσφορά και υπόθεση αγοράς
2:50–3:40	Επιχειρηματικό μοντέλο και έσοδα	Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου
3:40–4:30	Οργάνωση, ρόλοι, διακυβέρνηση	Πίνακας ρόλων και αποφάσεων
4:30–5:15	Κόστη, τιμές, ταμειακές ροές	Απλός προϋπολογισμός 12 μηνών
5:15–5:45	Κοινωνικός αντίκτυπος και κίνδυνοι	Δείκτες και μητρώο κινδύνων
5:45–6:00	Σύντομη παρουσίαση και επόμενα βήματα	Παρουσίαση 90 δευτερολέπτων

Για εκπαιδευτές

Κάθε ενότητα κλείνει με “απόφαση ομάδας”. Αν δεν υπάρχει επαρκής τεκμηρίωση, η ομάδα διατυπώνει μια υπόθεση και ορίζει πώς θα την ελέγξει μετά την εκπαίδευση.

Ο χάρτης του κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου

Ερώτημα	Ενότητα
Γιατί υπάρχουμε;	Κοινωνική ανάγκη, αποστολή, αντίκτυπος
Για ποιον δημιουργούμε αξία;	Ωφελούμενοι, πελάτες, ενδιαφερόμενα μέρη
Τι προσφέρουμε;	Προϊόντα/υπηρεσίες και πρόταση αξίας
Πώς φτάνουμε στην αγορά;	Έρευνα, επικοινωνία, πωλήσεις, ψηφιακά εργαλεία
Πώς λειτουργούμε δημοκρατικά;	Μέλη, ρόλοι, λήψη αποφάσεων
Πώς επιβιώνουμε οικονομικά;	Έσοδα, κόστη, τιμές, χρηματοροές
Πώς ξέρουμε ότι πετυχαίνουμε;	Δείκτες κοινωνικού και οικονομικού αποτελέσματος
Τι κάνουμε από αύριο;	Δοκιμή, χρονοδιάγραμμα 90 ημερών, υπεύθυνοι

1. Η κοινωνική επιχείρηση με απλά λόγια

Στόχος ενότητας

Να συμφωνήσει η ομάδα τι κάνει μια επιχείρηση “κοινωνική” και ποια ισορροπία χρειάζεται μεταξύ κοινωνικού σκοπού και οικονομικής δραστηριότητας.

Μια κοινωνική επιχείρηση ασκεί σταθερή οικονομική δραστηριότητα, αλλά έχει ως πρωταρχικό σκοπό ένα θετικό κοινωνικό ή περιβαλλοντικό αποτέλεσμα. Η διακυβέρνηση, η χρήση των κερδών και ο τρόπος λήψης αποφάσεων υπηρετούν αυτόν τον σκοπό.



Διάσταση	Κρίσιμη ερώτηση
Κοινωνικός σκοπός	Ποια ανάγκη αντιμετωπίζουμε και για ποιους;
Επιχειρηματική λειτουργία	Ποιος πληρώνει, για ποια αξία και πόσο συχνά;
Συλλογική διακυβέρνηση	Ποιος αποφασίζει και πώς λογοδοτεί;
Χρήση αποτελεσμάτων	Πώς επανεπενδύεται η αξία στον κοινωνικό σκοπό;

Παράδειγμα

Η «Ρίζες & Διαδρομές» δεν είναι απλώς μια ομάδα εθελοντών. Πουλά οργανωμένες εμπειρίες και προϊόντα, δημιουργεί αμειβόμενη εργασία και επανεπενδύει στην τοπική κοινότητα.

Μια κοινωνική επιχείρηση ασκεί σταθερή οικονομική δραστηριότητα, αλλά έχει ως πρωταρχικό σκοπό ένα θετικό κοινωνικό ή περιβαλλοντικό αποτέλεσμα. Η διακυβέρνηση, η χρήση των κερδών και ο τρόπος λήψης αποφάσευν υπηρετούν αυτόν τον σκοπό.

Δικός μας λειτουργικός ορισμός της κουνωνικής επιχείρησης:

.....

.....

.....

.....

Έλεγχος



Μπορούμε σε μία πρόταση να εξηγήσουμε ταυτόχρονα το κοινωνικό αποτέλεσμα και τον μηχανισμό εσόδων;

2. Από το πρόβλημα στην τεκμηριωμένη ανάγκη

Στόχος ενότητας

Να ξεχωρίσει η ομάδα το σύμπτωμα από τις αιτίες και να αποφύγει λύσεις που βασίζονται μόνο σε υποθέσεις.

Ξεκινήστε από παρατηρήσεις και δεδομένα. Μιλήστε με ανθρώπους που βιώνουν το πρόβλημα. Καταγράψτε τι συμβαίνει, σε ποιον, πόσο συχνά και με ποιες συνέπειες.

Σύμπτωμα	Άμεσες αιτίες
Λίγες ευκαιρίες εργασίας νέων	Μικρή τοπική αγορά, εποχικότητα

Η ανάγκη μας σε μία τεκμηριωμένη πρόταση: «Στην/στο ..., οι ... αντιμετωπίζουν ... επειδή ..., με αποτέλεσμα ...»

.....
.....
.....
.....

Τι πρέπει να μάθουμε	Από ποιον	Μέθοδος	Έως πότε



2Α. Ανάλυση SWOT και διαθέσιμοι πόροι

Στόχος ενότητας

Να συνδέσει η ομάδα την κοινωνική ανάγκη με τις πραγματικές δυνατότητες, τα κενά και το εξωτερικό περιβάλλον της.

Η SWOT είναι φωτογραφία μιας συγκεκριμένης στιγμής. Τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες αφορούν κυρίως το εσωτερικό της ομάδας. Οι ευκαιρίες και οι απειλές προέρχονται κυρίως από το περιβάλλον. Κάθε διαπίστωση πρέπει να οδηγεί σε απόφαση ή έλεγχο.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
Τι γνωρίζουμε να κάνουμε καλά;	Τι μας λείπει; Πού εξαρτόμαστε από ένα άτομο;

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Ποια ανάγκη, συνεργασία ή αλλαγή μας ευνοεί;	Τι μπορεί να εμποδίσει τη λειτουργία ή την αποδοχή;

Καταγραφή διαθέσιμων πόρων

Τύπος πόρου	Τι διαθέτουμε	Από ποιο μέλος/ φορέα	Περιορισμός ή όρος
Ανθρώπινος			
Υλικός			
Άυλος (γνώση, δίκτυο, φήμη)			
Οικονομικός			

Στρατηγική απόφαση που προκύπτει από τη SWOT και τους πόρους:

.....

.....

.....

.....



3. Ωφελούμενοι, πελάτες και ενδιαφερόμενα μέρη

Στόχος ενότητας

Να ξεχωρίσει η ομάδα ποιος ωφελείται, ποιος χρησιμοποιεί, ποιος πληρώνει και ποιος μπορεί να βοηθήσει ή να εμποδίσει.

Προσοχή! Ο ωφελούμενος δεν είναι πάντα ο πελάτης. Μια υπηρεσία μπορεί να χρησιμοποιείται από νέους, αλλά να αγοράζεται από έναν δήμο, σχολείο, επισκέπτη ή επιχείρηση.

Ομάδα	Ανάγκη/κίνητρο	Ρόλος
Νέοι κάτοικοι	Εργασία και δεξιότητες	Ωφελούμενοι/μέλη
Επισκέπτες	Αυθεντική εμπειρία	Πελάτες
Παραγωγοί	Πρόσβαση σε αγορά	Προμηθευτές/μέλη

Ποια ομάδα πρέπει να συμμετέχει στις αποφάσεις και γιατί;

.....
.....
.....
.....



4. Κοινωνική αποστολή και θεωρία αλλαγής

Στόχος ενότητας

Να συνδέσει η ομάδα τις δραστηριότητες με συγκεκριμένες, μετρήσιμες αλλαγές.

Ο σκοπός εξηγεί γιατί υπάρχουμε. Το όραμα περιγράφει την επιθυμητή εικόνα του τόπου ή της κοινωνίας σε 5–10 χρόνια. Η αποστολή δηλώνει τι κάνουμε καθημερινά, για ποιον και με ποιον τρόπο. Οι αξίες ορίζουν πώς θα συμπεριφερόμαστε ακόμη και όταν η επιλογή είναι δύσκολη.

Στοιχείο	Κρίσιμη ερώτηση	Κείμενο ομάδας
Σκοπός	Ποια συλλογική ανάγκη μας κινητοποιεί;	
Όραμα	Πώς θα είναι η κοινότητα αν πετύχουμε;	
Αποστολή	Τι κάνουμε, πώς και για ποιον;	
Αξίες	Ποια όρια δεν παραβιάζουμε;	

Άσκηση αξιών

Επιλέξτε έως πέντε: συνεργασία, αλληλεγγύη, δημοκρατική συμμετοχή, ισότητα, φροντίδα, διαφάνεια, περιβαλλοντική ευθύνη, αξιοπρεπής εργασία. Για καθεμία γράψτε μία παρατηρήσιμη συμπεριφορά.



Παράδειγμα αποστολής

«Δημιουργούμε αξιοπρεπείς τοπικές ευκαιρίες εργασίας και ενισχύουμε τη διατήρηση της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς, οργανώνοντας συλλογικά βιώσιμες εμπειρίες και δίκτυα τοπικών προϊόντων».

Πόροι	Δραστηριότητες	Άμεσα αποτελέσματα	Αλλαγές 1–2 ετών	Μακροπρόθεσμος αντίκτυπος	Πόροι
Μέλη, τοπική γνώση, δίκτυο	Διαδρομές, εργαστήρια, πωλήσεις	Επισκέψεις, συμμετέχοντες, έσοδα	Νέες θέσεις/ εισόδημα, συνεργασίες	Ανθεκτικότερη κοινότητα	Μέλη, τοπική γνώση, δίκτυο

Η αποστολή μας σε έως 35 λέξεις:

.....

.....

.....

5. Η πρόταση αξίας

Στόχος ενότητας

Να περιγράψει η ομάδα γιατί κάποιος θα επιλέξει και θα πληρώσει για την προσφορά της.



Η πρόταση αξίας δεν είναι κατάλογος χαρακτηριστικών. Συνδέει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα με ένα συγκεκριμένο όφελος και μια σαφή διαφορά από τις εναλλακτικές.

Για ποιον	Δουλειά/ ανάγκη	Δυσκολία	Επιθυμητό όφελος	Η προσφορά μας
Επισκέπτης μικρής ομάδας	Να γνωρίσει αυθεντικά τον τόπο	Διάσπαρτη πληροφορία, τυποποιημένες εκδρομές	Ασφαλής, προσωπική, τοπική εμπειρία	Μικρή διαδρομή με κατοίκους και εργαστήριο

Πρόταση αξίας: «Για ... που θέλουν ..., προσφέρουμε ..., ώστε ..., διαφορετικά από ...»

.....
.....
.....
.....

6. Προϊόντα, υπηρεσίες και ελάχιστη βιώσιμη δοκιμή

Στόχος ενότητας

Να μετατρέψει η ομάδα την ιδέα σε μια μικρή δοκιμή που μπορεί να υλοποιηθεί γρήγορα και να δώσει πραγματική ανατροφοδότηση.

Προσφορά	Περιγραφή	Πελάτης	Τιμή υπόθεσης	Τρόπος δοκιμής
Διαδρομή 3 ωρών	Περίπατος, εργαστήριο, γευσιγνωσία	Επισκέπτες	35 € / άτομο	2 πιλοτικές ομάδες των 8
Καλάθι παραγωγών	5 τοπικά προϊόντα και ιστορίες	Επισκέπτες/ δώρα	28 €	20 προπαραγγελίες

Κανόνας δοκιμής

Δοκιμάζουμε πρώτα την πιο κρίσιμη υπόθεση με τον φθηνότερο αξιόπιστο τρόπο. Δεν επενδύουμε σε πλήρη υποδομή πριν δούμε πραγματική χρήση ή προπληρωμή.

Κρίσιμη υπόθεση	Δοκιμή	Επιτυχία αν...	Υπεύθυνος	Ημερομηνία



7. Έρευνα αγοράς και ανταγωνισμός

Στόχος ενότητας

Να ελέγξει η ομάδα το μέγεθος και τη συμπεριφορά της αγοράς, τις εναλλακτικές λύσεις και τη θέση της.

- Πρωτογενής έρευνα: συνεντεύξεις, παρατήρηση, δοκιμαστικές πωλήσεις, σύντομο ερωτηματολόγιο.
- Δευτερογενής έρευνα: τοπικά στοιχεία, τουριστική κίνηση, δημογραφικά, τιμές, κλαδικές αναφορές.
- Ανταγωνισμός: κάθε εναλλακτικός τρόπος με τον οποίο ο πελάτης καλύπτει την ίδια ανάγκη — ακόμη και το «δεν κάνω τίποτα».



Εναλλακτική	Τιμή	Δυνατό σημείο	Αδυναμία	Δική μας διαφορά

Τρία στοιχεία που αποδεικνύουν ότι υπάρχει ζήτηση:

.....

.....

.....

.....

8. Επιχειρηματικό μοντέλο και πηγές εσόδων

Στόχος ενότητας

Να εξηγήσει η ομάδα πώς δημιουργεί, παραδίδει και αποτυπώνει αξία χωρίς να εξαρτάται αποκλειστικά από επιχορηγήσεις.

Στοιχείο καμβά	Απόφαση ομάδας
Κοινωνική ανάγκη / αποστολή	
Ωφελούμενοι και πελάτες	
Πρόταση αξίας	
Κανάλια και σχέσεις	
Βασικές δραστηριότητες και πόροι	
Συνεργάτες	
Πηγές εσόδων	
Βασικά κόστη	
Δείκτες κοινωνικού αντίκτυπου	

Παράδειγμα εσόδων

Εισιτήρια εμπειριών, προμήθεια από πωλήσεις προϊόντων, εκπαιδευτικά εργαστήρια για σχολεία, συμβάσεις με φορείς και περιορισμένες επιχορηγήσεις εκκίνησης.



Ποια πηγή εσόδων μπορεί να λειτουργήσει πρώτη χωρίς επιχορήγηση;

.....

.....

.....

.....

9. Στρατηγική αγοράς, επικοινωνίας και ψηφιακά εργαλεία

Στόχος ενότητας

Να επιλέξει η ομάδα λίγα, ρεαλιστικά κανάλια που οδηγούν από την ενημέρωση στην αγορά και στη διατήρηση της σχέσης.

Στάδιο	Ερώτημα	Εργαλείο/κανάλι
Ενημέρωση	Πώς μας μαθαίνουν;	Ιστοσελίδα, συνεργάτες, κοινωνικά δίκτυα
Εμπιστοσύνη	Γιατί μας πιστεύουν;	Ιστορίες μελών, κριτικές, διαφάνεια
Αγορά	Πώς κλείνουν/πληρώνουν;	Απλή φόρμα, τηλέφωνο, σύνδεσμος πληρωμής
Επιστροφή	Γιατί ξανάρχονται;	Ενημέρωση, κοινότητα, νέες δράσεις

Ψηφιακή άσκηση

Δημιουργήστε σε Canva ή αντίστοιχο εργαλείο μία σελίδα με: πρόβλημα, λύση, για ποιον, κοινωνικό αποτέλεσμα, πρόσκληση σε δοκιμή. Η αισθητική δεν υποκαθιστά το καθαρό μήνυμα.



Το κεντρικό μας μήνυμα σε έως 15 λέξεις:

.....

.....

.....

.....

10. Ομάδα, ρόλοι και δημοκρατική διακυβέρνηση

Στόχος ενότητας

Να κατανεμηθούν οι καθημερινές λειτουργίες με σαφή ευθύνη, κατάλληλες δεξιότητες και συμφωνημένο τρόπο λήψης αποφάσεων.

Λειτουργία	Δεξιότητες	Κύριος υπεύθυνος	Υποστήριξη	Έλεγχος αποτελέσματος
Παραγωγή/ παροχή υπηρεσίας				
Προμήθειες				
Πωλήσεις και μάρκετινγκ				
Ποιότητα				
Οικονομική διαχείριση				
Δικτύωση/ συνεργασίες				
Μέτρηση αντίκτυπου				

Απόφαση	Ποιος εισηγείται	Ποιος αποφασίζει	Πώς ενημερώνονται τα μέλη



Έλεγχος ομάδας

Υπάρχει τουλάχιστον ένας υπεύθυνος για κάθε κρίσιμη λειτουργία; Αποφεύγεται η αόρατη συγκέντρωση όλων των εργασιών σε ένα ή δύο μέλη;

10Α. Συμφωνία ομάδας και διαχείριση συγκρούσεων

Στόχος ενότητας

Να μετατραπούν οι κοινές αξίες σε πρακτικούς κανόνες συνεργασίας, λογοδοσίας και επίλυσης διαφορών.

Η δημοκρατική λειτουργία δεν σημαίνει ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται κάθε φορά από όλους. Σημαίνει σαφείς αρμοδιότητες, ενημέρωση, δυνατότητα ελέγχου και συμφωνημένη διαδικασία για τις κρίσιμες αποφάσεις.

Θέμα συμφωνίας	Απόφαση ομάδας
Συχνότητα και προετοιμασία συναντήσεων	
Αποφάσεις που λαμβάνονται μόνο συλλογικά	
Εξουσιοδοτημένες καθημερινές αποφάσεις	
Καταγραφή αποφάσεων και πρόσβαση στην πληροφορία	
Τι γίνεται όταν ένα μέλος δεν τηρεί δέσμευση	
Διαδικασία επίλυσης σύγκρουσης	
Επανεξέταση ρόλων και συμφωνίας	



Βήμα επίλυσης διαφοράς	Τι κάνουμε
1. Περιγραφή	Μιλάμε για συγκεκριμένη πράξη ή απόφαση, όχι για τον χαρακτήρα του προσώπου.
2. Ακρόαση	Κάθε πλευρά εξηγεί ανάγκες, δεδομένα και επιπτώσεις χωρίς διακοπή.
3. Κοινό κριτήριο	Επιστρέφουμε σε αποστολή, αξίες, καταστατικό και συμφωνημένους ρόλους.
4. Απόφαση	Καταγράφουμε λύση, υπεύθυνο, χρόνο και τρόπο επανελέγχου.
5. Διαμεσολάβηση	Αν δεν υπάρξει λύση, χρησιμοποιούμε ουδέτερο πρόσωπο ή συμφωνημένο όργανο.

Πηγή/προσαρμογή: Παναγιώτης Λαμπρόπουλος, «Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία», ενότητα "Κανονισμός λειτουργίας & συμφωνία ομάδας", 2025· συνεταιριστικά εργαλεία ρόλων από Λαμπρόπουλο, 2007.

11. Νομική μορφή και διαδρομή ίδρυσης

Στόχος ενότητας

Να επιλεγεί η κατάλληλη μορφή αφού έχει διαμορφωθεί το κοινωνικο-επιχειρηματικό σχέδιο και όχι πριν από αυτό.





Στην Ελλάδα, η ΚοινΣΕπ αποκτά νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα με την εγγραφή της στο αρμόδιο ηλεκτρονικό Μητρώο Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Οι ακριβείς διαδικασίες, δικαιολογητικά και προϋποθέσεις πρέπει να επιβεβαιώνονται στην εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία και στις επίσημες ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Πηγή/προσαρμογή: Δρ Φωτεινή Μαρίνη, «Οδηγός Ίδρυσης ΚοινΣΕπ», ΑΣΔΑ/ΚΟΙΝΩΝΩ, 2023· Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών (Μίτος), "Σύσταση ΚοινΣΕπ/Συνεταιρισμού Εργαζομένων και εγγραφή στο ΓΕΜΗ και στο Γενικό Μητρώο Φορέων ΚΑΛΟ", ενημέρωση 2026.

Βήμα	Απόφαση / δικαιολογητικό	Κατάσταση
1	Συμφωνία μελών για σκοπό, δραστηριότητες και κατηγορία	☐
2	Έλεγχος καταλληλότητας νομικής μορφής και αριθμού/ ιδιότητας μελών	☐
3	Σύνταξη και υπογραφή καταστατικού	☐
4	Ηλεκτρονική αίτηση εγγραφής στο αρμόδιο μητρώο	☐
5	Έναρξη φορολογικής δραστηριότητας και επιλογή ΚΑΔ	☐
6	Τραπεζικός λογαριασμός, λογιστική και εσωτερικές διαδικασίες	☐
7	Άδειες/γνωστοποιήσεις λειτουργίας ανά δραστηριότητα	☐

Κρίσιμη διάκριση

Το καταστατικό ορίζει τους κανόνες και τον σκοπό. Το επιχειρηματικό σχέδιο εξηγεί πώς θα λειτουργήσει στην πράξη η επιχείρηση, ποιος θα αγοράζει, τι θα κοστίζει και τι αντίκτυπο θα παράγει. Χρειάζονται και τα δύο.

Νομικά ή αδειοδοτικά ζητήματα που πρέπει να επιβεβαιώσουμε με ειδικό:

.....

.....

.....

.....

12. Λειτουργικό σχέδιο

Στόχος ενότητας

Να περιγραφεί βήμα προς βήμα πώς παραδίδεται σταθερά και ποιοτικά το προϊόν ή η υπηρεσία.

Βήμα διαδικασίας	Εισροές	Υπεύθυνος	Χρόνος	Κριτήριο ποιότητας
Κράτηση	Στοιχεία πελάτη/ πληρωμή	Υπεύθυνος κρατήσεων	10΄	Επιβεβαίωση εντός 24 ωρών
Προετοιμασία	Υλικά, συνεργάτες, έλεγχος καιρού	Συντονιστής	2 ώρες	Λίστα ελέγχου πλήρης
Παράδοση	Οδηγός, χώρος, ασφάλεια	Ομάδα εμπειρίας	3 ώρες	Αξιολόγηση ≥4/5

Πόρος/ προμήθεια	Προμηθευτής	Κόστος	Εναλλακτική	Κίνδυνος



13. Τιμολόγηση και βασικά οικονομικά

Στόχος ενότητας

Να υπολογίσει η ομάδα το πραγματικό κόστος, να τεκμηριώσει την τιμή και να κατανοήσει το σημείο ισορροπίας.

Μεταβλητό κόστος αλλάζει με κάθε μονάδα πώλησης. Σταθερό κόστος υπάρχει ακόμη και χωρίς πωλήσεις. Περιθώριο συνεισφοράς = τιμή πώλησης − μεταβλητό κόστος. Σημείο ισορροπίας = σταθερά κόστη / περιθώριο συνεισφοράς ανά μονάδα.

Παράδειγμα διαδρομής	Ποσό
Τιμή ανά συμμετέχοντα	35,00 €
Μεταβλητό κόστος ανά συμμετέχοντα	14,00 €
Περιθώριο συνεισφοράς	21,00 €
Μηνιαία σταθερά κόστη	1.260,00 €
Σημείο ισορροπίας	60 συμμετέχοντες / μήνα
Παράδειγμα διαδρομής	Ποσό
Τιμή ανά συμμετέχοντα	35,00 €

Δική μας μονάδα	Ποσό
Τιμή πώλησης	
Μεταβλητό κόστος	
Περιθώριο συνεισφοράς	
Μηνιαία σταθερά κόστη	
Σημείο ισορροπίας	

Προσοχή!!

Η κοινωνική αποστολή δεν δικαιολογεί τιμή που δεν καλύπτει το κόστος. Αν απαιτείται προσιτή τιμή για ωφελούμενους, σχεδιάστε διασταυρούμενη επιδότηση, σύμβαση τρίτου πληρωτή ή άλλη σαφή πηγή κάλυψης.





Φύλλο οικονομικού σχεδιασμού 12 μηνών

Μήνας	Πωλήσεις	Άλλα έσοδα	Μεταβλητά κόστη	Σταθερά κόστη	Καθαρή ροή
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
ΣΥΝΟΛΟ					

Πόσους μήνες μπορεί να λειτουργήσει η επιχείρηση αν οι πωλήσεις είναι 30% χαμηλότερες;

.....
.....
.....
.....



14. Χρηματοδότηση και οικονομική ανθεκτικότητα

Στόχος ενότητας

Να συνδεθεί κάθε χρηματοδοτική ανάγκη με συγκεκριμένο σκοπό, χρόνο και ικανότητα αποπληρωμής ή συνέχισης.

Πηγή	Κατάλληλη για	Κρίσιμος έλεγχος
Συνεταιριστικές μερίδες/ ίδιοι πόροι	Εκκίνηση και δέσμευση μελών	Ρεαλιστική δυνατότητα συνεισφοράς
Προπωλήσεις/συνδρομές	Έλεγχο ζήτησης και κεφάλαιο κίνησης	Σαφής χρόνος παράδοσης
Επιχορηγήσεις	Επένδυση, ανάπτυξη ικανότητας, πιλοτικές δράσεις	Σχέδιο συνέχισης μετά τη χρηματοδότηση
Δάνειο/ μικροχρηματοδότηση	Εξοπλισμό με προβλέψιμες ροές	Δόση, εγγυήσεις, δυσμενές σενάριο
Πίστωση προμηθευτή	Εξοπλισμό/προμήθειες	Συνολικό κόστος και όροι

Ανάγκη	Ποσό	Χρόνος	Πηγή	Γιατί ταιριάζει	Σχέδιο Β



15. Μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου

Στόχος ενότητας

Να μετρά η ομάδα λίγα χρήσιμα στοιχεία που συνδέονται πραγματικά με την αποστολή και υποστηρίζουν αποφάσεις.

Επίπεδο	Παράδειγμα	Δείκτης
Εκροή	Εκπαιδευτικές διαδρομές που έγιναν	Αριθμός διαδρομών/ συμμετεχόντων
Αποτέλεσμα	Νέοι αποκτούν αμειβόμενη εμπειρία	Άτομα, ώρες και εισόδημα από την κοινότητα
Αλλαγή	Μειώνεται η πρόθεση αποχώρησης	Ποσοστό που δηλώνει βελτιωμένη προοπτική
Ανεπιθύμητη επίπτωση	Υπερφόρτωση χώρου/κατοίκων	Παράπονα, περιβαλλοντική πίεση
Επίπεδο	Παράδειγμα	Δείκτης

Στόχος αλλαγής	Δείκτης	Αρχική τιμή	Στόχος 12μήνου	Πηγή δεδομένων	Συχνότητα

Κανόνας

Μετράμε μόνο ό,τι θα χρησιμοποιήσουμε για μάθηση, λογοδοσία ή βελτίωση. Δεν παρουσιάζουμε ως “αντίκτυπο” κάθε δραστηριότητα που απλώς πραγματοποιήθηκε.



16. Κίνδυνοι και σενάρια

Στόχος ενότητας

Να προετοιμαστεί η ομάδα για οικονομικούς, λειτουργικούς, κοινωνικούς και διακυβερνητικούς κινδύνους.

Κίνδυνος	Πιθανότητα 1–5	Επίπτωση 1–5	Πρόληψη	Σχέδιο αντιμετώπισης	Υπεύθυνος
Εποχικότητα ζήτησης	4	4	Προσφορά σε σχολεία εκτός σεζόν	Μείωση μεταβλητών δράσεων	
Αποχώρηση βασικού μέλους	3	5	Καταγραφή διαδικασιών, αναπληρωτής	Μεταβίβαση ρόλου σε 2 εβδομάδες	

Δυσμενές σενάριο: τι αλλάζει αν οι πωλήσεις είναι −30% και ένα βασικό κόστος +20%;

.....

.....

.....

.....

17. Σχέδιο δράσης 90 ημερών

Στόχος ενότητας

Να μετατραπεί το επιχειρηματικό σχέδιο σε ακολουθία μικρών, ελέγξιμων ενεργειών με υπεύθυνους.



Εβδομάδα	Ενέργεια	Παραδοτέο	Υπεύθυνος	Κριτήριο ολοκλήρωσης
1–2	15 συνεντεύξεις πελατών/ωφελουμένων	Σημειώσεις και 3 βασικά μοτίβα		15 ολοκληρωμένες
3–4	Σχεδιασμός πιλοτικής υπηρεσίας	Ροή, κόστος, τιμή, ασφάλεια		Εγκεκριμένη από ομάδα
5-6	Πρώτες προπωλήσεις	Κρατήσεις/προκαταβολές		Τουλάχιστον 8
7–8	Πιλοτική υλοποίηση	2 δοκιμές και αξιολόγηση		ΜΟ ≥4/5
9–10	Αναθεώρηση οικονομικών/ρόλων	Νέα έκδοση σχεδίου		Απόφαση συνέχισης
11–12	Σχέδιο επόμενου τριμήνου	Στόχοι, ταμείο, δείκτες		Έγκριση μελών

Απόφαση στο τέλος των 90 ημερών Συνεχίζουμε, προσαρμόζουμε ή σταματάμε; Η διακοπή μιας μη βιώσιμης υπόθεσης είναι μάθηση και προστατεύει την ομάδα.

Σύνοψη επιχειρηματικού σχεδίου σε μία σελίδα

1. Κοινωνική ανάγκη

Ποιο πρόβλημα, για ποιους, με ποια τεκμηρίωση;

_____

2. Λύση και πρόταση αξίας

Τι προσφέρουμε και γιατί θα επιλεγεί;

_____

3. Ωφελούμενοι και πελάτες

Ποιος ωφελείται, ποιος χρησιμοποιεί, ποιος πληρώνει;

_____

4. Επιχειρηματικό μοντέλο

Πηγές εσόδων, βασικά κόστη, κανάλια, συνεργάτες.

_____

5. Κοινωνικός αντίκτυπος

Ποια αλλαγή επιδιώκουμε και με ποιους 2–4 δείκτες;

_____

6. Ομάδα και διακυβέρνηση

Κρίσιμοι ρόλοι και τρόπος λήψης αποφάσεων.

_____

7. Επόμενη δοκιμή

Τι θα ελέγξουμε, έως πότε και με ποιο κριτήριο;

_____



Η παρουσίαση των 90 δευτερολέπτων

Χρόνος	Περιεχόμενο
0–15 ′ ′	Το πρόβλημα και οι άνθρωποι που επηρεάζονται
15–35 ′ ′	Η λύση και η ξεχωριστή πρόταση αξίας
35-55′′	Πελάτες, τρόπος εσόδων και βασική απόδειξη ζήτησης
55–75 ′ ′	Κοινωνικό αποτέλεσμα και 1–2 δείκτες
75–90 ′ ′	Συγκεκριμένο αίτημα: συμμετοχή, δοκιμή, συνεργασία ή χρηματοδότηση

Το κείμενο της παρουσίασής μας:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Ανατροφοδότηση ακροατή	Σημείωση
Τι κατάλαβα αμέσως;	
Τι με έπεισε;	
Τι έμεινε ασαφές;	
Ποιο είναι το μεγαλύτερο ρίσκο;	
Ποιο επόμενο βήμα προτείνω;	

Τελικός έλεγχος ετοιμότητας

☐	Κριτήριο	Τεκμήριο / εκκρεμότητα
☐	Η ανάγκη τεκμηριώνεται με δεδομένα και συνομιλίες.	
☐	Ξεχωρίζουμε ωφελούμενους, χρήστες και πελάτες.	
☐	Η πρόταση αξίας είναι σαφής και έχει δοκιμαστεί.	
☐	Υπάρχει ρεαλιστική πηγή εσόδων πέρα από επιχορηγήσεις.	
☐	Η τιμή λαμβάνει υπόψη πλήρες κόστος και ταμειακές ροές.	
☐	Οι ρόλοι και οι αποφάσεις είναι συμφωνημένοι.	
☐	Η νομική μορφή εξυπηρετεί το σχέδιο.	
☐	Υπάρχουν 2–4 χρήσιμοι δείκτες κοινωνικού αντίκτυπου.	
☐	Έχουν καταγραφεί οι βασικοί κίνδυνοι και τα σχέδια αντιμετώπισης.	
☐	Το επόμενο πείραμα έχει υπεύθυνο, ημερομηνία και κριτήριο.	

Ελάχιστο πακέτο απόφασης Μία σελίδα σύνοψης, καμβάς μοντέλου, 12μηνη οικονομική εκτίμηση, πίνακας ρόλων, 2-4 δείκτες αντίκτυπου και σχέδιο 90 ημερών.

Σημειώσεις για εκπαιδευτές

- **Δώστε προτεραιότητα στη συμμετοχή και στις αποφάσεις της ομάδας, όχι στην κάλυψη κάθε θεωρητικής λεπτομέρειας.**
- **Χρησιμοποιήστε τοπικά παραδείγματα και ζητήστε από τους συμμετέχοντες να τα αμφισβητήσουν.**
- **Σχηματίστε μικτές ομάδες με νέους, εκπαιδευτές, φορείς και πιθανούς ωφελούμενους.**
- **Σε κάθε άσκηση διακρίνετε "δεδομένο", "υπόθεση" και "απόφαση".**
- **Μην παρουσιάζετε την ΚοινΣΕπ ως τη μοναδική δυνατή νομική μορφή· πρώτα εξετάζεται το σχέδιο και μετά η μορφή.**
- **Ολοκληρώστε με δημόσια παρουσίαση 90 δευτερολέπτων και σαφή δέσμευση για επόμενη δοκιμή.**

Παρατήρηση αξιολόγησης	Πριν	Μετά
Μπορεί να εξηγήσει τι είναι κοινωνική επιχείρηση;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Μπορεί να διατυπώσει πρόταση αξίας;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Μπορεί να διακρίνει έσοδα, κόστη και χρηματοροή;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Μπορεί να προτείνει δείκτες αντίκτυπου;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Μπορεί να σχεδιάσει μικρή δοκιμή;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Πηγές και όρια χρήσης



Συγγραφική και μεθοδολογική ταυτότητα

Η παρούσα δεύτερη έκδοση αποτελεί σύνθεση και εκπαιδευτική προσαρμογή προϋπάρχοντος υλικού. Δεν αποδίδει στους συγγραφείς των πηγών το σύνολο της νέας διάρθρωσης, των παραδειγμάτων ή των συμπληρωματικών εργαλείων. Οι επιμέρους πηγές αναφέρονται στις σχετικές ενότητες και συγκεντρωτικά παρακάτω.

Βασικές πηγές και συγγραφείς

Συγγραφέας / φορέας	Έργο	Αξιοποίηση
Παναγιώτης Λαμπρόπουλος	«Οργάνωση και ανάπτυξη γυναικείων συνεταιρισμών – Οδηγός για συμβούλους επιχειρηματικότητας» (2007)	Τοπική ανάπτυξη, συλλογική κινητοποίηση, επιχειρηματικός σχεδιασμός, χρηματοδότηση, ρόλοι και διοίκηση.
Παναγιώτης Λαμπρόπουλος	«Οδηγός Δημιουργίας και Λειτουργίας Κοινωνικής Επιχείρησης / Εισαγωγή στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» (2025)	Σκοπός, όραμα, αποστολή, αξίες, SWOT, πόροι, συμφωνία ομάδας, προϊόντα και χάρτης εκκίνησης.
Δρ Φωτεινή Μαρίνη	«Οδηγός Ίδρυσης Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (ΚοινΣΕπ)», έργο ΚΟΙΝΩΝΩ – ΑΣΔΑ (2023)	Έννοιες κοινωνικής επιχειρηματικότητας, χαρακτηριστικά ΚοινΣΕπ και βηματοποιημένη διαδρομή ίδρυσης.
Εταιρική σύμπραξη ELCSEE: Visit Agiasos, ΚοινΣΕπ Καλοτρόπιο, ViModo Ltd, BI-GD	Αίτηση Erasmus+ KA210-VET, σύμβαση έργου και αναθεωρημένο πρόγραμμα δραστηριοτήτων (2025–2026)	Στόχοι, ομάδες-στόχοι, εξάωρη εκπαίδευση, πρακτικές ασκήσεις, τοπικά παραδείγματα και ψηφιακά εργαλεία.
Ελληνική Πολιτεία	Ν. 4430/2016, όπως ισχύει· Ν. 4919/2022· Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών (Μίτος)· gov.gr/Μητρώο Φορέων ΚΑΛΟ	Έλεγχος και επικαιροποίηση θεσμικών και διοικητικών πληροφοριών.

Επίσημες ηλεκτρονικές πηγές

- **Μητρώο Φορέων ΚΑΛΟ: https://kalo.yeka.gr**
- **Ενιαία Ψηφιακή Πύλη – Μητρώο Φορέων ΚΑΛΟ: https://www.gov.gr/ipiresies/epiheiriseis-kai-ergodotes/metroa/metroo-phoreon-koinonikes-kai-allelegguas-oikonomias**
- **Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών: https://mitos.gov.gr**
- **Εθνικό Τυπογραφείο – νομοθεσία: https://search.et.gr**

Νομική επισήμανση Το υλικό είναι εκπαιδευτικό και δεν αποτελεί νομική, φορολογική ή λογιστική συμβουλή. Οι ομάδες οφείλουν να επιβεβαιώνουν τις εκάστοτε ισχύουσες προϋποθέσεις, διαδικασίες και άδειες με τις αρμόδιες αρχές και κατάλληλους επαγγελματίες.

Το έργο συγχρηματοδοτείται από το πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά έγκριση του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις των συντακτών.

ELCSEE • Empowering Local Communities through Social Economy Education
2025-1-EL01-KA210-VET-000356255

